



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

**YÖNETİCİ HEMŞİRELERİN YETKİ DEVRİ
İLE İLGİLİ BİR ÇALIŞMA**

**SEVİM ŞEN
YÜKSEK LİSANS TEZİ**

HEMŞİRELİK ANABİLİM DALI

**DANIŞMAN
Prof. Dr. NECMİYE SABUNCU**

İSTANBUL-2009



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

**YÖNETİCİ HEMŞİRELERİN YETKİ DEVRİ
İLE İLGİLİ BİR ÇALIŞMA**

**SEVİM ŞEN
YÜKSEK LİSANS TEZİ**

HEMŞİRELİK ANABİLİM DALI

**DANIŞMAN
Prof. Dr. NECMİYE SABUNCU**

İSTANBUL-2009

SAĞLIK BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

Hemşirelik programı Yüksek Lisans Öğrencisi Sevim ŞEN tarafından hazırlanan “*Yönetici Hemşirelerin Yetki Devri İle İlgili Bir Çalışma*” konulu çalışması jürimizce Yüksek Lisans tezi olarak kabul edilmiştir.

Tez Savunma Tarihi :12.10.2009

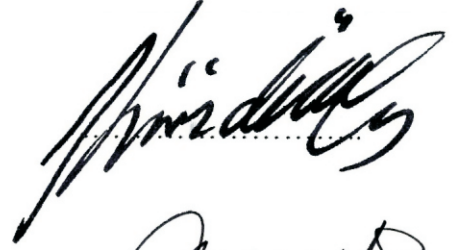
(Jüri Üyesinin Ünvanı, Adı, Soyadı ve Kurumu):

İmzası

Jüri Üyesi :Prof.Dr.Necmiye SABUNCU
:Haliç Üniversitesi / HYO.
(Danışmanı)



Jüri Üyesi :Yrd.Doç.Dr.Kürşat ÖZDİLLİ
:Haliç Üniversitesi / HYO.



Jüri Üyesi :Prof.Dr.Aytolan YILDIRIM
:İstanbul Üni./ Florence Nigh. HYO



Jüri Üyesi :Prof.Dr.Zeki AKSAN
:Haliç Üniversitesi / İşletme Fak.



Jüri Üyesi :Yrd.Doç.Dr.Nefise BAHÇECİK
:Marmara Üni./ Sağ. Bil. Fak.



Bu tez Enstitü Yönetim Kurulunca belirlenen yukarıdaki jüri üyeleri tarafından uygun görülmüş ve Enstitü Yönetim Kurulunun kararıyla kabul edilmiştir.



Yrd.Doç.Dr.Leman ŞENTURAN
Sağlık Bilimleri Ens. Müdürü

TEŞEKKÜR

Yüksek Lisans eğitimim ve tezimi hazırladığım süre içerisinde göstermiş olduğu büyük desteği, ilgisi, katkıları ve sabrı için değerli danışmanım Sayın Prof. Dr. Necmiye Sabuncu'ya ,

Teorik eğitimimde ve tez çalışmamda gösterdiği ilgi ve katkılarından dolayı Sayın Yrd. Doç. Dr. Nefise Bahçecik'e,

Eğitimim ve tez çalışmam süresince göstermiş oldukları büyük sabır ve desteklerinden dolayı kardeşlerime ve dostlarıma,

Özellikle bugün aramızda olmasa bile, tüm yaşamım boyunca beni destekleyen ve her zaman teşvik eden sevgili anneme

En içten duygularıyla teşekkür ederim.

I TEŞEKKÜR.....	I
II. İÇİNDEKİLER.....	II
III. KISALTMALAR VE SİMGELER.....	VII
IV. ŞEKİL-TABLO VE GRAFİKLER LİSTESİ.....	VIII
i. Şekillerin Listesi.....	VIII
ii. Tabloların Listesi.....	VIII
iii. Grafiklerin Listesi.....	IX
1.	
ÖZET.....	1
2. SUMMARY.....	3
3. GİRİŞ VE AMAÇ.....	5
4. GENEL BİLGİLER.....	8
4.1. Yetkinin Tanımı.....	8
4.2. Yetkinin Kaynağı	12
4.2.1. Biçimsel Yetki Teorisi.....	12
4.2.2. Kabul Teorisi.....	14
4.2.3. Bilgisel(Bilgi Dayalı) Yetki Teorisi.....	15
4.3. Yetkinin Türleri.....	16
4.3.1. Kaynaklarına Göre Yetkiler.....	16
4.3.1.1.Güvene Dayanan Yetki.....	16
4.3.1.2.Benimsemeye Dayanan Yetki.....	16
4.3.1.3.Yaptırımlara Dayanan Yetki.....	17
4.3.1.4.Töreye Uygunluğa Dayanan Yetki.....	17
4.3.2.Kişisel ve Örgütsel Özelliklerine Göre Yetkiler.....	17
4.3.2.1.Bilgiye Dayalı Yetki.....	17
4.3.2.2.Bünyesel (Mevkiye Dayalı) Yetki.....	18
4.3.2.3.Kişisel Yetki.....	18
4.3.2.4.Manevi (Karizmatik)Yetki.....	19
4.3.3.Resmi ve Gayri Resmi Yetki.....	19

4.3.4.Devredilebilme Özelliklerine Göre Yetkiler.....	20
4.4.Yetki Çatışması ve Yetki Sınırları.....	20
4.4.1. Hiyerarşik Yetki Sınırları.....	21
4.4.2. Kurmay (Danışma) Yetki Sınırları.....	22
4.4.3. Fonksiyonel Yetki Sınırları.....	23
4.5.Yetki İle İlişkili Kavramlar.....	24
4.5.1.Yetki – Güç İlişkisi.....	24
4.5.2. Yetki – Otorite İlişkisi.....	24
4.5.3.Yetki – Sorumluluk İlişkisi.....	25
4.6.Yetki Devri ve Yetki Devrinin Tanımı.....	27
4.7.Yetki Devri ve Örgütsel Yenilik.....	34
4.8.Yetki ve Yetki Devrinin Tarihçesi.....	34
4.9.Yönetim Anlayışlarının Yetki Devrine Bakışı.....	36
4.9.1.Klasik Yönetim Görüşü ve Yetki Devri.....	36
4.9.2.Neoklasik Yönetim Görüşü ve Yetki Devri.....	37
4.9.3.Modern Organizasyon Teorileri ve Yetki Devri.....	38
4.10.Yetki Devri ile ilgili Yönetim Yaklaşımları.....	39
4.10.1.Katılnalı Yönetim.....	39
4.10.2.Yerinden Yönetim.....	40
4.10.2.1.Coğrafi yerinden yönetim.....	40
4.10.2.2.Fonksiyonel yerinden yönetim.....	41
4.10.2.3.Karar verme mekanizması olarak yerinden yönetim.....	41
4.11.Yetki Devrinin Önemi ve Yetki Devrini Gerektiren Faktörler.....	42
4.11.1.İşgücü Planlaması.....	43
4.11.2.Eleman Transferi.....	43
4.11.3.Eleman Seçme.....	43
4.11.4.Yönlendirme ve Eğitim.....	43
4.11.5.Başarı Engellerini Ortadan Kaldırma.....	44
4.11.6.Yönetim Desteği Sağlama.....	44
4.12.Yetki Devrinin İlkeleri.....	44

4.12.1.Sorumluluk Devredilemez.....	44
4,12.2.Birden fazla kimseye karşı sorumlu olunmamalıdır.....	45
4.12.3.Yetki sorumlulukla denk olmalıdır.....	45
4.12.4.Komuta birliği sağlanmalıdır.....	47
4.12.5.Devredilecek yetki pratik olmalıdır.....	48
4.12.6.Yetki devreden yönetici etkili bir denetim sistemi kurmalıdır.....	48
4.12.7.Yetki devreden yüksek yönetici devrettiği yetkiyi geri alabilme hakkını ve yetkisini korumaktadır.....	49
4.13.Yetki Devrinin Özellikleri.....	49
4.13.1.Görevlerin astlara devredilmesi.....	49
4.13.2.Yetki verme veya karar verme hakkının asta devredilmesi.....	50
4.13.3.İşin tamamlanması ile ilgili sorumluluğun taşınması.....	50
4.13.4.Yetki Devrinde Kontrolün Sağlanması.....	51
4.14.Yetki Devrini Gerçekleştirme Süreci.....	51
4.14.1.Yetki Devri İhtiyacının Ortaya Çıkması.....	53
4.14.2.Devredilecek İşlerin ve Yetkilerin Belirlenmesi.....	54
4.14.3.Devredilecek Astın Bulunması.....	55
4.14.3.1.Elemanın iş yükü.....	55
4.14.3.2.Zaman ve kalite ikilemi.....	56
4.14.3.2.Raporlama.....	56
4.14.4.Devredilen Yetkinin Kullanılması.....	56
4.14.5.İzleme ve Yönlendirme.....	57
4.14.6.Değerlendirme.....	57
4.14.Başarılı Yetki Devri Süreci.....	57
4.14.1.Yetki Devrinin Amaçlarının Belirlenmesi.....	57
4.14.2.Yetki Devredilecek Personelin Doğru Seçilmesi.....	58
4.14.3.Güvenli Bir Ortamın Oluşturulması.....	58
4.14.4.Düzeltilici Bir Denetim Yapısının Oluşturulması.....	58
4.14.5.Sağlıklı Bir İletişim Sisteminin Kurulması.....	59
4.14.6.Yetki Devrinin Bir Bütün Olarak Yapılması.....	59

4.14.7.Devredilen işle dengeli olarak karar yetkisinin verilmesi.....	59
4.14.8.Yetki Devrinin Sınırlarının Belirlenmesi.....	60
4.15.Tersine Yetki Devri.....	60
4.16.Yetki Devretmeme Nedenleri.....	61
4.16.1.Yöneticiden Kaynaklanan Engeller.....	63
4.16.1.1.Yönetsel Rahatlık Alanlarını Koruma.....	63
4.16.1.2.Elemanların Yetersizliği Korkusu.....	63
4.16.1.3.Yöneticinin Kendini Alternatifsiz Görmesi.....	64
4.16.1.4.Astların Yeteneklerinden Korkmak.....	64
4.16.1.5.Yöneticinin Kendine Güvensizliği.....	64
4.16.1.6.Aktivite Tuzağı.....	64
4.16.1.7.Kontrolü Kaybetme Korkusu.....	65
4.16.1.8.Otoriter Olma İsteği.....	66
4.16.2.Astın Kişiliğinden Doğan Engeller.....	66
4.16.2.1.Güven Eksikliği.....	66
4.16.2.2.Yetkinin Karmaşıklığı.....	67
4.16.2.3.İsteksizlik.....	67
4.16.2.4.Hata Yapma Korkusu.....	67
4.16.2.5.Kaynak ve Bilgi Yetersizliği.....	67
4.16.2.6.Tevsik ve Motivasyon Eksikliği.....	68
4.16.3.Örgütün Yapısından Doğan Engeller.....	68
4.16.3.1.Devredecek Eleman Bulamama.....	68
4.16.3.2.Politika ve Prosedür Yetersizliği.....	69
4.16.3.3.İletişim Sistemlerinin Yetersizliği.....	69
4.16.3.4.Rolün Açık-Seçik Olmaması.....	69
4.16.4.Hukuksal Engeller.....	69
4.16.5.Çevresel Engeller.....	70
4.17.Yetki Devrinin Yararları.....	71
4.18.Hemşirelikte Yetki Devri.....	73

5.GEREÇ ve YÖNTEM.....	79
5.1.Araştırmanın Amacı ve Türü.....	79
5.2.Araştırmanın Yapıldığı Yer ve Zaman.....	79
5.3.Araştırmanın Evreni ve Örneklem Seçimi.....	79
5.4. Veri Toplama Araçlarının Özellikleri.....	80
5.4.1.Bilgi Formu.....	80
5.4.2.Yetki Devri Ölçeği (YDÖ).....	80
5.4.3.Kapsam Geçerliliği (Content Validity).....	83
5.5. Veri Toplama Yöntemi.....	87
5.6.Verilerin Analizi.....	87
5.7.Araştırmanın Sınırlılıkları.....	88
6.BULGULAR.....	89
7.TARTIŞMA	139
8.SONUÇ VE ÖNERİLER.....	154
9.EKLER.....	158
10.KAYNAKLAR.....	167
11.ÖZGEÇMİŞ.....	173
12.YAZILI İZİNLER.....	174

III) KISALTMALAR VE SİMGELER LİSTESİ

YTKİ: Yataklı Tedavi Kurumlar İşletmeciliği

AACN: American Association of Colleges of Nursing (Amerikan Hemşirelikte Yüksek Öğrenim Kurumlarõ Birliği)

ABD: Amerika Birleşik Devletleri

ICN: International Council of Nurses (Uluslar arası Hemşireler Birliği).

SML: Sağlık Meslek Lisesi

SPPS: Statistical Package for Social Sciences

WHO: World Health Organization (Dünya Sağlık Örgütü)

Hem:Hemşire

Yrd:Yardımcı

Md:Müdür

Hiz:Hizmet

Sor:Sorumlu

Min:Minimum

Max:Maksimum

N: Evren Sayısı

F:Frekans

n: Örneklem Sayısı

Ort : Aritmetik Ortalama

p: Önemlilik Katsayısı

f: Varyans Analizi Anlamlılık Değeri

t: t testi Tablo Değeri

r: Korelasyon katsayısı

sd: Serbestlik Derecesi

ss: Standart Sapma

%:Yüzde

Çev:Çeviren

III. ŞEKİL – TABLO VE GRAFİKLERİN LİSTESİ

i. Şekillerin Listesi	SAYFA NO
Şekil 1. Resmi Yetki Akışı.....	13
Şekil 2. Yetki ve Sorumluluk İlişkisi.....	26
Şekil 3. Yetki Devrinin Derecelendirilmesi.....	28
Şekil 4. Yerinden Yönetimin Avantajları ve Dezavantajları.....	41
Şekil 5. Yetki Devri Üçgeni.....	51
Şekil 6. Yetki Devri Modeli.....	53
Şekil 7. Yetki Devrinin Engelleri.....	62
Şekil 8. Sorumluluk, Mesuliyet ve Yetki.....	77
ii. Grafiklerin Listesi	
Grafik 1. Yönetici Hemşirelerin Yaş Gruplarına Göre Dağılımı.....	92
Grafik 2. Yönetici Hemşirelerin Eğitim Durumlarına Göre Dağılımı.....	93
Grafik 3. Yönetici Hemşirelerin Çalıştıkları Kurumlara Göre Dağılımı.....	93
Grafik 4. Yönetici Hemşirelerin Görev Alanlarına Göre Dağılımı.....	94
Grafik 5. Yönetici Hemşirelerin Çalıştıkları Pozisyonlara Göre Dağılımı.....	94
Grafik 6. Yönetici Hemşirelere Bağlı Bulunan Ast Sayısına Göre Dağılımı.....	95
Grafik 7. Yönetici Hemşirelerin Mesleki Deneyim Yıllarına Göre Dağılımı.....	97
Grafik 8. Yönetici Hemşirelerin Yöneticilik Deneyim Yıllarına Göre Dağılımı.....	97
Grafik 9. Yönetici Hemşirelerin Yönetim İle İlgili Konularda Eğitim Alma Durumlarına Göre Dağılımı.....	99
Grafik 10. Yönetici Hemşirelerin Yetki Devrettikleri Konuların Dağılımı.....	100
Grafik 11. Yönetici Hemşirelerin Yetki Devrettikleri Durumların Dağılımı.....	101
Grafik 12. Yönetici Hemşirelerin Yetki Devri Ölçeği Alt Boyut Puan Ortalamalarının Dağılımı.....	115
Grafik 13. Yönetici Hemşirelerin Çalıştıkları Kurum İle Yetki Devri Ölçeği ve Alt Boyutları Puan Ortalamalarının Dağılımı.....	114

Grafik 14. Yönetici Hemşirelerin Yaş Gruplarına Göre Yetki Devri Ölçeği ve Alt Boyut Puanlarının Dağılımı.....	125
Grafik 15. Yönetici Hemşirelerin Eğitim Durumlarına Göre Yetki Devri Ölçeği Puanlarının Dağılımı.....	126
Grafik 16. Yönetici Hemşirelerin Çalıştıkları Pozisyona Göre Yetki Devri Ölçeği ve Alt Boyut Puanlarının Dağılımı.....	128
Grafik 17. Yönetici Hemşirelerin Yöneticilik Deneyim Yılına Göre Yetki Devri Ölçeği ve Alt Boyut Puanlarının Dağılımı.....	129
Grafik 18. Yönetici Hemşirelerin Mesleki Deneyim Yılına Göre Yetki Devri Ölçeği ve Alt Boyut Puanlarının Dağılımı.....	131
Grafik 19. Yönetici Hemşirelerin Yönetim İle İlgili Konularda Eğitim Alma Durumlarının Yetki Devri Ölçeği ve Alt Boyutları Puanlarının Dağılımı.....	133
Grafik 20. Yönetici Hemşirelere Bağlı Bulunan Ast Sayısına göre Yetki Devri Ölçeği ve Alt Boyutları Puanlarının Dağılımı.....	134

iii. Tabloların Listesi

Tablo 1. Yönetici Hemşirelerin Tanıtıcı Özelliklerinin Dağılımı.....	90
Tablo 2. Yönetici Hemşirelerin Deneyim Yıllarına Göre Dağılımı.....	95
Tablo 3. Yönetici Hemşirelerin Yönetim İle İlgili Konularda Eğitim Alma Durumlarına Göre Dağılımı.....	98
Tablo 4. Yönetici Hemşirelerin Yetki Devrettikleri Konuların Dağılımı.....	99
Tablo 5. Yönetici Hemşirelerin Yetki Devrettikleri Durumların Dağılımı	100
Tablo 6. Yönetici Hemşirelerin Eğitim Durumlarına Göre; Yetki Devredilen Konular ve Durumların Karşılaştırılması	102
Tablo 7. Yönetici Hemşirelerin Çalıştıkları Kurumlara Göre; Yetki Devredilen Konular ve Durumların Karşılaştırılması	104
Tablo 8. Yönetici Hemşirelerin Çalıştıkları Pozisyona Göre; Yetki Devredilen Konular ve Durumların Karşılaştırılması	105
Tablo 9. Yönetici Hemşirelerin Yöneticilik Deneyim Yıllarına Göre; Yetki Devredilen Konular ve Durumların Karşılaştırılması	107

Tablo 10. Yönetici Hemşirelerin Yönetim İle İlgili Konularda Eğitim Alma Durumlarına Göre; Yetki Devredilen Konular ve Durumların Karşılaştırılması.....	109
Tablo 11. Yönetici Hemşirelerin Eğitim Durumlarına Göre; Çalışılan Pozisyon, Yöneticilik Deneyim yılı, Yönetim İle İlgili Konularda Eğitim Alma Durumunun Karşılaştırılması	110
Tablo 12. Yönetici Hemşirelerin Çalıştıkları Kurumlara Göre; Çalışılan Pozisyon, Yöneticilik Deneyimi, Yönetim İle İlgili Konularda Eğitim Alma Durumlarının Karşılaştırılması.....	112
Tablo 13. Yönetici Hemşirelerin Çalıştıkları Pozisyonlara Göre; Yetki Devredilen Konular ve Durumların Dağılımı	113
Tablo 14. . Yönetici Hemşirelerin Yetki Devri Ölçeği Puan Ortalaması.....	114
Tablo 15. Yönetici Hemşirelerin Yetki Devri Ölçeği Alt Boyut Puan Ortalamaları Dağılımı.....	114
Tablo 16. Astlara Güven ve Astın Özellikleri Alt Boyutu Puanlarının Dağılımı.....	115
Tablo 17. Yöneticinin Yetki Devrine Yaklaşımı Alt Boyutu Puanlarının Dağılımı.....	117
Tablo 18. Örgüt Yapısı Alt Boyutu Puanlarının Dağılımı.....	121
Tablo 19. Yönetici Hemşirelerin Çalıştıkları Kurum İle Yetki Devri Ölçeği ve Alt Boyutları Puan Ortalamalarının Karşılaştırılması	123
Tablo 20. Yönetici Hemşirelerin Yaş Gruplarına Göre Yetki Devri Ölçeği ve Alt Boyut Puanlarının Karşılaştırılması.....	124
Tablo 21 . Yönetici Hemşirelerin Eğitim Durumlarına Göre Yetki Devri Ölçeği ve Alt Boyut Puanlarının Karşılaştırılması	125
Tablo 22. Yönetici Hemşirelerin Çalıştıkları Pozisyona Göre Yetki Devri Ölçeği ve Alt Boyut Puanlarının Karşılaştırılması	127
Tablo 23. Yönetici Hemşirelerin Yöneticilik Deneyim Yıllarına Göre Yetki Devri Ölçeği ve Alt Boyut Puanlarının Karşılaştırılması	128
Tablo 24. Yönetici Hemşirelerin Mesleki Deneyim Yıllarının Yetki Devri Ölçeği ve Alt Boyut Puanlarının Karşılaştırılması	130
Tablo 25. Yönetici Hemşirelerin Yönetim İle İlgili Konularda Eğitim Alma Durumlarının Yetki Devri Ölçeği ve Alt Boyutları Puanlarının Karşılaştırılması.....	132

Tablo 26. Yönetici Hemşirelere Bağlı Bulunan Ast Sayısı İle Yetki Devri Ölçeği Ve Alt Boyutlarının Karşılaştırılması.....	133
Tablo 27. Yönetici Hemşirelerin Yetki Devrettikleri Konuların Yetki Devri Ölçeği Puanlarına Göre Dağılımı.....	135
Tablo 28. Yönetici Hemşirelerin Yetki Devrettikleri Durumlara Göre Yetki Devri Ölçeğinden Aldıkları Puanların Dağılımı.....	137

1.ÖZET

Yönetim, insanlık tarihi kadar eski bir kavramdır. İnsanların var olduğu her yerde örgütlenme ve yönetim var olmuştur. Yönetim, genel olarak ortak amaçlar ortak değerler etrafında birleşmek olarak tanımlanmaktadır. Gelişim süreci içerisinde yönetimin işlevleri ve amaçları sürekli değişip, gelişmektedir.

Yönetici hemşireler yetki devri ile karar verilen bir işin başarılması, kurumun yararı doğrultusunda hızlı ve etkili kararlar alınması, çalışanların becerilerinin geliştirilmesi ve motive edilebilmesi için olumlu bir ortam sağlar.

Araştırma, yönetici hemşirelerin yetki devri ile ilgili faaliyetlerini belirlemek amacı ile tanımlayıcı ve karşılaştırmalı olarak planlanmış; üç farklı statüye sahip altı hastanede gerekli izinler alındıktan sonra, Ocak-Mart 2009 tarihleri arasında 116 yönetici hemşireye uygulanan ölçek ile katılımları sağlanmıştır.

Veri toplama aracı olarak, yönetici hemşirelerin tanıtıcı özelliklerini içeren bilgi formu ile yetki devri faaliyetlerine yönelik ölçek kullanılmıştır. Veriler yüzdellik, ortalama, standart sapma, t testi, varyans analizi (ANOVA), Tukey HSD testi ki-kare testi ile değerlendirilmiştir.

Araştırmaya katılan yönetici hemşirelerin %44,8'i 30-39 yaş grubundadır. Yönetici hemşirelerin %40,5'i lisans mezunu olup, %42,2'si Sağlık Bakanlığı hastanelerin de çalışmaktadır. Yönetici hemşirelerin %44,0'nun 11 yıl ve üzeri mesleki deneyime, %47,4'nün 1-3 yıl arasında yöneticilik deneyimine ve %51,7'sinin 1-3 yıl arasında buldukları pozisyonda yönetici olarak çalıştıkları belirlenmiştir.

Yönetici hemşirelerin yetki devri ölçeğinden aldıkları puan ortalamalarının yüksek düzeyde olduğu (3,12) saptanmıştır.

Yönetici hemşirelerin yetki devrettikleri konulara, yöneticilik deneyim yılına, çalışılan pozisyona, yöneticinin yetki devrine yaklaşımı, örgüt yapısı ve yetki devredilen konulara göre istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmuştur.

Anahtar Kelimeler: Yetki, Yetki Devri, Yönetici Hemşire

2.SUMMARY

(The study about the delegation of authority of the head nurses)

Management is an old term as the history of human. Organization and management existed in any place in which human exists. In general, management is defined is to unite around common purposes and values. The functions and purposes of management continually changes and evolves.

Manager Nurses provide a suitable environment for the achievement of a work decided by the assignment of authority, making quick and effective decisions for the best interests of the organization, improvement of the skills of employees, and motivation of the employees.

The study was planned as descriptive and comparative in order to define the activities related to the assignment of authority of the manager nurses; and it was conducted with the involvement of 116 manager nurses in six hospitals in three different statuses upon the obtainment of the required permissions during January-March 2009.

An information form including the descriptive features of the manager nurses and a scale related to the activities related to the assignment of authority were used as the data collection instruments. The data was evaluated with percentage, average, standard deviation, t-test, ANOVA (Analysis of Variance), Tukey HDS Test, and Chi-square test.

44.8% of the participant manager nurses are between 30 and 39 ages. 40.5% of the manager nurses were graduated from high school, and 42.2% of them are currently employed in the hospitals of the Ministry of Health. 44.0% of the manager nurses have 11 years and more experience, 47.4% have managerial experience between 1 to 3 years; and 51.7% stated that they were working as the managers between 1 to 3 years.

It is calculated that the point of the manager nurses from the assignment of authority scale was high (3.12). We found a statistically meaningful difference between the issues on which they transferred authorities, management experience year, working position, manager's approach for the assignment of the authority, and organizational structure.

Key word(s): Authority, Authority of Delegation, Manager Nurse

3.GİRİŞ VE AMAÇ

Yönetim biliminin gelişim aşamalarına bakıldığında, bu alandaki gelişmeler insanın doğasında var olan fizyolojik ve sosyolojik olgulara göre biçimlenmiştir. Yönetimi etkileyen ekonomik, siyasal, kültürel birçok etken en son olarak yönetim bilimini insanın en değerli varlık olduğu düşüncesine götürmüştür. Yönetim olgusu, sürekli kontrollü olmaktan, büyümeye; analizden, vizyona; ağır işleyen karar alma sürecinden, ilerleme sağlayacak süreçlere yönelmiştir. Bilgi gücünün egemen olduğu günümüz toplumlarında ise yönetim artık değişimden yararlanmak amacıyla değişim için mücadele vermek olarak kabul edilmiş, hatta “bir görev yerine getirmek” değil, “bir fark yaratmak” olarak yeniden tanımlanmıştır (36).

Örgütsel yapıların değişmesi, demokrasi, insan hakları ve yönetime katılma gibi kavramların günümüzde giderek önem kazanmasıyla yetki üstlerden çok astlar yönünden tanımlanmaktadır.

Yetki; örgütteki üyeleri ve eylemleri birleştirici güçtür. Aynı zamanda, en yüksek koordinasyon gücüdür. Aslında yetki kavramı olmadan ne örgütü, ne de yönetimi kurabilmek olanaklıdır. Yetki sadece gerekli değil, aynı zamanda da yasaldir. Yetki, hem totaliter hem de demokratik toplumlarda kullanılan bir güçtür. Bu nedenle, yetki ve demokrasi birbirine aykırı değildir ve yetki anti-demokratik sayılamaz (14).

Yetki, her şeyden önce yönetsel olgudur.Yöneticiler örgütsel etkililiği sağlayabilmek için yetkilerini kullanırlar; ancak her yöneticinin yetki kullanma tarzı farklılık gösterir. Yetkinin amacına uygun olarak kullanılması, yöneticinin etkileme yeteneğini gösterir. Yöneticinin yetkisi yanında diğer iş görenlerin de kendi görev ve sorumlulukları ile sınırlı yetkileri vardır.Örgüt amaçlarının gerçekleşmesi, örgütteki işgörenlerin uyum ve düzeninin sağlanabilmesi için her işgörenin sahip olduğu yetkiyi kendi sınırları içinde kullanması bir zorunluluktur (31).

Yöneticilerin işinde yetki devri sürecinden daha temel bir unsur yoktur. “İşi başkaları aracılığı ile yapmak” yönetimin genel tanımı olarak kabul ettiğimizde yöneticileri yönetici olmayanlardan ayırt eden öncelikli unsur yetki devridir (84).

Yetki Devri, çağdaş yönetim anlayışının gereklerinden biri olduğu kadar, yöneticiye öncelikli işlerle uğraşma olanağı tanıyan bir yönetim uygulamasıdır (12).

Yöneticiler her konuda tek başlarına karar alıp bunları uygulama yeteneğine sahip değildirler. Bu nedenle yöneticiler görevlerinin bir bölümünü yetkileriyle birlikte diğer bireylere devretmek zorundadırlar. Bu yolla yetki devri, yönetimin aksamadan işlenmesini sağlayacak; sorunların çözümüne, kararların sağlıklı olmasına yardımcı olacaktır (21).

Yetki devrinden, birilerine yetkileri yükleyip boşa çıkma anlamı çıkarılmamalıdır. Aksine yetki devri sonucunda yönetim ile çalışanlar arasında yeni ve farklı ilişkiler de ortaya çıkacağından, doğal bir kontrol mekanizması kurulmuş olur. Dolayısıyla, yetki devri ile sorunlara daha yakın konumda olan kişilerin daha isabetli ve zaman kaybetmeden karar vermeleri sağlanır. Ayrıca, yetki devrinin bir eğitim aracı olarak kullanılması, çalışanlara özgüven kazandırır. Yetki devri, hem çalışanlar hem de yönetici açısından güven ve dürüstlüğü ifade eder . Böylece yetki devri hem profesyonel dürüstlüğün ortaya çıkmasına hem de yeni bir girişimcilik kültürünün şekillenmesine katkıda bulunur (53).

Yetki ve sorumluluk, terazinin iki kefesini olarak düşünüldüğünde bir tarafın diğerine göre fazla ya da az olması dengenin bozulmasına neden olur. Bu dengesizlik ise kurumdaki yönetim dengesinin bozulmasına ve işlerin aksamasına, kısacası yönetememeye yol açar.

Yetki devri, idarenin işleyişini kolaylaştırdığından çağdaş yönetimin temel ilkelerinden biri olarak kabul edilir. Çağdaş yönetimde, kurumların verimli, etkili ve

dinamik bir şekilde çalışabilmesi için üstlerin astlarına veya alt birimlerine yetki devrinde bulunması gereklidir (8).

Sağlık hizmetleri, çeşitlilik göstermesi ve insan hayatının kalitesi ile doğrudan ilişkili olması nedeniyle yönetim açısından özellikleri olan bir alandır. Sağlık sistemleri karmaşıklaştıkça, hizmet sunan profesyonellerin uyum gerekliliği arttıkça, yönetim kadrosu ve klinik personelinin işbirliği yapması, faaliyetleri koordine etmesi, ortak sonuçlar doğurması bir zorunluluk halini almaktadır. İşbirliğini oluşturmak için etkin liderlik ve yöneticilik yöntemlerinin kullanılması gerekir (59).

Herhangi bir sanayi kuruluşundaki yanlış yönetsel kararlar en fazla üretim düşüklüğü ya da ekonomik zarar ile sonuçlanırken, sağlık yönetimindeki yanlış kararlar, insan hayatında tehlikeye, yaşam kalitesinde düşme, toplumun sağlık düzeyinde bozulma ile sonuçlanmaktadır. Diğer sektörlerden farklı olarak sağlık sektöründeki kötü yönetimin bedeli insan hayatı ile ödenmektedir.

Hemşirelik yönetimi; çok yönlü bir süreç olup uygulayıcılarının hemşirelik hizmetlerinin geliştirilmesinde, kalitenin sağlanması ve desteklenmesi sorumluluğu bulunmaktadır (35).

Yönetici hemşire, mevcut kaynaklarla birlikte faaliyetleri önceliklerine göre sıraladıktan sonra organize etme sürecindeki bir sonraki adım olan yetki devretme aşamasına geçebilir. Bu aşamada, faaliyetlerin yerine getirilebilmesi için yetki devri yapılmasıdır. Yetki devrinin organizasyondaki en önemli faaliyet olduğu söylenebilir (72).

Bu çalışma; yetki devretmeyi etkileyen yönetici hemşirelerin bireysel özellikleri belirleme, yönetici hemşirelerin yetki kavramı, yetki devrine ve sürecine bakış açılarını belirleme, yönetici hemşirelerin yetki devri ile ilgili düşüncelerini belirlemek, amacıyla geliştirilen ölçeği uygulayarak kapsam geçerliliğini sağlayarak kullanılması amacıyla planlandı.

4. GENEL BİLGİLER

4.1. YETKİNİN TANIMI

İnsan toplumu, toplu yaşamda sağlanan düzenliliğin bir ürünüdür. Düzen, toplumu oluşturan çeşitli ögeler arasında kurulan görelî bir güç dengesi sonucu doğmuştur. Bu denge, genelde eşit olmayan birimler arasında olmuştur. Ama eşitsizlik, taraflarca benimsenmiş olduğundan, toplum, görelî bir dengeye ve düzene kavuşmuştur.

Milyonlarca insan her gün, ast-üst ilişkisi içinde, buyurma ve uyma eylemleri yoluyla etkileşimde bulunabilir. Yetki olgusu bu ilişkinin temelidir, diyebiliriz.

Örgütlerde görülen yaygın yasalardan birisi de, belli rol sahiplerinin, başka rol sahiplerinden gelen belirli türdeki isteklere yanıt vereceği ve uyacağı yolundaki yasadır. Bu yasalar yazılı ya da sözlü olabilir. Kaynağını yetkiden alan isteklere (emirlere) uyma (itaat), örgüt içerisinde genelleştirilmiş rol bekleyişlerindedir. Yetkinin böyle benimsenmesi, her yeni üyenin üyeliği kabul ettiği ve örgüte girdiği psikolojik sözleşmenin ana koşullarından olabilmektedir. Hiçbir örgüt, yeterli bir otorite tanıma ve benimseme olmadan çalışamaz (18).

Bir organizasyonun belirlediği amaçlara ulaşabilmesi için elinde var olan kaynakları etkin ve verimli bir şekilde kullanması gerekir. Yönetim faaliyetlerini gerçekleştirebilmesi için organizasyonun yapacağı işlerin belirlenmesi ve sınıflandırılması, doğru personelin seçilmesi ve uygun işe atanması, fiziki faktörlerin koordineli bir şekilde düzenlenmesi ve bu sürecin kontrol edilip denetlenmesi gerekir. Bu işlerin uygun olarak yerine getirilmesinden yöneticiler sorumludur.

Yönetim, kısaca başkaları aracılığı ile iş görme olarak tanımlandığında; bu tanımın hemen ardından yetki devrinin de kaçınılmaz bir zorunluluk olduğu

söylenbilir. Özellikle karmaşık ve büyük organizasyonlarda bu zorunluluk açıkça görülmektedir.

Yetki, biri üst, biri ast olan iki kişi arasındaki ilişkidir. Üstte, asta ilettiği kararların kabullenilmesi beklentisi, astta ise, kararların kendisine iletilmesi ve davranışlarının iletilenle belirleneceği beklentisi şeklinde bir ilişkidir (82).

Yetki, organizasyonu ayakta tutan yapı taşıdır. Yetki, “yöneticinin belirlenen amaçlara ulaşmak için, gerekenin yapılmasını başkalarından isteme hakkıdır.” şeklinde tanımlanabilir. Yetki, en basit şekli ile bir haktır. Bu hak karar verme ve uygulama hakkıdır. Aynı zamanda yetki, emir verme ve bu emri alanlar tarafından bunlara uyulmasını isteme hakkını da içerir. Yetki kavramı değişik biçimlerde tanımlanmaya çalışılmasına rağmen, yetkinin hukuken bir güç, kumanda etme hakkı olduğu konusunda görüş birliği vardır. Sahip olunan güç, kişiye hukuki bir görevi yerine getirme yeteneği ve işin istenilen biçimde yerine getirilmesi amacıyla kumanda etme hakkını verir (24,26,30,78).

Max Weber yetki konusunda sistematik bir yaklaşımda bulunarak ve yöneticinin koordinasyon görevi üzerinde durarak yetkiyi belirli emirlere, “bütün emirlerin” bir kaynaktan verilmesinden sonra bir grup veya birey tarafından itaat edilmesinin sağlanması olarak tanımlamıştır. Diğer bir ifadeyle yetki, belli bir örgütte çalışan bireylerin işle ilgili olmak üzere istekli ve şartsız olarak üstlerinden aldıkları emirlere uymalarıdır. Ayrıca Weber yetkiyi üçe ayırmıştır. Bunlar; geleneksel, karizmatik ve hukuki yetkidir. Bunların içinde çağdaş örgütler için en uygun yetki türü ise gücünü yasalardan, yönetmeliklerden alan hukuki yetkidir. Yetki kavramı kurumlaşmış güç, gücün dış gösterisi, başkalarının davranışını etkileyecek kararlar alabilme gücü, yöneticinin karar verme hakkı, itaat isteme hakkı, bir iletişim akımı gibi biçimlerde tanımlanmıştır (14).

Yetki; örgütün itici gücü, yönetimin anahtarı olarak nitelendirilebilir. Yönetim; belli bir amacı gerçekleştirmek için etkinlikleri örgütleme ve kontrol etme, çeşitli üretim

etkenlerini ve insan emeğini bir araya getirerek, onlara iş gördürerek amaca ulaşmak olarak alındığında, söz konusu eylemlerin gerçekleşmesini olanaklı kılan güç, yetkidir. Yöneticiler yetkinin sınırları içinde olan durumlarda uygun gücü kullanabilir. Güç, onaylanır bir nitelik kazandığında, yasal olduğunda, yetki (otorite) olarak tanımlanmaktadır (5,6).

Yetki ile ilgili farklı birçok tanım yapılmıştır. Bu tanımlardan bazıları şunlardır.

Örgütlerde yetkinin olması kaçınılmazdır. Örgütlerin temel ögesi olan insanların etkili ve verimli çalışabilmesi, işlerin uyumlu olarak yürütülmesi için gerekli olan şartlardan biri kimin hangi işi yapacağını belirlemesidir. Bu belirleme yapıldıktan sonra yetki de görevlere göre çeşitlendirilmeli, sınıflandırılmalı ve ilgililere bildirilmelidir (36).

Yetki beraberinde yöneticiye sorumluluk da getirir. İşgörenlerin sorumluluklarını yerine getirmesini, bireysel amaçların örgütün amaçları ile eşgüdümlemesini sağlayan önemli bir güçtür. Örgütte koordinasyonu kolaylaştırır ve bu açıdan yetki ile ilgili yapılan tanımlardan biri, yetkiyi koordinasyon aracı olarak kabul etmiştir. Yetkiyi iyi bir koordinasyon aracı olarak kullanmak yönetim süreçlerini iyi bilmeyi, iyi işletmeyi dolayısıyla teknik bilgiyi gerektirir. Kısacası yetkinin aynı zamanda yöneticiyi uzmanlığa yönelten bir tarafı vardır (4,5,13).

Örgütsel yapıların değişmesi; demokrasi, insan hakları ve yönetime katılma gibi kavramların zaman içinde önem kazanması ile yetkinin giderek üstlerden çok astlar yönünden tanımlandığı söylenebilir. Çağdaş yaklaşımlar yetkinin statik tanımından kaçınarak, yetkinin işlevlerini veya görünümünü açıklamaya yönelmektedir. Çağdaş yaklaşımların yetkinin işlevleri konusundaki görüşleri aşağıdaki gibi özetlenmektedir (18).

Yetki, örgütsel yapıyı kuran işleten bir güç, sosyal, teknik ve hiyerarşik temelleri olan bir liderlik yeteneğidir.

Yetki, her örgütün dinamik ve benzersiz koşulları içinde ortaya çıkan ve o yapıdaki ilişkilerin karşılıklı etkileşiminin ürünü olan bir iletişim aracıdır.

Yetki, örgütsel amaçları belirleyen ve bu amaçlara ulaşmak için izlenmesi gereken iş ve işlemlerle, bu işlemlerden sorumlu birimleri saptayan yönetsel erktir.

Yetki, bir iletişim aracı olarak, örgütsel etkinlikleri planlayan, eşgüdümleyen, denetleyen ve değerlendiren eylemler dizgesidir.

Yetki, bir yaptırım aracı olarak, örgütte ödül ve ceza sistemini düzenleyen güçtür.

Yetki, bir sosyal kontrol unsuru olarak, örgütsel değişimi yönlendiren kararlar dizgesidir.

Yetki, örgütsel kaynakların bütünleştirilmesi ve etkin kullanımının sağlanması için, yönetsel erkle örgütün sosyal ve teknik güçlerinin dengelendiği bir uyum sürecidir.

Büyük küçük bütün örgütlerde görülebilen yetkinin, her örgütte kendine has bir yapısı olabilir. Yöneticinin yetkilerinin elinden alınması, onun yönetim gücünün elinden alınması anlamına gelmektedir. Gücü olmayan bir yöneticinin de bağlı bulunduğu örgütte yönetim görevlerini yerine getirebilmesi mümkün görülmemektedir (34,39).

Yetki kavramı ile inisiyatif ve otorite kavramları genellikle birbirine karıştırılmaktadır. İnisiyatif, insanların davranışlarını etkileme, davranışlara yön verme yeteneği ve gücüdür. Yetki ise bu yetenek ve gücü kullanma hakkıdır.

David ve Filley'e göre; yetki, esas olarak karar ve kumanda hakkını kapsar. Bir örgütte, yöneticinin yetkisi şunların yapılmasını içerir:

- Kendi yetkisi dahilinde karar vermek,
- Astların görevlerini tayin etmek,
- Astlardan yeterli bir başarı sağlanmasını beklemek ve istemek (75).

Literatürde birçok farklı yetki tanımı olmasına karşın bu tanımların ortak yönünü özetleyecek olursak yetkiyi; yöneticinin maiyetinde çalışan bireylerin davranışlarını yönlendiren karar verme gücü, örgüt üyelerini, örgüt amaçlarını gerçekleştirecek davranışlar gösterecek biçimde yönetme gücü, gücün dış gösterisi, başkalarının davranışlarını etkileyecek kararlar alabilme gücü, yöneticinin karar verme hakkı, itaat isteme hakkı, ödül ve ceza verme hakkı, bir iletişim akımı olarak tanımlanabilir (83).

4.2. YETKİNİN KAYNAĞI

Yetkinin tanımlanmasında farklı yaklaşımlar ve tanımlar olduğu gibi yetkinin kaynağı konusunda da farklı görüşler öne sürülmüştür. Yetkinin kaynağı, yetkinin nasıl doğduğuna ilişkin soruya cevap arama çabasıdır. Bu konuda üç görüş ortaya konmuştur (69).

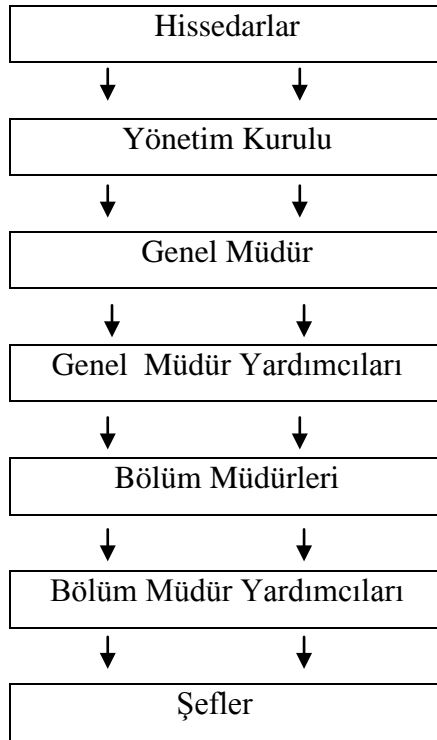
- Biçimsel yetki teorisi
- Kabul teorisi
- Bilgesel yetki teorisi

4.2.1. Biçimsel yetki teorisi

Biçimsel yetki kuramı, yetkiyi yasa ve yönetmeliklerden kaynaklanan yetki olarak kabul eder. Yetki örgütün çeşitli kademelerinde belirlenen amaçların gerçekleşmesi için belirli görevleri yaptırma, denetleme, düzene koyma ve karar verme işi olarak kabul edilir. Yetkinin kaynağının genellikle yöneticiye yasal düzenlemelerle verilen makam olduğu söylenebilir. Kişi yasal düzenlemelerle elde ettiği makamda bulunduğu için emir verme hakkına sahip olduğunu düşünür (5,31).

Yapılacak işler bölümlere ayrılarak uzman kişiler tarafından belirli kural ve standartlara uygun olarak biçimsel bir şekilde yürütülür. İşlemler ve iletişim yazılı olarak yapılmakta, işgörenler ise emirlere yasalara dayandığı için uymaktadırlar (37).

Emirler



Raporlar

Şekil 1.Resmi Yetki Akışı

Yetki yukarıdan aşağıya doğrudur ve daha çok hukuki anlamdadır. Yetkinin kaynağı anayasaya kadar dayandırılır. Şekilde 1'de görüldüğü gibi bir işletmede bölüm şefleri bölüm müdüründen, bölüm müdürü genel müdür yardımcısından, genel müdür yardımcısı, genel müdürden, genel müdür yönetim kurulundan yetki almaktadır. İşletmelerdeki ilişkiler yukarıdan aşağıya yetki zinciri içinde gerçekleşir. Yetki üst basamaklardan aşağıya doğru belli sınırlar içinde azalarak devam eder. Ödüllendirme veya cezalandırma sistemi üstün yetkisini kullanmasında etkili olan araçlardır. Hukuki yetkinin iyi bir şekilde temsil edilmesinin bürokrasi ile gerçekleşebileceğini ileri süren

Max Weber teknik olarak, bürokrasinin yetkinin yardımıyla iyi bir düzen sağlayabileceğini belirtmektedir (32).

4.2.2. Kabul teorisi

Kabul teorisi, biçimsel yetki teorisinin aksine yetkinin yukarıdan aşağıya doğru bir sistem olmadığını ve yetkinin astların kabulüne bağlı olduğu temeline dayanır. Yöneticilerin verdikleri emirlerin astların kabul alanına girmesi ile örgüt amaçlarına ulaşılabilir (60).

Örgütteki astlar, üstler tarafından verilen emirleri yerine getirdiği gibi bazen de reddedebilmektedirler. Astlar, hareket biçimine karar vermeden önce düşünecek; kabul ya da reddetmekle sağlayacağı üstünlükleri karşılayacaktır. Astların, yetki konusunda yöneticilerin emirlerine uymaları, bazı şartların tamamlanmasına bağlıdır. Yetkinin bir haberleşme biçimi olduğu düşünülürse, iyi anlaşılmamış bir haberleşme ile yetki faaliyeti gerçekleşemez. Bazı emirler anlaşılmaz bir durumda olur ve emrin yerine getirilme biçimi veya zamanı belirsiz olabilir. Astlar, verilen emrin örgütün amaçlarıyla ve kendi amaçlarıyla uyum içinde olduğu düşüncesine sahip olmalıdır. Astların verilecek emri yerine getirecek bir güce sahip olmaları gerekmektedir (8,18).

Günümüzde çağdaş yönetim anlayışı, astların da yönetsel ve işlevsel hakları olduğu tezine dayanmaktadır. Çağdaş yöneticiler yetkilerini, astlarının kabul ettiği ve uyguladıkları ölçüde kullanabileceklerinin farkındadırlar. Örgütsel yetkilerin astlar tarafından kabullenilmesi ve yöneticiler tarafından kullanımı çift yönlü bir etkileşim ile mümkün olabilmektedir (8).

Kabul kuramına göre hiçbir örgüt yeterli bir yetki ve benimsenme olmadan varlığını sürdüremez. Bu nedenle her örgütte yetki, yöneticinin en güçlü yönetim aracıdır. Ancak bu yetki astlar tarafından kabul edildiği sürece anlam kazanır (17).

Kabul kuramına göre yetki gücünü biçimsel örgüt kurallarından çok sosyal gruplardan alır. İnsan ve eylemleri birleştirici bir güç olan yetkinin formal yönünden çok informal yönünün önemli olduğu kabul edilir. Aynı zamanda kişiler arası ilişkilerin bir sonucu olan toplumsal kontrol aracı olarak görülür. Başka bir deyişle yetkiyi destekleyen güç biçimsel olmaktan çok toplumsaldır (37).

Yetkinin etkili kullanımını örgütle bütünleşmenin sağlanması ile mümkündür. Bu bütünleşmeyi sağlayamayan örgütlerde yetki, etki gücünü kaybeder. Buna karşılık örgütteki bireyler kullanılan yetkiyi benimserlerse örgüt içi çatışmalar da en aza iner. Sonuç olarak Barnard'ın ortaya koyduğu kabul teorisine göre yöneticiler yönetsel gücün kaynağını, astların güç biçimini benimseyip kabul etmesinde görürler. Eğer güç astlarca kabul edilmez ise, fiili olarak gerçekleşmez. Bu durumda yönetici sadece makam gücüne dayanamaz. Yöneticinin astlara gönderdiği mesajın kabul edilip yetki haline gelebilmesi için astlar tarafından anlaşılır olması, örgütsel amaçlara uygun olması, astın amaçlarına ters düşmemesi, astın verilen emri yerine getirecek yeterlilikte olması gerekmektedir (4,13,18).

4.2.3. Bilgesel (Bilgi) yetki teorisi

Herhangi bir konuda uzmanlaşmış olan kişinin yetkili olmasıdır. Buradaki yetki işletme organizasyonundaki belli bir makam sahibi olmalarından öte, teknik bilgileri nedeniyle kendilerine danışılması ve önerilerinin kabul edilmesi şeklinde ortaya çıkar. Bu yetki hiyerarşik kademelere bağlı değildir. Daha çok akıl, zeka, tecrübe, öğrenme arzusu gibi kişisel özelliklerle ilgilidir. Bir bakıma kabul teorisinin bir uzantısı diyebileceğimiz bilgesel yetki; bir kimsenin yetkili olduğunun kabulünü, o kişinin teknik bilgisinin ve yönetim becerisinin benimsenmesi olarak görür (30 ,60,83).

Teknik yetki kişiye bağlı yetkidir. Mevkiye bağlı olmadığından kişiler değişince yetki de değişir. Bilgisel yetki gayr-ı resmi örgütün bir görüntüsüdür (32). Örgütte yöneticiye ya da herhangi bir işgörene tanınan bu yetki, bir fonksiyonu yerine getirmesinin karşılığı olarak verilmiştir. Eğer kişinin uzman olduğu alan zaman içinde

geçerliliğini kaybederse bu alanla ilgili uzmanlığa sahip olanların yetkisi de anlamını yitirir. Uzmanlık yetkisinin yönetsel metinlerde tanımlanmış olması ve sınırlarının çizilmiş olması bu yetkiye sahip olanlara güven verir. Yetkisini bilgiden alanların uzmanlık alanı ile ilgili konularda yönetsel yetkiye sahip olmasının önemi yoktur. Bilgi kaynaklı yetkiler ancak öğretilme yoluyla bir başkasına devredilir. Bilgi ve uzmanlık kişiye bağlıdır. Teknik bilgi bir başkasına öğretilmediği sürece kişiyle birlikte gelir, kişiyle birlikte gider. Bunu yönetimin alıp bir başkasına vermesi mümkün değildir (27).

4.3. YETKİNİN TÜRLERİ

Örgütlerde görülen yetkiler farklı şekilde sınıflandırılabilir. Genel olarak yetkiler kaynaklarına göre, kişisel ve örgütsel özelliklerine göre, resmi ya da gayri resmi oluşuna ve de devredilebilme özelliğine göre sınıflandırılabilir:

4.3.1. Kaynaklarına Göre Yetkiler

Kaynaklarına göre yetkiler kendi arasında güvene, benimsemeye, yaptırımlara ve töreye uygunluğa dayanan olmak üzere dört şekilde incelenebilir.

4.3.1.1. Güvene dayanan yetki

Doğru ve isabetli iş yapacağından emin olunan ve daha önceki tecrübelerinden de bu türlü davranışları görmüş olunan kişilere karşı güven duyulur. Bu nedenle kendilerine güven duyulan kişilerin önerilerini kabul edilir. Bu yetkinin önemli bir yararı, aşırı bürokrasiyi gideren etkili bir psikolojik araç olmasıdır (28,32).

4.3.1.2. Benimsenmeye dayanan yetki

Bir yönetici yönettiği astların kabul sahaları üzerine etki ederek kendisini gruba benimsetebilir. Sosyal statü, kültür, tecrübe nedeniyle oldukça farklılıklar arz eden

yöneticinin, iş grubuna kendisini benimsetmesi oldukça zordur. Yani, yaptırım sadece hiyerarşik amire özgü olmayan bir husustur (28,32).

4.3.1.3. Yaptırımlara (Müeyyidelere) dayanan yetki

Bu yetki daha çok hukuki anlamda ele alınan yetkinin sonucu olarak ortaya çıkmaktadır. Üst durumda bulunan yöneticiler astlarının hareketlerine karşı olumlu ya da olumsuz davranışlarda bulunabilme gücüne sahiptir. Ödüllendirme ve cezalandırma diye isimlendirilen bu tür yaptırımlar, örgüt içinde ve örgüt dışında bulunan kimselerin de zaman zaman sahip oldukları bir imkândır (28,32).

4.3.1.4. Töreye uygunluğa dayanan yetki

Bir sosyal düzende yaşayan bireyler, o sosyal düzenin etkisi altında kalarak, gerek kendilerini gerekse yaşayış tarzlarını örf ve adetlerine uydururlar. Birey, çocukluğundan itibaren sosyal düzenin ve toplum yaşantısının geleneklerini, inançlarını ve değerlerini öğrenerek, neyi yapması ya da neyi yapmaması gerektiğinin bilincine varır. Toplumumuz son derece hiyerarşıktır. Töreye uygun olarak hareket eden kimse genel olarak hiyerarşide üst tabakalara kolaylıkla yükselebilir ve kabul görebilir. Töreye uygun davranışta bulunmak manevi değer, entellektüel nitelik ve toplumsal sorumluluk işareti sayılır (28,32).

4.3.2 Kişisel ve Örgütsel Özelliklerine Göre Yetkiler

Yetkiler bazı durumlarda bireylerin özelliklerinden kaynaklandığı gibi bazen de örgütün kendine özgü kurallarından kaynaklanabilir (33,37).

4.3.2.1. Bilgiye dayalı yetki

Belli konuda uzmanlığa sahip olmanın doğurduğu bir güç söz konusudur. Bu tür yetki, hiyerarşik kademelere bağlı olmaksızın, akıl, zeka, tecrübe, öğrenme arzusu

ve istek gibi kişisel özelliklerle yakından ilgilidir. Örneğin bir örgüte bilgisayar alındığını düşünecek olursak, o tarihte daha önceden bilgisayarla ilgili bulunan bir personel diğer personele karşı bir yetkiye sahip olur (27,32).

4.3.2.2. Bünyesel (Mevkiye bağlı) yetki

Hiyerarşik basamaklar halinde biçimlendirilmiş bir örgütte, bir üst basamakta bulunan kimse astları üzerinde, başka hiçbir şart aramaksızın emir verme ve yönetme yetkisine sahip olmaktadır. Bu hukuki bir yetkiden doğmaktadır. Burada öngörülen ilke, yöneticilerin hiyerarşiye saygı göstermeleri ve dürüst davranmalarının şart olmasıdır. Astlar, kuralları ve emirleri üstlerinin rasyonel olduklarına inandıkları için kabul ederler (27,32).

4.3.2.3. Kişisel yetki

İnsanların kişiliklerine bağlı olarak gerçekleştirdikleri, baskı ve korku gibi psikolojik olaylara dayanmayan manevi güçlerine kişisel yetki denilmektedir. Yönetici olarak atanan bir kimse üstün kişisel özellikleriyle, bünyesel ve bilgisel yetkisini birleştirdiği zaman itaat ettirme gücünü arttırmaktadır. Bu anlamda kişilik, bilgisel ve bünyesel yetkiye güç kazandırmaktadır.

Kişisel yeterliliklere dayanan yönetim gücü, yöneticilerin yaşamı boyunca kazandığı sosyal özelliklerden kaynaklanır. Bireyin çevresi ile kurduğu olumlu ilişkilerin getirdiği bir etkileme gücü olarak ortaya çıkabileceği gibi bireyin karizmasından kaynaklanan bir etkileme gücü de olabilir. Bu güç işgörenler tarafından benimsenen ve diğer yeterliklerden farklı olarak her yöneticinin sahip olamadığı bir güçtür (27,32).

4.3.2.4 Manevi (Karizmatik) yetki

Bir yöneticinin manevi yetkiye sahip olması, onun astları üzerindeki etkisinin sadece itaat ettirme yönünde değil; sürükleyici olma, kendisini taklit etme, benzemeye çalışma, hayran olma şeklinde ortaya çıkmasıdır. Manevi yetkilere sahip bireylere önder adı verilir. Gücünü kişisel üstünlüğünden ve karizmasından alan yöneticiler, karizmaları sürdüğü müddetçe yetkilerini tartışmasız olarak kullanabilirler. Bu yetkinin kaynağı da üstün kişisel özelliklerdir. Fakat kişisel yetkiden ayrılan en önemli yanı etki alanının geniş olmasıdır. Bu yüzden manevi yetkinin etkisi sadece bir örgüt hiyerarşisi içine sıkışıp kalmadığını, bir milleti veya bütün insanlığı peşinden sürükleyecek etki alanına sahip olduğunu söyleyebiliriz (32,79).

4.3.3 Resmi ve Gayri Resmi Yetki

Yetkinin icra gücü bakımından başka bir inceleme çeşidi de resmi ve gayri resmi yetki şeklinde olmasıdır. Üstlerin astlara iş gördürürken, örgütten, yani kuruluşun dayandığı kanun, tüzük, talimat, yönetmelik hatta örf ve adetlerden alınan yetkiye resmi (biçimsel) yetki denilmektedir. Bu hali ile yukarıda açıklanan bünyesel yetkiye benzemektedir (32).

Biçimsel yetkiyi yasal güç ve pozisyon gücü olarak adlandırmak da mümkündür. Yasal güç kuralları içinde işgörenler, üst yöneticilerden gelen isteklere uymaya kendilerini mecbur hissederler. Ancak yasal otorite güce bağlı olarak istenilmeden yapılan eylemler, özellikle bağımsızlığa ve takdir edilmeye gereksinimi olan işgörenlerde güvenme ve endişeye yol açar. Kimi zaman işgörenlerine baskıcı, kaba davranan yöneticilerin istek ve emirlerine karşı direnme oluşur. Etkili yöneticiler, isteklerini en uygun biçimde ileterek yetkilerini kullanırlar. Yasal istekler açık bir şekilde ifade edilmelidir ve isteklerin işgörenler tarafından anlaşılıp anlaşılmadığı kontrol edilmelidir. Yapılacak işin neden yapıldığının ve gerekçelerinin çalışanlar tarafından doğru algılanması sağlanmalıdır (23).

Biçimsel yetkilerin egemen olduğu örgütler genellikle bürokratiktir ve bu örgütlerin yöneticileri genellikle atanmış yöneticilerdir. Biçimsellik genellikle örgütün en üst kademesinden başlar, alt kademelerine doğru azalarak devam eder (5). Aksine hiyerarşiye bağlı olmayıp, bilgisel, kişisel ve hatta manevi yetkilerden biri veya bunların karışımları sonucunda ortaya çıkan yaptırım gücü, gayri resmi (biçimsel olmayan) yetki olarak ifade edilir. Gayri resmi yetkiye sahip olan kimseler, astlarının ihtiyaç ve ilhamlarını sezme suretiyle grubu ortak bir amaç etrafında birleştirebilirler (32).

4.3.4 Devredilebilme Özelliklerine Göre Yetkiler

Hiyerarşide üst mevkilerde kimseler sahip oldukları yetkileri kendilerinden daha alt kademelerde bulunan astlara devredebilirler. Yönetim teorisinde bu olaya “yetki devri” denir. Fakat bu devir resmi bir nitelik taşıdığından bünyesel yetkinin kapsamı içinde kalmaktadır. Yani yapılan devir ile iş yaptırma yetkisi devredilmektedir. Ancak iş yapabilme, ustalık, bilgi, kişisel güç ve manevi özellikler devredilebilir mi?. Bilgisel yetkiden kaynaklanan yeteneklerin çoğu eğitim sistemi yardımıyla diğer çalışanlara devredilebilir. Fakat bu devir bilgilerin miktarı ve kalitesi ile öğrenen ve öğreten kimsenin, öğrenme ve öğretme yeteneklerine bağlı olarak belirli bir zaman sürecini gerekli kılmaktadır. Kişisel özelliklere gelince, birtakım davranışsal özellikler belirli bir zaman süreci içerisinde, kişinin irade gücüne bağlı olarak kazanmış olduğu tecrübeler sayesinde devralınabildiği halde, doğuştan kazanılan önderlik yetenekleri devredilebilme veya devranılabilme özelliklerinden yoksundur (32).

4.4. YETKİ ÇATIŞMASI VE YETKİ SINIRLARI

Çatışma iki veya daha fazla kişi veya grup arasındaki çeşitli kaynaklardan doğan anlaşmazlık olarak tanımlanabilir. Nasıl tanımlanmış olursa olsun anlaşmazlık, zıtlık, uyumsuzluk, birbirine ters düşme çatışmanın temel unsurlarıdır. Bu unsurların esas olduğu bir ortamda taraflar kendi çıkarlarını gerçekleştirmek veya kendi görüşlerini hakim kılmak peşindedir (48).

Yetki ile ilgili çatışmalar, örgütteki üyelerin rolleri, bu rollerle ilgili beklentileri, algılamaları ve örgütün yapısına bağlıdır. Örgütlerde rol çatışması ile ilgili durum en çok yetki çatışması şeklinde kendini gösterir. Birden fazla üstün, aynı asta emir vermesi durumunda ortaya çıkar. Yetki çatışmasının nedenleri şu başlıklar altında toplanabilir:

- İşgörenin yetkisinin açık seçik olmaması,
- Bir üstün yetki alanını genişletmek istemesi,
- İşgörenin yetkilerini gerektiği gibi kullanmasını bilmemesi yüzünden başkalarının yetki alanına girmesi,
- İşgörenin sorumluluktan kaçması,
- Bir işgörenin birden çok üste karşı sorumlu olması,
- Bir konuda birden çok işgörene yetki verilmesi,
- Bir işin yapılmasından birden çok işgörenin sorumlu olması,
- Üstlerin astlarına karşı uzmanlık ve benimseme etkilerinden çok, yasal ve makam güçlerini kullanmayı tercih etmeleri yetki çatışmasına neden olmaktadır (58).

Organizasyonların işletme amacı doğrultusunda etkili bir şekilde hizmet edebilmeleri için yetkilerin sınırları çizilmelidir. Böylece çalışmalar kordineli bir şekilde sağlanır.

4.4.1. Hiyerarşik Yetki Sınırları

Yöneticilerin başında buldukları işletmelerde hemen her istediklerini yapabildikleri günler geçmişte kalmıştır. Bireyler eğitimlerinin ve işletme dışındaki yaşantılarının bir sonucu olarak, gittikçe artan kişisel önem kazandıkça, hiyerarşik ilişkilerde uysallık dereceleri yani yetki kabul sahaları azalmaktadır. Bu birinci sınıflama sebebini teşkil etmektedir.

İkinci husus; modern uygarlığın bazı yönlerinin bireylerin işletme içindeki davranışları ve orada görmeleri gereken muamele hususundaki beklentileri değiştirmektedir. Özellikle toplumsal değişimler ve işletme içinde işbölümü artan sayıda insanı belirli bir alanda derin bilgi sahibi yaptıkça ve onları vazgeçilmez birer uzman haline getirdikçe hiyerarşik bağlar zayıflamaktadır. Hiyerarşik otoriteye bir limit olarak uzmanlık bilgilerinin ve bunu sağlayan iş bölümünün artması gelmektedir.

Üçüncü olarak; hiyerarşik yetkinin sınırları örgüt amaçları ile sınırlı olması yani işletme içinde organizasyon amaçlarına hizmet etmeyecek bir emir yasaklanmaktadır. Bir amir astına kendi şahsî işi için emir veremez. Yönetici yönetmeliklerle belirlenen görev ve sorumlulukların dışında astlarına buyuramaz. Eğer buyurursa bu yöneticinin hiyerarşik yetkisinin dışına çıkması anlamına gelir (26).

4.4.2. Kurmay (Danışma) Yetki Sınırları

Kurmay yetki sahibi bir kişi kendi bilgi ve deneyimi ile tepe yöneticilerine birtakım kararların alınmasında yardımcı olur (57). Kurmay yetki sahibi bir kimse, komuta yetkisine sahip bir yöneticiye öğüt ve tavsiyelerini zorla benimsetemez. Kurmay otoritenin birinci sınırlaması otoritesinin ihtiyarîlik vasfını aşmamasını teşkil eder (26).

Kurmay yetkisine sahip ikinci sınır, yaptırım gücünün ihtiyarî olması nedeniyle sorumluluk taşınması ile ilgilidir. Yöneticinin kararlarına büyük ölçüde etkide bulunarak yön veren bu yetkinin, sorumsuzluk niteliği taşınması sebebiyle etki ve uyum derecesi sarsılabilir. Bizce sorumluluk sınırı koymak yerine ortaklaşa sorumluluk ve başarı neticesinde de kazanılacak şerefın ortaklaşa paylaşılması bu yetkinin daha etkili olarak kullanılması sonucunu sağlayabilecektir (26).

Kurmay otoritesinde üçüncü sınır, kurmayların gerçeklerden uzaklaşıp hayali planlar hazırlaması teşkil eder. Bu yolda verilen öğüt ve tavsiyeler, komuta yetkisine sahip yöneticileri etkilerse işletme hayatını tehlikeye sokabilir. Bu nedenle işlerle ilgili gerekli bilgilerin hazırlanıp yöneticilere sunulmasında işletme gerçeklerinin maddî ve

manevî yönlerinin göz önünde bulundurulması ve ayrıca amaçlar dışına taşmayacak plan ve projelerin öğütlenmesi yerinde ve zorunlu görülmektedir. Gerçekler dışına taşan öğütlerin ikinci bir sakıncası da işletme içinde yöneticilerin kurmay otoritesine güvenlerini sarsmasıdır (24).

4.4.3. Fonksiyonel Yetki Sınırları

Herhangi bir bölümde komuta yetkisine sahip bir yöneticinin belirli işler konusunda başka bölümlere emir verme yetkisine fonksiyonel yada işlevsel yetki denir. Fonksiyonel amirlerden gelen emirler, yürütmeden sorumlu olanları ağır bir yük altında bırakabilir ve hatta bunları birbirleriyle çatışma durumuna dahi düşürebilir. Bu sakıncayı önleyebilmek için fonksiyonel otorite sahibinin hangi konuda emirler vereceğinin kesin bir şekilde açıklığa kavuşması gerekmektedir. Fonksiyonel yetki, hiyerarşik yetki sahibi yöneticinin kendine bağlı astları üzerindeki otoritesini zayıflatabilir. Bu sebeple yürütmeden sorumlu (hiyerarşik) yönetici ile fonksiyonel yetki sahibi yöneticilerin ilişkilerini sıklaştırmak, birçok sorunların kendi aralarında halledilmesine çalışmak yerinde olur. Fonksiyonel amirle hiyerarşik amirin, sorunlar astlara gitmeden anlaşma yoluna gitmeleri çalışmada kolaylık sağlayacaktır.

Fonksiyonel yetkinin başka bir mahsuru da yönetimde esneklik ilkesinin çalışmasına engel olmasıdır. Çünkü fonksiyonel otoriteye sahip olan kimse, tepe yöneticisinin yetkisine tabi olduğu için emirlerinin gönüllü olarak kabulünü sağlamak yerine direktif vermeye sapabilir. Bu şekilde iş görmek, cereyan eden iş şartları değişmeler gösterdiği zaman bu durumlardan kolaylıkla haberdar olmayan fonksiyonel yöneticinin emirleri gerçeklerden uzaklaşmış olur. Bu yüzden fonksiyonel yetki sahibi amiri ile ondan emir alan hiyerarşik yetki sahibi yöneticinin astları arasında karşılıklı anlayış ve işbirliğine yönelme esas olmalıdır (26,61).

4.5. YETKİ İLE İLİŞKİLİ KAVRAMLAR

Bu bölümde yetki ile benzerlik gösterdiği veya ilişkili olduğu düşünülen kavramlar tartışılmıştır.

4.5.1. Yetki -Güç İlişkisi

Yetki “belirli bir kaynaktan verilen bazı emirlerin bir grup insan tarafından yerine getirilmesidir”. Güç, bir kişinin veya bir örgütün diğer bir kişinin istemediği şeyi zorla yaptırma yeteneğine sahip olmasıdır. Bu açıdan gücü olmadığı halde yetkili olan bir yönetici veya yetkisi olmadığı halde gücü olan ve yöneticisini etkileyen işgörenler bir örgüt içinde olabilir (21,32).

Bir yöneticinin gücü, astlarına istediklerini yaptırabilme araç ve yeteneğinde görülür. Güç, bir başkasının etkileme yeteneği olarak düşünüldüğü için , gücün derecesi çoğunlukla kontrol edilen şahıs tarafından tayin edilir.Bir yöneticinin herhangi bir işi yaptırma yetkisi olabilir; ancak gücü olmayabilir.Bu bağlamda yöneticilerin en önemli işlerinden biri ,yetki ile güç arasında denge kurabilmek ve her ikisini de astları üzerinde eşit olarak uygulamaktır (32).

Organizasyonlarda yetki ve güç kullanımı birbirleri ile zıt gibi görünen iki kavram olmalarına rağmen, sosyal yapılanmalarda, hem iletişimin bir sonucu hem de sebebi olarak, bir arada ve sürekli olarak etkileşim halinde yaşar (80).

4.5.2. Yetki-Otorite İlişkisi

Yetki ve otorite bazı kaynaklarda birbirinden farklı kavramlar olarak ele alınırken bazı kaynaklarda eş anlamlı kavramlar olarak değerlendirilmiştir. Otorite, daha çok gücü ifade eden bir kavram, güç kullanım şeklidir. Yetki ise bir kimseye belirli bir işi yapma izni verildiğini ifade ettiği halde; otorite, bir kimsenin belirli bir işi yapma ya da yaptırma güç ve becerisine sahip bulunduğunu gösterir. Örneğin, bir kişi bu konuda

otoritedir denildiğinde, o kişinin o konuda doğal ve kabul edilebilir bir güç veya söz sahibi olduğu kastedilir (11,36). Örgütsel hiyerarşi tarafından sağlanan güç otoritedir. Kişinin bulunduğu pozisyon nedeni ile etrafındaki kişileri etkileyebilme gücüdür. Çalışanlar organizasyondaki mevkilerin otoritesi olduğunu kabul ediyorsa, o mevkilerde bulunan yöneticilerin astlardan belirli istek ve emir verme hakkını kabul etmeleri anlamına gelir. Otorite, organizasyon içerisindeki diğer insanların hareketlerini yöneten karar verebilme iktidarı, yöneten ve yönetilen arasındaki bir iletişimdir. Yöneticilerin davranışlarıyla bir emretme imkanı, ast'larda da bu emre uyma isteği mevcuttur. Astlar üst kademelerden gelen isteklere kendilerini mecbur hissederler. Bu yüzden bu güç kaynağı otorite kavramını ifade eder (79).

Otorite kavramını yetki kavramından farklı görenler otorite kavramının daha soyut bir özelliğe sahip olmasına karşın yetki kavramında faaliyetin daha belirginleştiği, sınırların, alanların kullanılabilir otorite hacminin, mahiyetinin belirlendiği ile daha somutlaştığı tezini ileri sürerler. Otorite ve yetkiyi farklı gören düşünce yetkiyi, alt makamlara göçürilmiş otorite şeklinde tanımlar ve otoritenin hiyerarşi basamaklarında aşağıya doğru eşit olmayan bir şekilde dağıtıldığını böylece her makam amaçlarını ve fonksiyonlarını gerçekleştirmek amacıyla yapma ve yaptırma hakkına kavuştuğunu belirtmektedirler (4).

4.5.3. Yetki -Sorumluluk İlişkisi

Faaliyetlerden, başkalarının faaliyetlerinden veya herhangi bir şeye teminat olmaktan doğan hesap verme zorunluluğuna sorumluluk denir. Tanımdan da anlaşılacağı üzere sorumluluk bir yöneticinin, kendisinin yapmış olduğu gibi, kendisine bağlı astların yapmış oldukları faaliyetlerin sonucundan da doğar. Bu takdirde yönetici işi yapmadığı halde sonuçlarından sorumludur. Organizasyonun tepe yöneticisi işletmede yapılan bütün faaliyetlerin sonuçlarından sorumlu olur. Sorumluluğun kaynağı sahip olunan iş yapma ve iş yaptırma yetkisidir.

İlişkinin Adı	Sorumluluk Tipi	Yetki Tipi
Hiyerarşik	Genel	Direkt
Fonksiyonel	Özelleştirilmiş	Dolaylı(endirekt)
Kurmay	Danışma	Devredilmiş

Şekil 2. Yetki ve Sorumluluk İlişkisi

Kaynak: Birdal İ., Aydemir N.: Yönetim Teorileri. 1. Baskı, s. 67–73, Sistem Yayıncılık, İstanbul.

Hiyerarşik ilişkilerde doğrudan doğruya yetkiye sahip olduğundan genel sorumluluk doğmaktadır. Fonksiyonel yetki ilişkisi ise özel bir uzmansal sahaya hitap ettiği için dolaylı olarak görülen bir yetkidir ve emri veren fonksiyonel amir, konusu ile ilgili olarak özel bir sorumluluk yüklenir. Kurmay ilişkileri ancak hiyerarşik amirin sahip olduğu karar yetkisini onlara devretmesi sonucunda ortaya çıkar; fakat verdiği fikirler ihtiyarî niteliğinde olduğu için danışma sorumluluğu doğurur (26).

Birçok yönetici işte ve sorumlulukta yardım ister; fakat gücü, etkiyi ve yetkiyi beraberinde bir konumu paylaşmaya istekli değildirler. Uygun bir seviyede yetki olmadan, mesuliyet yüklemek hüsrana ve tatminkâr olmayan sonuçlara yol açar (14,61). Yönetimde, "yetki ve sorumluluk at başı gitmelidir" diye bir söz vardır. Yönetici olarak bir kişiye bir görev verirseniz, ona o işi yapmak için gerekli gücü de vermelisiniz, aksi halde iş yaptıramazsınız. Ancak, zaman zaman yöneticiler, sorumluluk verdikleri halde, yetkiyi vermekten çekinebilirler (4).

Yetki sorumlulukla denkliği prensibi bir yandan, bir kimsenin kendi muhakemesine göre yürütmesine müsaade edilmeyen bir işin sonuçlarından sorumlu tutulmasının doğru olmayacağını, öte yandan, eğer bir kimseye yetki kadar hareket serbestliği verilmemiş ise, bu müsaadenin isabetli şekilde kullanılmasından sorumlu tutulması gerektiğini kabul eder (81).

Bir yönetici yönettiği örgütte sorumluluk, yetki ve görev dengesini iyi kurmalıdır. Örgütün kuruluş şemasında bu dengenin çok net gösterilmiş olması, yapılan görev sonucunda ne kazanılacağına çok iyi belirlenmiş olması gerekir (8).

Yöneticilerin aktardıkları yetkilerin etkili biçimde kullanılıp kullanılmadıklarından, kendilerine bağlı işgörenlerin yaptıklarından ve yapamadıklarından sorumlu tutulmaları gerektiği savunulmaktadır. Sorumluluğun da aktarılması halinde, sorumlunun bulunmasının zorlaşacağı ileri sürülmektedir (5).

4.6. YETKİ DEVRİ VE YETKİ DEVRİNİN TANIMI

Yöneticiliğin anahtar kavramlarından biri yetki devridir. Karar alma, çalışanları yönlendirme ve örgütün amaçlarına ulaşması için belli görevleri yerine getirme hakkı anlamındaki yetki, normalde sorumlulukla beraber anlamlı olan bir kavramdır. Yöneticiler açısından yetki olmaksızın sorumluluk hiçbir anlam ifade etmeyecektir. Sorumlulukların ilgili yetkiyle birlikte alt kademelere dağıtılması süreci yetki devri olarak adlandırılır (3). Bir yönetici tarafından karar verme gücü terk edildiğinde yetki devredilmiş olur. Yöneticiler kendilerine ait olmayan yetkileri devredemeyeceği gibi hiyerarşik düzen içerisindeki üst amirlerin yetkilerini de devredemeyecekleri açıktır. Aynı şekilde yöneticiler tüm yetkilerini astlara devrederek kendi konumlarını astlarına aktaramazlar (19) .

Bir örgütü yönetme yetkisi başlangıçta kurucuya ve sahiplerine aittir. Onlardan da en yüksek yönetim organı olan tepedeki yöneticiye geçer. Ancak örgütün büyüklüğü arttıkça tepe yöneticisinin ne zamanı nede kapasitesi bütün organizasyona hakim olmaya yetmez.

Yetki devri özel bir üst-ast ilişkisi yaratır. Bu iki tarafın da karşılıklı güven duymasını ve kontrolü kaybetmemesini gerektirir. Bu nedenle yetki devri probleminin temelinde güven - kontrol ikilemi yatar. Bu ikilem herhangi bir yönetsel pozisyonda, güven ve kontrol toplamının her zaman sabit olmasıdır. Güven kavramı, yöneticinin astının yapacaklarına güvenmesi olarak tanımlanabilir. Kontrol ise yöneticinin astının yürüttüğü iş üzerindeki denetimidir; yani astın kendisinin değil, işin takibidir (39).

Yetki devrinde yapılan hataların veya iyi uygulanamamasının temelinde yöneticilerin bu konuda kendilerini geliştirmemiş olması yatmaktadır. Bu kişiler yetki devrinin önemi, gerekliliği ve verimli bir yetki devri uygulamasının neler gerektirdiği konusunda genellikle bilinçsizdirler. Başka bir sebep de yöneticilerin öğrenim ve iş hayatları süresince yetki devri konusunda yönlendirilmeyip eksik bırakılmış olmalarıdır. Günümüzde eski hiyerarşinin yerini kendini yöneten takımların almaya başlamasıyla organizasyonlarda yetki devri kendiliğinden var olan bir mekanizma haline gelmiştir (41).

Örgütler,belirli amaçları gerçekleştirmek için oluşturulmuş sosyal organizmalardır. Amaçların gerçekleştirilebilmesi ise, örgütlerde her personelin üzerine düşen görevi gereği gibi yapmasıyla mümkün olmaktadır. Bir ekip çalışması olan yönetim faaliyetinin başarısında birçok faktörle birlikte, belirli görevlerin yukarıdan aşağıya doğru akışı önem kazanmaktadır. Örgüt amaçlarına ulaşmak için yapılması gereken faaliyetler, kademe kademe alt birimlere aktarılarak, her kademede bu iş ve işlemlerin yapılması, faaliyet sonuçlarından üst kademelerin haberdar edilmesi etkin yönetimin temel noktalarından birisidir ve faaliyetler yetki devri olmaksızın gerçekleştirilemez . Yetki devri, üst kademede bulunan bir yöneticinin yetkilerinden bazılarını kendi adına kullanmaları için astlarına vermesidir. Bir örgütü etkili kılmmanın en iyi yolu örgüt içinde yetkilerin çoğaltılması yani yetkilerin devredilmesidir (70).Yetki devrini etkili bir şekilde kullanan yönetici,her işi kendi yapamaz. Bunun yerine işi organizasyondaki diğer bireylere dağıtır (54).

Az	Orta		Çok
Araştır ve bildir.	Araştır ve önerilerini söyler.	Araştırır ve neyin iyi olduğunu söyler.	Araştırır ve gerekeni yapar.
Alt düzeydekiler olayları araştırır;üst bunları gözden geçirip karar seçeneklerini belirler,karar alır ve gerekeni yapar.	Alt düzeydekiler olayları araştırır; seçenekleri önerir,üst karar alır ve gerekeni yapar.	Alt düzeydekiler olayları araştırır seçenekleri önerir;üst ya uygun bulur yada bulmaz.	Alt olayları araştırır; karar alır, gerekeni yapar ve üste bildirir.

Şekil 3. Yetki Devrinin Derecelendirilmesi

Kaynak:Hatiboğlu,2001.

Yetki devri olmadan organizasyon söz konusu olamaz. Örgütlenme sürecinde yetki devrinin bu kadar önemli olmasının temel nedenleri, işletmede bir yöneticinin yapabileceğinden daha fazla iş ve görev olması ve astların da yönetici olarak yetiştirilmeleri ihtiyacıdır (52).

Bir organizasyon içerisinde her bir amir kendi yönetiminde ve liderliği altında çalışan kişilere görevlerinin bir kısmını bırakır. Bizzat kendisi tarafından yerine getireceği yetenek ve kapasite gerektiren görevlerinden arta kalanları devreder. Pek çok amir bu ilkeyi anlamaz. Onlar sadece görevlendirilen kişilerin kendilerinden daha iyi yapamayacakları görevleri devrederler (19).

Yetki devri yapılan personel, kendini örgütle bir bütün olarak görür. Kendini aldığı yetki ve otoriteden dolayı alınan sonuçlardan sorumlu tutması nedeniyle; yaratıcı planlar, kararlar üreterek örgüt misyonuna katkıda bulunmak zorunda hisseder (40).

Bir yönetici yetki devrettiği astların, bu yetkilerini kullanarak arzu edilmeyen davranışlar yapabilecekleri ve bu durumdan da kendisinin sorumlu olacağından korkar. Bu nedenle yöneticiler mümkün olduğunca az yetki devrederler. Hatta bazı hallerde devredilen yetki, astın kendisinden istenilen işi yapmaya yeterli gelmez. Ast kendisine verilen görevi yetki azlığından dolayı, başaramayınca, kendisinin taşıdığı yöneticilik riski daha da artar. Bu nedenle yöneticiler işin başarılması konusunda yeterli bir yetki devrini gerçekleştirmek durumundadırlar (31,34).

Örgütlerin başarısı, yöneticilerin görevlerini devretmedeki başarısıyla doğru orantılıdır. Yöneticiler birbirinden farklı ve işletmenin yaşamı için önemli birçok görevi yerine getirir ve bu işlerin yürütülmesine nezaret ederler. Farklı ve karmaşık bir sistemin yürütülmesi yalnızca üst yöneticinin kişisel çabalarıyla sonuçlandırılmaz. Yetki devri sadece örgütün üst kademelerinde uygulanması gereken bir olgu değildir. Aynı zamanda şefler ve hatta ustabaşlarına kadar her kademedeki yöneticinin görevlerini yaparken yardımcılarına görev aktarması şeklinde gerçekleşir. Yetki devri yöneticilere kendi başlarına ulaşabilecekleri başarıdan çok daha fazla bir başarı getirir.

Çağdaş örgütlerin en temel özelliklerinden birisi karşılıklı dayanışmadır. Bu durum tüm yetkilerin tek bir elde toplanmayıp işçilerin, işin ve teknolojinin, yönetim sistemleri ve hiyerarşik olarak birbirlerine bağlı olması sonucunu doğurur. Eğer birçok kişi aynı yönde ve birlikte hareket etmezlerse, birbirlerinin yerini almak için diğerlerinin ayaklarını kaydırmaya, onları yerlerinden etmeye çalışacaklardır (32).

Yönetim bilimi, yetkinin en alt pratik düzeye kadar indirilmesi gerektiğini söylemektedir. En alt pratik düzey ile kastedilen, personelin sorumluluklarını yerine getirebileceği en alt düzeydir. Bu yapıldığı ölçüde iş daha verimli olur. Ayrıca iletişim ve karar alma zincirindeki çok sayıda basamağı ortadan kaldırmak ve astların terfi etmek için beklemeleri gereken süreyi en aza indirmekte verimliliği artırır. Yetki devri, gücün bölgesel veya küçük iş birimlerine verilmesinden farklı olarak, işletmenin ilgili bölümünün başarılı olabilmesi için bizzat işi yapan kişilerin yetkilendirilmesini kapsamaktadır (50).

Yetki devri, basit bir yaklaşımla işlerin tamamlanması için uygun kişilere devredilmesidir. Yetki devri zaman israfının yapılmasını da engeller (51). Zamanının önemli bir bölümünü astlar tarafından da yerine getirebilecek sorumluluklarla harcayan yöneticilerin, yönetici olarak yapmak zorunda oldukları işlere ayıracak daha az zamanları bulunmaktadır. Eğer pratik olduğu durumda yetki devrine gidilirse, o zaman daha az sayıda yönetici gerekebilecektir. Bunun mantıkî sonucu, örgüt büyümeye devam ederken, öteki yöneticileri yönetmek için daha az sayıda yöneticiye gerek olacaktır. Ayrıca bir yöneticinin yapmak zorunda olduğu faaliyetlerin sayısı ne kadar azalursa, başkalarına nezaret etmek ve öteki stratejik yönetim sorumluluklarını yerine getirmek için o kadar çok zaman bulacağı da açıktır (57).

Yetki devri ile başarının, kabul görme ve öz tatmin olanakları artmaktadır. Sorumlulukların artması, çoğu durumda meydan okumaları arttırmakta, elemanlar yeteneklerini daha iyi kullanma şansına ve daha çok öğrenme ve mesleklerinde gelişme fırsatına sahip olmaktadır. Bütün bunlar doğrudan çalışanların üst düzey

ihtiyaçlarının karşılanmasıyla ilgilidir ve birçok kişi için asıl motive edici olan bu ihtiyaçların izlenmesi ve tatmin edilmesidir (57).

Yetkinin devredilip devredilmemesi, ne zaman devretme, neyi devretme ve kime devretme gibi sorular, yöneticilerin aldığı en kritik kararlar arasında yer alır. Eğer yetki devri ile ilgili kararlar etkili olmazsa, yönetim de etkili olmayacaktır. Örgüt belirli büyüklüğü aştıktan sonra, etkili bir yönetici aynı zamanda etkili bir devredici olmak durumundadır (57).

Etkili yetki devri için, yeterli desteği sağlamak, sonuçlar üzerinde yoğunlaşmaya dikkat etmek, tutarlı yetki devri yapılmak, yukarı yönlü yetki devrinden kaçınmak, katılımcılığa teşvik ve otoriteyle sorumluluk arasındaki dengeyi kurmak gerekir (42).

Yetki devrinden beklenen sonucun alınabilmesi için yöneticilerin birtakım kurallara uygun davranmaları gerekir. Özellikle yöneticiler örgütün bütününe iyi tanımalı ve örgütsel birim ve alt birimler arasındaki ilişkilerin ve karşılıklı bağımlılığın bilincinde olmalıdır. Öngörü özelliğine sahip olmalı, sorunlar karşısında uyanık olmalı ve mantıklı çözümler üretebilmelidir. İlerlemeyi yönlendirmeli, geri besleme sağlamalı, gerektiğinde düzeltici müdahalelerde bulunmalı, maliyetleri denetlemeli, kaliteyi kontrol etmeli ve daha birçok görevi yerine getirmelidirler (57).

Yetki devri sorumluluk ve yetkinin çeşitli yönetim basamaklarında dağıtılmasını sağlamaktadır. Yönetim piramidinde en üstten başlayarak yetkiler aşağıya doğru düzenli bir şekilde azalarak inmektedir. Yetki devri olmazsa bu sistem bozulur ve yetki en üst düzeyde kalır. Yetki devri, çalışanlara ya da bir bölüme yapılacak işlerin ve o işleri yapacak gücün devredilmesidir (33, 38). Yetki devredilen kişilerin tecrübeli, bilgili ve yetenekli olmaları gerekir. Yetki devri, yöneticilere zaman kazandırmanın yanında onları işlerin detayları ile uğraşmaktan da kurtarır (36).

Yetki devri tahttan çekilmek anlamına gelmemektedir. Gerçek anlamda yetki devri, bir kişiye bir iş konusunda güvenip, ona işi yapabilmesi için gereken idari gücü de vermek demektir. Yetki verilen kişi aynı zamanda görevi yerine getirmeye yardımcı olacak gücü de almış demektir (1).

Sorumluluk, yetkinin bir parçası ve ayrılmaz bir sonucudur. Ancak uygulamada daha çok, yöneticilerin yetki vermeden astlarına sorumluluk yükleme eğilimi taşıdıklarını belirten Fayol, sorumluluk yüklenen astlara, mutlaka o ölçüde yetki devredilmesini ve yetki devredilenlere de sorumluluk yüklenmesi gerektiğini savunur (8,72).

Yetki devri, yöneticiye daha fazla iş başarırken yönetsel faaliyetlerine daha fazla zaman ayırabilmesine de imkan tanır. Astlar ise yetki devriyle yeteneklerini pekiştirme, katılımcılık gibi özellikler kazanmanın yanı sıra daha kolay terfi imkanı da bulabilirler (3).

Çağdaş örgütler faaliyetlerini sürdürürken merkez bir yapıya sahip olmak durumundadırlar. Örgütler hızlı kararlar verebilmeli; performansa, piyasaya, teknolojiye, demografiye, bilgiye yakın olmalı bunların hepsini görebilmeli ve fırsatları değerlendirebilmelidir. Bu durumun gerçekleşebilmesi ise iş yapma yetki ve sorumluluğunun tabana yayılmasına insanların yetkili kılınmasına bağlıdır (72).

Yetkinin bir kısmını devretmek ondan vazgeçmek anlamına gelmez. Temel yetkiler yine yöneticidedir. Astların sahip olduğu şey, belirli sınırlar içinde davranma özgürlüğüdür. Çalışanlar genel olarak yönetimden daha fazla yetki istemektedirler. Yöneticiler ise astlara yetki verildiğinde sağlıklı bir biçimde kullanamayacaklarından korkarak daha az yetki devretme yoluna gitmektedirler. İlke olarak bir yönetici astına yetki ve inisiyatif kullanma hakkını verdikten sonra işe müdahale etmemelidir. Personeli zaman zaman izlemeli, sonuçlar ve gidişat hakkında bilgiler almalıdır (21).

Yetki devri yapılmaksızın biçimsel örgütler var olamaz. Yetki devri yapılmaz ise belirli üst kademe yöneticinin dışında örgütte hiç kimse bir işi yapma hakkına sahip olamayacaktır. Dolayısıyla örgüt amaçları doğrultusunda hareket edemeyecek ve başarı kazanamayacaktır (30).

Örgütlerdeki değişim rüzgârları, çağdaş yönetim uygulamalarının ve yaklaşımlarının (öğrenen örgüt, toplam kalite yönetimi, yerel yönetim, yalın yönetim düşüncesi v.b) da etkisiyle, yetki devri konusundaki anlayışın değişmeye başladığı söylenebilir. Çalışanların da yönetime katıldıkları ortamları oluşturmak, yetki devrini gerçekleştirmek, örgütlerde sorun çıkarabileceği halde son derece olumlu karşılanan birkaç değişiklikten biridir (60). Çalışan, verilen sorumluluk duygusundan hoşlanır, böylece birey olarak gelişir, çalışmaya daha istekli ve bağlı olur. Bireyin motivasyonu artar (7,62).

Yetki devrinin iki temel kavramı bulunmaktadır. Bunlardan birincisi yetki, diğeri ise sorumluluktur. Yetki daha önce de belirtildiği gibi iş yaptırma hakkı olarak tanımlanmaktadır. Sorumluluk ise kullanılan yetkinin sonuçlarına katlanmak olarak tanımlanmaktadır. Yetki ve sorumluluk bir madalyonun iki yüzü gibidir. Yetki devrinde ikisinin birlikte var olması ve aralarındaki dengenin etkili biçimde kurulması başarıyı etkiler (22).

Yetki, yöneticilerin sahip olduğu en önemli iş yapma ve yaptırma araçlarından biridir. Bu aracın etkin kullanımı, yönetsel etkililiğin temel koşullarından biridir. Yetki devrini başarılı biçimde gerçekleştiren bir yönetici, bireysel ve örgütsel düzeyde çeşitli kazanımlar elde eder. Yöneticiler, yetkilerinin bir kısmını diğerlerine devretmek zorundadırlar (60).

4.7. YETKİ DEVRİ VE ÖRGÜTSEL YENİLİK

Bir örgütün uzun vadeli başarısı, artan ölçüde geniş rol ve sorumluluklar üstlenmeye yetenekli yöneticiler geliştirme kapasitesine bağlıdır. Gelişme süreci örgütsel dengenin başlıca bileşenlerinden biridir. Yönetim yeteneğindeki sürekli akış hem sürekliliğin hem de yenilenmenin kaynağıdır. Yeni yöneticiler, yeni yaklaşımlar, yeni fikirler, yenilikçi potansiyel ve değişim getirir. Bunlar sürekli değişen günümüz pazarlarında ayakta kalabilmek için şarttır. Kendilerine ek sorumluluklar, karar alma yetkisi ve kritik yönetsel işlevler üzerinde denetim hakkı verilmesi, orta ve alt düzey yöneticilerde özgüven ve yetkinlik duygusunun oluşmasını sağlar. Yetersiz görevlendirme ise yenilikçiliği, girişimciliği ve mesleki gelişmeyi köreltir. Ayrıca yüksek potansiyel sahibi elemanları yeteneklerini daha iyi değerlendirebilecekleri başka işler aramaya yönlendirir. Yüksek potansiyelli elemanların kaybedilmesinin faturasını ise uzun vadede hiçbir örgüt ve yönetici karşılayamaz.

İşletmelerde sermaye gibi kaliteli yönetici de her zaman az bulunur. Yetki ve görev devri kıt kaynakların en iyi şekilde kullanılmasını sağlar. Sorumlulukların en alt düzeye pratik bir şekilde devredilmesi, örgütlerin karmaşık durumlara çok daha hızlı ve etkili tepki göstermesini mümkün kılar. Yöneticinin karşı karşıya olduğu zaman sınırlamaları yüzünden üst yönetim kademelerinin onayını beklemenin yerinde ve pratik bir karar olmadığı durumlar vardır. Hatta çoğu zaman astlar durumun daha iyi farkındadır ve daha iyi karar alabilme imkânlarına sahiptir. Bunun geçerli olduğu durumda yetki ve görev devri daha etkili kararlar getirecektir (32).

4.8. YETKİ VE YETKİ DEVRİNİN TARİHÇESİ

Yönetim biliminde önemli bir yere sahip olan “yetki” ve “yetki devri” konularıyla ilgili olarak yapılan araştırmalarda eski zamanlara dayanan örneklerle karşılaşılmıştır. Yazar George Contenau, 1954 yılında yayımladığı “Everyday Life in Babylon Assyria” (Babil’de Günlük Yaşam ve Assyria) adlı kitabında Babil kralının bir

mektubunun bulunduğunu ve mektupta bir kanalın inşa edilmesinde görevlendirilen 10 adamdan bahsedildiğini yazmıştır. Mektupta özellikle iş tam olarak tamamlanmazsa çalışanların değil de onların üstünün cezalandırılacağı yazılmıştır. Babil kralı Hammurabi'nin ünlü Hammurabi kanunlarında en düşük ücretler, kontrol, sorumluluk ve ceza ile ilgili takip edilmesi gereken kanuni prosedürler detaylı olarak anlatılmıştır.

Yetki ve yetki devri ile ilgili en çarpıcı örneklerden biri Tevrat'ta yazılıdır. Tevrat'ın 18. bölümünde yetki devri prensibi mantıklı bir dille açıklanmıştır. Bu örnekte Musa Peygamber'in kendisine getirilen tüm davalarla ilgilenmeye çalıştığı belirtilmiş ve kayınbiraderini ona "alt mahkemeler" oluşturularak daha basit kararların verilebilmesi için asistan hakimler atamasını teklif ettiği yazılmıştır. Bu yazılı kayıtlar bize organizasyonel yetki devrinin planlı bir yaklaşımını gösteren eldeki en eski kayıtlardır. Yönetim konusuna ve yetki devrine doğru yaklaşımı Çin'in Mencius ve Chow yazıtlarında görülmektedir. (M.Ö. 1100-M.Ö. 300). Chow yazıtları yaklaşık olarak M.Ö. 1100 tarihinde yazılmıştır. Bu yazıtlar o devirdeki çalışanların yıllar boyunca süregelen motivasyon ve standart davranışlarla ilgili paylaşılmış problemlerine şahitlik yapmış açıklamalardır. Chow kuralları başbakanın en aşağıdaki hizmetkarlara kadar tüm çalışanların spesifik olarak "iş tanımları" yapılmıştır. Tüm işlerin ve görevlerin sınırları, çalışanların beklentileri günlük basit bir Çince ile yazılmıştır. Kişilerin buldukları mevkilerin tanımlamaları onların sorumlulukları, yönetmeliklerle ve görevlerin nasıl dağıtılması gerektiğini bildiren yöntemler aracılığıyla anlatılmıştır.

Yönetim düşüncesinde Orta çağların başlarında önemli bir gelişme kaydedilmemiştir. 15.yy sonlarında fikirleri ve görüşleri şu anki yönetim eserlerinde konu olarak kullanılan İtalyan siyaset adamı ve yönetim düşünürü Niccola Machiavelli özellikle yetki, gruplarda dayanışma, önderlik ve motivasyon konularında görüşler ortaya koymuştur. Yönetim düşüncesinin tarihi ile ilgili yapılan incelemeler milattan önce ve orta çağlarda kralların buyruklarında düşünürlerin eserlerinde krallara, prenslere, kumandanlara ve devlet adamlarına verilen öğütlerde, din kitaplarında bugünkü yönetim kavram ilke ve tekniklerinde benzer bazı görüşler ve fikirler yer almıştır. Fakat 18.yy'ın ikinci yarısında ortaya çıkan Sanayi Devrimi'ne kadar yönetim

düşüncesi esas olarak filozofların iş, çalışma ve ticaret hayatı ile ilgili fikirleri ve devlet adamlarına verilen öğütlerden ibaretti. 18.yy'ın ikinci yarısında İngiltere'de başlayan 19 ve 20.yy'da Avrupa ve Amerika'da yayılan Sanayi Devrimi ve onu takiben doğan Bilimsel Yönetim ile yönetim düşüncesi Yönetim Bilimi ve teorilerine dönüşmüştür (72).

4.9. YÖNETİM ANLAYIŞLARININ YETKİ DEVRİNE BAKIŞI

4.9.1. Klasik Yönetim Görüşü ve Yetki Devri

Yönetim düşüncesinin bilimsel olarak ele alınması klasik yönetimin ortaya çıkışıyla başlar. Bu dönemde işlerin rastgele yapılması yerine belli ölçü ve ilkelere göre yapılmasının gerekliliği üzerinde durulmuştur. Taylor'ın Bilimsel Yönetim, Fayol'un yönetim düşüncesi ve Weber'in Bürokrasi yaklaşımları klasik yönetim düşüncesini şekillendirmişlerdir. Klasik teori iki ana fikri etrafında toplamıştır. Birincisi rutin işlerin görülmesinde insan unsurunun makinelere ek olarak nasıl etkin bir şekilde kullanılacağıdır. İkincisi ise, biçimsel organizasyon yapısının oluşturulmasıdır (24,47).

Klasik teori merkezleşme temelleri üzerine piramitsel bir organizasyon yapısı kurarak yetki devrini olanaksız duruma getirmiştir. Astları geliştirmesine olanak verecek yetki devrini klasik teorinin çizmeye çalıştığı organizasyon yapılarında uygulamak ve astların yetki devralmalarını beklemek faydasızdır. Öte yandan örgütlerin büyümesi, gelişmesi bir tek yöneticinin karar ve girişimine bağlı kalmayı sakıncalı kılmaktadır. Değişen ve hızlı gelişen ekonomik ve sosyal gelişmeler, zamanında karar alma ve uygulama zorunluluğu doğurmaktadır. Demek oluyor ki klasik görüşün merkezleşme eğilimlerine kapalı bulunması da önemli bir sakınca teşkil etmektedir.

Klasik görüşe göre, bütün örgüt bir "otorite merkezi" tarafından denetlenir ve bir üstün, 10'dan fazla astı denetlemesi uygun görülmez. Klasik teorinin savunucuları tek bir otorite ve denetleme merkezinin bulunması gerektiğini kabul ettikleri halde bu

ilkenin nasıl uygulanacağı hususunda ayrılığa düşmüşlerdir. Her durumda bütün görüş birliğine varmış oldukları husus, merkezleşme eğilimlerinin merkezleşmeme eğilimlerine tercih edilmesidir. Şu halde yetki devri hususunda klasikler, daha tutucu davranmışlar ve yetki devri üzerinde fazla durmamışlardır (24).

Yetki devri, Fayol'un yönetim ilkeleri arasında geçmesine rağmen bir ilke olmanın ötesine geçememiştir. İlke ve prensipler ön plana çıktığından yetki devri önündeki engeller, yetki devrinin etkin bir şekilde yapılması gibi hususlar üzerinde pek durulmamıştır. Klasik dönemde ele alınan yetki biçimsel yetkidir. Astların geliştirilmesine imkân verecek yetki devrini klasik teorinin çizmeye çalıştığı organizasyon yapılarında uygulamak ve astların yetki devralmalarını beklemek anlamsızdır (24).

4.9.2. Neoklasik Yönetim Görüşü ve Yetki Devri

Klasik yönetim düşüncesinin insan unsurunu göz ardı eden yaklaşımlarının bu eksikliğini gidermek amacıyla neo-klasik yaklaşım ortaya çıkmıştır. Bu görüş Hawthorne ve Eelton Mayo'nun incelemeleri sonunda İkinci Dünya savaşı öncesi, Bakke, Whyte, Gardner Moore, Keith Davis, D.McGregor, Dubin, Rensis Likert isimli düşünürler tarafından kurulmuştur (24).

Neo-klasik teorinin gelişmesine katkıda bulunan yazarlar psikoloji, sosyoloji, sosyal psikoloji ve antropoloji gibi değişik alanlardan gelmişlerdir. Neo-klasik teorinin organizasyon teorilerine en önemli katkısı örgütlerde insan davranışı ve davranışların nedenleri üzerinde durmasıdır (47).

Neo-klasik dönemde yetki devriyle ilgili çalışma Mc Gregor'un X ve Y Teorileri'dir. X teorisi insanların tembel oldukları ve sorumluluk almaktan kaçındıkları, dolayısıyla çalıştırabilmek için zor kullanmanın gerekliliğinden bahsetmektedir. Y teorisi ise insanların aslında tembel olmadıkları, insanları bu hale çalıştırdıkları şartların getirdiği, imkan verilirse bireylerin pek çok şey yapabileceklerini iddia etmektedir. X teorisini

benimseyen yöneticiler astlarına fazla güvenmeyecekleri için yetki devretmeye yanaşmayacaklardır. Buna karşılık Y teorisini benimseyen yöneticilerin yetki devretmesi daha kolay olacaktır (24).

Y teorisi; Liderlik, motivasyon ve haberleşme gibi konuları davranışsal bir bakış açısıyla ele alınmıştır. Bu dönemde insan ve insanın tabiatı üzerine teoriler geliştirilmeye çalışılmıştır. Bu çalışmalarda ast-üst ilişkisi kişiler arası ilişki konuları işlenmiştir. Neo-klasik yönetim ile birlikte yetki devri konusunda çalışmalar da artmıştır (24).

İnsan unsurunun organizasyonlarda dikkate alınması gereken en önemli husus olduğunun farkına varılmasıyla yetki devretme anlayışı da yaygınlık kazanmıştır.

4.9.3. Modern Organizasyon Teorileri ve Yetki Devri

Modern yönetim teorileriyle birlikte önce sistem yaklaşımı daha sonra da çevre ve teknolojiyi sorgulayan durumsallık yaklaşımları literatürde yer aldı. Modern yönetim yaklaşımlarında sistemlerin birbirleriyle ilişkisi ve farklı durumların farklı tarzlar gerektirdiği üzerinde duruldu.

Sistem yaklaşımının organizasyon teorisine en önemli katkısı organizasyonun çevreyle ilişkili bir açık sistem olarak ele alınmasıdır. Bu yüzden organizasyonlar çevresel faktörlerde meydana gelebilecek değişmelere uyum sağlayabilmek için yapılarında çeşitli değişiklikler yapmalıdır. İkinci katkı ise, sistemin alt sistemlerden oluştuğu ve alt sistemlerin birbirleriyle ilişkili olduğunun vurgulanmasıdır.

Durumsallık yaklaşımında ana fikir, organizasyon yapı ve süreçlerinin organizasyonun kullandığı teknoloji ve ilişkili olduğu çevresel unsurlardan etkilendiğidir. Klasik yönetim anlayışındaki en iyi ve uygun organizasyon fikri yerine teknoloji ve çevre şartlarına uygun organizasyon anlayışı dile getirilmesidir (47).

Modern yönetim yaklaşımlarıyla birlikte ortaya çıkan yeni yönetim ve organizasyon teknikleri nedeniyle klasik yetki devri anlayışının yetersizliği görülmeye

başlanmıştır. Teknoloji ve örgütlerin faaliyette buldukları çevre şartlarında görülen değişimler örgüt yapılarına yansımaya başlamıştır (24).

4.10. YETKİ DEVRİ İLE İLGİLİ YÖNETİM YAKLAŞIMLARI

Liderlik, haberleşme, motivasyon ve karar verme gibi konularda yapılan çalışmalarda hiyerarşik anlayışla komuta ve kontrol sağlamanın günümüz örgütlerini yönetmekte yetersiz kalacağı, bunun yerine amaç belirleme, planlama, karar verme ve çözüm bulmaya her düzeyde katılımın sağlanması gerekir. Geleneksel yönetim anlayışından yeni yönetim anlayışlarına gelirken iki yönetim tarzı yetki devrini etkilemiştir. Bu yönetim tarzlarını katımlı yönetim ve yerinden yönetim olarak sınıflandırılabilir (24).

4.10.1. Katımlı Yönetim

Yerinde yönetimin en önemli unsurudur. Kişilerin kendilerini grup amaçlarına katkıda bulunmaya ve onlar için sorumluluk paylaşmaya yöreklendiren bir grup ortamında zihinsel ve duygusal olarak bulunmaya “katılma” denir. Katılma, fiziksel olmaktan çok psikolojiktir. Katılma; Zihinsel ve duygusal durum içinde olma, katkıda bulunma güdüsü ve sorumluluğun kabulünü gerektirir.

Katımlı yöneticiler, çalışanları karar ve sorunların içine katarak onlara danışırlar. Katımlı yönetimde yöneticiler ne otokrattır, ne de serbest bırakıcıdırlar. Katımlı yöneticiler nihai sorumluluğu saklı tutarak, işletme sorumluluğunu iş yapanlara bırakırlar.

Çalışanların kararlara katılımının onların motivasyonunu arttıracacağı varsayılmıştır. Çalışanlar kendileri ve örgütle ilgili kararlara katılarak hem değerli oldukları duygusuna sahip olurken hem de motivasyonları artmakta, bu da örgütün etkinlik ve verimliliğini arttırmaktadır. Katımlı yönetim düşüncesi çalışanlara katılım fırsatları sağlaması üzerinde durmuştur. Geleneksel yönetim anlayışından katımlı yönetime oradan da

Çalışanların güçlendirilmesine geçildiği görülür. Katılnalı yönetim, geleneksel yönetimden personelin güçlendirilmesine geçişte ara bir aşamadır (22).

4.10.2.Yerinden Yönetim

Yerinden yönetim, merkezi yönetim veya ademi merkezi yönetim olarak da tanımlanmaktadır. Yerinden yönetim, hem bir yönetim felsefesi hem de bir tekniktir. Bir felsefe olarak yerinden yönetim st yönetimin tüm iş görenlere sorumlu kişiler olarak yeteneklerini geliştirme ve kullanmaları için st düzeyde olanak ve fırsat verilmesidir. Bir teknik olarak yerinden yönetim, yetkiyi yarı bağımsız karar ünitelerine dağıtma ve aynı zamanda ayrı ünitelerin aynı amaç için çalışmalarını sağlayan bir örgütlenme biçimidir.

Yetki devri bazen yerinde yönetimle eş anlamlı olarak kullanılmıştır. Yetki devri yerinden yönetimin gerçekleşmesi için başvurulan başlıca yol olarak görülmüştür. rgtlenme sırasında işlerin alt kademelere dağıtılması yetki devri olarak ele alınabilir. Burada en önemli sorun karar verme işleminin ne kadarının st kademelerde olacağı ne kadarının alt kademelere bırakılacağıdır (24).

Yerinden yönetim  tür olarak ele alınmaktadır.

4.10.2.1.Coğrafi yerinden yönetim

Bir örgütün işlemlerinin bir kısmının belli bir coğrafi bölgede gerçekleşmesi sırasında yetkili olmasdır. Uluslar arası bir firmanın belli ülkelerdeki örgütlerine veya ulusal çaptaki bir firmanın değişik bölgelerdeki örgütlerine coğrafi olarak yetki devredilmiş olabilir(24).

4.10.2.2.Fonksiyonel yerinden yönetim

Fonksiyonel olarak örgütlenmiş bir örgütte belli fonksiyonların yetkili kılınmasıdır. Her departman kendi içinde fonksiyonlara göre örgütlenir (24).

4.10.2.3.Karar verme mekanizması olarak yerinden yönetim

Karar verme yetkisinin üst birimlerden alt birimlere bırakılmasıdır. Günümüzde yetki devri ile ilgili en çok tartışılan yerinden yönetim tarzı karar verme mekanizmasının bulunduğu düzeydir. Karar verme sadece üst kademelerin gerçekleştirdiği bir faaliyet mi yoksa işe en yakın kimselere bırakılan bir faaliyet mi olduğu kriter olarak alınır.Hem özel sektörde hem de kamu sektöründe yerinde yönetim sıkça tartışılır. Bu tartışmalardaki temel yönelim yerinde yönetimin faydalı olacağı yönündedir (24).

Avantajları	Dezavantajları
<ul style="list-style-type: none">*Yöneticilerin üzerindeki yükü azaltır,*Karar verme ve sorumluluk hususunda cesaretlendirir,*Karar vermede yöneticiye serbestlik sağlar,*Değişik örgütsel birimleri karşılaştırma imkanı verir,*Daha geniş kontrol imkanı verir,*Kar merkezleri oluşturmayı kolaylaştırır,*Genel yöneticilerin yetişmesine yardımcı olur,*Hızlı değişen çevreye uyum sağlamaya yardım eder,	<ul style="list-style-type: none">*Politika birliği oluşturmak zorlaşır,*Birimler arası koordinasyon zorlaşır,*Üst yönetim kontrolü kaybedebilir,*Yetersiz kontrol teknikleriyle sınırlandırılabilir,*Yetersiz planlama yapamama sınırlandırılabilir,*Nitelikli yönetici bulamama etkinliğini sınırlandırabilir,*Yönetici yetiştirme maliyetlerini arttırabilir,*Dış faktörler sınırlandırılabilir,*Bazı küçük hacimli işlemler için tercih edilmez,

Şekil 4. Yerinden Yönetimin Avantajları ve Dezavantajları

Kaynak:Erdoğan A,1997.

İşlemlere ve müşteriye en yakın kişilere yetkiyi devrederek örgütsel etkinliği arttırmaya yönelik çalışmalar artarak devam etmektedir (24).

4.11.YETKİ DEVRİNİN ÖNEMİ VE YETKİ DEVRİNİ GEREKTİREN FAKTÖRLER

Birçok örgütte geliştirici ve koruyucu, iyi yönetici sorunu vardır. Etkili yetki devri yönetim geliştirmeyle özdeş değildir; ama geliştirme sürecinin çok önemli bir bileşenidir. Yöneticileri daha az baskı altında bırakan ve daha büyük başarılarla ulaştıranı sağlayan, hayatlarını kolaylaştıran anahtar yetki devridir (72).

Yetki devri yönetsel kaynakların en iyi şekilde kullanılmasını sağlamaya yönelik önemli bir araçtır. Örgütlerde işlem çeşitliliği ve çokluğu yöneticinin hem daha çok vaktini almakta hem de denetimi zorlaştırmaktadır. Yetki devrinin önemi işletme büyüdükçe artmaktadır. İşletmenin büyüklüğü ile yetki devri arasında doğru orantılı bir ilişki vardır. Yetki devrinin etkin bir şekilde kullanımı üst düzey yöneticilerin iş yükünü hafifletir ve daha önemli işlerle uğraşmak için zaman ayırmalarını sağlar (24).

Genel olarak yetki devrini gerekli kılan nedenleri, üst-ast ve örgütü temel olarak açıklamak olasıdır. Yönetici, iş yükünün artması , zaman baskısı, önemli ve öncelikli işler üzerinde yoğunlaşmak istemesi, astlarının gelişimlerine katkı sağlaması gibi nedenlerle yetki devrini gerçekleştirmek isteyebilir.

Yöneticileri daha az baskı altında bırakan ve daha büyük başarılarla ulaştıranı sağlayan, hayatlarını kolaylaştıran anahtar yetki devridir. Uygulamanın bugünün yöneticileri için artık zorunluluk halini aldığı söylenebilir (25).

Örgütlerde bazı çalışmalar yetki devrini zorunlu kılmaktadır. Bunlar aşağıda sıralanmıştır.

4.11.1. İşgücü Planlaması

İşgücü planlaması kritik personel ihtiyaçlarını öngörme ve bu ihtiyacı karşılama yollarını arama sürecidir (84). Yetki devrinin önündeki engellerden biri görevlendirilecek personelin bulunamamasıdır. İşgücü planlaması bu engelin ortadan kaldırılmasına yardımcı olabilir. İşgücü planlaması ileride büyük sorumlulukları üstlenme potansiyeli sahip elemanlara gelişme imkânı sunar. İşgücü planlaması; yetki devri sürecine, daha da önemlisi örgütün uzun vadeli başarısına büyük katkıda bulunur. Bu nedenlerle, işgücü planlaması yetki devrinin başarısını hazırlayan kritik faktörlerden birisidir (32).

4.11.2. Eleman Transferi

Transfer, işletme dışından yetenekli elemanların getirilmesidir. Her türlü transfer çabasının amacı, örgütün doldurmak istediği mevkilere kaliteli ve yeterli sayıda eleman sağlanmasıdır (32)

4.11.3. Eleman Seçme

Yetki devrini kolaylaştıran üçüncü faktör ise seçme süreci ve bunun etkili görevlendirmeye katkısıdır. Seçme, iç elemanların ve dış adayların seçimi şeklinde gerçekleştirilebilir (30).

4.11.4. Yönlendirme ve Eğitim

Yönlendirme, örgütün kişilerden ne beklediği ve buna karşılık onların neler bekleyebileceği konusunda net bir fikir verebilmesidir. Yönlendirme çok genel bir faaliyettir ve yetki devri sürecine katkısı çok azdır. Ama elemanları devredilecek yetkileri üstlenmeye daha iyi hazırlamanın etkili bir aracı olarak kullanılabilir. Eğitim ise, gelecekte belirli mevkileri dolduracak kişileri göreve yönelik olarak eğitmeyi ifade etmektedir (32,84).

4.11.5. Başarı Engellerini Ortadan Kaldırma

Çalışanların başarılarının önünde engel oluşturabilecek birçok sorun ve uygulama vardır. Bunların ortadan kaldırılması görevlendirmeyi kolaylaştıran diğer bir faktördür. Söz konusu bu çalışma kapsamında zamanlamanın etkisi, yol gösterme, doğru davranışı ödüllendirme, geri besleme sağlama ve eleman seçimi şeklinde uygulanabilir (32).

4.11.6. Yönetim Desteği Sağlama

Yönetim desteği sağlamak yetki türüne bağlı olarak değişmektedir. Yetkinin verildiği elemana yardım etmesi için başka bir kişiye görev verilebilir. Yeni ve karmaşık görevlerde, yönetim desteği, ilerlemede rehberlik ve yol göstericilik biçimini alabilir. Yetki devredilen kişinin ne zaman yardıma ihtiyacının olduğunu belirlemek, yetki devredeninin sorumluluğundadır (32).

4.12. YETKİ DEVRİNİN İLKELERİ

Yetki devrinin temel ilkeleri şunlardır:

4.12.1. Sorumluluk Devredilemez

Yönetici sorumluluk devredebilir ama hesap vermekten kurtulamaz. Çünkü nihai sorumluluk yöneticidedir. Gerek kendi gerekse elemanların eylemlerinin hesabı ondan sorulacaktır. Amir yetki devredeceği astı iyi seçmeli ve yetki sınırlarını da çok iyi belirlemelidir .Bir eleman devraldığı görevin sorumluluğunu bunu tamamlayıncaya veya yönetici tarafından bu sorumluluk kendisinden alınıncaya kadar taşınmalıdır (7,32,91). Ancak yöneticilerin sorumluluğun devredemeyeceği ilkesi, astların kendilerine verilen görevden sorumlu tutulamayacağı anlamına da gelmez. Üst, yetki devriyle astların faaliyetlerinden doğan sorumluluktan kaçınmaz. Bir yönetici astlarına

görev ve yetki devri yaptıktan sonra, onların bu görevi gereği gibi yapmalarından kendi üstlerine karşı sorumludur. Astlar da, gerekli yetkiyi üstlendikten sonra, görevlerinin gereği gibi yapılmasından kendi üstlerine (amirlerine) karşı sorumludur. Yetki devreden yöneticinin sorumluluğu ise, kendi üstlerine ve üçüncü şahıslara karsıdır. Çünkü örgütte tek sorumlu vardır o da yöneticidir. Ancak yetki devri sınırları içinde, devredilen yetkiyle birlikte, idari sorumluluğun devri zorunludur. Zira bir hizmetin yürütülmesi için yetki devralmış bir görevli, bu hizmetin yürütülmemesi halinde bir takım idari disiplin tedbirleriyle karşılaşır ve cezalandırılması söz konusu olur (60).

Bir işletmenin genel müdürü yetkilerinden bir kısmını yardımcılara devredebilir. Onlar da derece derece alt kademelere yetkilerini devredebilirler. Dolayısıyla yetkilerin devri sorumluluktan kurtulma manasına gelmez ve gerek genel müdürün gerekse yardımcılarının sorumluluğu devam eder. Yetkinin akışına göre sorumluluk da hiyerarşik kanallar arasında akar (32).

4.12.2. Birden fazla kimseye karşı sorumlu olunmamalıdır

"Bir uşak iki efendiye birden iyi hizmet edemez" diye bir atasözü vardır. İki amire bağlılık, iş görenin moralini bozar, örgütsel çatışmayı hızlandırır. Yönetim sisteminin en yaygın biçimde kabul edilen temel prensibi, bir kişinin sorumlu ve bağlı olduğu daima bir amiri bulunmasıdır. Ancak, bu ilkeye aykırı hareketler daha çok memurun amirinin kim olduğunu bilmediği ya da davranışlarıyla her üstü memnun etmeye çalıştığı durumlarda ve düzensiz kuruluşlarda vuku bulur. Birden çok amire karşı sorumlu olmanın en büyük zararı da çalışanların moralini bozucu, işleri karıştırıcı, çatışmalara yol açıcı olmasıdır. Ayrıca, birden çok amire karşı sorumlulukta yetki devri gerçekleşmez (9).

4.12.3. Yetki sorumlulukla denk olmalıdır

Birey kendisine yürütme yetkisi verilmeyen işlerin sonuçlarından sorumlu tutulmamalıdır. Bu yetki görevleri çalışma koşul ve kurallarıyla sınırlı olduğuna göre

kişi de duruma göre uygun şekilde hareket etmekten sorumludur. Her yetkinin bir derecesi vardır. Bir kimse yetki verildi diye her şeyi yapmakta serbest değildir (26).

Görevli olmak, yetkili olmak; yetkili olmak, görevli ve sorumlu olmak; sorumlu olmak da görevli ve yetkili olmak demektir. Bu üç unsur, birbirini tamamlayan bir bütündür. Görev ve yetkilerin sınırları açık ve net olarak çizilmelidir. Aksi takdirde yetki kullanımında anlaşmazlıklar ve çatışmalar doğabilir. Öte yandan, sorumluluk almayan ast da, yetki verilse bile kullanamaz. Bu nedenle, yetki verilen/devredilen astlarda önce sorumluluk duygusu gelişmiş olmalıdır. Yetki kullanan ast, sorumluluk duymalı ve sorumluluk taşımalıdır. Zira astlar, ancak aldıkları sorumluluk oranında yetki kullanırlar. Kuşkusuz, inisiyatifin (hareket özgürlüğünün) yönetim hayatında rolü büyüktür. Yapılacak işlerin paylaşılmasına, yürütülmesine ve yönetilmesine kadar uzanır. Ancak inisiyatif, bir ast açısından yetki devrini gerektirir. Çünkü kendisine yetki devredilmemiş bir ast, inisiyatifini kullanıp bir iş yaptığı zaman, bunun hesabını yöneticisine veremeyebilir (60).

Yetki ve sorumluluk denklığı ilkesi diğer yönüyle incelendiğinde; görevini yerine getirmek için gerekli yetkilerle donatılan kişilerin sorumluluklarını yerine getirmeye mecbur olması düşünülmektedir. Yetkileri olduğu halde sorumluluğunu yerine getirmeyen kişilere de hesap sorulması gerekmektedir (14).

Sorumluluğu olan, fakat yetkisi olmayan birey, kendini sorumluluktan kurtaracak asgari performans düzeyi ne ise o düzeyde çalışmakta veya başkalarının karar vermesini beklediği için etkin olamamaktadır. Yetkisi olup da sorumluluğu olmayan bireyler ise bazen yetki soysuzlaşması (yetkinin kötüye kullanılması) adı verilebilecek yanlış bir uygulamaya neden olabilmektedir (67).

Genellikle, organizasyon mensupları belirli sonuçları elde etmekten sorumlu tutuldukları halde, kendilerine, bu sonucu elde edecek işlere ilişkin karar alma yetkisi verilmemektedir. Yetki karar alma, emir verme, astlardan bazı işlerle ilgili sonuçlar isteme hakkıdır. Yani sadece iş vermek yeterli değildir. Aynı zamanda gerektiği kadar

görevin yapılması ve bu görevle ilgili kararların verilmesi için devredilmesi gerekir (32).

Sorumluluklarla denk yetkinin devredilmemesi, görevlerin yerine getirilememesine ve işlerin çıkmaza girmesine yol açar. Sorumluluğu aşan yetki de yozlaşmaya neden olur (65).

4.12.4. Komuta birliği sağlanmalıdır

Yetki devrinin komuta hattını en alt kademelerine kadar nüfuz etmesi gerekir. Yetki işin yapıldığı yere en yakın kademedeki makama devredilmelidir. Yetki devrinin sadece baş yöneticinin yakın yardımcılara değil örgütün en alt kademelerine kadar uzanmasının iki önemli yararı vardır. Böyle bir devir faaliyeti, kuruluş amacına ulaşmak yönünden en geniş ölçüde yönetim potansiyeline enerji kazandırır. Yöneticilerin enerjisini en geniş ölçüde verimli bir çalışma alanına doğru yöneltir. Çünkü bireyler önemli bir iş gördüklerine inandıkları yani karar vermek ve teşebbüsü elinde bulundurmaya yetkisine haiz oldukları zaman en verimli biçimde çalışırlar.

Örgütlerde karşılaşılan sorunların başında komuta birliğinin bozulması gelmektedir. Her astın bir üste bağlanması ve ondan emir alması sağlanırsa yetki kargaşası önlenmiş olur ve herkes sorumluluğunun gerektirdiği çalışma düzenine girebilir. Komuta birliği sağlamak için her asta bir üst tayin etmeli diğer üstler gerektiğinde tayin edilen üst vasıtasıyla iş görmelidir. Yöneticinin yetki devrettiği veya durumundan dolayı bazı yetkilere sahip olan astın yetkisini çiğneyerek daha aşağı kademelerle temas geçmesi ve emir vermesi komuta birliğini bozmaktadır. Komuta birliğinin bozulmaması ve çelişkilerin ortaya çıkmaması için emirleri, yetki zinciri içinde yukarıdan aşağıya doğru akmalıdır (32).

Birden fazla üstten emir alan ast hangi görevin önceliği olduğunu karıştırır ayrıca yetki sorumluluk ilişkisi çalışamaz duruma düşer. Yöneticinin yetki devrettiği veya durumundan dolayı bazı yetkilere sahip olan astın yetkisini çiğneyerek daha aşağı

kademelerle temasa geçilmesi ve emir verilmesi komuta birliğini bozar (32). Ancak örgütlerin büyümesi sonucu bireyler birden çok yöneticiye karşı sorumlu olabilmektedir (21).

4.12.5. Devredilecek yetki pratik olmalıdır

Belli bir yetki ve sorumluluğun nadiren yerine getirilmesi gerekebilir. Bu gibi durumlarda söz konusu görevi bir elemana açıklamak ya da onu bu görevi yapabilecek şekilde eğitmek, yöneticinin bu işi kendisi yaptığında harcanacak çabadan daha fazla zaman harcanmasını gerektirebilir. Bu durumda işi yöneticinin kendisinin yapması daha mantıklıdır. Devredilecek yetki örgüte pratik bir katkı yapacak, gerçek bir yarar sağlayacak ve yarardan çok zarar getirmeyecekse devredilmelidir (32).

4.12.6. Yetki devreden yönetici etkili bir denetim sistemi kurmalıdır

Bir sorumluluk bir elemana devredilmeden önce gerekli raporlar ve öteki kontrol süreçleri dikkate alınmalıdır (84). Yetki devreden bir yönetici, yetkilerin tam ve doğru olarak kullanılmasını ve görevlerin eksiksiz ve kusursuz bir şekilde yerine getirilmesini sağlamak amacıyla etkili bir denetim sistemi kurmalıdır. Ancak bu denetim (kontrol) hiçbir zaman sıkı ve ayrıntılı olmamalıdır. Yönetici, ancak yetkide sapmalar olunca ve sorun doğunca işe karışmalıdır. Devredilen yetkiler gözden geçirilmelidir. Yetki devrinin denetimi sonucunda tespit edilen aksaklıklar, tıkanıklıklar ve sorunlar dikkate alınarak, devredilmiş olan yetkiler, konuları, alanları ve devredilen astların durumları itibarıyla zaman zaman gözden geçirilmeli ve gerekirse yeniden düzenlenmelidir. Zira gelişen durumlar ve koşullar ile astların yetki kullanımı konusundaki bilgileri, yetenekleri, kapasiteleri, aktiviteleri ve inisiyatifleri yetki devrinin yeniden düzenlenmesini gerekli kılabilir (60).

4.12.7. Yetki devreden yüksek yönetici devrettiği yetkiyi geri alabilme hakkını ve yetkisini korumaktadır

Devredilen yetki, ast tarafından iyi kullanılmadığı veya zorunlu bazı durumlar ortaya çıktığında daima geri alınabilir. Ancak bu sık sık yapılırsa, yetki devrinde istikrar sağlanamaz, astın verilen yetkiye olan güveni sarsılır ve istenilen verim elde edilemez.. Genel bir kural olarak, ilk yetki dağıtımı yapılırken saptanan şeklin, o iş tamamlanincaya kadar aynı kalabilmesine dikkat edilmelidir. Ancak bu halde ast, kendisine devredilen yetkinin olanca gayretini sarf etmesine degecek kadar kararlı ve emin olduğuna inanabilir ve yetki devrinden beklenen sonuç alınabilir (38).

4. 13. YETKİ DEVRİNİN ÖZELLİKLERİ

Yetki devri üstten aşağıya doğru sağlandığında alt kademeler yetkili kılınmakta ve bu yetki ile birlikte güç kazanmaktadırlar. Böylelikle astlar karar verme konusunda serbestlik kazanmakta ve görevle ilgili olarak sorumluluk da söz konusu olmaktadır (38).

Yetki devri ile astların daha üst seviyede görev yapmaları ve yeni sorumluluklar almaları sağlanabilir. Yetki devri “uygulamalı ya da yönetsel karakterdeki çeşitli görevlerin astlara verilmesi” olarak ifade edilmektedir (84).

Yetki devrinin üç temel özelliği vardır.

4.13.1. Görevlerin astlara devredilmesi

İşin yapılabilmesi için görev verilmesi veya işin planlanmasının ve yerine getirilmesinin istenmesi, diğer bir deyimle sorumluluk verilmesidir. Burada sorumluluk işle ilgili olup, görevin gerektirdiği kadar sorumluluğu ifade etmektedir (60).

Bir yetki devrinde yetki verilen asttan belirli görevleri yapması istenir. Ancak yönetici hangi görevlerin astlara verileceğine karar verirken bu görevleri nitelik ve nicelik açısından sınıflandırmalı ve ona göre dağıtmalıdır. Burada üstün tutumu kadar astın yetenekleri de rol oynar. Asta verilen işlerle ilgili amaçlar ve hedeflerin de belirtilmesi gereklidir (21,72).

4.13.2. Yetki verme veya karar verme hakkının asta devredilmesi

Yetki devrinin ikinci özelliği karar verme hakkının asta devredilmesidir. Diğer bir ifade ile devredilen görevle ilgili işlerin yapılmasında gerekli kaynakları seçme, kullanma ve karar verme hakkının asta verilmesidir. Yetki devredilen bu hakkı devreden kişi adına kullanacaktır. Bundan dolayı bu hak normal olarak o kişinin işgal ettiği pozisyona bağlanmış bir hak değildir. Bu hak bir üst kademedeki yönetici tarafından devredilmiştir. Bu nedenle devreden yönetici tarafından her zaman geri alınabilir. Bu nedenle devredilen yetkinin kapsamı belli bir uyumsuzluğu da önlemek açısından örgüt şemaları ve iş tanımlarıyla astlara iletilmelidir (21).

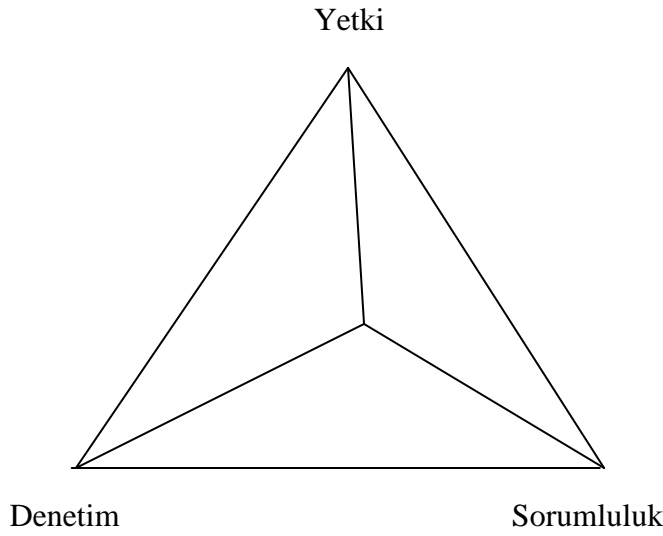
Yetki devrine konu olan görevle ilgili karar verme yetkisi tanınmazsa yetki devri gerçekleşmez.

4.13.3. İşin tamamlanması ile ilgili sorumluluğun taşınması

Yetki devrinde üçüncü özellik, yetki devredilen kişinin yetki devreden kişiye karşı bir sorumluluk yüklenmiş olmasıdır. Uygulamada çoğu kez bu özellik yanlış anlaşılmaktadır. Yöneticiler herhangi bir işin yapılması için çoğu zaman kişiye yetki değil de sorumluluk devretmeye kalkarlar. Oysa bu son derece hatalı bir uygulamadır. Yetki devreden yönetici sorumluluktan kurtulamaz. Yetki devreden yönetici o işin birinci derecede sorumlusudur. Burada dikkat edilmesi gereken özellik devredilenin sorumluluk değil yetki olduğudur. Sorumluluk devredilemez (21, 72).

4.13.4.Yetki Devrinde Kontrolün Sağlanması

Yetki devrinde denetim sisteminin kurulması kaçınılmazdır. Yönetici üstlerine karşı, devrettiği yetkinin sorumluluğunu taşımaktadır. Bu nedenle zaman zaman astların davranışları ve yetki konusuyla ilgili görevdeki başarısını denetlemek zorundadır (38). Denetim yoluyla yöneticiler hem kendi performanslarını hem de çalışanların performans ve faaliyetlerini değerlendirebilirler.



Şekil 5. Yetki Devri Üçgeni

Kaynak:Koparal C. ,Yönetim ve Organizasyon,2004.

Şekil 5’de görüldüğü gibi,Yetki Devri süreci unsurları bir şekil üzerinde ele alındığında bu unsurlardan biri olmadığında, yetki göçerim süreci etkili olmayacaktır. Yetki göçeriminden beklenen sonucun alınabilmesi için;yetki ile dengeli sorumluluk aktarılmalı ve yeterli kontrol mekanizmaları geliştirilmelidir (49).

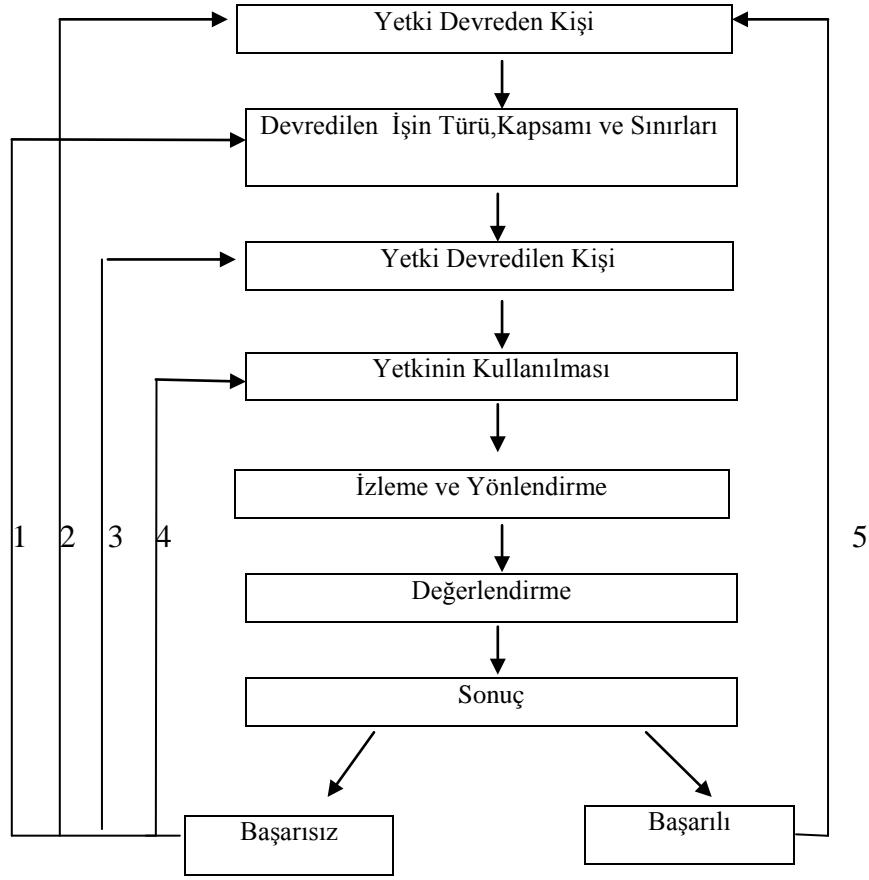
4.14. YETKİ DEVRİNİ GERÇEKLESTİRME SÜRECİ

Yetki devri çeşitli değişkenleri, aşamaları ve özellikleri içinde barındıran planlı bir süreçtir. Planlılık özelliği, yöneticinin yetki devrinin belli noktalarını göz önünde bulundurmasıyla ve bunlara uymasıyla sağlanır. Yetki devri sürecini içerdiği aşamaların

iki boyutta incelenmektedir. Birinci boyut bireylerin veya takımların yetki düzeylerini arttırma ve bu kişilerin kişisel güç ve otoritelerinin bilincine varmalarını sağlama, ikinci boyut ise tanınan ek yetki ve gücü yönetmek için gereken bilgi, beceri ve güdülenmeden oluşan yeterliklerinin geliştirilmesine yardımcı olmaktır (22).

Yöneticinin doğal olarak yetki devretmesini gerektireceği an kendi sorumluluklarının geçici veya kalıcı olarak genişlediğini hissettiği andır. Bu durumda yetki devretmeden önce sorumlulukların bütünsel olarak tekrar değerlendirilmesi gerekir. Geçici ve kalıcı görevlerin ayrımının yapılması ve kalıcı görevlerin yeniden tanımlanması gerekir (84).

Yetki devrinde çoğu zaman belli bir prosedür izlenmese de üç büyük evreden söz edilir. Bunlar: Sorumluluğun devri, yetkinin devri ve hesap verme yükümlülüğünün devri olarak belirlenmiştir. Genel anlamda yetki devri sürecini aşağıdaki gibi tanımlayabiliriz.



Şekil 6. Yetki Devri Modeli

Kaynak: Elma, C. ,Demir K.:Yönetimde Çağdaş Yaklaşımlar, 2000.

4.14.1. Yetki Devri İhtiyacının Ortaya Çıkması

Wells'e göre yetki devri yapılması için uygun zamanlardan bir tanesi personel değişikliklerinin yapıldığı zamandır. Çünkü göreve yeni gelen elemanların öğrenmek, kendilerini kanıtlamak ve iyi izler bırakmak gibi eğilimleri vardır. Böyle bir durum o konuma verilmiş sorumlulukların gözden geçirilip yeni görevler aktarılması için bir fırsattır. Çünkü yeni atanan elemanların böyle bir anda değişme dirençleri azdır (84,85).

Herhangi bir kurumdaki bir yöneticinin çeşitli nedenlerle yetki devretme isteği ortaya çıktığında (bu nedenler zaman yetersizliği, iş yükünün çok olması, önemli ve öncelikli işler üzerine yoğunlaşma isteği, astların becerilerini bu yolla geliştirebileceği,

astlardan optimal olarak yararlanabilme isteği vb.) genellikle devredilecek işlerin belirlenmesi gerekliliği ortaya çıkar. Bu aşamada yönetici, devredilecek işin ne olduğunu, neler beklendiğini (amaç) ve neleri kapsadığını açıkça ortaya koymak zorundadır. Amaçları ve sınırları iyi belirlenmemiş bir işin devredilmesi, sonradan çeşitli sorunlara yol açabilir. Bu nedenle yönetici, bu aşamada titiz davranmak zorundadır (22). Çünkü yetkinin sınırlarının belirlenmiş olması yetkiyi alacak kişinin yetki kullanımını kolaylaştıracak ve hareket serbestliği sağlayacaktır (81).

4.14.2. Devredilecek İşlerin ve Yetkilerin Belirlenmesi

Devredilecek işlerin;

- Bir ast tarafından yapılabilir olması,
- İşin acil olarak yapılması fakat yüksek önceliğinin olmaması,
- Astın kariyerinin söz konusu işle ilgili olması,
- Zor (anlamlı) bir iş olması,
- Hem hoş hem de hoş olmayan işlerin de devredilmesi,
- Devredilecek işin, yöneticinin rolünün merkezinde yer alan bir iş olmamasına dikkat edilmesi gerekir.

Bir işin parçası değil, bütünü devredilmelidir. Bir işin bir bölümü veya parçasının devredilmesi, motivasyonu düşüreceği gibi, başarı ya da başarısızlığın ölçülmesini zorlaştırır (81).

Wells' e göre:

- Organizasyona yarar sağlayacak yetkilerin devredilmesi,
- Yöneticinin performansını geliştirecek yetkilerin devredilmesi,
- Yöneticilerin çalışma yaşamlarının kalitesini iyileştirecek yetkilerin devredilmesi,

- Astların görevlerini zenginleştirecek unsurların devredilmesi,
- Rutin ve tekrarlanan işlerle ilgili yetkilerin devredilmesi,

Çok zaman gerektiren ancak eğitildikleri takdirde astlarca yapılabilmesi mümkün olan konularda yetki devri, yöneticinin ilgisini çekmeyen; ancak yapılması gereken ve ayrıntı olarak nitelendirilen konularda ve teknik nitelikteki görevlerin yapılması için yetki devri planlanmalıdır (95).

4.14.3. Devredilecek Astın Bulunması

Yönetici, bir işi devredebileceği en uygun niteliklere sahip astı bulmak durumundadır. Ancak bundan sonra sağlıklı bir yetki devri gerçekleşebilir (81).

Yetki devrinde anahtar kademeli bir şekilde uygulanmalıdır. Asta verilen görev astın niteliklerine uygun ve onun anlayabileceği bir karmaşıklığa sahip olmalıdır. Bunun belirlenebilmesi için astın yeteneklerinin çok iyi bilinmesi ve objektif olunması gerekir. Ayrıca astların sık sık danışmak için, başvurmalarını engellemek için onlara yetkilerini ve onlardan neler beklediğimizi açıkça ifade etmeliyiz.

Yönetici kime yetki devredeceğini belirlerken aşağıdaki noktaları dikkate almalıdır (29).

4.14.3.1. Elemanın iş yükü

Genellikle dinamik ve iş bitirici şöhreti olan kişilere iş yığılması yapılır. Bu durum:

- Adil olmayan iş tahsisine,
 - İşi en iyi öğrenen elemanın "ben gidersem her iş kalır" türündeki şantajına,
 - Diğerlerinin güdülenmemesi,
- gibi sorunlara neden olabilir (29).

4.14.3.2. Zaman ve kalite ikilemi

Bazı elemanlar hızlı, diğerleri ise yavaş fakat titiz çalışabilirler. İşin doğası, hız faktörünü öne çıkarıyorsa, birinci tür elemanlara yetki devretmek, aksine hata kabul edilmeyecek bir durum söz konusu ise, işi titiz çalışanlara vermek (yetki vermek) yerinde olur (29).

4.14.3.3. Raporlama

Eğer yetki devri, yöneticiye doğrudan rapor eden bir kişiye yapılmıyorsa, bu kişinin en yakın amirinin durumdan haberdar edilmesi gerekmektedir. Böylelikle, hem amirin otoritesi sarsılmaması hem de astın iş yükü hakkında doğru bilgi sahibi olması sağlanır. Bunun yanı sıra, belirli görevleri yerine getirecek kişileri seçmek, insanların sadece yeteneklerini değil, onların ilgilerini çeken ve onları hırslandıran konuları da bilmeyi gerektirir. Yönetici, yetki devredeceği kişiyi belirledikten sonra, astına olan güvenini, inancını belli etmelidir. Astın bu görevi yapma isteğini uyandıracak biçimde hareket edilmelidir. Aksi takdirde ast bu işleri birer angarya olarak görür. Nitekim asta güven duyma ile yetki devri arasında pozitif bir ilişki vardır (29).

4.14.4. Devredilen Yetkinin Kullanılması

Yetki devredilen ast, söz konusu görevi başarıyla gerçekleştirmek üzere harekete geçer. Bu aşamada yetki devrinden etkilenecek diğer çalışanların bilgilendirilmesi gerekir. Bu görev, daha çok yöneticiye düşer. Yetkiyi devralan astın yetkisini kullanabilmesi için, kaynaklara rahatça ve serbestçe ulaşabilmesinin sağlanması gerekir. Yönetici yetkiyi devrettiği astlarına güvenmeli ve bu güvenini belli etmelidir. Ancak duyulan güven denetime engel değildir. Güvenin yanı sıra denetim tam olmalıdır (81).

4.14.5. İzleme Ve Yönlendirme

İzleme ve yönlendirme aşamasında yönetici yetki devrettiği astın çalışmalarını izler, gerekli yardımlarda bulunur. Yöneticinin yetkisini devretmesi, sorumluluğunu ortadan kaldırmaz. Bu nedenle yönetici, hem çalışmaları izlemeli hem de astları yetiştirmek, becerilerini geliştirmek amacıyla yönlendirici faaliyetlerde bulunmalıdır. Ancak astları kendisine bağımlı hale getirmemelidir. Yetki devrinden sonra ast danışmak için sık sık üste başvuruyorsa bu görev asttan alınmalı ve yönetici tarafından yapılmalıdır (81). Yetki devrettikten sonra yöneticinin görevi bitmemekte astına devralınan yetkinin nasıl kullanılacağı konusunda yardımcı olması gerekir. Yöneticinin bu yardımı astın işini kolaylaştırma ve sorumluluk duygusunun gelişmesine yardım edecek bir liderlik tarzı içermelidir (75).

4.14.6. Değerlendirme

Değerlendirme aşamasında, yetki devrinden umulanın gerçekleşip gerçekleşmediği saptanır. Değerlendirme sonucunda, yetki devrinin başarılı ya da başarısız yönleri tespit edilir, ileriki uygulamalar için bir bilgi kaynağı olarak kullanılır. Yönetici yetkiyi başarıyla kullanan ve sonuca ulaşan astı taktir etmelidir (81).

4.15. BAŞARILI YETKİ DEVRİ SÜRECİ

Başarılı yetki devri süreci; amacın belirlenmesi, doğru personel seçimi, güven, düzeltici bir denetim yapısı, sağlıklı iletişim, bütün olarak yetki devri ve sınırlarının belirlenmesi aşamalarından oluşmaktadır.

4.15.1. Yetki Devrinin Amaçlarının Belirlenmesi

Amaçların ortaya konmasıyla astlar yeni görevlerle nelerin istendiğini anlayabilirler ve karar verirken yetki devriyle hangi amaçlara ulaşabileceğini

kestirebilirler.Diğer taraftan üstler yetki devrinde, kendi yönlerinden başarılı olabilmeleri için davranış biçimlerini belirleyebilirler. Bir görevle ilgili yetki verilirken amaçlar ortaya koyulursa ast ve üst açısından yararlar söz konusudur (32).

4.15.2. Yetki Devredilecek Personelin Doğru Seçilmesi

Yetki devrinde bir işin başarılması söz konusudur. Yetki devriyle asttan bir şeyi yapması istenir. Yetki devredilecek olanı seçerken yapılacak işin özellikleri dikkate alınmalıdır. İş yapacak elemanların yetenekleri, işin başarılması için temel bir faktör olduğu için yetki devredilene seçmek önemli bir görevdir. Hangi asta yetki devredileceği konusunda karar verirken astların daha önceki çalışmaları değerlendirilmelidir.İşin gerektirdiği bilgi,yetenek ve becerilere sahip şatları seçmek ve bireylerin yetki konusunda motive olmalarına özen göstermek şarttır. Eğer sadece bir tek ast varsa yetkinin devredilip devredilmeyeceği; birden fazla aday varsa yetkinin hangi personele verileceğine yönelik bir karar vermek gerekmektedir. İşletme amaçlarına göre hangi personel daha başarılı olacaksa görev ona devredilmelidir (21,32).

4.15.3. Güvenli Bir Ortamın Oluşturulması

Yetki devredilen için yetki devri yeni bir görevi üstlenmek olduğuna göre astlar için bir korku atmosferi oluşabilir. Bu nedenle yetki devredilen personelin her işine karışılmadan, onun kendini geliştirmesine imkan sağlanmalıdır. Ayrıca astların hata yapabileceklerini kabul etmek gerekmektedir. Eğer buna imkan tanınmazsa hemen her konuda üstlerine danışmaya çalışan, kendi başına karar vermeye çalışmayan personel kendisini geliştiremez (32).

4.14.4. Düzeltici Bir Denetim Yapısının Oluşturulması

Denetimin amacı düzeltici tedbirlerin alınmasıdır. Yetki devri ile sorumluluğun tamamı devredilemeyeceğinden yetkiyi devreden zaman zaman denetim yapmalıdır.

Yetki devreden yönetici sorumluluktan kurtulamadığı gibi yetkiden vazgeçmiş anlamına da gelmemelidir.Devrettiği yetkiyi her zaman geri alabilir. Denetimden kastedilen astın görev sırasındaki davranışının incelenmesi, işletmenin çıkarlarına ve amaçlarına uygun çalışmasının sağlanmasıdır. Denetlemede amaç bazı şikayetlerin gelmesini veya kötü sonuçları aldıktan sonra duruma müdahale etmek değil, kısa aralıklarla denetim yaparak aksaklıkları zamanında görmek ve asta yardımcı olmaktır. Düzeltici tedbirlerin alınması, ancak iyi bir haberleşme sisteminin varlığı ile mümkündür (21,32).

4.14.5. Sağlıklı Bir İletişim Sisteminin Kurulması

Yetki devrinde başarılı olabilmek için haberleşme kanallarının etkin bir biçimde çalışmasını sağlamak gerekmektedir. Yetki devrinden sonra yüz yüze ilişkiler artarsa astlar yeni görevleri yaparken daha başarılı olabilirler. Yüz yüze ilişkiler sadece hızlı ve esnek bir faaliyet olmayıp aynı zamanda astların ilgisini çekerek daha çok çaba harcamaya özen göstermesine de neden olabilmektedir (32).

4.14.6. Yetki Devrinin Bir Bütün Olarak Yapılması

Yetkiler devredilirken işin tamamı için bir personel seçilmelidir. Aynı işin çeşitli parçalara ayrılarak devredilmesi uygun değildir. Sınırları dar olan görevler yerine kapsamlı görevler vermek daha yararlıdır (32).

4.14.7. Devredilen işle dengeli olarak karar yetkisinin verilmesi

Ast kendisinden istenen işle orantılı olarak karar verme yetkisi ile donatılmalıdır.Çünkü ast, işle ilgili amaçları gerçekleştirmek için karar alma yetkisini kullanmak zorundadır (21).

4.14.8. Yetki Devrinin Sınırlarının Belirlenmesi

Yöneticiler hangi tür yetkilerin bulunduğunu ve hangilerinin devredileceğini belirlemelidir. Genel olarak kendisinin yapması gerekli olmayan işleri astlarına devretmesi olağandır. Burada yetki devreden yönetici genelde yapılacak görevlerin ve verilecek kararların gözden geçirilmesinde, bu kararların işletmenin genellikle nispi önemini ve bunlar için harcanacak zamanı dikkate almalıdır. Bu bilgiler hangi görevlerin alt kademelere devredileceği konusunda ışık tutmaktadır (32).

4.15. TERSİNE YETKİ DEVRİ

Yetki devrinin geri dönmesi de astlardan kaynaklanan bir faktördür. Yöneticinin yetki devrettiği ast, kendine devredilen yetkinin kullanımı sırasında bağımsız karar veremiyor, yetkiyi kullanamıyor ve sürekli yöneticiye başvuruyorsa yetki devrinin aynı zamanda görev devri olduğu düşünülürse, astların kendilerine verilen görevleri üst yönetime devrettikleri görülecektir. Yönetim aşırı görev yükünden kurtulmak isterken, astların yetkiyi ters yönde devri istenmeyen bir durumdur (75).

Yönetimde yetki devri, üstten asta yapılmaktadır. Ancak uygulamada, astların da kendi yetkilerini üstlerine devrettikleri görülmektedir (9).

Yetki devri, sadece yukarıdan aşağıya, yani yöneticiden asta doğru bir yön izlemez. Tersine de söz konusu olabilir. Astların kendi yetkilerini üstlerine devretmeleri ya da yetki devredilen astın yerine getirmesi gereken işin yükünü üste aktarması ters yönde yetki devri olarak tanımlanmaktadır. Yöneticiler yetki devrine giderlerken, kendilerinin önlerinde ve astlarının önünde hangi engellerin bulunduğunu, içinde bulunulan ortamın ne tür engellerinin bulunduğunu ve yetki devretmenin sakıncalarını iyi tanımalı, uygun bir çözüm yolu bularak zamanı etkili bir şekilde kullanabilmelidir. Ayrıca yöneticiler; astlara devrettikleri yetkileri çok gerekli olmadığında geri almaktan kaçınmalıdır ve tersine yetki devri konusunda dikkatli davranmalıdır Aksi halde hem astların sorumluluktan kaçmaları hem de yöneticilerin zaman kayıpları kaçınılmaz

olacaktır. Yetki devrinin yukarı doğru yapılması halinde, astın üstüyle iş takasına hazırlıklı olması gerekmektedir. Örneğin şirket dışında bir toplantıda kurumun politikalarına ilişkin bir konuşma yapması gereken bir eleman, eğer yöneticisinin bu konuda şirketi daha iyi temsil edeceğini düşünüyorsa, bu görevi yöneticisine önermesi doğaldır. Ancak bunu yaparken, karşılığında onun iş yükünü hafifletecek şekilde bir işe gönüllü olmalıdır. Ters yönde yetki devri daha çok, astların önerileri, üstlerin bu işi daha iyi yapabileceği gibi konuları içerir.

Tersine yetki devrinin nedenleri şunlardır:

- Astın riskten kaçınmak istemesi,
- Astın eleştiriden korkması,
- Astın özgüvensizliği olması ve cesaretinin olmaması,
- Astın, işi başarıyla bitirmesi, yerinde karar verebilmesi için yeterli bilgi ve kaynağa sahip olmaması,
- Üstün, astlarının yardım isteklerine ‘‘hayır’’ diyememesi,
- Üstün onore edilmesi (16,64).

Ters yönde yetki devrinin alışkanlık haline gelmesi, astları tekrar yöneticiye bağımlı hale getirir ve böylece yetki devriyle beklenen birçok yarar ters yönde yetki devrinin artması astların bunu alışkanlık haline getirmesiyle ortadan kalkabilir.

4.16. YETKİ DEVRETMEME NEDENLERİ

Başarılı yetki devredicilerin özgüven sergileyen, başkalarına güven gösteren, yönetme özgürlüğü tanıyan, katılımı destekleyen, işletmenin hedeflerini takip edebilen kişiler olduğu görülmüştür (32).

Yetki devri, örgütlerin başarılı olabilmesi için yapılan bir faaliyet olmasına rağmen yöneticilerin birçoğu yetki devrine karşı isteksizdir. Astlar da yetki devriyle

daha fazla yük altına gireceklerinden endişe duyarlar. Yetki devretmemenin çeşitli nedenleri vardır.

Bunlar :

- Yöneticiden Kaynaklanan Engeller
- Astın Kişiliğinden Doğan Engeller
- Örgütün Yapısından Doğan Engeller
- Hukuksal Engeller
- Çevresel Engeller

Örgütsel Engeller	Yönetsel Engeller	Çalışanlardan Kaynaklanan Engeller	Durumsal Engeller
*Yetki devredilecek kimsenin bulunmaması *Politika ve prosedür yetersizlikleri *Yönetsel enformasyon sistemlerinin yetersizliği *Rolün açık seçik olmaması	*“Yönetsel rahatlık” alanlarını koruma *Çalışanların yetersizliği korkusu *Her şeye kadir yönetici efsanesi *astların yetkinliğinden korkmak *Yöneticinin kendine güvensizliği *Aktivite tuzağı *Kontrolü kaybetme korkusu	*Yetenek eksikliği *İlgi eksikliği	*Müşteri beklentileri *İşin doğası

Şekil 7. Yetki Devrinin Engelleri
Kaynak: Elma C.,Demir K.,2003.

Şekil 6 ‘da Yetki devri engelleri genel başlıklarıyla ele alınmıştır.

4.16.1. Yöneticiden Kaynaklanan Engeller

Yetki devrine başlıca engel, üstün (yöneticinin) karar verme yetkisini elinde tutma isteğinden gelebilir. Yetki devrinin önündeki aşılması en zor engeller bizzat yöneticilerin kendilerinden kaynaklanır. Yöneticilerin örgüte bakış, işe yaklaşım, elemanları algılama ve başkalarının beklentilerini algılama tarzı yetki ve görev devretme derecelerini etkiler (32).

- Yönetimsel Rahatlık Alanlarını Koruma
- Elemanların Yetersizliği Korkusu
- Yöneticinin Kendini Alternatifsiz Görmesi
- Astların Yeteneklerinden Korkmak
- Yönetimsel Rahatlık Alanlarını Koruma
- Astların Yeteneklerinden Korkmak
- Yöneticinin Kendine Güvensizliği
- Aktivite Tuzağı

17.1.1. Yönetimsel Rahatlık Alanlarını Koruma

Bazı yöneticiler yetki devrettiklerinde başlarının ağrıyacağından, sürekli sorunlarla karşılaşacaklarından korkarlar. Kendi güvenliklerini tehlikeye düşürebileceği düşüncesiyle yetki devrini istemezler (32).

17.1.2. Elemanların Yetersizliği Korkusu

Bir yönetici, devrettiği yetkiden dolayı kendi üstlerine karşı yine kendisi sorumlu olmasından dolayı, astlarına güvenmiyorsa yetki devretmez. Çünkü etkili bir yetki devri ancak ast ve üst arasında "güven" varsa gerçekleşebilir. Bu nedenle üstler yetki devrettiklerinde astlarının istenmeyen şeyler yapabileceklerinden ve bundan kendilerinin sorumlu olabileceklerinden korkmakta ve mümkün mertebe yetki devrinden kaçınmakta veya çok az yetki devretmektedirler (9).

4.16.1.3. Yöneticinin Kendini Alternatifsiz Görmesi

Yöneticiler, astlarına yetki devrettiklerinde, kendilerinden daha iyi iş çıkarmaları endişesiyle kendilerinin önemlerinin azalacağını varsaymaları, yetki devrini güçleştiren bir başka yönetsel nedendir (32).

4.16.1.4. Astların Yeteneklerinden Korkmak

Yöneticiler, astlarına yetki devrettiklerinde, kendilerinden daha iyi iş çıkarmaları dolayısıyla kendilerinin önemlerinin azalacağını varsaymaları, yetki devrini güçleştiren bir başka yönetsel nedendir (32).

4.16.1.5. Yöneticinin Kendine Güvensizliği

Deneyimsizlik, yeni göreve atanma durumları da yetki devrini güçleştirmektedir. Yönetici bazı işleri astlarından daha iyi yaptığını gösterebilmek, böylece bir prestij sağlamak için de yetki devretmemektedir. Ayrıca, kendisine güveni olmayan yönetici de, astları gelişip kendisine rakip olmasınlar diye yetki devretmek istemez. Belli konularda karar vermeye alışmış bir insan bu alışkanlığını kolay bırakamaz. Ayrıca, belli işlerle uğraşmak da hoşuna gidebilir. Özellikle teknik (mesleki) konularda çalışanlar, yönetici de olsalar, kendi meslekleriyle ilgili faaliyetleri bizzat yapmak isterler. Yöneticinin astların etkinliğinden korkması kendini güvensiz hissetmesine yol açar ya da bu korkunun kaynağı kendini güvensiz hissetmesidir (32,84).

4.16.1.6. Aktivite Tuzağı

Birçok yönetici bir işle meşgul olmadığında kendisini rahat hissetmez. Yeter ki, aktif olsunlar, aktivitenin ne olduğu pek önemli değildir. Ama bu tür görevlerin devredilmesi kimi yöneticilerin kabul etmesi güç bir aktivite boşluğu oluşturmaktadır (32).

4.16.1.7. Kontrolü Kaybetme Korkusu

Kontrolü kaybetme korkusu genellikle fazla çaba harcamaya yol açmaktadır. Devredilen işler için tekrar zaman ayırma düşüncesi bu sonucu ortaya çıkarmaktadır. Bu sorun, her yöneticinin kendi güçlerini azami kılma çabasından kaynaklanmaktadır. Hangi mevkide olursa olsun, genel olarak herkes daha fazla yetkiye sahip olmak, daha çok insanı yönetmek arzusundadır. Bu isteklerine karşı sorumluluklarının da en az seviyede bulunmasını isterler. Her üst, yetkisinin çok olmasına karşın sorumluluğunun az olmasını arzularak astlarına daha az yetki devretme eğilimindedir (32).

Yöneticinin "yıldız olma" "tek adam olma" politikası gütmesi ve her işi bizzat yapmayı tercih etmesi, herkesin bütün ayrıntıları bilmesini istememesi, "ben daha iyi bilirim ben daha iyi yaparım" demesi, yetki devri konusunda bilgisiz ve tecrübesiz olması, kendine ve astlarına güvenmemesi ve inanmaması, astlarını kıskanması ve kendi yerinden olacağından korkması, astlarının hatasına hoşgörülü olmaması, gereğinden fazla şekilci/kuralcı olması, görev ve sorumluluk verip yetki vermemesi, görevlerin niteliğinden emin olmaması, neyi ve nasıl devredeceğini bilmemesi, astlarının yetenek ve niteliklerini tanımaması, yetki devrini sadece yardımcısı ile sınırlı tutması, yetki devrettiği astlarına yardımcı olmaması, onları yalnız ve zor durumda bırakması, astlarını yetiştirme ve geliştirme istek ve eğiliminde olmaması, etkili bir takip ve denetim sistemi kuramaması, ekip yönetimini ve katılımcı-demokratik yönetimi benimsememesi, tek kelimeyle, otoriteyi elden bırakmaması ve risk almaması yetki devrini engellemektedir (9).

Bazı bireyler belirsizlik karşısında daha büyük toleransa sahiptirler ve belirsizlik durumundan daha az ürker ya da daha az düş kırıklığına uğurlarlar. Bu tür bireylerin psikolojik yapısı başkalarına görev devretmede daha rahat davranmaya elverişlidir. Bütün faktörler dikkate alındığında, belirsizlik karşısında görece daha yüksek hoşgörü düzeyine sahip yöneticiler, muhtemelen daha başarılı devredici olur (84).

4.16.1.8. Otoriter Olma İsteği

Yöneticilerin otoriter bir tarz izlemeleri de yetki devrini güçleştiren bir diğer etkindir. Bu tür yöneticiler karar vermede sadece kendilerine güvenmekte, astlarına emirler vermekte ve yankı denetim sistemi kurmaktadırlar. Bu tür yöneticiler aynı zamanda planlama, örgütleme gibi asıl görevleri olan işlere de gereği gibi zaman ayırmayarak işletmeye zarar verebilirler (32).

4.16.2. Astın Kişiliğinden Kaynaklanan Engeller

Yönetimde hiç karara katılmamış, sorumluluk almamış ve hep pasif kalmış veya eleştiriden kaçmak istemesi sayılabilir (9).

- Güven Eksikliği
- Yetkinin Karmaşıklığı
- İsteksizlik
- Hata Yapma Korkusu
- Kaynak ve Bilgi Yetersizliği
- Teşvik ve Motivasyon Eksikliği

4.16.2.1. Güven Eksikliği

Çalışanların heyecanlı olmamaları, yükselme arzularının, iş başarma ve verilen bir işi geliştirme gibi düşüncelerinin olmaması yetki devrinde birtakım sorunlar ortaya çıkarmaktadır. Yeni görevin getireceği sorumluluktan kaçınma, başarısız olma korkusu ve işini kaybetme, mali sorumluluklar altına girmeme düşünceleri insanları pasif hale getirmektedir (32).

4.16.2.2. Yetkinin Karmaşıklığı

Kendisine verilen yetkinin açık-seçik olmaması da yetki devrinden kaçınmanın bir başka nedenini oluşturmaktadır. Ne kadar yetkisinin olduğunu bilmeme, yetki kullanırken amirlerin görüşlerinden farklı düşünme gibi durumlar astların yetki almayı kabul etmemelerinin nedenlerindedir (32).

4.16.2.3. İsteksizlik

Yeni görevde üst astına gerekli bilgileri vermezse ve yeterince destek olmazsa yetki devrine karşı olumsuz bir tutum ortaya çıkacaktır .Yöneticiden çekinen ve korkan biri olabilir; yöneticiyle anlaşamayan, muhalif biri olabilir ve yöneticiye yardımcı olmak istemeyen veya yetki alıp öne geçmek ve dikkat çekmek istemeyebilir (9,32).

4.16.2.4. Hata Yapma Korkusu

Çalışanlar gerek hata yapmaktan, gerekse yöneticileriyle ters düşme korkusundan dolayı yetki almaya isteksizdirler (32).

4.16.2.5. Kaynak ve Bilgi Yetersizliği

İşletmenin iş yapabilmesi için kaynaklarının yetersizliği, üretim ve hizmet sunabilmek için gerekli ihtiyaçların nereden sağlanacağı, teknik bilginin, hammadde ve yardımcı maddelerin, nitelikli iş gücünün nasıl temin edileceğinin bilinmemesi yetkinin devralınmasını engelleyebilmektedir. Ast gerçekten bilgisiz ve yeteneksiz olabilir ya da astın yeterli deneyimi bulunmayabilir veya görev/iş için gerekli ve yeterli bilgisi ve eğitimi olmayabilir. Bu nedenle ast güvensizlik verebilir (9,32).

4.16.2.6. Teşvik ve Motivasyon Eksikliği

Birçok çalışanın devredilen görevi yapmakta başarısız olmasının ağırlıklı nedeni, yeterli teşvik eksikliğidir. Yönetici istediği kadar yetki devretsin, eğer görevi yerine getirecek kişi, gerekli teşvik ve güdümlenme ile desteklenmiyorsa, o görevin başarı ile yerine getirilme şansı azalacaktır. Çoğu zaman, görevin planlanmasında ve karar verilmesinde astlara da yer verilirse, astların motivasyonu artacaktır. Asta yetki devri ile birlikte, ihtiyacına göre teşvik araçları mutlaka güdümlenme faktörü olarak yönetici tarafından verilmelidir (72).

4.16.3. Örgütün Yapısından Doğan Engeller

Politika ve prosedürlerdeki yetersizlikler, yönetsel iletişimin eksikliği ve rol niteliğinin olmaması da diğer nedenleri oluşturmaktadır. Bir örgütün yapısal özellikleri yetki devrini kolaylaştırır veya zorlaştırır. Bir kuruluştaki yetki devri yapılabilmesi için önce görev, yetki ve sorumlulukların her kademedeki belirlenmiş olması gerekir. Görevler ayrıntılı olarak belirlenmeden yetki devredilemez. Görev yetki ve sorumlulukların açıkça belirlenmemiş olması, yetki devrini engelleyen bir faktördür (9,32).

- Devredecek Eleman Bulamama
- Politika ve Prosedür Yetersizliği
- İletişim Sistemlerinin Yetersizliği
- Rolün Açık-Seçik Olmaması

4.16.3.1. Devredecek Eleman Bulamama

Bir görevin acil olarak yerine getirilmesi gerekiyorsa ve yöneticinin elinin altında o işi yapacak bilgi düzeyine sahip yeterli bir eleman yoksa bu, görevi devretmemek için önemli bir neden oluşturmaktadır. Bazı durumlarda ise eleman vardır; ama bilgi, beceri ve deneyime sahip değildir. Mevcut elemanların verilen görevin gerektirdiği eğitime sahip olmaması, yetki devretmemek için geçerli bir neden olabilir (32).

4.16.3.2. Politika ve Prosedür Yetersizliği

Politika ve prosedür “işlerin nasıl yapılması gerektiğini gösteren görev-yönelimli ilkeleridir”. İşlerin nasıl yapılması gerektiğini gösterir. Sık sık tekrarlanan karar, işlem, yöntem ve uygulamalara politika ya da prosedür ilkeleri olarak bakılabilir. Politika ve prosedür yetersizliği; astlara yol göstermek ve onları hazırlamak, onlara ne yapılması gerektiğini ve bunun nasıl yapılacağını açıklamak için gerekli zaman, yetki devrinin önündeki potansiyel bir engeldir (32,84).

4.16.3.3. İletişim Sistemlerinin Yetersizliği

Yöneticilerin sorumlu oldukları etkinliklerin kontrolünü kaybetme korkusudur. Halbuki iyi bir iletişim sistemi yöneticilerin işlerden haberdar olmasına imkan sağlayarak astların ne yapmasını, nasıl yapmasını, nasıl yaptığını izleme imkanı da sunabilir (32).

4.16.3.4. Rolün Açık-Seçik Olmaması

Yöneticiler yetki ve sorumluluklarının kapsamı ve üstlerinin kendilerinden beklentileri konusunda emin değillerse, görev devretmeye çekingen yaklaşabilirler. Bu durumlar, yalnızca görev devrine çekingen yaklaşmaya değil, aynı zamanda kararsızlığa, işleri ertelemeye ve kimi zaman da işleri bütünüyle terk etmeye yol açabilir. Role ilişkin bu tür belirsizlikler ancak rolün açıklığa kavuşturulmasıyla; yani görev ve sorumlulukların, başarı beklentilerinin ve yetkinin kapsam ve sınırlarının somutlaştırılmasıyla aşılabilir (32).

4.16.4. Hukuksal Engeller

Kamu yönetiminde, yetki devri konusunda hukuki bir engel çıkması yetki devri yapılmasını önleyen en önemli faktördür. Çünkü kamu hukukunda bir yönetici mevzuatla izin verilmiş konularda ancak yetkilerini devredebilir. Nitekim, Danıştay'ın

görüşü de böyledir. Kamu hukuku alanında kanunla bir makama verilmiş yetkilerin bu makamca başka bir makama devri veya başka makamlarca kullanılmasına izin verilmesi mümkün ve muteber değildir (9).

4.16.5. Çevresel Engeller

Yöneticiler, basit ve rutin de olsa, çevrenin ilgisi ve etkisi nedeniyle birçok işi bizzat üstlenmekte ve yürütmektedir .Çünkü yöneticiler üzerinde büyük bir çevre baskısı vardır. Vatandaşın Cumhurbaşkanı'na kadar herkes bizzat yöneticiyle muhatap olmakta, her işi ondan sormaktadır. Özellikle siyasal partilerin yetkilileri her gün telefonla ya da bizzat giderek her şeyi yöneticiden sormaktadır. Bu durumda yönetici, astlarına yetki devri yapmış olduğunda zor durumda kalmakta, sorunlar doğmaktadır. Ayrıca, toplumdaki yetki ve otorite anlayışı da yetki devrini önlemektedir. Zira, genel anlayışa göre, üst düzeylerde olan kişilerin yetkilerinin fazla olması gerekir. Hatta astlara yetki devreden bir üst, işe yaramaz, işten anlamaz, kendi iş yapmaz, beceriksiz kişi olarak algılanır. Böyle olunca birçok üst, astlarına yetki devrinden kaçınmakta ve günlük işlerin içinde boğulmaktadır. Nitekim, Türk kamu yönetiminde üst düzey yöneticiler arasında yapılan bir araştırma sonucunda, yetki devrini engelleyen etmenler olarak en çok,

- Eğitim/bilgi/beceri eksikliği,
- Tecrübe eksikliği,
- Güvensizlik,
- Mevzuat engeli olduğu saptanmıştır.

Ayrıca, astlardaki çekingenlik, Üstlerin mali sorumluluğu, gelenekler, kararlarda uyum sağlama kaygısı, denetim güçlüğü, koordinasyonun aksaması, personelin yetersizliği de yetki devrini engelleyici etmenler arasında sayılmıştır (9).

4.17. YETKİ DEVRİNİN YARARLARI

Yetki devri ile yöneticilere ait bir kısım yetkilerin astlara bırakılması sonucu, her yönetici, yönetimde planlama, amaç ve politika belirleme ve hedefleri tespit etme, yapılanma, işbirliği temin etme, önderlik ve rehberlik etme, denetleme ve temsil gibi temel yönetim fonksiyonlarıyla ve ana görevleri ile uğraşma ve başarılı olma olanağına kavuşur yetki devri ile, idare adına karar alma yetkisini elinde bulunduran makamların bu yetkilerini yasanın izin verdiği ölçüde kamu hizmetinin gereklerine en uygun ve en hızlı bir şekilde kullanmalar sağlanmaktadır. Yetki devri hem çalışanlar hem de yönetici açısından güven ve dürüstlüğü ifade eder. Böylece yetki devri hem profesyonel dürüstlüğün ortaya çıkmasına, hem de yeni bir girişimcilik kültürünün şekillenmesine katkıda bulunacaktır. Bir vizyona sahip olan, güven katılım, dürüstlük ve çeşitliliğin oluşturduğu topluluklarda yetki devrinin birçok yararı vardır. Yetki devri sonucunda her yönetici , yönetimde planlama, amaç ve politika belirleme ve hedefleri tespit etme, örgütlenme, eşgüdümleme , işbirliğini temin etme, önderlik ve rehberlik etme ,denetleme ve temsil gibi temel yönetim fonksiyonlarıyla ve ana görevleriyle uğraşma ve başarılı olma olanağına kavuşur. Böylelikle, örgütte “katılnmalı yönetim” ve “ekip yönetimi ” gerçekleşmiş olur.

Yetki devri örgütteki personelin eğitimi ve gelişmesinde de önemli rol oynar. Kişiyeye belli bir işlevi yapma ve karar verme imkânı tanımadıkça o konuları öğrenmeleri oldukça zordur. Personelin ileride daha iddialı ve karmaşık işleri üstlenmesi isteniyorsa onları hazırlamak için yetki devri gerekir. Kendilerine yetki verildiğini gören astlar daha istekli, daha verimli çalışmaya yöneltmiş olurlar.

Yetki devrinin başarılı bir biçimde gerçekleştirilmesi, takım çalışmasını güçlendirir, işbirliğini artırır böylece yönetici, ast ve örgüt açısından olumlu ve yararlı sonuçlar doğurur. Takım çalışması arttığından, organizasyon amaçlarına daha etkili şekilde ulaşarak verimliliği artırır ve gelişir. Yetki devrinin olumlu sonuçlarını aşağıdaki gibi sıralamaktadırlar:

- Yöneticinin verimliliğini artırır,
- Yöneticiye zaman bırakır,
- Önemli işlerin elemine edilmesini sağlar,
- Yetki devri, yöneticinin yönetme biçimini etkiler,
- Yöneticinin yönetim becerilerini geliştirir,
- Örgütsel etkililiği artırır,
- Karar verme sürecini etkiler,
- Yerinden yönetimi ve kolaylaştırır,
- Sonuç yönelimli katılımı destekler,
- Yönetimin esnekliğini artırır,
- İş doyumunu artırır,
- Değişimi ve yeniliği sağlar,
- Becerileri geliştirir,
- İnsanların kapasitelerinin değerini artırır.

Bu tür sonuçların elde edilmesi yöneticinin yetki devretme konusundaki tutumunu etkileyecek, bu tür uygulamaların süreklilik kazanmasına olumlu bir tepki gösterecektir.

Yönetici daha çok öncelikli işlere ağırlık verecek, diğer işleri devretme eğiliminde olacaktır.

Yetki devri astlar üzerinde olumlu bazı etkiler de bırakmaktadır. Çünkü yetki sahibi kılınan astlar bu sayede yeni bilgi ve tecrübeler kazanmak şansına sahip olmaktadır. Ayrıca astlar kendilerine devredilen yetkiler sayesinde, işletmenin önemli kişiler haline geldikleri yolunda birtakım kanılara sahip olmakta, bu ise onlara moral vermekte ve “kendine güven” gibi önemli bir kişisel duyguyu geliştirmektedir. Böylece astların özgüven ve yetkinliğini arttırmaktadır.

Yönetici bakımından yetki devrinin başlıca faydası ise zaman kaybına neden olan ve detay mahiyetindeki birçok işlemde kurtulup zaman ve bilgilerini daha önemli işlere tahsis etmek olanağına sahip olmasıdır. Yetki devrinin ortaya çıkardığı en önemli

faydalardan birisi de; işletmelere pratik bilgiler ve tecrübe bakımından iyi vasıfta yöneticiler kazandırmasıdır. Yetki devri, belki ilk anlarda astların yapacakları hata sebebiyle işletmeye olumsuz neticelere katlanmak zorunluluğu yükleyecektir. Fakat sonunda örgüt sınama yanılma yoluyla uygulamalı olarak kendini yetiştirmiş yöneticilere sahip olacaktır (9,55,62,66,81,84).

4.18. HEMŞİRELİKTE YETKİ DEVRİ

Hayatın tüm alanlarında her geçen gün varlıkları daha net olarak hissedilen kadınlar günümüzde, önceleri erkeklere tahsis edilmiş olan birçok mesleği de erkeklerin tekelden çıkarabilme başarısını göstermektedirler. Özellikle üst düzey yöneticilik görevlerinde ve örgütleri yönlendirme konusunda başarısızlıklarına dair belirgin herhangi bir veriye ulaşılmış olmasa da kadınlar kendilerine yüklenmiş sosyal rol ve sahip olunan ön yargılar gereği bugüne kadar liderlikten uzak tutulmaya çalışılmıştır. Fakat günümüzün mekanik ortamının her konuda olduğu gibi liderlikte de duygusallığa duyulan ihtiyacı arttırması kadınların liderlik alanında boy gösterebilmeleri için büyük avantaj elde etmelerine neden olmuştur (73).

Ülkemizde birçok alanda olduğu gibi hemşirelik alanında da etkin liderlere gereksinim vardır. Bulduğumuz zaman içerisinde var olabilmek Meslek olarak arzu edilen düzeyi yakalamak, mesleğimizi geleceğe taşımak için her meslekte olduğu gibi hemşirelikte kendi liderlerini yetiştirmelidir.

Lider; kendini takip edenleri en iyi anlayan ve onları motive ederek, motivasyonlarını amaçlanan hedefler doğrultusunda en etkili biçimde kullanabilen kişidir.

Liderlik Kavramı ise, bir grup insanı belirli amaçlar etrafında toplayabilme ve bu amaçları gerçekleştirmek için onları ne yapacakları konusunda yönlendirerek harekete geçirebilme bilgi ve yeteneklerinin toplamıdır (73).

Hemşirelik; bireyin, ailenin, toplumun sağlığını korumak, yükseltmek, geliştirmek ve hastalık halinde iyileştirme amacına yönelik hizmetlerin; planlanması, örgütlenmesi, uygulanması, değerlendirilmesinden ve bu hizmetleri yerine getirecek kişilerin eğitiminden sorumlu, bilim ve sanattan oluşan bir sağlık disiplini. Hemşireliğin tanımında da olduğu gibi hemşirelik mesleği son derece yüksek ahlaki bir anlayış ve davranış temeli üzerine kurulmuştur.

Hemşirelik mesleğinin tarihsel sürecine liderliğin gelişimine baktığımızda, mesleğin ilk yıllarında dine dayalı olduğunu görmekteyiz. Florence Nightingale ile birlikte ev dışında bir etkinlik arayan orta ve yüksek sınıf kadınlarının bakım rolünü üstlenmek üzere ortaya çıktıkları bilinmektedir. 1960'lı yıllarda ekip içinde rol sahibi olarak görülmeye başlanmış ve öncülük yapılmıştır. Literatürde 1980'li yıllara kadar hemşirelikte liderlik açısından önemli bir değişiklik gerçekleşmediği görüşü savunulmaktadır. 1980'li yılların ortalarından itibaren hemşireler meslekleri için liderlik kavramının önemini fark etmişler ve liderlik konusu ile ilgilenmeye başlamışlardır (63,83).

Hemşirelikte liderliğin birincil varlık nedeni, örgüt için uygun amaç ve hedeflerin belirlenmesi, paylaşımcı ve katılımcı olmasıdır. Bu amaç ve hedefler doğrultusunda hemşirelik grubuna yön verecek, örgütleyip bir plan dahilinde harekete geçirecek olan lider, grupta bulunan herkesin fikirlerini, isteklerini, ihtiyaçlarını ortak bir noktada buluşturup, bu ortak karar ve fikirlerin açıklanması, diğer gruplar karşısında kendini ifade edebilmesini sağlar.

Görev ve sorumlulukları gereği grupları doğru hedeflere, etkili biçimde yönlendirebilmeleri, hemşirelerin liderlik yeteneklerine bağlıdır. Hemşirelerin kendi kendilerini yönetmesi ve kendi kararlarını kendilerinin verebilmesi, liderliğin önemini bir kat daha arttırmaktadır. (73,76).

Örgütün bütüncül bir anlayışa sahip olması ve bu anlayışın başarıya ulaşması büyük ölçüde lider hemşirenin etkili olmasına bağlıdır. Yaratıcılıklarıyla, vizyonlarıyla, liderlik kalitesini sürekli geliştirmeleriyle, risk ve sorumluluk alacak cesaretle

olmalarıyla, öğrenmeye odaklı, gelişmeyi destekleyen iş ortamı yaratmalarıyla başarıyı üst düzeye taşırlar (74).

Hemşirelik ekip çalışması ile yürütülen bir meslektir. Ekip çalışması, aynı amaç için bir araya gelmiş bir grup elemanın sorumluluk ve yetkileri paylaşarak işbirliği içerisinde amaca yönelik çalışmaları anlamına gelir. Sağlık ekibi, sağlık kurumlarında ortak hedefleri bireye en kapsamlı ve kaliteli sağlık bakımının verilmesinde değişik sağlık mesleklerinden üyelerin bir araya geldiği, her birinin kendi görevini yerine getirdiği, bilgi ve deneyimlerin sürekli paylaşıldığı, ortak kararların alındığı ve kararların birlikte uygulandığı bir birliktir. Günümüzde ise hemşirelerin ekip içinde sahip oldukları gücün çok az olduğunun ve yönetim ve liderlik için özel bir eğitime ihtiyaç olduğu gerçeğinin farkına varılmaya başlanmıştır (2,56).

Yöneticinin lider olarak kabul edilmesi için yönettiği personelin düşüncelerini, duygularını, değer yargılarını, inançlarını ve davranışlarını etkilemede ve yönlendirmede alışılmış uygulamaları ve belirli otorite kaynaklarını aşabilmesi gerekir. Bu etkileme gücünden yoksun bir kişi, sadece yönetici olarak nitelenebilir. Lider yönetici örgütün işleyiş doğrultusuna ilişkin özel bir bilinç ve anlayışa sahip olan kişidir (13).

Yetki devri; bir görevi yerine getirebilmek için olan otorite ve sorumluluğun, bu otorite ve sorumluluğu kabul eden bir başkasına verilmesi sürecidir (55).

Yetki devri tahttan çekilmek anlamına gelmemektedir. Gerçek anlamda yetki devri, bir kişiye bir iş konusunda güvenip, ona işi yapabilmesi için gereken idari gücü de vermek demektir. Yetki verilen kişi aynı zamanda görevi yerine getirmeye yardımcı olacak gücü de almış demektir (1).

Yetki devri bir araçtır. Etkili bir görevlendirme ile ast daha çok iş başarması sağlanır ve verimlik artar. Aynı zamanda astın yetenek ve becerilerini geliştirmesi bir araç olabilir ve organizasyondaki uyumu artırır (55).

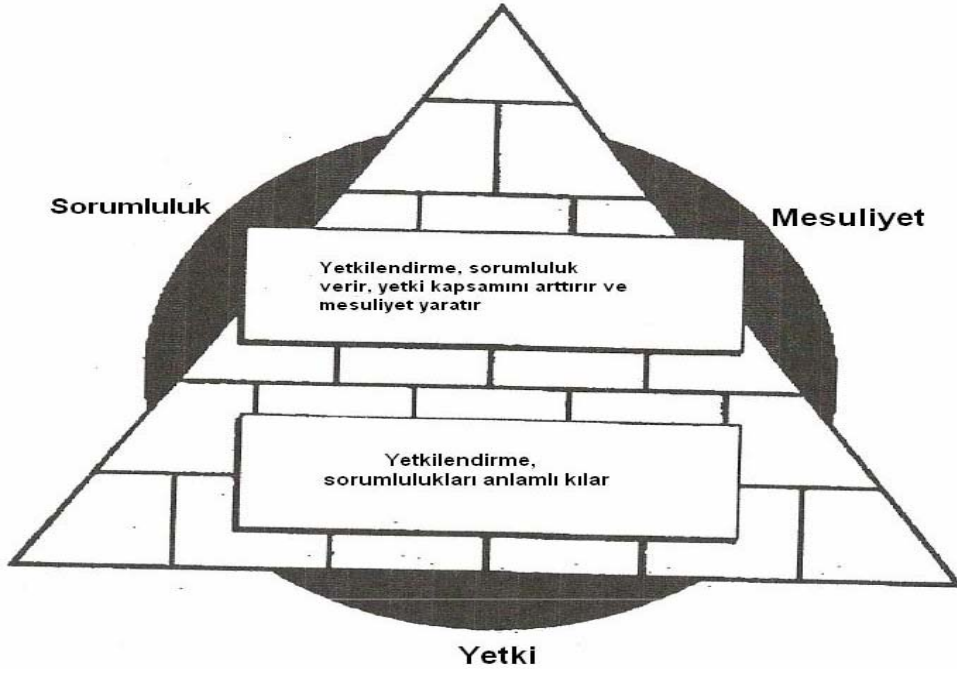
Yetki devri, hemşirelik yönetiminin yönlendirme işlevinde önemli bir unsurdur. Yönetici hemşirelerin, işi çalışanları ile birlikte gerçekleştirmelerini sağlayan oldukça etkili bir yönetim yeteneğidir. Yetki devri yönetimin bir parçasıdır ve hiyerarşik sorumlulukları benimsemek üzere profesyonel yönetim, eğitim ve gelişim gerektirmektedir (72).

Ulusal Hemşirelik Resmi Odaları Konseyi (U.S.A.) yetki devrini, yetenekli bir kişiye, seçilen bir pozisyonda, seçilen bir hemşirelik görevini yerine getirme yetkisinin devredilmesi olarak tanımlamıştır (68).

Yetki devri sorumluluk (responsibility), mesuliyet (accountability) ve yetki dengesi üzerine kurulmuştur. Sorumluluk bir görevin yerine getirilmesi yükümlülüğü anlamına gelmektedir. Mesuliyet ise, sorumluluğun sonuçlarını üstlenmeyi kabul etmektir (55,77).

Sorumluluk, önemli görev ya da yükümlülüklerin kabul edilmesi halidir. Mesuliyet, birine karşı sorumlu olma durumudur. Yetki ise belirleme, etkileme ya da değerlendirme hak ve yetkisidir (77).

Yetki devretmeksizin sorumluluk vermek olanak dışıdır. Kendisine yapması için bir görevin sorumluluğu verilen işgören, bu görevi yapabilecek kadar yetkiye de sahip olmalıdır. Yetki ile sorumluluk birbirine denk olmalıdır. Bununla birlikte yetkiden daha fazla sorumluluk yönetimin genelde gösterdiği zafiyetlerden biridir. Yetki bir haktır ancak bu hak verilen sorumluluklarla belirginleşir. Bu belirginleşme ya da denklik sağlanamazsa yetki ya da sorumluluğun kötüye kullanılması sonucu ortaya çıkabilir (15).



Şekil 8: Sorumluluk, Mesuliyet ve Yetki

Kaynak: Vestal K. W.: Nursing Management Concepts and Issues. Second Edition, J. B. Lippincott Company, Philadelphia, USA, 1995.

Sorumluluk yöneticiyi, değerlere aykırı isteklerine yenilmekten koruyan ahlaki ilkelerin yarattığı bir kavramdır. Yöneticinin kişisel tavrı olup, davranışlarında kendisini gösterir. Sorumluluk sadece meslek ahlakına uymak değildir. Aynı zamanda, yöneticinin çevresindekiler için yeni ahlak anlayışları yaratma girişimidir (14).

Yönetici hemşireler yetki devri yapmadan her işi yapamayacak konumdadırlar. Hemşirelik uygulaması için gerekli yetki devri beş aşamada tanımlanmaktadır. İş tanımlama; Yöneticiler ilk adım olarak neyin devredilebileceğini ve devredilmesi gerektiğini belirlemeliler. İş ve işin karmaşıklığın tanımlanmalıdır. İş tanımlandıktan sonra devredilecek yetkinin seviyesi belirlenmelidir.

Yetkinin kime yetki vereceğini belirleme; kime devredileceği konusunda astın yetenekleri, bilgi ve deneyimleri bu iş için istekli olup olmadığı belirlenmelidir. İşle ilgili beklentiler hakkında açık bir iletişim sağlama; İletişim açık ve tam olmalı işle ilgili beklentiler tanımlanmalı görevlendirmenin yeterince anlaşıldığına yönelik geri

bildirimler alınmalıdır. İşle ilgili karşılıklı anlaşma sağlama; iş için gerekli yetki ve sorumluluğu kabul eden ast ile anlaşma sağlanmalıdır. Sonuçları kontrol etme ve geri bildirimlerde bulunma; yetki verilen işin anlaşmadaki gibi yerine getirildiğini kontrol edilerek eksikler ve başarılar için geri bildirimlerde bulunulmalıdır.

Yetki devrinin yetki devreden kişiye yararları: Yönetici öncelikle devredilmeyen yönetsel işlerine daha fazla zaman ayırabilir beceri ve yeteneklerini geliştirerek kariyer yapma imkanı artar.

Yetki devrinin yetki devredilen kişiye yararları: Yetki devredilen kişi de yetki devrinden yararlanır. Yetki devredilen kişi, artan değişim olanaklarından yararlanarak yeni yetenek ve kabiliyetler elde eder. Kişiler kendilerini daha değerli hissederler ve işbirliğini arttırarak ve ekip çalışmasını geliştirerek diğer kişilerin rollerini ve sorumlulukları değerlendirmeyi işbirliği yapmayı öğrenirler.

Yetki devrinin organizasyona yararları: Ekip çalışması geliştikçe, organizasyon amaçlarına daha etkili bir şekilde ulaşarak fayda sağlarlar. Sonuçta, verimlilik artar ve organizasyonun mali durumu gelişir.

Yetki devrinin hastaya yararları: Yetki devretme verimliliği arttıkça, bakım kalitesi gelişir. Kalite geliştikçe hasta memnuniyeti artar.

Amerikan Hemşireler Birliği (ANA) Kanununa göre hemşireler, yetki devri kararında kişisel beceri ve vasıfları esas almaktan ve kendisine verilen görevi yerine getirmekten sorumludur. Yine Ulusal Hemşirelik Resmi Odaları Konseyi'ne göre, yetki devreden hemşire, yetki devralacak hemşirenin bireyselleştirilmiş hasta ve konum şartları değerlendirmesinden ve becerilerinin doğruluğunu araştırmaktan sorumludur. Bunun yapılamaması suistimale neden olacaktır. Bu nedenle doğru kişiye doğru zamanda doğru görev vermek önemlidir. Bu, görevlendiren kişinin görevin tanımlanmasında ve görevi yerine getirebilecek ve yerine getirmesi gereken kişinin belirlenmesinde görevlendirme adımlarını takip etmesi gerektiği anlamına gelir (66).

5. GEREÇ VE YÖNTEM

5.1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE TÜRÜ

Araştırma, Üniversite, Sağlık Bakanlığı ve Özel olmak üzere üç farklı statüye sahip hastanelerde çalışan yönetici hemşirelerin, yetki devri faaliyetlerini belirlemek amacıyla, tanımlayıcı ve karşılaştırmalı olarak planlandı.

5.2. ARAŞTIRMANIN YAPILDIĞI YER VE ZAMAN

Araştırma Kocaeli Bölgesinde üç farklı statüye sahip altı hastanede gerekli yazılı izinler (Ek 4) alındıktan sonra anketler Ocak – Mart 2009 tarihleri arasında yapıldı.

5.3. ARAŞTIRMANIN EVRENİ VE ÖRNEKLEM SEÇİMİ

Araştırma evrenini Kocaeli İl merkezinde hizmet veren üç farklı statüye sahip, hastanelerde çalışan yönetici hemşireler oluşturmaktadır. Evreni oluşturan hastaneler bağlı oldukları kurumlara göre Üniversite Hastanesi, Sağlık Bakanlığı Hastanesi ve Özel Hastane olarak gruplandırıldı (N=116).

Araştırma kapsamına alınacak hastanelerin listesi Kocaeli İl Sağlık Müdürlüğü'ndeki kayıtlardan elde edilmiştir. 2 Sağlık Bakanlığı Hastanesi, 1 Üniversite Hastanesi ve 3 Özel Hastane olmak üzere toplam 6 hastane belirlenmiştir. Bu Hastanelerde çalışan yönetici hemşirelerin (n=116) tamamı örnekleme alındı.

5.4. VERİ TOPLAMA ARAÇLARININ GELİŞTİRİLMESİ

Veri toplama aracı olarak; araştırmacı tarafından literatür doğrultusunda geliştirilen ve iki bölümden oluşan veri toplama formu kullanılmıştır. Geliştirilen ölçek formu Ek-1’de verilmiştir.

5.4.1. Bilgi Formu.

Veri toplama formunun I. Bölümünde katılımcıların yaşı, eğitim durumu, çalıştığı kurum, görev, unvanı, mesleki deneyim yılı, yönetici olarak çalışma süresi, kendisine bağlı olarak çalışan ast (yönetici hemşire/hemşire) sayısı, yönetim ile ilgili konularda eğitim alma durumu, yetki devredilen konular, yetki devredilen durumlar ile ilgili bilgileri elde etmek amacıyla 13 soru yer almaktadır.

5.4.2. Yetki Devri Ölçeği (YDÖ)

Veri toplama formunun ikinci bölümünde 31 soruluk Yetki Devri Ölçeği yer almaktadır. Yetki devri ölçeğinin oluşturulmasında, literatür taraması sonucunda ulaşılan yetki devri ile ilgili kaynaklardan yararlanılmıştır (4,32,43,51,52,79,90).

Ölçeğin geliştirilmesi sürecinde, öncelikle 45 ifadeden oluşan madde havuzu oluşturulmuştur. Oluşturulan 45 ifadenin açıklığı, netliği, anlaşılabilirliği ve geçerlik güvenilirliği kapsamında uzman görüşü (Ek 3) alınmıştır. Uzman görüşlerinin doğrultusunda ölçek ifadelerinde gerekli değişiklikler yapıldıktan sonra, ifadelerin anlaşılabilirliğini değerlendirmek için pilot uygulama yapılmıştır. Örneklem grubuna alınmayan bir bakanlık hastanesinde 10 yönetici hemşireyle yapılan pilot çalışma sonucunda yetki devri ölçeği için **Chronbach alfa katsayısı 0,88** bulunmuştur. 5 dereceli likert tipinde hazırlanan ölçeği katılımcıların; “kesinlikle katılmıyorum”, “katılmıyorum”, “karasızım”, “katılıyorum”, “tamamen katılıyorum” şeklinde cevaplamaları istenmiştir.

Yetki devri ölçeği yapılan faktör analizi sonuna göre, “yöneticinin yetki devrine yaklaşımı” (20 madde), “astlara güven ve astın özellikleri” (5 madde), “örgüt yapısı” (6 madde) olarak üç alt boyuta ayrılmış olup madde sayısı 31’e düşmüştür. Ölçeğin alt boyutları ile alt boyutlara giren ölçek maddeleri tablo 5.4.2.1.’de gösterilmiştir.

Tablo 5.4.2.1.Yetki Devri Ölçeği Alt Boyutları ve Alt Boyutlarına Giren Ölçek Maddeleri

YETKİ DEVRİ ÖLÇEĞİ’NİN ALT BOYUTLARI	YDÖ’NİN ALT BOYUTLARINA GİREN ÖLÇEK MADDELERİ	
Yöneticinin Yetki Devrine Yaklaşımı (YYDY)	NO	İFADE
	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 kaçınırım.
	11	Bir üst olarak yetki her zaman bende olmalıdır.
	21	Yetki devralarak becerilerimi geliştiririm
	22	Yetki devralmak kendime güvenimi artırır.
23	Yetki devrettiğim astlarımla üzerinde kontrolüm azalır.	
24	Yetki devri sonrasında, üstüme sık sık danışırım.	

	26	Astıma işlerin nasıl yapılacağını ayrıntılı olarak anlatırım ve kontrol ederim.
	29	Yetki devrettiğim astlarımın işleri benden daha iyi yapacağından endişe duyarım.
	39	Yetki devrettiğim zaman hesap verme endişesi duyarım.
	40	Etkili bir denetim ve gözlem sağlayamadığım için yetki devredemem.
	41	Yetki devrettiğimde, yetkilerimin azalacağını düşünürüm.
Astlara Güven ve Astların Özellikleri (AGÖ)	15	Yetki devretmemde astımın nitelik ve bilgisi etkili olur.
	16	Astlarımın yeteneklerine güvenemediğimden yetki devretmem.
	18	Sorumluluk alabilecek nitelikteki astlarıma yetkiyi daha kolay devrederim
	19	Acil durumlar dışında yetki sınırlarının aşılmasını istemem.
	34	Astlarımın yeterli deneyimi olmadığından yetki devredemem.
Örgüt Yapısı (ÖY)	17	Kurumumdaki yönetim anlayışı yetki devretmemi destekler.
	30	Bana yetki devredilmediği için yetki devredemem.
	31	Astlarımın aşırı iş yüklerinden dolayı yetki devretmekte zorluk yaşarım.
	33	Kurum içinde, verimliği arttıracak her türlü görev için yetki devrini gerçekleştiririm
	36	Yetki devri benim iş yapmıyormuş olduğum düşüncesini yaratır.
	37	Yeterli sayıda çalışanın olmadığı için yetki devretmekte sorun yaşarım.

Ölçek puanlarını hesaplarken; katılımcılardan her birinin, her boyut için aldığı puan toplanmış ve boyutlar farklı sayıda maddeden oluştukları için, boyutlar arası karşılaştırma yapılmasına imkân sağlamak üzere, her boyutun aritmetik ortalamasını gösteren üç farklı sayı elde edilmiştir.

	Minimum	Maksimum	Ortalama \pm SS	
Toplam Puan	2	4	3,12	0,52
Yöneticinin Yetki Devrine Yaklaşımı	2	5	3,17	0,56
Astların Özellikleri ve Astlara Güven	1	5	2,69	0,84
Örgüt Yapısı	1	5	3,49	0,64

Ölçekten ve alt boyutlarından alınan puan ortalamalarının 1–1,9 arasında olması, bireyin yetki devretme düzeyinin düşük olduğunu ifade ederken, 2–2,9 arasında olması bireyin yetki devretme düzeyinin orta düzeyde, 3–4 arasında olması ise bireyin yetki devretme düzeyinin yüksek olduğunu ifade etmektedir. Bu değerlendirmenin yapılabilmesi oluşturulan gösterge çizelgesi;

1-1,9	Düşük
2-2,9	Orta
3-4	Yüksek

5.4.2.2 Kapsam Geçerliliği (Content Validity)

Yetki Devri Ölçeği'nin kapsam geçerliliği için, “uzman görüşüne başvuruldu. Uzmanlardan her bir maddeyi 1–5 puan arasında puanlamaları istendi. Puanlama “1 puan (uygun değil)”, “2 puan (biraz uygun; maddenin düzeltilmesi gerekli)”, “3 puan (Kararsız)”, “4 puan (uygun; ancak ufak değişiklik gerekli)”, “5 puan (son derece uygun)” olarak tanımlandı.

Uzman görüşlerinin doğrultusunda ölçek ifadelerinde gerekli değişiklikler yapılarak ölçek yeniden uzman görüşüne sunuldu. Uygun bulunmayan maddeler ölçekten çıkarılarak düzeltilmesi önerilen maddeler düzeltildi. Ölçek maddelerinin anlaşılabilirliğini test etmek için 10 kişilik bir hemşire grubunda pilot çalışma yapılmıştır. Pilot çalışma sonrasında gerekli düzeltmeler yapılarak ölçeğin kapsam geçerliliği çalışmaları tamamlandı (Ek 3).

Tablo 5.4.2.2.1. Yetki Devri Ölçeği Faktör Analizi Sonuçları (n=116)

FAKTÖR	CRONBACH'S ALPHA	MADDELER	FAKTÖR AĞIRLIĞI
Yöneticinin Yetki Devrine Yaklaşımı (YYDY)	0,86	Yetki devri yetkiden vazgeçmektir.	,62
		Bütün işlerimi yetki devretmeden yapabilirim.	,62
		Yetki devrettiğim iş üzerindeki etkinliğimi kaybederim.	,65
		Yetki devretmek zaman kaybına yol açar.	,56
		İşi en iyi kendim yapacağıma inanırım.	,48
		Yetki devrettiğim kişilerin başarısız olacaklarından endişelenirim.	,59
		Karar verme yetisini elimde tutmak isterim.	,56
		Yetki devri ile ilgili yeterli bilgiye sahip değilim.	,44
		İşlerin büyük bölümünü kendim yapmak isterim.	,52
		Deneyimsiz olduğum alanlarda yetki devretmekten kaçınırım.	,38
		Bir üst olarak yetki her zaman bende olmalıdır.	,44
		Yetki devralarak becerilerimi geliştiririm	,29
		Yetki devralmak kendime güvenimi artırır.	,30
		Yetki devrettiğim astlarımın üzerinde kontrolüm azalır.	,50
		Yetki devri sonrasında, üstüme sık sık danışırım.	,49
		Astıma işlerin nasıl yapılacağını ayrıntılı olarak anlatırım ve kontrol ederim.	,35
		Yetki devrettiğim astlarımın işleri benden daha iyi yapacağından endişe duyarım.	,51
		Yetki devrettiğim zaman hesap verme endişesi duyarım.	,54
		Etkili bir denetim ve gözlem sağlayamadığım için yetki devredemem.	,56
		Yetki devrettiğimde, yetkilerimin azalacağını düşünürüm.	,61

Tablo 5.4.2.2.1. Yetki Devri Ölçeği Faktör Analizi Sonuçları (n=116) Devamı(1)

FAKTÖR	CRONBACH'S ALPHA	MADDELER	FAKTÖR AĞIRLIĞI
Astların Özellikleri ve Astlara Güven (AÖG)	0,74	Yetki devretmemde astımın nitelik ve bilgisi etkili olur.	,41
		Astlarımın yeteneklerine güvenemediğimden yetki devretmem	,31
		Sorumluluk alabilecek nitelikteki astlarıma yetkiyi daha kolay devrederim	,51
		Acil durumlar dışında yetki sınırlarının aşılmasını istemem.	,44
		Astlarımın yeterli deneyimi olmadığından yetki devredemem.	,51
Örgüt Yapısı (ÖY)	0,70	Kurumumdaki yönetim anlayışı yetki devretmemi destekler.	,34
		Bana yetki devredilmediği için yetki devredemem.	,64
		Astlarımın aşırı iş yüklerinden dolayı yetki devretmekte zorluk yaşarım.	,43
		Kurum içinde, verimliği arttıracak her türlü görev için yetki devrini gerçekleştiririm	,30
		Yetki devri benim iş yapmıyormuş olduğum düşüncesini yaratır.	,58
		Yeterli sayıda çalışmam olmadığı için yetki sorun yaşarım.	,36
Kaiser-Meyer-Olkin Measured of Sampling Adequacy: 0,793 Approx Chi-square: 506,61 d:465 Sig: 0,000			

Tablo 5.4.2.2.1.'de görüldüğü gibi; yetki devri ölçeği'nde bulunan 31 maddeyle yapılan faktör analizinde Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) katsayısı 0,793 ve Barlett testi sonucu; p= .000 olarak anlamlı bulunmuştur (p< .001).

Yetki Devri Ölçeği **Chronbach alfa** katsayısı **0,88** olarak bulunmuştur. Ölçek maddeleri en uygun şekilde üç alt boyut altında toplanmıştır. Maddelerin faktör yüklerinin 0,29–0,65 arasında olduğu belirlenmiştir. Her bir alt boyut tarafından açıklanan toplam varyans % 8,33 - % 23,38 arasında yer almaktadır. Üç alt boyut toplam varyansın %42,11.'sini açıklamaktadır (Tablo 5.4.2.2.1).

5.5. VERİ TOPLAMA YÖNTEMİ

Bilgi Formu ve Yetki Devri Ölçeği'nden oluşan veri toplama araçları, araştırmaya katılmayı kabul eden yönetici hemşirelere gerekli açıklamalar yapıldıktan sonra verilerek, yüz yüze görüşme tekniği ile cevaplanması sağlandı. Veri toplama araçlarının cevaplanma süresi ortalama 20–25 dakikadır.

5.6. VERİLERİN ANALİZİ

Çalışmadan elde edilen bulgular değerlendirilirken, istatistiksel analizler için SPSS (Statistical Package for Social Sciences) for Windows 10.0 programı kullanılmıştır. Çalışma verilerinin değerlendirilmesinde tanımlayıcı istatistiksel metodların (Ortalama, Standart sapma, frekans) yanısıra niceliksel verilerin karşılaştırılmasında student t testi, ikiden fazla grup değerlendirmelerinde Oneway Anova testi ve farklılığa neden olan grubun tespitinde Tukey HSD testi kullanılmıştır. Ayrıca, niteliksel verilerin karşılaştırılmasında ise, çok gözlü düzenlerde Ki-Kare testi kullanılmıştır. Anlamlılık $p < 0.05$ düzeyinde değerlendirilmiştir.

5.7. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI

AraŐtırma sűrecinde verilerin toplanması aŐamasında, daha gűvenilir verilere ulaŐmak amacıyla, veri toplama aracının doldurulması iŐin yűnetici hemŐirelerle yűzyűze gűrűŐűlmeye ŐalıŐılmıŐtır. UlaŐılmayan yűnetici hemŐireler aralıklı olarak ziyaret edildi. Bu nedenle veri toplama sűrecinin tamamlanması uzun zaman almıŐtır.

6. BULGULAR

Üniversite, bakanlık ve özel olmak üzere üç farklı statüye sahip hastanelerde çalışan yönetici hemşirelerin yetki devri ile ilgili görüşlerini belirlemek amacıyla tanımlayıcı ve karşılaştırmalı olarak planlanan, Kocaeli Üniversitesi Tıp Fakültesi, Kocaeli Devlet Hastanesi, Seka Devlet Hastanesi, Özel Kocaeli Acıbadem Hastanesi, Özel Akademi Hastanesi, Özel Konak Hastanesi'nde çalışan 116 yönetici hemşirenin katılımı ile gerçekleştirilen çalışmadan elde edilen bulguların istatistiksel analizleri yapılarak, sonuçları tablolar halinde sunuldu.

Çalışmadan elde edilen bulgular;

6.1. Yönetici hemşirelerin tanıtıcı özellikleri

6.2. Yönetici hemşirelerin yetki devri ile ilgili tanıtıcı özellikleri

6.3. Yönetici hemşirelerin yetki devri ile ilgili görüşlerine yönelik bulgular olmak üzere üç başlık altında incelenmiştir.

6.1. TANITICI ÖZELLİKLER

Tanıtıcı özellikler, yönetici hemşirelerin tanıtıcı özellikleri ve mesleki yaşamına yönelik özellikler ele alınmıştır.

6.1.1. Yönetici Hemşirelerin Tanıtıcı Özellikleri

Tablo 1. Yönetici Hemşirelerin Tanıtıcı Özelliklerinin Dağılımı (n=116)

<u>Yaş Gurupları</u>	n	%
<30	46	39,7
30-39	52	44,8
40 yaş ve üstü	18	15,5
Yaş ortalaması:32,16±6,19 yıl		
<u>Medeni Durum</u>		
Evli	84	72,4
Bekar	32	27,6
<u>Çalıştığı Kurum</u>		
Üniversite Hastanesi	36	31,0
Sağlık Bakanlığı Hastanesi	49	42,2
Özel Sektör Hastanesi	31	26,7
<u>Çalıştığı Pozisyon</u>		
Başhemşire	6	5,2
Başhemşire Yardımcısı	11	9,5
Bölüm Sorumlu Hemşiresi	2	1,7
Supervisor Hemşire	8	6,9
Servis Sorumlu Hemşiresi	89	76,7
<u>Görev Alanı</u>		
Üst ve Orta Kademe Yönetici	27	23,3
Alt Kademe Yönetici	89	76,7

<u>Eğitim Durumu</u>		
Sağlık Meslek Lisesi	26	22,4
Önlisans	43	37,1
Lisans	43	37,1
Yüksek Lisans-Doktora	4	3,4
<u>Bağlı Bulunan Ast Sayısı</u>		
1-5	30	25,9
6-10	47	40,5
11 ve üzeri	39	33,6

Tablo 1 incelendiğinde çalışma kapsamına alınan 116 yönetici hemşireye ait tanıtıcı özellikler görölmektedir.

Araştırmaya katılan 116 yönetici hemşirenin **yaş gruplarına** göre dağılımları incelendiğinde; yönetici hemşirelerin yaşlarının <30 yaş altı ile 40 yaş ve üzeri arasında değişmekte olduğu ve **ortalama yaşın 32,16±6,19** (yıl) olduğu göröldü. Yönetici hemşirelerin %39,7'sinin (n=46) <30 yaş grubunda, %44,8'inin (n=52) 30–39 yaş grubunda, %15,5'inin (n=18) 40 ve üzeri yaş grubunda olduğu saptandı.

Yönetici hemşirelerin **eğitim durumlarına** göre dağılımları incelendiğinde; %22,4'nün (n=26) Sağlık Meslek Lisesi, 37,1'nin (n=43) Ön Lisans, %37,1'nin (n=43) Lisans, %3,4'nün (n=4) Yüksek Lisans/ Doktora mezunu olduğu belirlendi.

Yönetici hemşirelerin **alıştıkları kurumlara** göre dağılımları incelendiğinde; %49,2'nin (n=49) Sağlık Bakanlığı Hastanesi, %31,0' nın (n=36) Üniversite Hastanesi, %26,7'sinin (n=31) Özel Hastaneler' de çalıştığı saptandı.

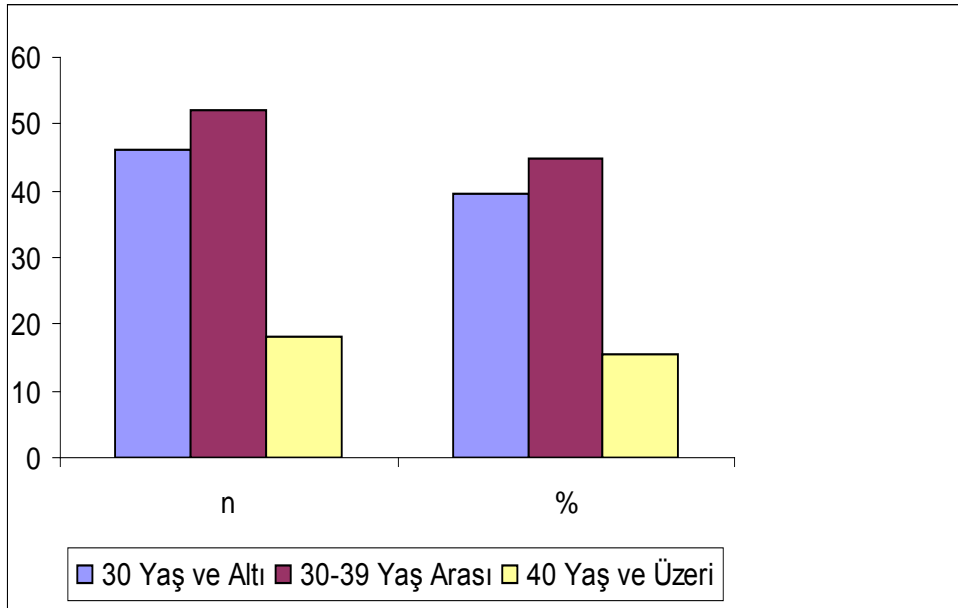
Yönetici hemşirelerin **görev alanlarına göre** dağılımları incelendiğinde; %23,3'nün (n=27) üst ve orta kademe yöneticisi (Hem. Hiz. Md./Yrd, Başhemşire/ Yrd, Bölüm Sorumlu

Hemşiresi, Supervisor Hemşire), %76,7'sinin(n=89) alt kademe yöneticisi (Servis Sorumlu Hemşiresi) olarak çalıştığı saptandı.

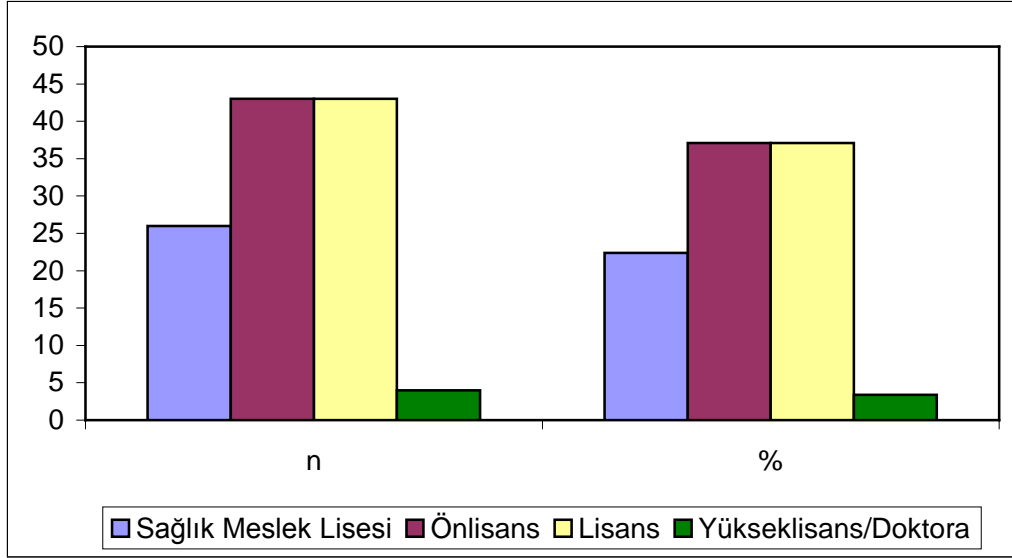
Yönetici hemşirelerin **çalıştığı pozisyona göre** dağılımları incelendiğinde; %5,2'sinin(n=6) Hem. Hiz. Md / Başhemşire, %9,5'nin (n=11) Hemşirelik Hiz. Müd. Yrd./ Başhemşire Yrd. %1,7'sinin (n=2) Bölüm Sorumlu Hemşiresi, %6,9'nun (n=8) Supervisor Hemşire, %76,7'sinin (n=89) Servis Sorumlu Hemşiresi olduğu görüldü.

Yönetici hemşirelere bağlı **ast sayısı** incelendiğinde; %25,9'nun (n=30) 1–5 kişi arasında , %40,5'nin (n=47) 6–10 kişi arasında, %33,6'nın (n=39) 11 kişi ve üzerinde çalışana sahip olduğu belirlendi.

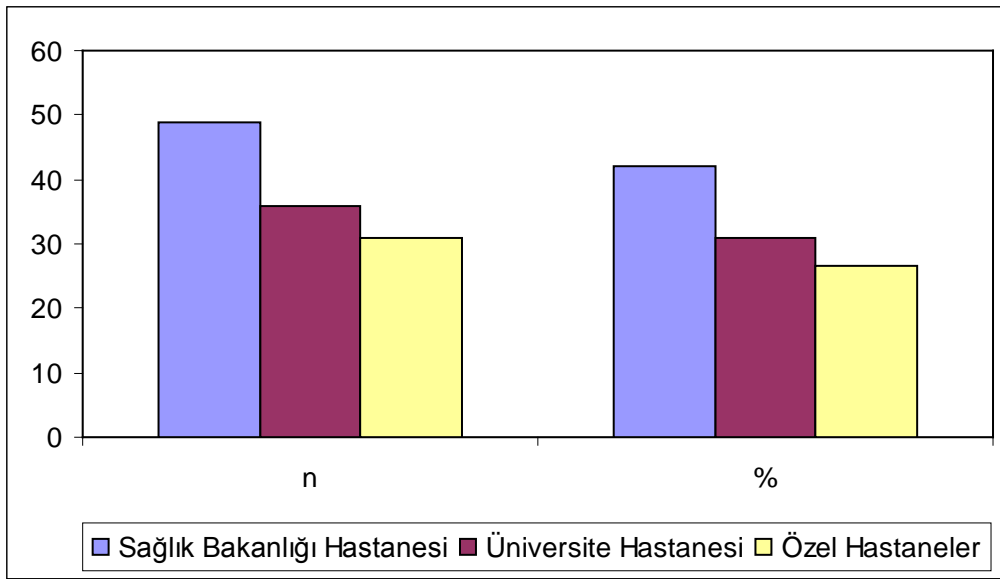
Yönetici hemşirelerin yaş grupları, eğitim durumları, çalıştıkları kurumlar, görev alanları, çalıştıkları pozisyonlar ve bağlı bulunan ast sayısı **Grafik 1.2.3.4.5.6**'da gösterilmiştir.



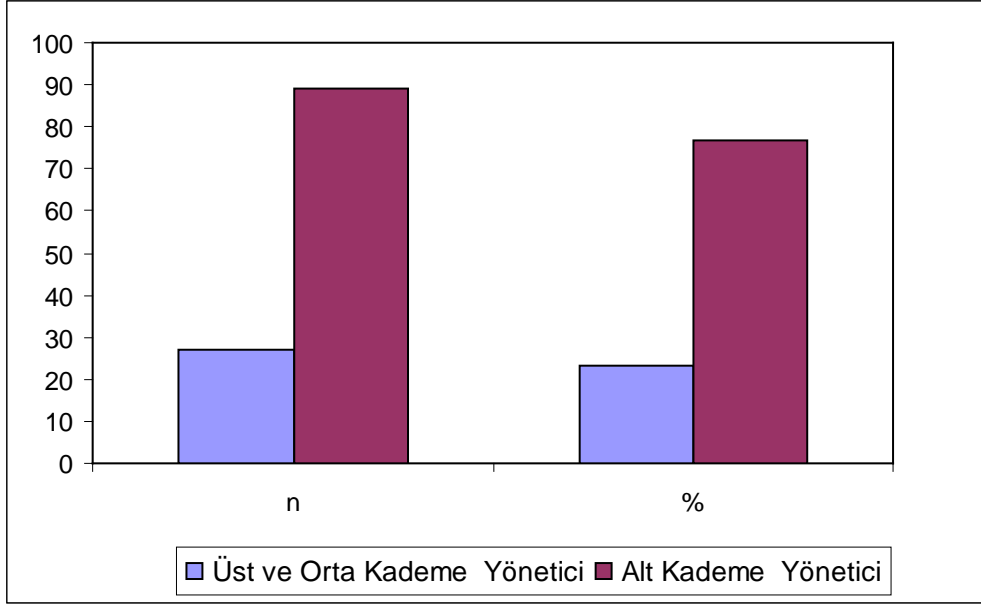
Grafik 1. Yönetici Hemşirelerin Yaş Gruplarına Göre Dağılımı



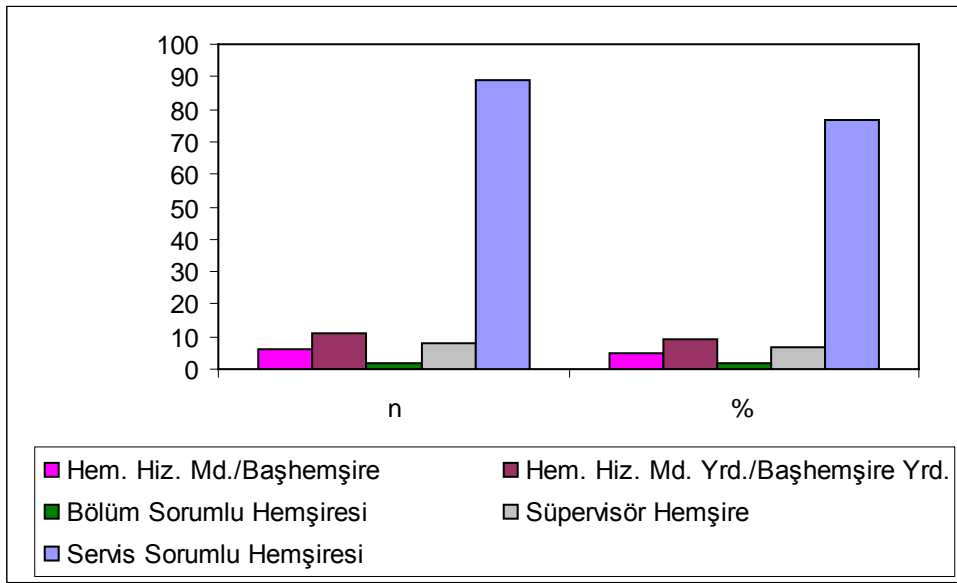
Grafik 2. Yönetici Hemşirelerin Eğitim Durumlarına Göre Dağılımı



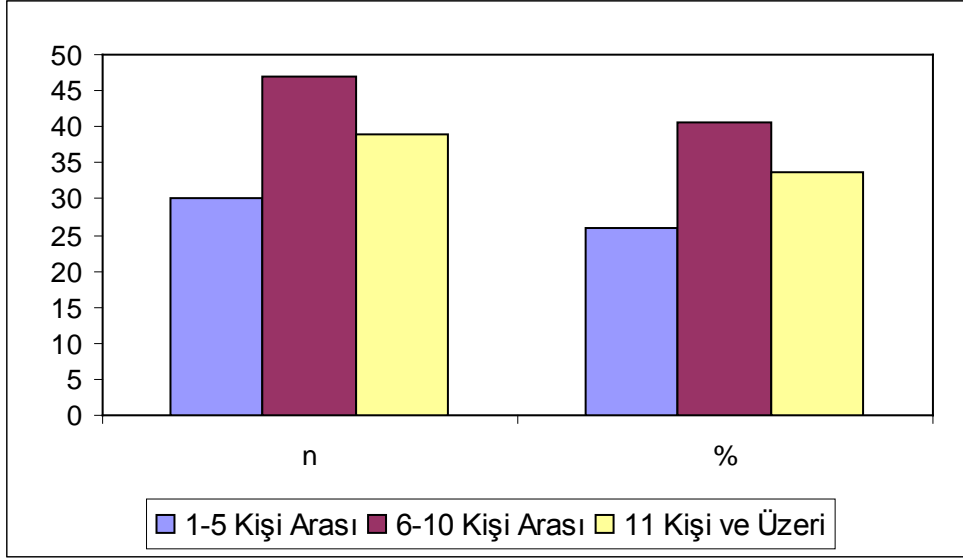
Grafik 3. Yönetici Hemşirelerin Çalıştıkları Kurumlara Göre Dağılımı



Grafik 4. Yönetici Hemşirelerin Görev Alanlarına Göre Dağılımı



Grafik 5. Yönetici Hemşirelerin Çalıştıkları Pozisyonlara Göre Dağılımı



Grafik 6. Yönetici Hemşirelere Bağlı Bulunan Ast Sayısına Göre Dağılımı

6.1.2. Yönetici Hemşirelerin Deneyim Yıllarına Göre Dağılımı

Tablo 2. Yönetici Hemşirelerin Deneyim Yıllarına Göre Dağılımı (n=116)

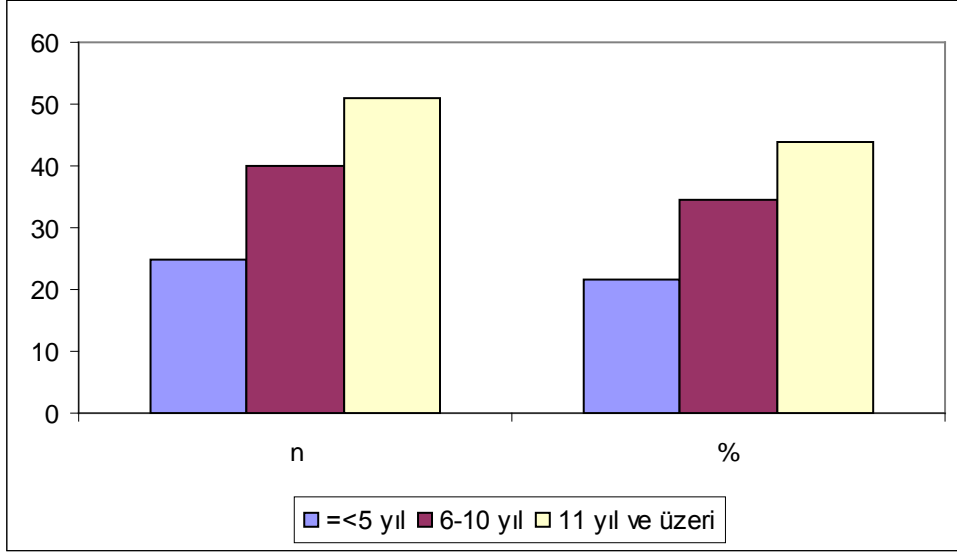
<u>Mesleki Deneyim Yılı</u>	n	%
=<5 yıl	25	21,6
6-10 yıl	40	34,5
11 yıl ve üzeri	51	44,0
Mesleki deneyim yılı ortalaması 11,29 ± 6,74 (yıl)		
<u>Yöneticilik Deneyim Yılı</u>		
<1 yıl ve altı	22	19,0
1-3 yıl	55	47,4
4 yıl ve üzeri	39	33,6
Yöneticilik Deneyim Yılı Ortalaması 3,92± 4,90 (yıl)		

Araştırmaya katılan 116 yönetici hemşirenin deneyim yıllarına göre dağılımı **Tablo 2'**de gösterilmiştir.

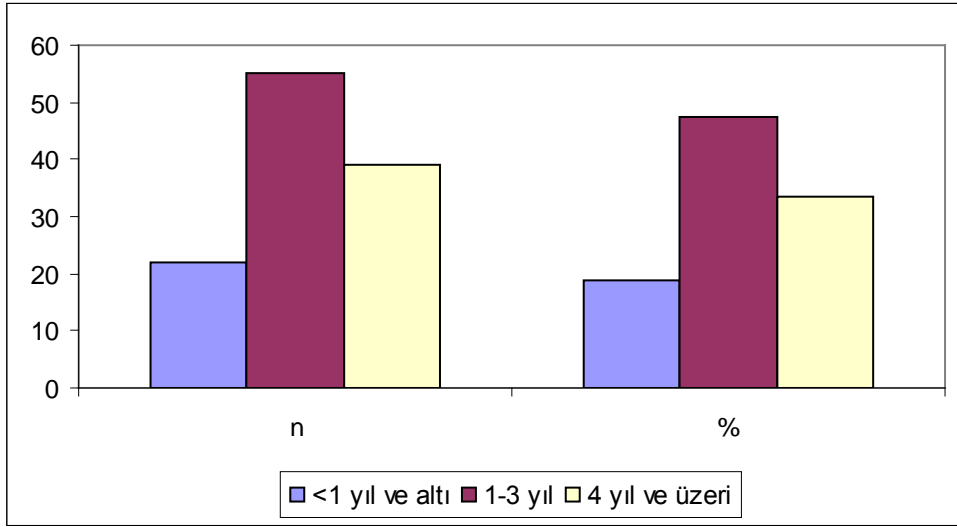
Yönetici hemşirelerin **mesleki deneyim yıllarına** göre dağılımı incelendiğinde; deneyim süresinin 2 ile 32 yıl arasında değişmekte olduğu, **mesleki deneyim yılı ortalaması** $11,29 \pm 6,74$ (yıl) olarak belirlendi. Yönetici hemşirelerin %21,6'sının (n=25) 5 yıl ve daha az, %34,5'nin (n=40) 6–10 yıl arasında, %44,0'nün (n=51) 11 yıl ve daha fazla süre görev yaptığı görüldü.

Yönetici hemşirelerin **yöneticilik deneyim yıllarına** göre dağılımları incelendiğinde; yönetici olarak çalışma süresinin 1 ay ile 30 yıl arasında değişmekte olduğu, **yöneticilik deneyim yılı ortalamasının** $3,92 \pm 4,90$ (yıl) olduğu görüldü.

Yönetici hemşirelerin %19,0'nın (n=22) 1 yıl ve daha az , %47,4' nün (n=55) 1–3 yıl arası, %33,6' sının 4 yıl ve daha fazla süre yönetici olarak çalıştığı belirlenmiştir. Yönetici hemşirelerin mesleki ve yöneticilik deneyim yıllarına ilişkin verilerin dağılımı **Grafik 7 ve 8 de** gösterildi.



Grafik 7. Yönetici Hemşirelerin Mesleki Deneyim Yıllarına Göre Dağılımı



Grafik 8. Yönetici Hemşirelerin Yöneticilik Deneyim Yıllarına Göre Dağılımı

6.2. YÖNETİCİ HEMŞİRELERİN YETKİ DEVRİ İLE İLGİLİ TANITICI ÖZELLİKLERİ

Araştırmaya katılan yönetici hemşirelerin yetki devri ile ilgili tanıtıcı özellikleri; “yönetim ile ilgili konularda eğitim alma durumu, yetki devredilen konular, yetki devredilen durumlar” ile ilgili başlıklar altında incelendi.

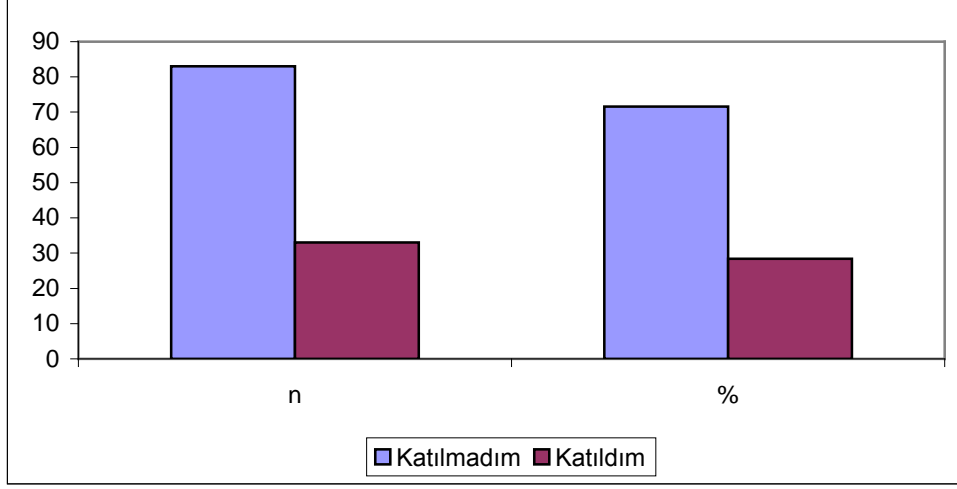
6.2.1. Yönetici Hemşirelerin Yönetim İle İlgili Konularda Eğitim Alma Durumlarının Dağılımı

Tablo 3. Yönetici Hemşirelerin Yönetim İle İlgili Konularda Eğitim Alma Durumlarına Göre Dağılımı (n=116)

Yönetim ile ilgili konularda eğitime	n	%
Katılmadım	83	71,6
Katıldım	33	28,4

Yönetici hemşirelerin yönetim ile ilgili konularda eğitim alma durumlarına göre dağılımı **Tablo 3**'de gösterildi.

Yönetici hemşirelerin **yönetim ile ilgili konularda** eğitime alma durumları incelendiğinde; % 28,4 'nün (n=33) yetki devri konusunda eğitime katıldığını, %71,6 'sının (n=83) ise eğitime katılmadığı saptandı.



Grafik 9. Yönetici Hemşirelerin Yönetim İle İlgili Konularda Eğitime Alma Durumlarının Dağılımı

6.2.2. Yönetici Hemşirelerin Yetki Devrettikleri Konuların Dağılımı

Tablo 4. Yönetici Hemşirelerin Yetki Devrettikleri Konuların Dağılımı *

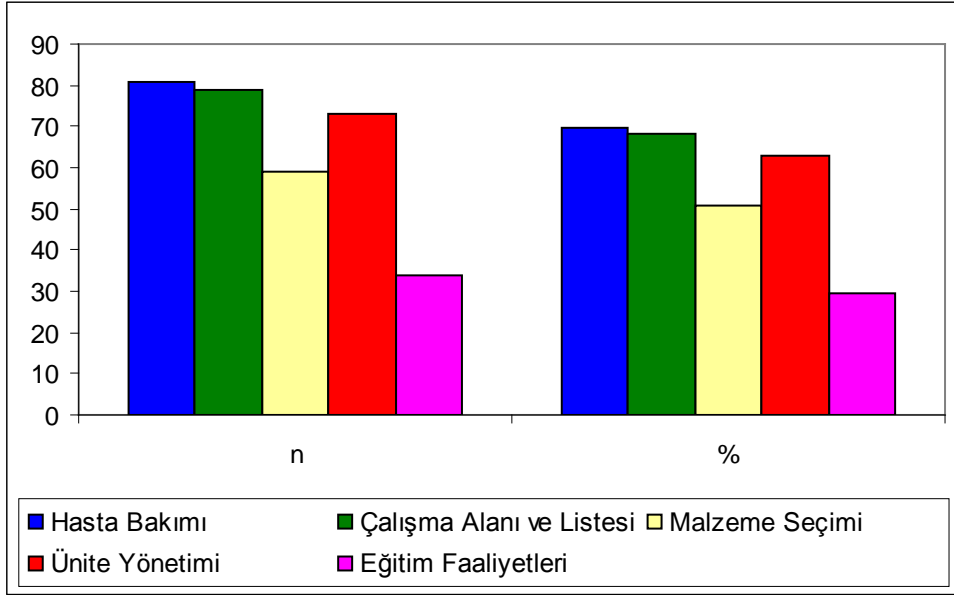
<u>Yetki devri yapılan konular</u>	n	%
Hasta bakımı	81	69,8
Çalışma alanı ve listesi	79	68,1
Malzeme seçimi	59	50,9
Ünite yönetimi	73	62,9
Eğitim faaliyetleri	34	29,3

* **Birden fazla yanıt verilmiştir.**

Araştırmaya katılan yönetici hemşirelerin yetki devrettikleri konuların dağılımı **Tablo 4**'te gösterilmiştir.

Yönetici hemşirelerin **yetki devrettikleri konuların** dağılımı incelendiğinde; %69,8'nin (n=81) hasta bakımı, %68,1'nin (n=79) çalışma alanı ve listesi belirleme, %50,9'nun

(n=59), malzeme seçimi ve temini, %62,9'nun (n=73) ünite yönetimi, %29,3'nün (n=34) eğitim faaliyetleri konularında yetki devrettiklerini belirtmişlerdir (Grafik 10).



Grafik 10. Yönetici Hemşirelerin Yetki Devrettikleri Konuların Dağılımı

6.2.3. Yönetici Hemşirelerin Yetki Devrettikleri Durumların Dağılımı

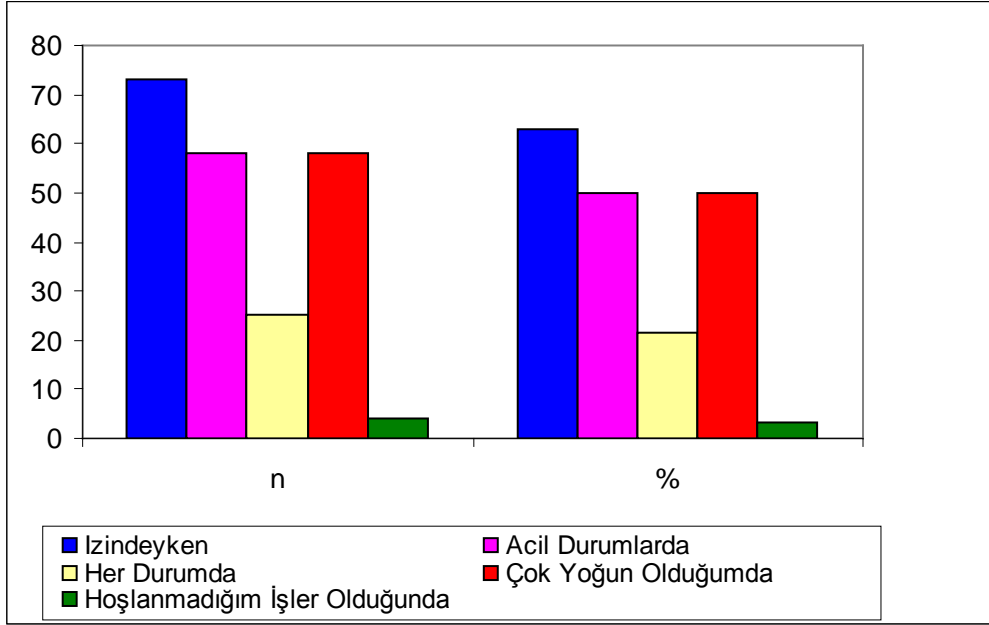
Tablo 5. Yönetici Hemşirelerin Yetki Devrettikleri Durumların Dağılımı *

Yetki devri yapılan durumlar	n	%
İzindeyken	73	62,9
Acil durum	58	50,0
Her durumda	25	21,6
Çok yoğun olduğumda	58	50,0
Hoşlanmadığım işler olduğunda	4	3,4

* Birden fazla yanıt verilmiştir.

Araştırmaya katılan yönetici hemşirelerin yetki devrettikleri durumların dağılımı **Tablo 5**'de gösterilmiştir.

Yönetici hemşirelerin **yetki devretme durumlarının** dağılımı incelendiğinde; %62,9'nun (n=73) izinleyken, %50,0'nin (n=58) acil durumlarda, %21,6'sının (n=25) yetki devredebileceğim her durumda %50,0'nin (n=58) çok yoğun olduğunda, %3,4'nün (n=4) hoşlanmadığı işler olduğunda, yetki devrettiğini belirtmiştir (Grafik 11).



Grafik 11. Yönetici Hemşirelerin Yetki Devrettikleri Durumların Dağılımı

6.2.4. Yönetici Hemşirelerin Eğitim Durumlarına, Çalıştıkları Kurumlara, Çalıştıkları Pozisyonlara, Yöneticilik Deneyim Yıllarına, Yönetim İle İlgili Konularda Eğitim Alma Durumlarına Göre; Yetki Devredilen Konular ve Durumların Dağılımı

Tablo 6. Yönetici Hemşirelerin Eğitim Durumlarına Göre; Yetki Devredilen Konular ve Durumların Karşılaştırılması*

		EĞİTİM DURUMU							
		Sağlık Meslek Lisesi		Ön Lisans		Lisans Yüksek Lisans/Doktora			
		n	%	n	%	n	%	ki- kare	P
Yetki Devredilen Konular	Hasta bakımı	17	65,4	30	69,8	34	72,3	0,38	0,825
	Çalışma alanı ve listesi	17	65,4	28	65,1	34	72,3	0,65	0,721
	Malzeme seçimi	12	46,2	21	48,8	26	55,3	0,67	0,714
	Ünite yönetimi	15	57,7	22	51,2	36	76,6	6,62	0,037*
	Eğitim faaliyetleri	5	19,2	10	23,3	19	40,4	4,83	0,089
Hangi durumlarda yetki devredersiniz	İzindeyken	19	73,1	30	69,8	24	51,1	4,84	0,089
	Acil durum	14	53,8	21	48,8	23	48,9	0,19	0,906
	Her durumda			7	16,3	18	38,3	15,6	0,000***
	Çok yoğun olduğumda	15	57,7	22	51,2	21	44,7	1,17	0,557
	Hoşlanmadığım işler olduğunda	2	7,7	0	0,0	2	4,3	3,03	0,219

*p<0.05

*** p<0.001

Birden çok yanıt verilmiştir.

Tablo 6 incelendiğinde, yönetici hemşirelerin eğitim durumlarına göre, yetki devredilen konular ve yetki devredilen durumların karşılaştırılmasında istatistiksel açıdan anlamlı ve ileri derecede anlamlı fark olduğu saptanmıştır.

Lisans, yüksek lisans / doktora eğitilmiş yönetici hemşireler, yetki devrettiği konularda ünite yönetimi konusunda diğerlerine göre daha yüksek oranda yetki devri yaptıkları saptandı (p<0.05).

Lisans, yüksek lisans/doktora eğitilmiş yönetici hemşirelerin diğer yönetici hemşirelere göre, “her durumda” yetki devrini daha yüksek düzeyde gerçekleştirdikleri saptanmıştır($p<0.05$).

Sağlık meslek lisesi, önlisans mezunları yetki devredilen durumlar ve konuların tamamında, lisans\ yüksek lisans\ doktora eğitilmiş yönetici hemşirelerin hasta bakımı, çalışma alanı ve listesinin düzenlenmesi, malzeme seçimi, eğitim faaliyetleri konuları ile izin deyken, acil durumda, çok yoğun olduğumda, hoşlanmadığım işler olduğunda yetki devrederim diyenler arasında yapılan karşılaştırmalarda istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık saptanmadı.

Yönetici hemşirelerin eğitim durumuna göre **Yetki Devrettiği Konulara** bakıldığında; yanıtların hasta bakımı ve çalışma alanları ve listelerinin düzenlenmesi konusunda yoğunlaştığı görülmektedir. Hasta bakımı konusunda yetki devrettiğini söyleyen yönetici hemşirenin %65,4'nün ($n=17$) sağlık meslek lisesi mezunu, %69,8'i ($n=30$) ön lisans mezunu, %72,3'ü ($n=34$) lisans mezunu, lisans/doktora mezunu, çalışma alanları ve listelerinin düzenlenmesi konusunda ise yönetici hemşirelerinin %17'si ($n=17$) sağlık meslek lisesi mezunu, %65,1 ($n=28$) ön lisans mezunu, %72,3'ü ($n=34$) lisans mezunu, lisans/doktora mezunu olarak belirlendi.

Yönetici Hemşirelerin Eğitim Durumuna göre **Yetki Devrettiği Durumlara** bakıldığında; yönetici hemşireler çoğunlukla izin deyken yetki devrettikleri görülmüştür. İzin deyken yetki devrettiğini söyleyen yönetici hemşirelerin %73,1 ($n=19$) sağlık meslek lisesi mezunu, %69,8 ($n=30$) önlisans mezunu, %51,1 ($n=24$) lisans mezunu, yüksek lisans/doktora mezunu olarak belirlendi.

Tablo 7. Yönetici Hemşirelerin Çalıştıkları Kuruma Göre; Yetki Devredilen Konular ve Durumların Karşılaştırılması *

		ÇALIŞILAN KURUM							
		Üniversite		Sağlık Bakanlığı		Özel Sektör		ki-kare	p
		n	%	n	%	n	%		
Yetki Devrettiğiniz Konular	Hasta Bakımı	27	75,0	32	65,3	22	71,0	0,952	0,621
	Çalışma Alanı ve Listesi	25	69,4	36	73,5	18	58,1	2,118	0,347
	Malzeme Seçimi	18	50,0	27	55,1	14	45,2	0,766	0,682
	Ünite Yönetimi	24	66,7	29	59,2	20	64,5	0,544	0,762
	Eğitim Faaliyetleri	9	25,0	14	28,6	11	35,5	0,906	0,636
Hangi Durumlarda Yetki Devredersiniz	İzindeyken	21	58,3	34	69,4	18	58,1	1,517	0,468
	Acil Durum	21	58,3	22	44,9	15	48,4	1,542	0,462
	Her Durumda	7	19,4	12	24,5	6	19,4	0,433	0,805
	Çok Yoğun Olduğumda	25	69,4	20	40,8	13	41,9	7,904	0,019*
	Hoşlanmadığım İşler Olduğunda	0	0,0	4	8,2	0	0,0	5,665	0,059

* Birden çok yanıt verilmiştir.

Tablo 7 incelendiğinde, yönetici hemşirelerin çalıştıkları kurumlara göre, yetki devredilen konular ve yetki devredilen durumların dağılımı görülmektedir.

Üniversite hastanesinde çalışan yönetici hemşirelerin çok yoğun olduğu durumlarda anlamlı derecede daha fazla yetki devretme eğilimindedirler ($p < 0.05$).

Üniversite, Sağlık Bakanlığı ve Özel Sektör hastanelerinde çalışan yönetici hemşireler yetki devredilen konuların tamamında, izindeyken, acil durumda, her durumda, hoşlanmadığım işler olduğunda yetki devredirim diyenler arasında yapılan karşılaştırmalarda istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık saptanmadı.

Yönetici hemşirelerin çalışılan kuruma göre **Yetki Devrettiği Konulara** bakıldığında; Sağlık Bakanlığı hastanelerinde, çalışma alanı ve çalışma listelerinin oluşturulması konusunda %73,5'nin (n=36) yönetici hemşirelerin yetki devredildiği görülürken, üniversite hastanesinde, %75,8'nin (n=27) ile Özel sektör hastanelerinde ise; %71,0'nın (n=22) hasta bakımı konusunda yetki devredildiği saptandı.

Yönetici hemşirelerin çalışılan kuruma göre **Yetki Devrettiği Konulara** bakıldığında; Sağlık Bakanlığı Hastanelerinde, 69,4'nün (n=34) ve özel sektör hastanelerinde 58,1'nin (n=18) ile yönetici hemşireler izindeyken, üniversite hastanesinde ise, %69,4'nün (n=25) yoğun oldukları durumlarda yetki devrettikleri saptandı.

Tablo 8.Yönetici Hemşirelerin Çalıştıkları Pozisyona Göre; Yetki Devredilen Konular ve Durumların Karşılaştırılması*

		ÇALIŞILAN POZİSYON					
		Üst Kademe (Hem.Hiz.Md.Yrd. /BaşhemşireYrd. Bölüm Sor Hemş/ Supervisor Hemş)		Alt Kademe (Servis Sorumlu Hemşiresi)			
		n	%	n	%	t	P
Yetki Devrettiğiniz Konular	Hasta Bakımı	10	37,0	71	79,8	17,959	0,000***
	Çalışma Alanı ve Listesi	19	70,4	60	67,4	0,083	0,773
	Malzeme Seçimi	13	48,1	46	51,7	0,104	0,747
	Ünite Yönetimi	22	81,5	51	57,3	5,191	0,023**
	Eğitim Faaliyetleri	16	59,3	18	20,2	15,234	0,000***
Hangi Durumlarda Yetki Devredersiniz	İzindeyken	11	40,7	62	69,7	7,428	0,006*
	Acil Durum	15	55,6	43	48,3	0,434	0,510
	Her Durumda	8	29,6	17	19,1	1,358	0,244
	Çok Yoğun Olduğumda	17	63,0	41	46,1	2,365	0,124
	Hoşlanmadığım İşler Olduğunda	1	3,7	3	3,4	-	0,659

*p<0.05

** p<0.01

*** p<0.001

Birden çok yanıt verilmiştir.

Tablo 8 incelendiğinde, yönetici hemşirelerin çalıştıkları pozisyona göre, yetki devredilen konular ve yetki devredilen durumların dağılımı görülmektedir.

Alt kademede çalışan yönetici hemşireler hasta bakımı konusunda üst kademede çalışan yönetici hemşirelere göre ileri derecede anlamlı yetki devretme eğilimindedirler ($p<0.001$).

Alt kademede çalışan yönetici hemşireler izin döneminde üst kademede çalışan yönetici hemşirelere göre ileri derecede anlamlı yetki devretme eğilimindedirler ($p<0.01$).

Üst kademede çalışan yönetici hemşireler, ünite yönetimi konusunda alt kademede çalışan yönetici hemşirelere göre anlamlı derecede yetki devretme eğilimindedirler ($p<0.05$).

Üst kademede çalışan yönetici hemşireler, eğitim faaliyetlerinde alt kademede çalışan yönetici hemşirelere göre anlamlı derecede yetki devretme eğilimindedirler ($p<0.05$).

Alt kademede çalışan yönetici hemşireler, çalışma alanı ve listesinin düzenlenmesinde, malzeme seçimi, ünite yönetimi, acil durum, eğitim faaliyetleri konularında, her durumda, çok yoğun olduğumda, hoşlanmadığım işler olduğunda, üst kademe yönetici hemşirelerin ise yetki devredilen durumların tamamında yapılan karşılaştırmalarda istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık saptanmadı.

Yönetici Hemşirelerin Çalışılan Pozisyona göre **Yetki Devrettiği Konulara** bakıldığında; Üst kademe yönetici hemşirelerin (Hem. Hiz. Md.,Yrd./ Başhemşire,Yrd. Bölüm Sor. Hem. /Supervisor Hem.), %81,5'i (n=22) ile ünite yönetimi konularında, alt kademe yöneticilerin ise (servis sorumlu hemşiresi) %79,8 (n=71) ile hasta bakımı konusunda yetki devrettikleri belirlendi.

Yönetici hemşirelerin çalışılan pozisyona göre **Yetki Devrettiği Durumlara** bakıldığında; üst kademe yönetici hemşirelerin (Hem. Hiz. Md.,Yrd./ Başhemşire,Yrd.Bölüm Sor

Hem./Supervisor Hem.) %63,0'i (n=17) ile çok yoğun oldukları durumlarda, alt kademe yöneticilerin ise (servis sorumlu hemşiresi) %69,7 (n=62)ile izinde oldukları zamanlarda yetki devrettikleri saptandı.

Tablo 9. Yönetici Hemşirelerin Yöneticilik Deneyim Yılına Göre; Yetki Devredilen Konular ve Durumların Karşılaştırılması*

		YÖNETİCİLİK DENEYİMİ							
		<1 yıl		1-3 yıl		4 yıl ve üzeri		ki-kare	p
		n	%	n	%	n	%		
Yetki devrettiğiniz konular	Hasta Bakımı	16	72,7	36	65,5	29	74,4	0,967	0,617
	Çalışma Alanı ve Listesi	16	72,7	39	70,9	24	61,5	1,190	0,552
	Malzeme seçimi	8	36,4	34	61,8	17	43,6	5,317	0,070
	Ünite Yönetimi	19	86,4	32	58,2	22	56,4	6,421	0,040*
	Eğitim Faaliyetleri	9	40,9	12	21,8	13	33,3	3,223	0,200
Hangi durumlarda yetki devredersiniz	İzindeyken	11	50,0	37	67,3	25	64,1	2,044	0,360
	Acil Durum	11	50,0	26	47,3	21	53,8	0,394	0,821
	Her Durumda	9	40,9	8	14,5	8	20,5	6,498	0,039*
	Çok Yoğun Olduğumda	6	27,3	31	56,4	21	53,8	5,667	0,059
	Hoşlanmadığım İşler Olduğunda	4	18,2	-	-	-	-	-	-

* Birden çok yanıt verilmiştir.

Tablo 9 incelendiğinde, yönetici hemşirelerin yöneticilik deneyimine göre, yetki devredilen konular ve yetki devredilen durumların dağılımı görülmektedir.

Bir yıl ve daha az süredir yönetici olarak çalışan hemşireler, ünite yönetimi konusunda ve ‘her durumda’ daha uzun süredir yönetici olarak çalışanlara göre anlamlı derecede daha fazla devretme eğilimindedir (p<0.05).

Diğer yetki devredilen konu ve durumlar bakımından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık saptanmadı (p>0.05).

Yöneticilik deneyimi 1–3 yıl, 4 yıl ve üzeri olan yönetici hemşirelerin yetki devrettiği konular ve durumlar ile <1 yıl daha az süreli yönetici olarak çalışanlarda hasta bakımı, çalışma alanı ve listesinin düzenlenmesi, malzeme seçimi, eğitim faaliyetleri konuları ile izindeyken, acil durumlarda, çok yoğun olduğumda, hoşlanmadığım işler olduğunda yetki devrederim diyenler arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık saptanmadı.

Yönetici hemşirelerin çalışılan pozisyona göre **Yetki devrettiği konulara** bakıldığında; yöneticilik deneyim yılı olarak < 1yıl ve daha az süreli yönetici hemşirelerin %86,4'nün (n=19) ünite yönetimi, 1–3 yıl olan, %70,9'nun (n=39) çalışma alanı ve listelerinin oluşturulmasında, 4 yıl ve üzeri süreli yöneticilerin ise % 74,4'nün (n=29) hasta bakımı konusunda yetki devrettikleri görülmüştür.

Yetki devrettikleri durumların dağılımına bakıldığında; İzindeyken yetki devrettiğini ifade eden yönetici hemşirelerin deneyim yıllarına bakıldığında <1yıl ve daha az, %50,0'sinin (n=11), 1–3 yıl, %67,3'nün (n=37), 4 yıl ve üzeri süre yöneticilerin ise %64,1'nin (n=25) oranında yetki devrettikleri görülmüştür.

Her durumda yetki devrettiğini ifade eden yönetici hemşirelerin deneyim yıllarına bakıldığında <1 yıl ve daha az, %40,9'nun (n=9), 1–3 yıl, %14,5'nin (n=8), 4yıl ve üzeri süre yöneticilerin ise %20,5'nin (n=8) oranında yetki devrettikleri görülmüştür.

Tablo 10.Yönetici Hemşirelerin Yönetim İle İlgili Konularda Eğitim Alma Durumlarına Göre; Yetki Devredilen Konular ve Durumların Karşılaştırılması*

		YÖNETİM İLE İLGİLİ KONULARDA EĞİTİM ALMA					
		EVET		HAYIR		Ki-kare	P
		n	%	n	%		
Yetki devrettiğiniz konular	Hasta Bakımı	57	68,7	25	75,8	0,770	0,380
	Çalışma Alanı ve Listesi	56	67,5	22	66,7	0,044	0,834
	Malzeme Seçimi	41	49,4	18	54,5	0,250	0,617
	Ünite Yönetimi	55	66,3	18	54,5	1,390	0,238
	Eğitim Faaliyetleri	24	28,9	10	30,3	0,022	0,882
Hangi durumlarda yetki devredersiniz	İzindeyken	52	62,7	21	63,6	0,010	0,921
	Acil Durumda	40	48,2	18	54,5	0,381	0,537
	Her Durumda	19	22,9	6	18,2	0,310	0,578
	Çok Yoğun Olduğumda	47	56,6	11	33,3	5,124	0,024*
	Hoşlanmadığım İşler Olduğunda	3	3,6	1	3,0	0,0	0,876

* Birden çok yanıt verilmiştir

Tablo 10 incelendiğinde, yönetici hemşirelerin yönetim ile ilgili konularda eğitim alma durumlarına göre, yetki devredilen konular ve yetki devredilen durumların dağılımı görülmektedir.

Yönetim ile ilgili konularda eğitim alan yönetici hemşireler, çok yoğun olduklarında eğitim almayanlara göre anlamlı derecede daha fazla yetki devretme eğilimindedir ($p<0.05$).

Yönetim ile ilgili konularda eğitim almayan yönetici hemşirelerin yetki devrettiği durumlar ve konular, eğitim alanlar arasında ise devrettiği konular ve izindeyken, acil durumda, her durumda, hoşlanmadığım işler olduğunda yetki devrederim diyenler arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık saptanmadı ($p>0.05$).

Yönetici hemşirelerin yönetim ile ilgili konularda eğitim alma durumlarına göre; araştırma kapsamına alınan yönetici hemşirelerden eğitim alanların %68,7'sinin (n=57), eğitim almayanların ise %75,8'nin (n=25) hasta bakımı konusunda istatistiksel olarak anlamlı olmakla beraber yetki devrettiği saptandı.

Yönetici hemşirelerin yönetim ile ilgili konularda eğitim alma durumlarına göre; araştırma kapsamına alınan yönetici hemşirelerden eğitim alanların %62,7'sinin (n=52), eğitim almayanların ise %63,6'sının (n=21) izin deyken yetki devrettikleri belirlendi.

Tablo 11.Yönetici Hemşirelerin Eğitim Durumlarına Göre; Çalışılan Pozisyon, Yöneticilik Deneyimi, Yönetim İle İlgili Konularda Eğitim Alma Durumunun Karşılaştırılması

		EĞİTİM DURUMU						Test Değeri; p
		Sağlık Meslek Lisesi		Ön Lisans		Lisans, Yüksek Lisans/ Doktora		
		n	%	n	%	N	%	
Çalışılan Pozisyon	Hem. Hiz. Md.Yrd /Başhemşire Yrd. Bölüm Sor. Hem./ Supervisor Hem.	2	7,7	6	14,0	19	40,4	$\chi^2:13,369$ p: 0,001***
	Servis Sorumlu Hemşiresi	24	92,3	37	86,0	28	59,6	
Yöneticilik Deneyimi	<1 yıl	3	11,5	2	4,7	17	36,2	$\chi^2:20,412$ p:0,000***
	1-3 yıl	15	57,7	19	44,2	21	44,7	
	4 yıl ve üzeri	8	30,8	22	51,2	9	19,1	
Yönetim ile ilgili konularda Eğitim	Evet	18	69,2	31	72,1	34	72,3	$\chi^2,089$ p:0,956
	Hayır	8	30,8	12	27,9	13	27,7	

*** p<0.001

χ^2 : Ki kare test

Tablo 11 incelendiğinde, yönetici hemşirelerin eğitim durumlarına göre, çalışılan pozisyon, yöneticilik deneyimi, yönetim ile ilgili konularda eğitim alma durumunun karşılaştırılması görülmektedir.

Lisans, yüksek lisans /doktora eğitilmiş yönetici hemşireler, diğerlerine göre istatistiksel olarak ileri derecede anlamlı üst kademe yöneticisi olarak çalışmaktadırlar ($p<0.05$).

Lisans, yüksek lisans /doktora eğitilmiş yönetici hemşireler, diğerlerine göre ileri derecede anlamlı daha az süredir yönetici olarak çalışmaktadırlar ($p<0.05$).

Sağlık meslek lisesi ve önlisans mezunlarının; çalışılan pozisyon, yöneticilik deneyimi ve yönetim ile ilgili konularda eğitim alma durumlarına göre, lisans\ yüksek lisans \ doktora eğitilmiş servis sorumlu hemşireleri (alt kademe yönetici), 1–3 yıl, 4 yıl ve üzeri yöneticilik deneyimine sahip olanlar ile yönetimle ilgili konularda eğitim alma durumlarının karşılaştırılmasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık saptanmadı.

Tablo 12.Yönetici Hemşirelerin Çalıştıkları Kurumlara Göre; Çalışılan Pozisyon, Yöneticilik Deneyimi ve Yönetim İle İlgili Konularda Eğitim Alma Durumlarının Karşılaştırılması.

		ÇALIŞILAN KURUM						Test Değeri;p
		Üniversite		Sağlık Bakanlığı		Özel Sektör		
		n	%	n	%	n	%	
Çalışılan Pozisyon	Hem.Hiz.Md.Yrd /BaşhemşireYrd Bölüm Sor Hemş/Supervisör Hemş	9	25,0	11	22,4	7	22,6	$\chi^2_{0,087}$ p:0,957
	Servis Sorumlu Hemşiresi	27	75,0	38	77,6	24	77,4	
Yöneticilik Deneyimi	<1	4	11,1	15	30,6	3	9,7	$\chi^2_{14,260}$ p:0,007**
	1-3	13	36,1	23	46,9	19	61,3	
	4 ve üzeri	19	52,8	11	22,4	9	29,0	
Yönetim ile ilgili konularda Eğitim	Evet	31	86,1	37	75,5	15	48,4	$\chi^2_{12,29}$ p:0,002**
	Hayır	5	13,9	12	24,5	16	51,6	

*p<0.05

** p<0.01

*** p<0.001

χ^2 : Ki kare test

Tablo 12 incelendiğinde, yönetici hemşirelerin çalıştıkları kurumlara göre, çalışılan pozisyon, yöneticilik deneyim ve yönetim ile ilgili konularda eğitim alma durumlarının, karşılaştırılması görülmektedir.

Üniversite hastanesinde çalışan yönetici hemşireler, diğerlerine göre istatistiksel olarak ileri derecede anlamlı daha uzun süreli yönetici olarak çalışmaktadır (p<0.01).

Üniversite hastanesinde ve Sağlık Bakanlığı Hastanelerinde çalışan yönetici hemşireler, diğerlerine göre istatistiksel olarak ileri derecede anlamlı fazla yönetim ile ilgili konularda eğitim almışlardır (p<0.01).

Üniversite hastanesinde Özel Sektör ve Sağlık Bakanlığı Hastanelerinde üst kademe ve alt kademe yönetici olarak, <1 yıl ve daha az, 1-3 yıl yöneticilik deneyimine sahip çalışanlar, yönetim ile ilgili konularda eğitim alan Özel Sektör çalışanları ile eğitim almayanlar, 4 yıl ve üzeri Özel Sektör ve Sağlık Bakanlığı Hastanelerinde çalışanlar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık saptanmadı.

Tablo 13.Yönetici Hemşirelerin Çalıştıkları Pozisyonlara Göre; Yöneticilik Deneyimi ve Yönetim İle İlgili Konularda Eğitim Alma Durumunun Karşılaştırılması

		ÇALIŞILAN POZİSYON				Test Değeri:p
		ÜstKadem (Hem.Hiz.Md.Yrd ./BaşhemşireYrd. BölümSorHemş/ Supervisör Hemş)		Alt Kademe (Servis Sorumlu Hemşiresi)		
		n	%	n	%	
Yöneticilik Deneyimi	<1 yıl	7	25,9	15	16,9	$\chi^2:1,230$ p:0,541
	1-3 yıl	11	40,7	44	49,4	
	4 yıl ve üzeri	9	33,3	30	33,7	
Yetki devri Konusunda Eğitim	Evet	19	70,4	64	71,9	$\chi^2:,024$ p0,877
	Hayır	8	29,6	25	28,1	

χ^2 : Ki kare test

Tablo13 İncelendiğinde, yönetici hemşirelerin çalıştıkları pozisyona göre, yöneticilik deneyimi, yönetim ile ilgili konularda eğitim alma durumunun karşılaştırılması görülmektedir.

Yönetici hemşirelerin çalıştıkları pozisyona göre; yöneticilik deneyimi, yönetim ile ilgili konularda eğitim alma durumunun karşılaştırılmasında anlamlı bir farklılık saptanmadı.

Tablo14. Yönetici Hemşirelerin Yetki Devri Ölçeği Puan Ortalaması

Yetki Devri Ölçeği Ortalama Puanı	n	Min	Max	Ort. ± SS
	116	2	4	3,12 ±0,52

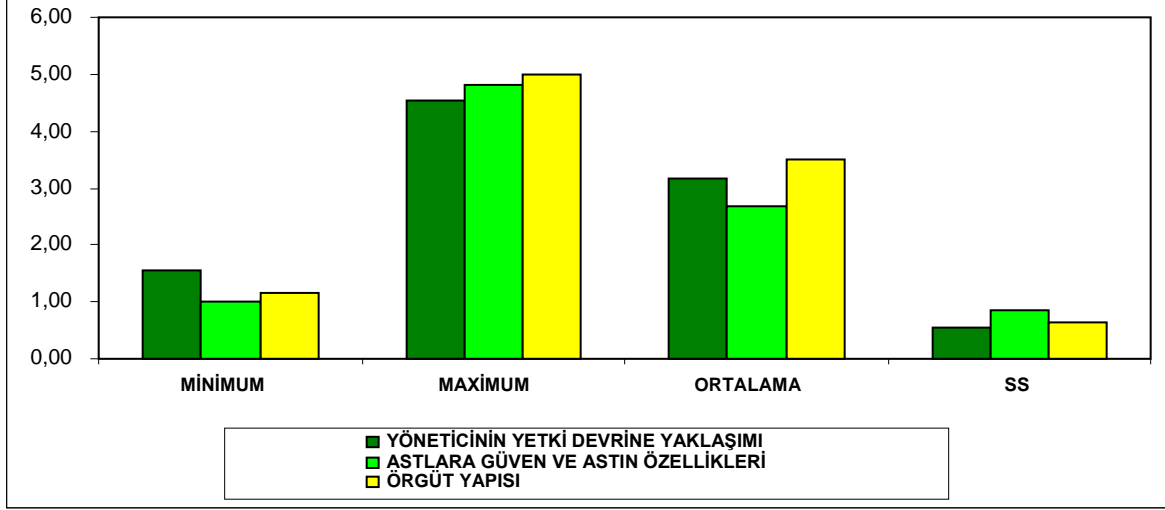
Tablo 14 incelendiğinde, araştırmaya katılan yönetici hemşirelerin yetki devri ölçeğinden aldıkları toplam ölçek puanının 2 ile 4 arasında değiştiği, puanların ortalamasının $3,12 \pm 0,52$ olarak belirlenmiştir. Bu puan yönetici hemşirelerin yetki devri ile ilgili faaliyet düzeylerinin yüksek seviyede olduğunu göstermektedir.

Tablo 15. Yönetici Hemşirelerin Yetki Devri Ölçeği Alt Boyut Puan Ortalamaları Dağılımı

Alt Boyutlar	Minimum	Maksimum	Ortalama	SS
Yöneticinin yetki devrine yaklaşımı	1,55	4,55	3,16	0,55
Astlara güven ve astın özellikleri	1,00	4,80	2,69	0,84
Örgüt yapısı	1,17	5,00	3,49	0,64

Tablo 15'e göre; **yöneticinin yetki devrine yaklaşımı** ile ilgili alt boyut puanı 1,55 ile 4,55 arasında olup, ortalama puan $3,16 \pm 0,55$ dir. **Astlara güven ve astın özellikleri** ile ilgili alt boyut puanı 1,00 ile 4,80 arasında değişmekte olup ortalama puan $2,69 \pm 0,84$ dir.

Örgüt yapısı ile ilgili alt boyut puanı 1,17 ile 5,00 arasında değişmekte olup ortalama puan $3,49 \pm 0,64$ 'dir (Grafik 12).



Grafik 12. Yönetici Hemşirelerin Yetki Devri Ölçeği Alt Boyut Puan Ortalamalarının Dağılımı

Tablo 16. Astlara Güven ve Astın Özellikleri Alt Boyutu Puanlarının Dağılımı (n=116)

ASTLARA GÜVEN VE ASTIN ÖZELLİKLERİ	Yetki Devri Faaliyetleri	Tamamen Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
	15. Yetki devretmemde astımın nitelik ve bilgisi etkili olur.	25(%21,6)	39(%33,6)	6(%5,2)	29(%25,0)	17(%14,7)
	16. Astlarımın yeteneklerine güvenemediğimden yetki devretmem.	18(%15,5)	22(%19,0)	15(%12,9)	41(%35,3)	20(%17,2)
	18. Sorumluluk alabilecek nitelikteki astlarıma yetkiyi daha kolay devrederim.	45(%38,8)	55(%47,4)	8(%6,9)	6(%5,2)	2(%1,7)
	19. Acil durumlar dışında yetki sınırlarının aşılmasını istemem.	20(%17,2)	63(%54,3)	10(%8,6)	17(%14,7)	6(%5,2)
	34. Astlarımın yeterli deneyimi olmadığından yetki devrederim.	12(%10,3)	20(%17,2)	22(%19,0)	49(%42,2)	13(%11,2)
Astlara Güven ve Astın Özellikleri Alt Boyutu Puan Ortalaması: $2,69 \pm 0,84$						

Tablo16 incelendiğinde, yönetici hemşirelerin Astlara Güven ve Astın Özellikleri alt boyutu puanlarının dağılımı görülmektedir.

Yönetici hemşirelerin yetki devri ölçeği alt boyutlarından aldıkları puan ortalamalarına bakıldığında (Tablo 16) **astlara güven ve astın özellikleri** ile ilgili alt boyut puanı $2,69 \pm 0,84$ olup orta düzeyde olduğu saptandı.

Araştırmaya katılan yönetici hemşirelerin %54,3'ü (n=63) katılıyorum, %17,2'si (n=20) kesinlikle katılıyorum şeklinde görüş bildirerek acil durumlar dışında yetki sınırlarının aşılmasını istemem ifadesine katıldıkları saptandı.

Araştırmaya katılan yönetici hemşirelerin %33,6'sı (n=39) katılıyorum, %21,6'sı (n=25) kesinlikle katılıyorum şeklinde görüş bildirerek yetki devretmede astın nitelik ve bilgisinin etkili olduğu belirlendi.

Araştırmaya katılan yönetici hemşirelerin %35,3'ü (n=41) katılmıyorum, %17,2'si (n=20) kesinlikle katılmıyorum şeklinde görüş bildirerek astlarımın yeteneklerine güvenmediğim için yetki devretmiyorum yaklaşımını doğru bulmadıklarını ifade ettikleri belirlendi.

Araştırmaya katılan yönetici hemşirelerin %42,2'si (n=49) katılmıyorum, %11,2'si (n=13) kesinlikle katılmıyorum şeklinde görüş bildirerek astlarımın yeterli deneyimi olmadığından yetki devredemem ifadesine katılmadıkları belirlendi.

Araştırmaya katılan yönetici hemşirelerin %47,4'si (n=55) katılmıyorum, %38,8'i (n=45) kesinlikle katılmıyorum şeklinde görüş bildirerek sorumluluk alabilecek nitelikteki astlarıma yetkiyi daha kolay devrettiklerini ifade ettiği saptandı.

Tablo 17.Yöneticilerin Yetki Devrine Yaklaşımı Alt Boyutu Puanlarının Dağılımı (n=116)

YÖNETİCİNİN YETKİ DEVRİNE YAKLAŞIMI	Yetki Devri Faaliyetleri	Tamamen Katlıyorum	Katlıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
		1.Yetki devri yetkiden vazgeçmektir.	3(%2,6)	18(%15,5)	9(%7,8)	56(48,3)
	2.Bütün işlerimi yetki devretmeden yapabilirim.	7(%6,0)	25(%21,6)	21(%18,1)	44(%37,9)	19(%16,4)
	3.Yetki devrettiğim iş üzerindeki etkinliğimi kaybederim.	4(%3,4)	20(%17,2)	24(%20,7)	48(%41,4)	20(%17,2)
	4.Yetki devretmek zaman kaybına yol açar.	3(%2,6)	10(%8,6)	20(%17,2)	57(%49,1)	26(%22,4)
	5.İşi en iyi kendim yapacağıma inanırım.	23(%19,8)	25(%21,6)	15(%12,9)	40(%34,5)	13(%11,2)
	6.Yetki devrettiğim kişilerin başarısız olacaklarından endişelenirim.	2(%1,7)	20(%17,2)	34(%29,3)	51(%44,0)	9(%7,8)
	7.Karar verme yetisini elimde tutmak isterim.	19(%16,4)	41(%35,3)	9(%7,8)	39(%33,6)	8(%6,9)
	8.Yetki devri ile ilgili yeterli bilgiye sahip değilim.	3(%2,6)	20(%17,2)	33(%28,4)	46(%39,7)	14(%12,1)
	9.İşlerin büyük bölümünü kendim yapmak isterim.	10(%8,6)	49(%42,2)	11(%9,5)	40(%34,5)	6(%5,2)
	10.Deneyimsiz olduğum alanlarda yetki devretmekten kaçınırım.	15(%12,9)	34(%29,3)	22(%19,0)	32(%27,6)	13(%11,2)
	11.Bir üst olarak yetki her zaman bende olmalıdır.	12(%10,3)	45(%38,8)	14(%12,1)	35(%30,2)	10(%8,6)
	21.Yetki devralarak becerilerimi geliştiririm	23(%19,8)	72(%62,1)	12(%10,3)	5(%4,3)	4(%3,4)
	22.Yetki devralmak kendime güvenimi artırır.	28(%24,1)	60(%51,7)	12(%10,3)	12(%10,3)	4(%3,4)
	23.Yetki devrettiğim astlarımın üzerinde kontrolüm azalır.	5(%4,3)	15(%12,9)	20(%17,2)	62(%53,4)	14(%12,1)
	24.Yetki devri sonrasında, üstüme sık sık danışırım.	5(%4,3)	39(%33,6)	33(%28,4)	34(%29,3)	5(%4,3)
	26.Astıma işlerin nasıl yapılacağını ayrıntılı olarak anlatırım ve kontrol ederim.	31(%26,7)	69(%59,5)	7(%6,0)	5(%4,3)	4(%3,4)
	29.Yetki devrettiğim astlarımın işleri benden daha iyi yapacağından endişe duyarım.	0(%0,0)	11(%9,5)	17(%14,7)	61(%52,6)	27(%23,3)
	39.Yetki devrettiğim zaman hesap verme endişesi duyarım.	4(%3,4)	26(%22,4)	29(%25,0)	45(%38,8)	12(%10,3)
	40.Etkili bir denetim ve gözlem sağlayamadığım için yetki devredemem.	5(%4,3)	10(%8,6)	17(%14,7)	69(%59,5)	15(%12,9)
	41.Yetki devrettiğimde, yetkilerimin azalacağını düşünürüm.	0(%0,0)	9(%7,8)	14(%12,1)	67(%57,8)	26(%22,4)
Yetki Devrine Yaklaşımı Alt Boyutu Puan Ortalaması:3,16±0,55						

Tablo17 incelendiğinde, yönetici hemşirelerin Yetki Devrine Yaklaşımı alt boyutu puanlarının dağılımı görülmektedir.

Yönetici hemşirelerin yetki devri ölçeği alt boyutlarından aldıkları puan ortalamalarına bakıldığında (Tablo 17) **yöneticinin yetki devrine yaklaşımı** alt boyutuyla ilgili puan ortalaması $3,16 \pm 0,55$ olup, yüksek düzeyde olduğu saptandı.

Araştırmaya katılan yönetici hemşirelerin %49,1'i (n=57) katılmıyorum, %22,4'ü (n=26) kesinlikle katılmıyorum şeklide görüş bildirerek yetki devrinin zaman kaybı olduğu düşüncesine katılmadıkları saptandı.

Araştırmaya katılan yönetici hemşirelerin %48,3'i (n=56) katılmıyorum, %25,9'u (n=30) kesinlikle katılmıyorum şeklide görüş bildirerek yetki devrinin yetkiden vazgeçmek olmadığı saptandı.

Araştırmaya katılan yönetici hemşirelerin %38,8'i (n=45) katılıyorum, %10,3'u (n=12) kesinlikle katılıyorum şeklide görüş bildirerek bir üst olarak yetkinin her zaman kendisinde olması gerektiğini, %35,3'i (n=41) katılıyorum, %16,4'u (n=19) kesinlikle katılıyorum diyerek karar verme yetisini elimde tutmak istedikleri saptandı .

Araştırmaya katılan yönetici hemşirelerin %59,5'i (n=69) katılmıyorum, %12,9'u (n=15) kesinlikle katılmıyorum şeklide görüş bildirerek Etkili bir denetim ve gözlem sağlayamadığım için yetki devredemem şeklide görüş bildirerek buna katılmadıkları saptandı.

Araştırmaya katılan yönetici hemşirelerin %57,8'i (n=67) katılmıyorum, %22,4'ü (n=26) kesinlikle katılmıyorum şeklide görüş bildirerek yetki devrettiğimde yetkilerimin azalacağını düşünüyorum ifadesine katılmadıkları saptandı.

Araştırmaya katılan yönetici hemşirelerin %59,5'i (n=69) katılıyorum, %26,7 (n=31) kesinlikle katılıyorum şeklinde görüş bildirerek astlarına işlerin nasıl yapılacağını ayrıntılı olarak anlatırım ve kontrol ederim ifadesine katıldığı saptandı.

Araştırmaya katılan yönetici hemşirelerin %52,6'sı (n=61) katılmıyorum, %23,3'ü (n=27) ise yetki devrettiğim astlarımdan işleri benden daha iyi yapacaklarından endişelenirim ifadesine kesinlikle katılmadıkları ifadesini anlamsız bulduğu saptandı.

Araştırmaya katılan yönetici hemşirelerin %53,4'ü (n=62) yetki devrettiğim astlarımdan üzerinde kontrolüm azalır görüşüne katılmadıklarını, %12,1'i (n=14) kesinlikle katılmıyorum diyerek anlamsız bulduğu saptandı.

Araştırmaya katılan yönetici hemşirelerin %33,6'sı (n=39) katılıyorum, %4,3'ü (n=5) ise kesinlikle katılıyorum diyerek yetki devri sonrasında üstlerine sık sık danıştıklarını ifade ettiği saptandı.

Araştırmaya katılan yönetici hemşirelerin %34,5'i (n=40) işi en iyi kendim yapacağıma inanırım görüşüne katılmadıklarını %11,2'si (n=13) ise kesinlikle katılmadıkları görüşünde olduğu saptandı.

Araştırmaya katılan yönetici hemşirelerin %44,0'nun (n=51) yetki devrettiğim kişilerin başarısız olmalarından endişelenirim ifadesine katılmadıklarını, %7,8'nin (n=9) ise kesinlikle katılmadıkları saptandı.

Araştırmaya katılan yönetici hemşirelerin %37,9'nun (n=44) bütün işlerimi yetki devretmeden yaparım ifadesine katılmadıklarını, %16,4'nün (n=19) ise kesinlikle katılmadıkları saptandı.

Araştırmaya katılan yönetici hemşirelerin %41,4' (n=48) yetki devrettiğim iş üzerinde etkinliğimi kaybederim ifadesine katılmadıkları, %17,2'si (n=20) ise kesinlikle katılmadıkları saptandı.

Araştırmaya katılan yönetici hemşirelerin %39,7'si (n=46) yetki devri ile ilgili bilgiye sahip değilim ifadesine katılmadıkları, %12,1'i (n=14) ise kesinlikle katılmadıkları saptandı.

Araştırmaya katılan yönetici hemşirelerin %42,2'si (n=49) işlerin büyük bölümünü kendim yapmak isterim ifadesine katıldıklarını, %8,6'sı (n=10) ise kesinlikle katıldıkları saptandı.

Araştırmaya katılan yönetici hemşirelerin %29,3' (n=34) deneyimsiz olduğum alanlarda yetki devretmekten kaçınırım ifadesine katıldıklarını, %12,9'nun (n=15) ise kesinlikle katıldıkları saptandı.

Araştırmaya katılan yönetici hemşirelerin %62,1'i (n=72) yetki devralarak becerilerimi geliştiririm ifadesine katıldıklarını, %19,8'nin (n=23) ise kesinlikle katıldıkları saptandı.

Araştırmaya katılan yönetici hemşirelerin %51,7'si (n=60) yetki devralmak kendime güvenimi arttırır ifadesine katıldıklarını, %24,1'i (n=28) ise kesinlikle katıldıkları saptandı.

Tablo 18.Örgüt Yapısı Alt Boyutu Puanlarının Dağılımı (n=116)

ÖRGÜT YAPISI	Yetki Devri Faaliyetleri	Tamamen Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
	17.Kurumumdaki yönetim anlayışı yetki devretmemi destekler.	3(%2,6)	13(%11,2)	34(%29,3)	56(%48,3)	10(%8,6)
	30.Bana yetki devredilmediği için yetki devredemem.	3(%2,6)	10(%8,6)	17(%14,7)	60(%51,7)	26(%22,4)
	31.Astlarımın aşırı iş yüklerinden dolayı yetki devretmekte zorluk yaşarım.	6(%5,2)	31(%26,7)	32(%27,6)	39(%33,6)	8(%6,9)
	33.Kurum içinde, verimliği arttıracak her türlü görev için yetki devrini gerçekleştirim.	1(%0,9)	12(%10,3)	20(%17,2)	59(%50,9)	24(%20,7)
	36.Yetki devri benim iş yapmıyormuş olduğum düşüncesini yaratır.	6(%5,2)	13(%11,2)	17(%14,7)	52(%44,8)	28(%24,1)
	37.Yeterli sayıda çalışmam olmadığı için yetki devretmekte sorun yaşarım.	9(%7,8)	38(%32,8)	18(%15,5)	43(%37,1)	8(%6,9)
Örgüt Yapısı Alt Boyutu Puan Ortalaması:3,49±0,64						

Tablo18 incelendiğinde, yönetici hemşirelerin Örgüt Yapısı alt boyutu puanlarının dağılımı görülmektedir.

Yönetici hemşirelerin yetki devri ölçeği alt boyutlarından aldıkları puan ortalamalarına bakıldığında (Tablo 18) **örgüt yapısı** alt boyutuyla ilgili puan ortalaması 3,49±0,64 olup, yüksek düzeyde olduğu saptandı.

Araştırmaya katılan yönetici hemşirelerin %44,8'i katılıyorum, %24,1'i ise kesinlikle katılmıyorum şeklinde görüş bildirerek yetki devri benim iş yapmıyormuş olduğum düşüncesini yaratır ifadesine katılmadıkları saptandı.

Araştırmaya katılan yönetici hemşirelerin %37,1'i (n=43) katılmıyorum, %6,9'u (n=8) ise kesinlikle katılmıyorum şeklinde görüş bildirerek yeterli sayıda çalışmam olmadığı için yetki devretmekte sorun yaşarım ifadesine katılmadıkları saptandı.

Araştırmaya katılan yönetici hemşirelerin %48,3'ü (n=56) katılmıyorum, %8,6'sı (n=10) ise kesinlikle katılmıyorum şeklinde görüş bildirerek kurumumdaki yönetim anlayışı yetki devretmemi destekler ifadesine katılmadıkları saptandı.

Araştırmaya katılan yönetici hemşirelerin %51,7'si (n=60) katılmıyorum, %22,4'ü (n=26) ise kesinlikle katılmıyorum şeklinde görüş bildirerek bana yetki devredilmediği için yetki devredemem ifadesine katılmadıkları saptandı.

Araştırmaya katılan yönetici hemşirelerin %27,6'sı (n=32) kararsızım şeklinde görüş bildirerek astlarımın aşırı iş yüklerinden dolayı yetki devretmekte zorluk yaşarım %33,6'sının (n=39) ise katılmadıkları saptandı.

Araştırmaya katılan yönetici hemşirelerin %50,9'u katılmıyorum, %20,7'si kesinlikle katılmıyorum şekilde görüş bildirerek kurum içinde verimliliği arttıracak her türlü görev için yetki devrini gerçekleştiririm ifadesine katılmadıkları saptandı.

Farklı kurumlarda çalışan yönetici hemşirelerin yetki devri faaliyetleri ve yetki devri alt boyutları hakkındaki görüşleri arasında, istatistikî olarak anlamlı bir farklılık olup olmadığı Tek yönlü ANOVA analizi ile araştırılmıştır.

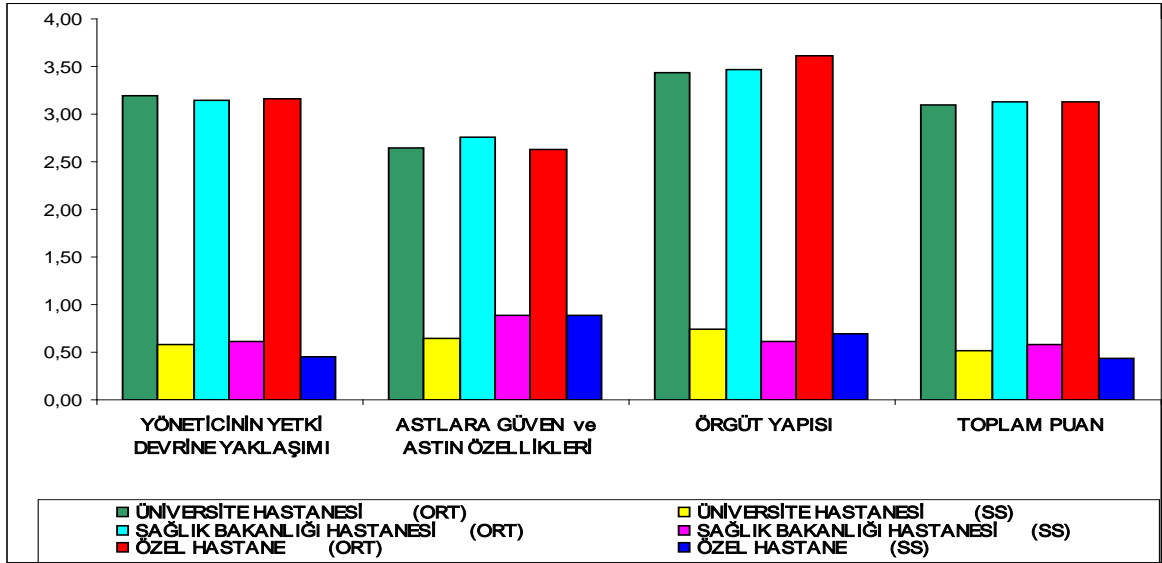
Tablo 19.Yönetici Hemşirelerin Çalıştıkları Kurum İle Yetki Devri Ölçeği ve Alt Boyutları Puan Ortalamalarının Karşılaştırılması (n=116)

	ÇALIŞILAN KURUM						Test Değeri p;F
	Üniversite Hastanesi (n= 36)		Sağlık Bakanlığı Hastanesi (n=49)		Özel Hastane (n= 31)		
	Ort	SS	Ort	SS	Ort	SS	
Toplam puanı	3,09	0,51	3,13	0,58	3,13	0,44	F:0,070 p:0,933
Yöneticinin yetki devrine yaklaşımı	3,20	0,58	3,15	0,61	3,16	0,45	F:0,93 P:0,911
Astlara güven ve astın özellikleri	2,64	0,74	2,76	0,89	2,63	0,89	F:0,301 P:0,741
Örgüt yapısı	3,43	0,64	3,47	0,62	3,61	0,69	F:0,690 P:0,504

F: Oneway Anova test

Araştırmaya katılan yönetici hemşirelerin çalıştıkları kurumlara göre yetki devri düzeylerinin karşılaştırılması Tablo 19’da görülmektedir.

Kurumlar arasında ölçeğin toplam ve alt boyut puanları bakımından anlamlı bir farklılık saptanmadı ($p>0.05$).

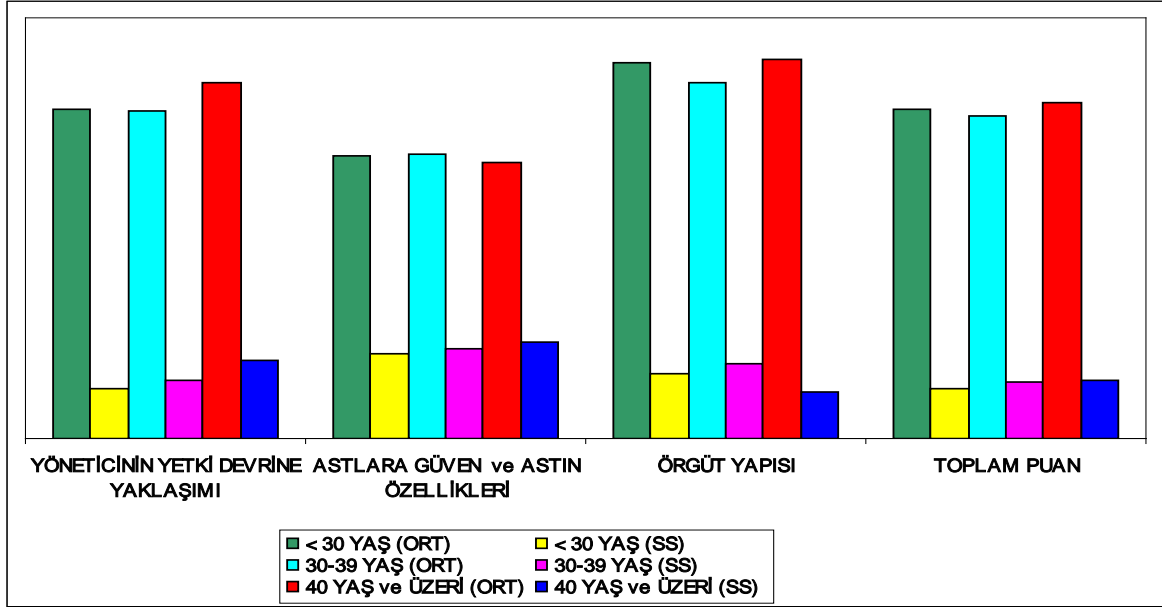


Grafik 13. Yönetici Hemşirelerin Çalıştıkları Kurum İle Yetki Devri Ölçeği ve Alt Boyutları Puan Ortalamalarının Dağılımı

Tablo 20. Yönetici Hemşirelerin Yaş Gruplarına Göre Yetki Devri Ölçeği ve Alt Boyut Puanlarının Karşılaştırılması (n=116)

	Yaş						Test Değeri p;F
	<30 yıl (n=46)		30-39 yıl (n=52)		40 yıl ve üzeri (n=18)		
	ort	SS	Ort	SS	ort	SS	
Toplam puan	3,13	0,48	3,07	0,54	3,20	0,55	F:0,438 P:0,646
Yöneticinin yetki devri yaklaşımı	3,13	0,47	3,12	0,55	3,38	0,74	F:1,520 P:0,223
Astlara güven ve astın özellikleri	2,68	0,80	2,71	0,86	2,63	0,92	F:0,058 P:0,943
Örgüt yapısı	3,57	0,62	3,39	0,71	3,60	0,45	F:1,310 P:0,943

F: Oneway Anova test



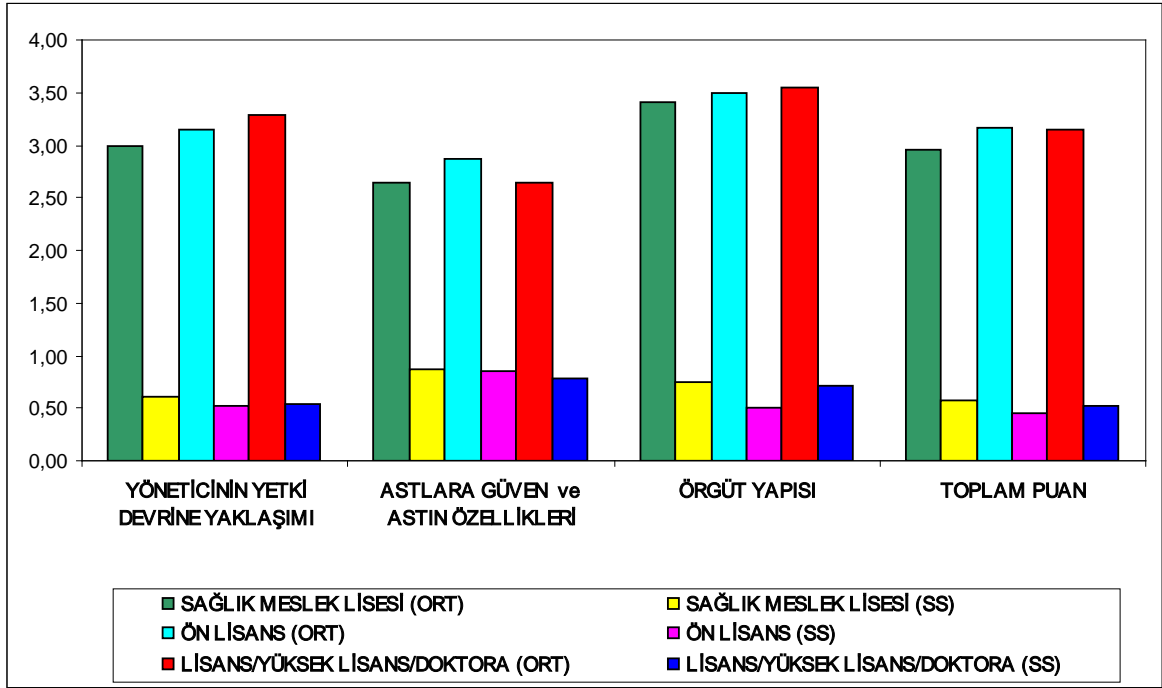
Grafik 14. Yönetici Hemşirelerin Yaş Gruplarına Göre Yetki Devri Ölçeği ve Alt Boyut Puanlarının Dağılımı

Tablo 21. Yönetici Hemşirelerin Eğitim Durumuna Göre Yetki Devri Ölçeği ve Alt Boyut Puanlarının Karşılaştırılması (n=116)

	EĞİTİM DURUMU						Test Değeri P;F
	Sağlık Meslek Lisesi (n=26)		Ön Lisans (n=43)		Lisans, Yüksek Lisans/Doktora (n=47)		
	ort	SS	ort	SS	ort	SS	
Toplam puan	2,95	0,58	3,17	0,46	3,15	0,53	F:1,676 P:0,192
Yöneticinin yetki devrine yaklaşımı	2,99	0,61	3,15	0,53	3,28	0,54	F:2,326 P:0,102
Astlara güven ve astın özellikleri	2,64	0,87	2,87	0,86	2,65	0,78	F:2,036 P:0,135
Örgüt yapısı	3,41	0,74	3,50	0,50	3,54	0,71	F:0,332 P:0,719

Araştırmaya katılan yönetici hemşirelerin eğitim durumu ile yetki devri ölçeği ve alt boyut puanlarının karşılaştırılması Tablo 21’de gösterilmektedir.

Eğitim grupları arasında ölçeğin toplam ve alt boyut puanları bakımından anlamlı bir farklılık saptanmadı ($p>0.05$).



Grafik 15. Yönetici Hemşirelerin Eğitim Durumlarına Göre Yetki Devri Ölçeği Puanlarının Dağılımı

Tablo 22. Yönetici Hemşirelerin Çalıştıkları Pozisyona Göre Yetki Devri Ölçeği Alt Boyut Puanlarının Karşılaştırılması (n=116)

	ÇALIŞILAN POZİSYON				
	Üst Kademe Yönetici Hemşire (Hem. Hiz. Md. Yrd./ Başhemşire Yrd(Bölümsor Hemşiresi) (n=27)		Alt Kademe Yönetici Hemşire (Servis Sorumlu Hemşiresi) (n=89)		Test Değeri; P;F
	Ort	SS	Ort	SS	
Toplam puan	3,42	0,48	3,02	0,49	F:3,636 P:0,000***
Yöneticinin yetki devri yaklaşımı	3,57	0,50	3,04	0,52	F:4,632 P:0,000***
Astlara güven ve astın özellikleri	2,84	0,81	2,64	0,85	F:1,104 P:0,272
Örgüt yapısı	3,84	0,49	3,39	0,65	F:3,319 P:0,001***

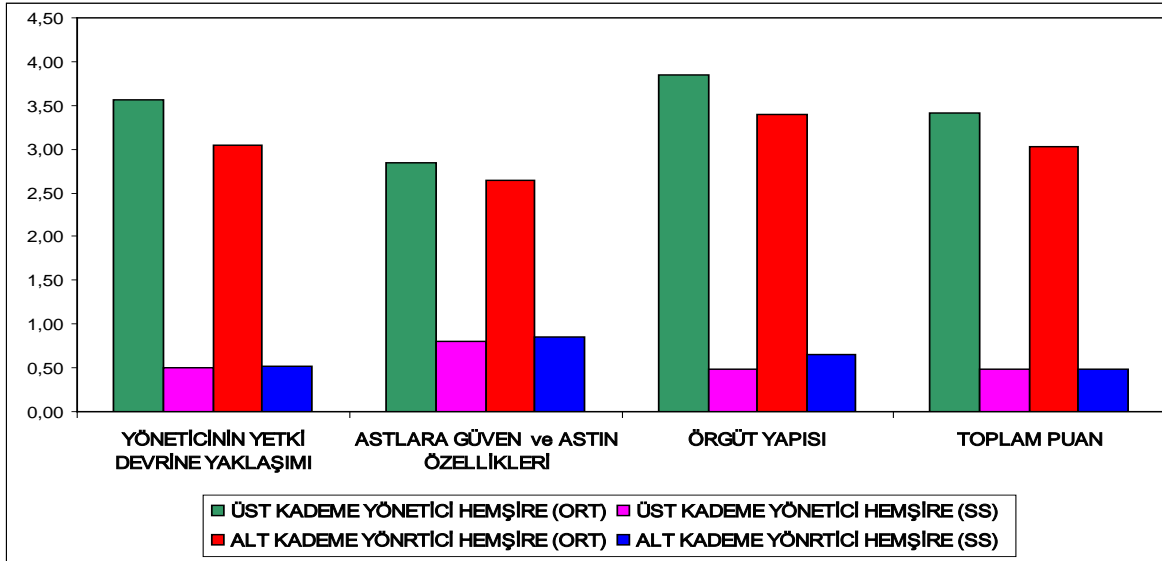
*** p<0.001

χ^2 : Ki kare test

Araştırmaya katılan yönetici hemşirelerin çalıştıkları pozisyon ile yetki devri ölçeği ve alt boyut puanlarının karşılaştırılması Tablo 22’te gösterilmektedir.

Üst kademe çalışan yönetici hemşirelerin toplam, örgüt yapısı ve yöneticinin yetki devrine yaklaşım puanları, alt kademe yönetici hemşirelere göre istatistiksel olarak ileri derecede anlamlı olduğu saptandı (p<0.001).

Üst kademe çalışan yönetici hemşirelerin astlara güven ve astın özellikleri, alt kademe çalışan yönetici hemşirelerin ise toplam, astlara güven ve astın özellikleri örgüt yapısı ve yöneticinin yetki devrine yaklaşım puanlarının karşılaştırılmasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık saptanmadı.



Grafik 16. Yönetici Hemşirelerin Çalıştıkları Pozisyona Göre Yetki Devri Ölçeği ve Alt Boyut Puanlarının Dağılımı

Tablo 23. Yönetici Hemşirelerin Yöneticilik Deneyim Yıllarının Yetki Devri Ölçeği ve Alt Boyut Puanlarının Karşılaştırılması (n=116)

	YÖNETİCİLİK DENEYİM YILI						Test Değeri P;F
	< 1 yıl (n=22)		1-3 yıl (n=55)		4 yıl ve üzeri (n=39)		
	ort	SS	ort	SS	ort	SS	
Toplam puan	3,37	0,47	3,00	0,49	3,13	0,54	F:4,106 P:0,019
Yöneticinin yetki devri yaklaşımı	3,25	0,53	3,06	0,51	3,26	0,62	F:1,804 P:0,169
Astlara güven ve astın özellikleri	2,95	0,68	2,66	0,81	2,58	0,95	F:1,389 P:0,235
Örgüt yapısı	3,90	0,50	3,29	0,66	3,56	0,58	F:8,363 P:0,0***

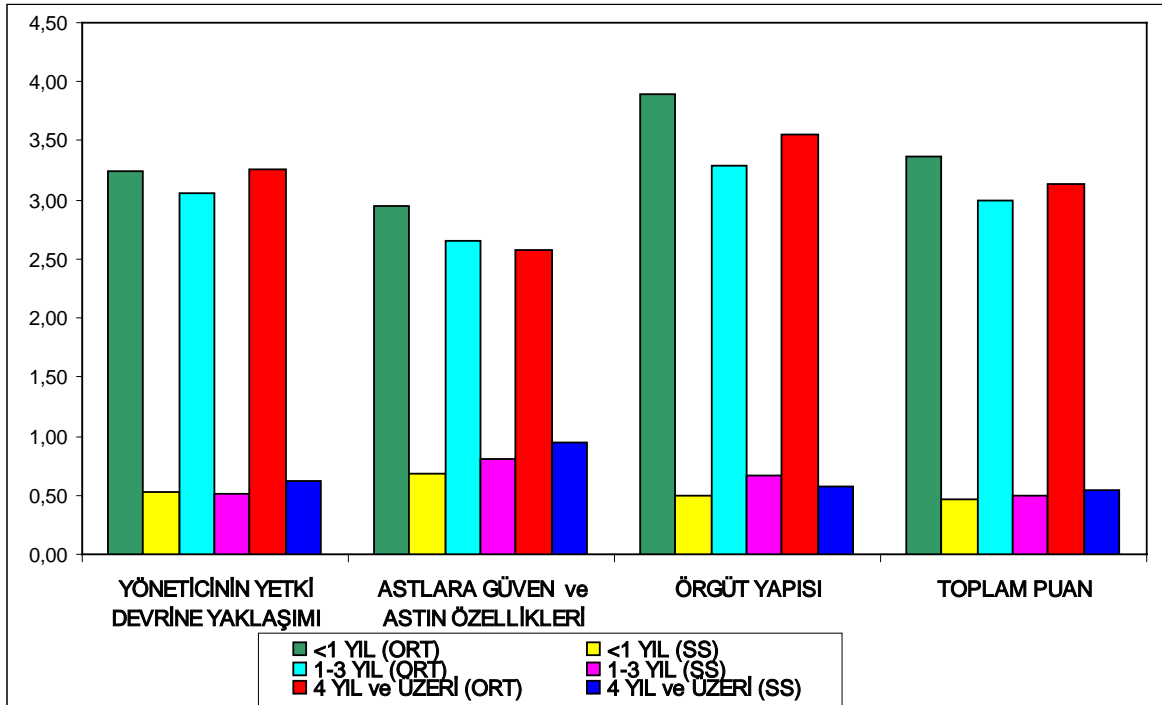
*** p<0.001

χ^2 : Ki kare test

Araştırmaya katılan yönetici hemşirelerin yöneticilik deneyim yılı ile yetki devri ölçeği ve alt boyut puanlarının karşılaştırılması Tablo 23’de gösterilmektedir.

1 yıl ve daha az süredir yönetici olarak çalışan hemşirelerin örgüt yapısı puanları, uzun süre çalışan hemşirelere göre istatistiksel olarak ileri derecede anlamlı olduğu saptandı($p<0.001$).

Yöneticilik deneyim yılı 1-3 yıl ile 4 yıl ve üzeri yöneticilik deneyimi olan grubun toplam, yöneticinin yetki devrine yaklaşım, astlara güven ve astın özellikleri ve örgüt yapısı, <1yıl ve daha az süreli yöneticilik deneyimi olan grubun ise toplam, yöneticinin yetki devrine yaklaşımı, astlara güven ve astın özellikleri puanlarının karşılaştırılmasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık saptanmadı.



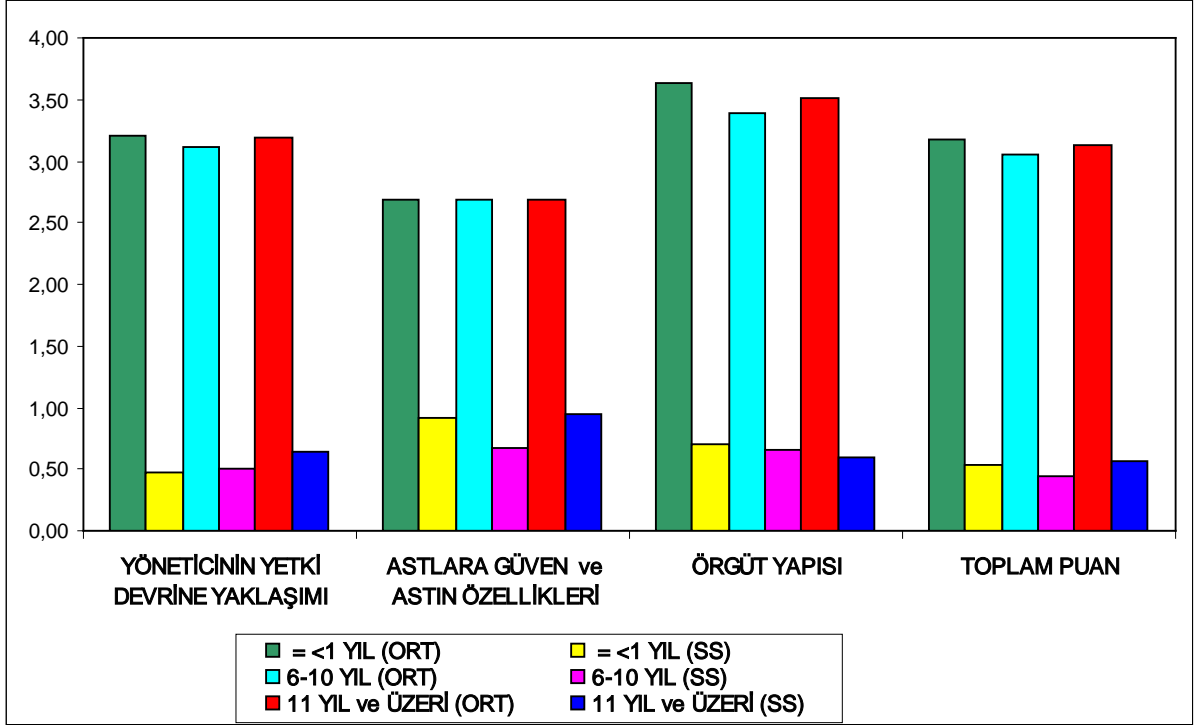
Grafik 17. Yönetici Hemşirelerin Yöneticilik Deneyim Yılına Göre Yetki Devri Ölçeği ve Alt Boyut Puanlarının Dağılımı

Tablo 24 Yönetici Hemşirelerin Mesleki Deneyim Yıllarına Göre Yetki Devri Ölçeği ve Alt Boyut Puanlarının Karşılaştırılması (n=116)

	MESLEKİ DENEYİM YILI						Test Değeri P;F
	=< 5 yıl (n= 25)		6–10 yıl (n=40)		11yıl ve üzeri (n=51)		
	ort	SS	ort	SS	ort	SS	
Toplam puan	3,18	0,53	3,06	0,45	3,13	0,56	F:0,443 P:0,643
Yöneticinin yetki devri yaklaşımı	3,20	0,47	3,11	0,51	3,19	0,64	F:0,358 P:0,700
Astlara güven ve astın özellikleri	2,69	0,92	2,68	0,67	2,69	0,94	F:0,003 P:0,997
Örgüt yapısı	3,63	0,70	3,39	0,66	3,51	0,60	F:1,153 P:0,320

Araştırmaya katılan yönetici hemşirelerin yöneticilik deneyim yılı ile yetki devri ölçeği ve alt boyut puanlarının karşılaştırılması Tablo 24’de gösterilmektedir.

Mesleki deneyim yılları grupları arasında toplam ve alt ölçek puanları bakımından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık saptanmadı ($p>0.05$).



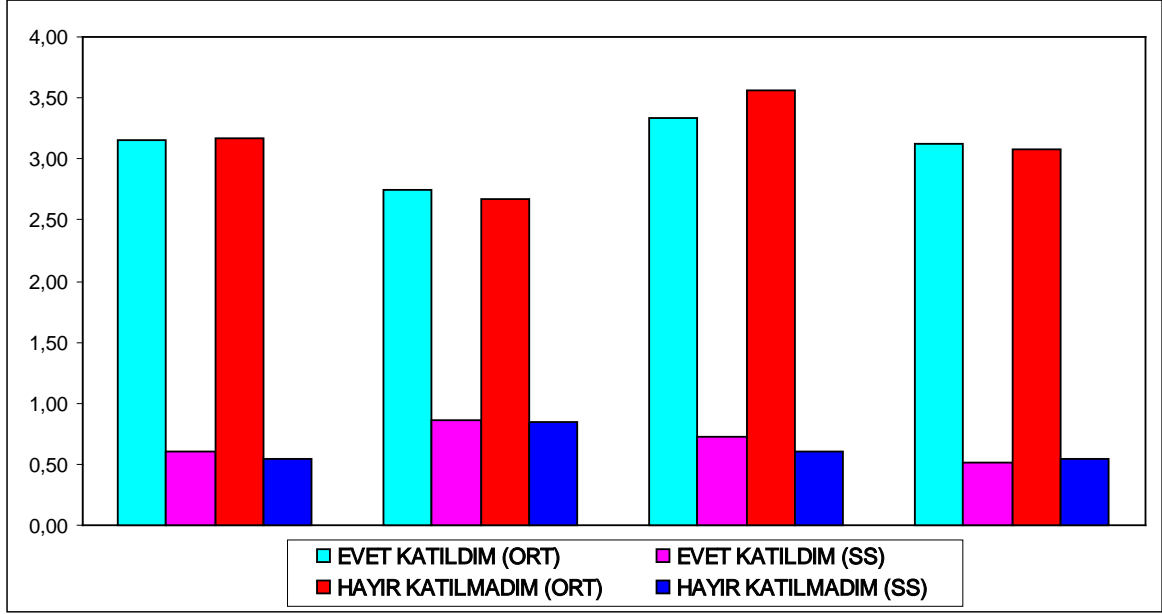
Grafik 18.Yönetici Hemşirelerin Mesleki Deneyim Yılına Göre Yetki Devri Ölçeği ve Alt Boyut Puanlarının Dağılımı

Tablo 25. Yönetici Hemşirelerin Yönetim İle İlgili Konularda Eğitim Alma Durumlarının Yetki Devri Ölçeği ve Alt Boyutları Puanlarının Karşılaştırılması (n=116)

	YÖNETİM İLE İLGİLİ KONULARDA EĞİTİM ALMA				
	EVET (KATILDIM)		HAYIR (KATILMADIM)		Test değeri
	Ort	SS	Ort	SS	
Toplam puan	3,13	0,51	3,08	0,54	F:0,471 P:0,639
Yöneticinin yetki devrine yaklaşımı	3,16	0,61	3,17	0,54	F:0,115 P:0,909
Astlara güven ve Astın özellikleri	2,75	0,86	2,67	0,84	F:-,463 P:0,645
Örgüt yapısı	3,34	0,73	3,56	0,60	F:1,658 P:0,100

Araştırmaya katılan yönetici hemşirelerin yönetim ile ilgili konularda eğitim alma durumları ile yetki devri ölçeği ve alt boyut puanlarının karşılaştırılması Tablo 25’de gösterilmektedir.

Yönetim ile ilgili konularda eğitim alan ve almayanlar arasında toplam ve alt ölçek puanları bakımından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık saptanmadı ($p>0.05$).



Grafik 19 Yönetici Hemşirelerin Yönetim İle İlgili Konularda Eğitim Alma Durumlarının Yetki Devri Ölçeği ve Alt Boyutları Puanlarının Dağılımı

Tablo 26. Yönetici Hemşirelere Bağlı Bulunan Çalışan Sayısı İle Yetki Devri Ölçeği ve Alt Boyutlarının Karşılaştırılması (n=116)

	BAĞLI ÇALIŞAN SAYISI						Test Değeri P;F
	1-5 (n=30)		6-10 (n=47)		11 ve üzeri (n=39)		
	ort	SS	Ort	SS	ort	SS	
Toplam puan	3,09	0,47	3,04	0,52	3,23	0,54	F: ,161 P: 0,247
Yöneticinin yetki devrine yaklaşımı	3,13	0,47	3,05	0,54	3,34	0,61	F: 0,784 P: 0,045*
Astlara güven ve Astın özellikleri	2,64	0,95	2,67	0,85	2,75	0,76	F: 3,178 P: 0,851
Örgüt yapısı	3,49	0,63	3,41	0,67	3,59	0,62	F: 1,414 P: 0,459

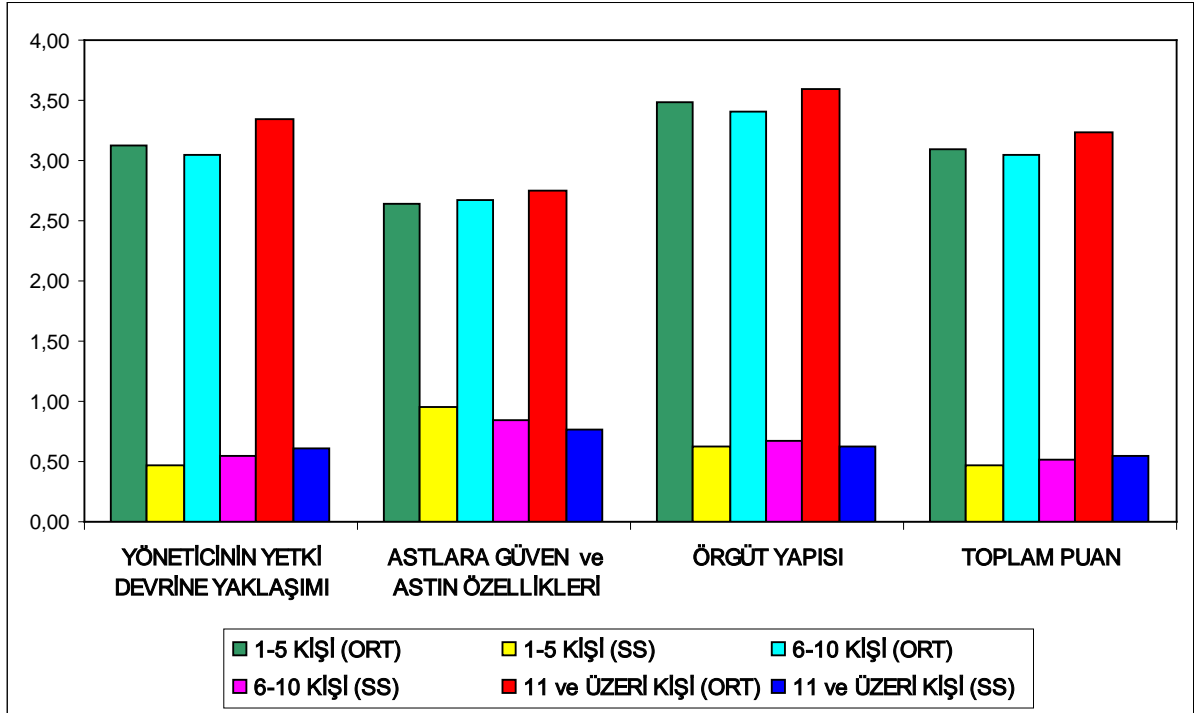
*p<0.05

χ²: Ki kare

Araştırmaya katılan yönetici hemşirelerin bağlı bulunan yönetici sayısı ile yetki devri ölçeği ve alt boyut puanlarının karşılaştırılması Tablo 26’de gösterilmektedir.

Bağlı bulunan çalışan sayısı 11 ve üzeri çalışanı olan gruba ait yöneticinin yetki devrine yaklaşım puanları, diğer grup hemşirelere göre istatistiksel olarak anlamlı olduğu saptandı ($p<0.05$).

Bağlı bulunan çalışan sayısı 1–5 ve 6–10 arasında çalışanı olan gruba ait yöneticinin toplam, yetki devrine yaklaşım, astlara güven ve astın özellikleri ve örgüt yapısı, 11 yıl ve üzeri çalışanı olan grubun ise toplam, astlara güven ve astın özellikleri ve örgüt yapısı puanlarının karşılaştırılmasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık saptanmadı.



Grafik 20. Yönetici Hemşirelere bağlı bulunan ast sayısına göre Yetki Devri Ölçeği ve Alt Boyutları Puanlarının Dağılımı

Tablo 27. Yönetici Hemşirelerin Yetki Devrettikleri Konuların Yetki Devri Ölçeği Puanlarına Göre Dağılımı (n=116)

		Yöneticinin yetki devrine yaklaşımı	Astlara güven ve astın özellikleri	Örgüt yapısı	Toplam puan
		Ort.±SS	Ort.±SS	Ort.±SS	Ort.±SS
Hasta bakımı	EVET	3,09±0,54	2,71±0,80	3,38±0,63	3,25±0,54
	HAYIR	3,34±0,56	2,63±0,93	3,77±0,59	3,06±0,50
Test Değeri; p		t:2,313 p:0,23*	t:-0,450 p:0,654	t:3,108 p:0,002**	1,835 p:0,069
Çalışma alanı ve listesi	EVET	3,12±0,58	2,69±0,78	3,42±0,65	3,20±,52
	HAYIR	3,27±0,49	2,68±0,97	3,64±0,62	3,08±,52
Test Değeri; p		t:1,427 p:0156	t:-107 p:0,915	t:1,732 P:0,086	1,168 p:0,245
Malzeme seçimi ve temini	EVET	3,17±0,57	2,79±0,81	3,36±0,67	3,13±0,49
	HAYIR	3,16±0,55	2,58±0,86	3,64±0,59	3,11±0,54
Test Değeri; p		t:-0,128 p:0171	t:-1,376 p:0,171	t:2,404 p:0,18	0,187 p:0,852
Ünite yönetimi	EVET	3,19±0,57	2,74±0,77	3,63±0,56	2,99±,55
	HAYIR	3,12±0,53	2,60±0,95	3,26±0,71	3,19±,48
Test Değeri; p		t-0,729 p:0,468	t:-0,817 p:0,416	t:-3,126 p:0,002**	-1,983 p:0,050
Eğitim faaliyetleri	EVET	3,28±0,63	2,69±1,01	3,77±0,56	3,06±,48
	HAYIR	3,12±0,52	2,69±0,77	3,38±0,64	3,25±,58
Test Değeri; p		t:-1,423 p:0,157	t:-0,51 p:0,960	t:-3,135 p:0,002**	-1,810 p:0,073

*p<0.05

**p<0.01

t: Student t Test

Araştırmaya katılan yönetici hemşirelerin yetki devrettikleri konular ile yetki devri leği ve alt boyut puanlarının karşılaştırılması Tablo 27’de gösterilmektedir.

Yetki devrettikleri konulardan hasta bakımı konusunda yöneticinin yetki devrine yaklaşımı ve örgüt yapısı alt boyut puanları istatistiksel olarak anlamlı derecede farklılık saptandı ($p < 0.05$).

nite yönetimi konusunda örgüt yapısı ve eğitim faaliyetleri alt boyut puanları istatistiksel olarak anlamlı derecede farklılık belirlendi ($p < 0.05$).

Yönetici hemşirelerin yetki devrettiği konulardan çalışma alanı ve listesi, malzeme seçimi ve temini konularında yöneticinin yetki devretme yaklaşımı, astlara güven ve astın özellikleri, örgüt yapısı alt boyut puanlarının karşılaştırılmasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark saptanmadı.

Tablo28.Yönetici Hemşirelerin Yetki Devrettikleri Durumlara Göre Yetki Devri Ölçeğinden Aldıkları Puanların Dağılımı (n=116)

		Yöneticinin yetki devrine yaklaşımı	Astlara güven ve astın özellikleri	Örgüt yapısı	Toplam puan
		Ort.±SS	Ort.±SS	Ort.±SS	Ort.±SS
İzindeyken	VAR	3,14±0,58	2,70±0,86	3,39±0,68	3,19±0,45
	YOK	3,20±0,53	2,67±0,82	3,68±0,53	3,07±0,55
Test Değeri;p		t:0,579 p:0,564	t:-0,132 p:0,895	t:2,414 p0,017	1,120 P:0,265
Acil durum	VAR	3,20±0,56	2,80±0,81	3,53±0,63	3,06±0,52
	YOK	3,13±0,55	2,58±0,86	3,45±0,66	3,18±0,51
Test Değeri;p		t:-0,615 p:0,540	t:-1,396 p0,166	t:-0,672 p:0,503	1,26 P:0,210
Her durumda	VAR	3,22±0,55	2,79±0,90	3,75±0,56	3,08±0,53
	YOK	3,15±0,56	2,66±0,83	3,42±0,65	3,25±0,46
Test Değeri;p		t:-0,570 p:0,570	t:-0,696 p:0,488	t:-2,254 p:0,26*	-1,513 p:0,133
Çok yoğun olduğumda	VAR	3,16±0,60	2,53±0,76	3,35±0,62	3,22±0,51
	YOK	3,17±0,51	2,84±0,90	3,64±0,64	3,01±0,50
Test Değeri;p		t:0,116 p 0,908	t:1,989 p:0,049*	t:2,509 p0,014*	2,16 P:0,033*
Hoşlanmadığım işler olduğunda	VAR	Vaka az			
	YOK	Vaka az			
Test Değeri;p		t: p	t: p	t: p	

*p<0.05

t: Student t Test

Tablo 28’de görüldüğü gibi yönetici hemşirelerin yetki devrettikleri durumlara göre yetki devri ölçeğinden aldıkları puanların dağılımına bakıldığında; Yönetici hemşirelerin yetki devrettikleri durumlardan her durumda yetki devrederim diyenlerden örgüt yapısı alt boyut puanı anlamlı derecede farklı bulunmuştur. Çok yoğun olduğumda yetki devrederim diyenlerden astlara güven ve astın özellikleri, örgüt yapısı ve toplam puanı istatistiksel olarak anlamlı derecede farklılık saptandı ($p < 0.05$).

Yönetici hemşirelerin yetki devrettiği durumlardan izindeyken ve acil durumlarda yöneticinin yetki devretme yaklaşımı, astlara güven ve astın özellikleri, örgüt yapısı alt boyut puanlarının karşılaştırılmasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark saptanmadı.

7. TARTIŞMA

Yönetici hemşirelerin yetki devretme düzeylerinin belirlenmesi amacıyla planlanan araştırma Üniversite, Sağlık Bakanlığı ve Özel olmak üzere üç farklı statüye sahip hastanede 116 yönetici hemşirenin katılımı ile gerçekleştirildi. Çalışmadan elde edilen bulgular literatür bilgilerinin ışığında ve bulguların bölümleri doğrultusunda üç ana başlık altında tartışıldı:

7.1. Yönetici hemşirelerin tanıtıcı özelliklerine ilişkin bulguların tartışılması

7.2. Yönetici hemşirelerin yetki devri ile ilgili tanıtıcı özelliklerine ilişkin bulguların tartışılması

7.3. Yönetici hemşirelerin yetki devretme düzeylerine ilişkin bulguların tartışılması

7.1.YÖNETİCİ HEMŞİRELERİN TANITICI ÖZELLİKLERİNİN TARTIŞILMASI

Araştırmaya katılan yönetici hemşirelerin %44,8'nin 30–39 arası yaş grubunda olduğu yaş ortalamasının $32,16 \pm 6,19$ yıl olduğu saptandı (Tablo 1).

Yaş ortalamalarının yüksek olması devlet hastanelerinde yönetici hemşirelerin yöneticilik görevlerine atanma ölçütünün Y.T.K.İ.Y'liğine göre, başhemşirelik görevlerine 10 yıl ve üzeri deneyime sahip olma koşulunun varlığı ile açıklanabilir.

Türkyılmaz (2001), Kaftancıoğlu (2004), Dursun (2008) yaptıkları çalışmalarında da yönetici hemşirelerin orta yaş grubunda olduğu araştırmamızın bulgularını desteklemektedir.

Araştırmamızda yönetici hemşirelerin çoğunun evli olduğu saptandı. Tiryaki Şen (2007), Dursun (2008) yaptıkları çalışmalarda yönetici hemşirelerin çoğunun evli olması bulgularımızı desteklemektedir.

Araştırmamızda yönetici hemşirelerin eğitim düzeyleri lisans (%37,1) ve ön lisans (%37,1) mezunlarının eşit olduğu saptandı (Tablo 1).

Son yıllarda yapılan çalışmalarda Yönetici hemşirelerin çoğunluğunun lisans ve önlisans mezunu oldukları saptanmıştır. Bu sonucun çalışmamızla paralellik göstermesinin nedenini, 1991–1992 yılında sağlık meslek lisesi mezunlarına Açık Öğretim Fakültesinde önlisans tamamlama hakkının verilmesi ile lisans mezunlarının oranının artmasını ise hemşirelik eğitiminin Üniversitelerde lisans düzeyinde veriliyor olması ile açıklanabilir.

Tiryaki Şen (2007)'in yaptığı çalışmasının sonuçları bulgularımızla benzerlik gösterdiği ve lisans mezunu yönetici hemşirelerin oranının yüksek olduğu görülmüştür.

Ancak yönetici hemşirelerin eğitim düzeylerinin farklılık göstermesi ülkemizde yönetici olmak için belirlenmiş bir standardın olmadığını göstermektedir. 6283 sayılı Hemşirelik kanununun 1954 tarihli versiyonunda başhemşirelik görevleri için lisans mezunlarına rüçhan hakkı verilmiş olmasına rağmen sağlık meslek lisesi mezunlarının çoğunlukla Sağlık Bakanlığı Hastanelerin de istihdam ettirilmesi ve son yıllarda yapılan hemşire atamalarında kadrolu atamaların yapılmaması ve ayrıca başhemşire atamaların da başhekim onayının gerekliliği bu sonucu doğurmaktadır.

Yönetici hemşirelerin hastanelere göre dağılımlarına bakıldığında; birinci sırada sağlık bakanlığı hastaneleri, ikinci sırada üniversite hastanesi, üçüncü sırada ise özel hastanelerin olduğu saptandı (Tablo 1).

Dursun (2008)'in çalışmasında ikinci sırada özel hastaneler, üçüncü sırada üniversite hastanesinin yer aldığı görülmüştür çalışmamızla oluşan farklılığın günümüzde

dünyada ve ülkemizde yaşanan ekonomik kriz nedeniyle özel hastanelerin istihdam ettirdikleri hemşire ve yönetici hemşirelerin oranının düşürmesinden kaynaklandığı düşünülmektedir.

Yönetici hemşirelerin çalıştıkları pozisyonlara göre dağılımlarına incelediğinde; yönetici hemşirelerin çoğunluğunun servis sorumlu hemşirelerinden oluştuğu belirlendi (Tablo 1). Çoğunluğun servis sorumlu hemşirelerinden oluşması hastanelerde her kliniğe bir sorumlu hemşire atanmasıyla açıklanabilir.

Yönetici hemşirelerin mesleki deneyim yıllarına göre dağılımlarını incelendiğinde; çoğunlukla 11 yıl ve üzeri ile 6–10 yıl olarak belirlendi (Tablo 1).

Araştırmaya katılan yönetici hemşirelerin mesleki yıl ortalamaları 11,29 yıl, yöneticilik deneyimlerinin 4 yıl ve üzeri ile 1–3 yıl ve yöneticilik deneyim yıl ortalamaları ise $3,92 \pm 4,90$ yıl olması, yöneticilik deneyiminin mesleki deneyime göre düşük olması yönetici hemşire seçiminde mesleki/klinik deneyimin dikkate alındığı şeklinde yorumlanabilir.

Kahraman (2007), Sönmez (2007) yönetici hemşirelerle yaptıkları mesleki deneyim süresi açısından farklı bulgular elde etmelerine rağmen, yönetim deneyim sürelerini (0–5) yıl olduğunu saptamışlardır. Bu sonuçlar çalışmamızı desteklemektedir.

7.2. YÖNETİCİ HEMŞİRELERİN YETKİ DEVRİ İLE İLGİLİ TANITICI ÖZELLİKLERİNİN TARTIŞILMASI

Araştırmaya katılan yönetici hemşirelerin yetki devri ile ilgili tanıtıcı özellikleri, yönetim ile ilgili konularda eğitim alma durumu, yetki devredilen konular ve yetki devredilen durumlar tartışıldı.

Yönetici hemşirelerin yönetim ile ilgili konularda eğitim alma durumlarının dağılımına bakıldığında; yönetici hemşirelerin %71,6 oranında yönetim ile ilgili konularda herhangi bir eğitim alamadıkları saptandı (Tablo 3).

Topçu (2006)'nun çalışmasında yönetici hemşirelerin yetki devri ile ilgili konularda eğitim alma oranlarının düşük olması çalışmamızla uyum göstermektedir. Bu sonuç hemşirelik yönetiminin, yönetim işlevlerini yerine getirirken yetki devrine yeterli önemi vermediğini ve eğitim programlarına almadığını göstermektedir.

Yönetici hemşirelerin yetki devrettikleri konular incelendiğinde; %69,8'lik (n=81) oranla hasta bakımı ilk sırada, %68,1'i (n=79) çalışma alanı ve çalışma listelerinin düzenlenmesini, %62,9'u (n=73) ünite yönetimi, %50,9'u (n=59) malzeme seçimi, %29,3'ü (n=34) eğitim faaliyetlerinin yürütülmesi konularında yetki devrettikleri belirlendi (Tablo 4). Bu durum servis sorumlu hemşirelerinin sayısının fazlalığı ile açıklanabilir.

Topçu(2006)'nun çalışmasında yönetici hemşirelerin %75'lik oranla hasta bakımı ilk sırada, %52,6'sı çalışanların eğitimini, %47,4'ü çalışma listelerinin düzenlenmesini, %40,4'ü sosyal etkinliklerin düzenlenmesini, %35,9'u ünite yönetimini, %14,7'si malzeme temini ve seçimi konularında yetki devrettikleri saptanmıştır.

Bahçecik ve Ergül (2001) 'ün yapmış olduğu çalışmada, bir çeşit yetki devri olan kararlara katılım ele alınmış ve yönetici hemşirelerin %73 oranında çalışma listelerinin düzenlenmesi ile ilgili kararlara, %67 oranında eğitim gereksinimleri ile ilgili kararlara, %66 oranında malzeme seçimi ve bakım yöntemlerinin oluşturulması ile ilgili kararlara katıldıkları belirtilmiştir.

Yapılan her iki çalışmadan elde edilen veriler çalışmamızın verilerini desteklemektedir.

Araştırmaya katılan yönetici hemşirelerin büyük çoğunluğu %62,9 (n=73) izindevken yetki devrettiği belirlendi. Yönetici hemşirelerin %50,0'ı (n=86) acil durumlarda ve çok yoğun olduğu durumlarda %21,6'sı (n=25) her durumda, %3,4'ü (n=4) hoşlanmadığı işler olduğunda yetki devrettikleri saptandı (Tablo 5).

Topçu (2006)'nun çalışmasında araştırmaya katılan yönetici hemşirelerin tamamına yakını %90,4 izindevken yetki devrettiğini, %55,1'i acil durumlarda, %54,5'i çok yoğun olduğunda, %27,6'sı , %1,9'u hoşlanmadığı işler olduğunda yetki devrettiklerini belirtmişlerdir.

Literatüre bakıldığında Yöneticilerin çok yoğun oldukları zamanlarda çoğunlukla yetki devrettiklerini böylece yönetsel işlerine daha fazla zaman ayırabileceklerini böylece yönetim faaliyetlerini daha başarılı bir şekilde sürdürebileceklerini savunduklarını görmekteyiz.(30,35) Bu durum ve Topçu'nun çalışması araştırma sonuçlarımızı destekler niteliktedir.

7.3. YÖNETİCİ HEMŞİRELERİN YETKİ DEVRİ FAALİYETLERİNE İLİŞKİN ALT BOYUT BULGULARIN TARTIŞILMASI

Araştırmaya katılan yönetici hemşirelerin Yetki Devri Ölçeği'nden aldıkları puan ortalaması $3,12 \pm 0,52$ olarak belirlenmiştir. Buna göre yönetici hemşirelerin yetki devri ölçeği puan ortalamasının yüksek seviyede olduğu belirlenmiştir.

Yönetici hemşirelerin yetki devri ölçeği alt boyutlarından aldıkları puan ortalamalarına bakıldığında (Tablo 15) **yöneticinin yetki devrine yaklaşımı** alt boyutuyla ilgili puan ortalaması $3,16 \pm 0,55$ olup, yüksek düzeyde olduğu saptandı.

Yönetici hemşirelerin yetki devrine yaklaşım alt boyutu puan ortalamaları irdelendiğinde (Tablo 17); yöneticilerin yetki devrine sıcak baktıkları, bu konuda eğitime açık olduklarını, çalışanlarla yetkilerini paylaşmaya açık olduklarını ve yetki devrini bir yönetim şekli olarak gördükleri şeklinde yorumlanabilir. Bu boyutun puan ortalamasının yüksek düzeyde bulunmuştur. Yöneticilerin işlerin büyük bölümünü kendilerinin yapmak istediklerini, yetki devralarak kendilerine becerilerini geliştirerek kendilerine güvenlerini arttırdığını belirtmişlerdir. Buda bize yetki devrinin yönetimin her aşamasında ve her yönetim düzeyinde gelişime katkısı olduğunu düşündürmektedir.

Araştırmaya katılan yönetici hemşirelerin %49,1'i (n=20) katılmıyorum, %22,4'ü (n=26) kesinlikle katılmıyorum şeklinde görüş bildirerek yetki devrinin zaman kaybı olduğu düşüncesine katılmadıkları saptandı (Tablo 17).

Rodoplu (2001)'nin stratejik yönetim düzeyinde zaman yönetimi ve yetki devrine yönelik çalışmasında kamu ve özel işletmelerde yetki devrinin kazandırdığı yararlar sıralamasına bakıldığında kamu işletmeleri %24, özel işletmeler %25 oranında ikinci sırada yer alarak yetki devrinin zaman kazandırdığını belirtmişlerdir.

Araştırmanın bulguları çalışmamızla paralellik göstererek destekler niteliktedir.

Araştırmaya katılan yönetici hemşirelerin %48,3'i (n=56) katılmıyorum, %25,9'u (n=30) kesinlikle katılmıyorum şeklinde görüş bildirerek yetki devrinin yetkiden vazgeçmek olmadığı saptandı (Tablo 17).

Literatüre bakıldığında da yöneticinin yetki devrini gerçekleştirerek o işin sorumluluğundan kurtulamadığını sorumluluğun iş bitimine kadar halâ yöneticiye ait olduğunu belirtmektedir. Literatür bilgisi çalışmamızın bulgularını destekler niteliktedir.

Araştırmaya katılan yönetici hemşirelerin %38,8'i (n=45) katılıyorum, %10,3'u (n=12) kesinlikle katılıyorum şeklinde görüş bildirerek bir üst olarak yetkinin her zaman

kendisinde olması gerektiğini, %35,3'i (n=41) katılıyorum, %16,4'u (n=19) kesinlikle katılıyorum diyerek karar verme yetisini elimde tutmak istedikleri saptandı (Tablo 17).

Bu sonuçlar yöneticilerin her zaman kontrolü ellerinde tutmak istemelerinin yaşanabilecek sorunları ortadan kaldırmak için işin kontrolünün kendilerinde olmasını ve verilecek kararların kendilerinde olmasını istedikleri düşüncesini doğurmaktadır. Bu yaklaşım yöneticinin tam olarak bir yetki devrinde bulunmadığını göstermektedir.

Araştırmaya katılan yönetici hemşirelerin %59,5'i (n=69) katılmıyorum, %12,9'u (n=15) kesinlikle katılmıyorum şeklinde görüş bildirerek etkili bir denetim ve gözlem sağlayamadığım için yetki devredemem şeklinde görüş bildirerek buna katılmadıkları saptandı (Tablo 17).

Yücel (2006)'in İlköğretim okulu yöneticilerinin yetki kullanımında ve yetki devrinde yaşadıkları sorunlara yönelik çalışmasında; İlköğretim okulu yöneticilerinin algılarına göre "Ara Sıra" düzeyinde "devredilen yetki ile ilgili gelişmelerin izlenememesinde veya denetlenememesinden" kaynaklanan sorunlar yaşadıklarını ifade etmiştir.

Araştırmaya katılan yönetici hemşirelerin %57,8'i (n=67) katılmıyorum, %22,4'ü (n=26) kesinlikle katılmıyorum şeklinde görüş bildirerek yetki devrettiğimde yetkilerimin azalacağını düşünüyorum ifadesine katılmadıkları saptandı (Tablo 17).

Yücel (2006)'in İlköğretim Okul Yöneticilerinin Yetki Kullanımında ve Yetki Devrinde Yaşadıkları Sorunlara yönelik yaptığı çalışmasında Yetki devrettiğimde yetkilerim azalacağını "Ara Sıra" düzeyinde sorun yaşadıklarını belirtmişlerdir. Çalışmanın bulguları araştırmamızla bire bir örtüşmemiştir.

Araştırmaya katılan yönetici hemşirelerin %26,7'si (n=31) kesinlikle katılıyorum, %59,5'i (n=69) katılıyorum şeklinde görüş bildirerek astlarına işlerin nasıl yapılacağını ayrıntılı olarak anlatırım ve kontrol ederim ifadesine katıldığı belirlendi (Tablo 17).

Gödek (2006) 'in Bürokratik Örgütlerde Yetki Devri üzerine yaptığı çalışmada; üstün asta verdiği görevi net bir şekilde açıklaması, astın görevinin ne olduğunu anlaması ve verilen görevin teslim edileceği tarihin belirlenmesi yetki devrinden beklenen başarıyı artıracaklarını belirtmiştir.

Erdost(1996)'un çalışmasında yöneticilerin önemli bir bölümü işin nasıl yapılacağı konusunda kesin talimatlar verdiğini, işin en başından sonuna kadar astı sıkı bir şekilde kontrol ettiklerini ifade etmiştir.

İşlerin nasıl yapılacağı konusunda verilen kesin talimatlar astların özgün yaklaşımlarını engellediği, yapılan sıkı denetimlerinde asta güvensizlik düşüncesini yaratabileceği ve motivasyonu olumsuz etkileyeceği düşünülmektedir. Çalışmaların sonuçları araştırmamızla paralellik göstererek destekler niteliktedir.

Araştırmaya katılan yönetici hemşirelerin %52,6 (n=61) katılmıyorum, %23,3'ü (n=27) ise yetki devrettiğim astlarımdan işleri benden daha iyi yapacaklarından endişelenirim ifadesine kesinlikle katılmadıkları ifadesini anlamsız bulduğu saptandı (Tablo 17).

Gödek (2006) 'in Bürokratik Örgütlerde Yetki Devri üzerine yaptığı çalışmada; astın üstten daha iyi nitelikte bir iş çıkaracağı endişesinin anlamsızlığı çalışmamızın verileriyle benzerlik göstermektedir.

Araştırmaya katılan yönetici hemşirelerin %53,4'ü (n=62) yetki devrettiğim astlarımdan üzerinde kontrolüm azalır görüşüne katılmadıklarını, %12,1'i (n=14) kesinlikle katılmıyorum diyerek anlamsız bulduğu saptandı (Tablo 17).

Gödek (2006) 'in Bürokratik Örgütlerde Yetki Devri üzerine yaptığı çalışmada ankete katılanların yaklaşık % 90'lık kısmı yetki devrettiği zaman astı üzerindeki kontrolünün azalacağına ihtimal vermeyerek çalışmamızın verileriyle benzerlik göstermektedir.

Araştırmaya katılan yönetici hemşirelerin %33,6'sı (n=39) katılıyorum, %4,3'ü (n=5) ise kesinlikle katılıyorum diyerek yetki devri sonrasında üstlerine sık sık danıştıklarını ifade ettiği saptandı (Tablo 17).

Erdost(1996)'un Kamu ve Özel Sektör Yöneticilerinin Yetki Devri Konusundaki Tutumlarına yönelik çalışmasında; yöneticilerin %41,4'si astların danışmak için sık sık kendilerine başvurduklarını ifade etmiştir.

Astların danışmak için yöneticilere sık sık danışmaları, yöneticilerin karar almada onlara fazla esneklik sağlamadıklarını, kendi kararlarını alıp izleyecekleri yolları seçmeleri konusunda cesaretlendirmedikleri düşüncesini doğurmaktadır. Böylece yetki devrinde başarısızlıklar yaşanmasına neden olacaktır. Çalışmaların sonuçları araştırmamızla paralellik göstererek destekler niteliktedir.

Araştırmaya katılan yönetici hemşirelerin %34,5'ı (n=40) işi en iyi kendim yapacağıma inanırım görüşüne katılmadıklarını %11,2'si (n=13) ise kesinlikle katılmadıkları görüşünde olduğu saptandı (Tablo 17).

Papatya (1990)'nın işletme yöneticileri üzerinde yaptığı araştırmada "bir işi en iyi yapan hiçbir kimse yoktur veya hiçbir kimsenin işinizi kendiniz kadar etkin bir şekilde yapamayacağı düşüncesinde misiniz?" sorusuna üstlerin tümü (%100) hayır cevabını vermiştir. Bu bulgu araştırmamız ile benzerlik göstermektedir.

Topçu (2006)'nın çalışmasında ise yönetici hemşirelerin %75'inn işi en iyi kendilerinin yapabileceği görüşünde olduklarını belirtmiştir. Bu çalışmadan elde edilen bulgu araştırmamızla benzerlik göstermemektedir.

Araştırmaya katılan yönetici hemşirelerin %44'nün (n=51) yetki devrettiğim kişilerin başarısız olmalarından endişelenirim ifadesine katılmadıklarını, %7,8'nin (n=9) ise kesinlikle katılmadıkları saptandı (Tablo 17).

Papatya (1990)'nın çalışmasında “görevle ilgili yetki ve sorumluluğunuzun bir kısmını alt kademelere devretme durumunda, görevin başarılmaması konusunda düşünceniz hep olumlu mudur?” sorusuna yöneticilerin hepsi (%100) evet cevabını vermiştir. Bu bulgu araştırmamız sonuçlarıyla kısmen benzerlik göstermektedir.

Topçu (2006)'nın çalışmasında ise yönetici hemşirelerin %94'ü yetki devrettikleri kişilerin başarısız olmasından kaygı duyduklarını belirtmiştir. Bu bulgu araştırmamız sonuçlarıyla benzerlik göstermemektedir.

Yönetici hemşirelerin **astların özellikleri ve astlara güven** alt boyutu ile ilgili puan ortalaması 2.69 ± 0.84 olup, orta düzeyde olduğu belirlendi (Tablo 16).

Yönetici hemşirelerin yetki devrederken yetki devrine yaklaşımları ve astların özellikleri ve astlara güvenden çok örgüt yapısına daha çok önem verdikleri saptandı.

Astlara güven ve astın özellikleri alt boyutunun puanı ortalamasının altında bulunmuştur. Bu da yönetici hemşirelerin yetki devretmede astların nitelik ve bilgisinin ön planda tuttuğunu ve yönetici hemşirelerin acil durumlar dışında yetki sınırlarının aşılmasını istemediklerini böylece kontrolün kendilerinde olmasını istediklerini düşündürmektedir.

Araştırmaya katılan yönetici hemşirelerin %33,6'sı (n=39) katılıyorum, %21,6'sı (n=25) kesinlikle katılıyorum şeklinde görüş bildirerek yetki devretmede astın nitelik ve bilgisinin etkili olduğu belirlendi (Tablo 16).

Erdost(1996)'un çalışmasında hem kamusal alan hemde özel sektör yöneticilerinin büyük çoğunluğu yetki devredecekleri astlarının bilgi ve tecrübelerini dikkate aldıklarını belirtmiştir.

Araştırmaya katılan yönetici hemşirelerin %35,3'ü (n=41) katılmıyorum, %17,2'si (n=20) kesinlikle katılmıyorum şeklinde görüş bildirerek astlarının yeteneklerine güvenmediğim için yetki devretmiyorum yaklaşımını doğru bulmadıklarını ifade ettikleri belirlendi (Tablo 16).

Topçu(2006)'nın çalışmasında yönetici hemşirelerin %68'i astlarının yeteneklerine güvendiklerini ve bunun sonucu rahatlıkla yetki devrettiklerini belirtmiştir.

Erdost(1996)'un çalışmasında yöneticilerin önemli bir kısmının astların mesleki yetersizliklerinden şikâyetçi olmadığı, bununla birlikte kamu sektöründe çalışan yöneticilerin %6,7'si yeteneklerine güvendiği astlara sahip olmadığını bildirirken, özel sektörde çalışan yöneticilerin %40'ı yeteneklerine güvendiği astlara sahip olmadığını bildirmiştir.

Bu çalışmalardan elde edilen bulgu araştırmamızla benzerlik göstererek destekler niteliktedir.

Araştırmaya katılan yönetici hemşirelerin %42,2'si (n=49) katılmıyorum, %11,2'si (n=13) kesinlikle katılmıyorum şeklinde görüş bildirerek astlarının yeterli deneyimi olmadığından yetki devredemem ifadesine katılmadıkları belirlendi (Tablo 16).

Erdost(1996)'un çalışmasında araştırma kapsamındaki tüm yöneticilerin güvенеbilecekleri bilgi ve tecrübede elemana sahip olmadıkları için yetki devretmediklerini belirtenlerin oranı oldukça düşüktür.

Bu çalışmadan elde edilen bulgu araştırmamızla benzerlik göstererek destekler niteliktedir.

Araştırmaya katılan yönetici hemşirelerin %47,4'si (n=55) katılmıyorum, %38,8'i (n=45) kesinlikle katılmıyorum şeklinde görüş bildirerek sorumluluk alabilecek nitelikteki astlarına yetkiyi daha kolay devrettiklerini ifade ettiği saptandı (Tablo 16).

Topçu(2006)'nun çalışmasında yönetici hemşirelerin %88,5'i sorumluluk alabilecek yapıdaki astlarına yetkiyi daha rahat aktardığını belirtmiştir.

Yöneticilerin yetki devri ile beraber sorumluluğu da devretmeleri, yetkiyi devralacak astın bu yetkiyi ve beraberinde getireceği sorumluluğu taşıyabilecek yapıda olması da gerekmektedir.

Bu çalışmanın bulguları araştırmamızla benzerlik göstererek destekler niteliktedir.

Yönetici hemşirelerin **Örgüt yapısı** alt boyutu $3,49 \pm 0,64$ olup, yüksek düzeyde olduğu saptanmıştır. **Örgüt yapısı** alt boyutunun puanı ortalamanın üstünde bulundu (Tablo 18). Kurumdaki yönetim anlayışının yetki devrine sıcak bakmaması ve yöneticilerin yeterli çalışana sahip olmamaları var olanlarında aşırı iş yüküne sahip olmadıkları ve yönetiminde yetki devrine olan yaklaşımlarının yöneticileri de etkilediğini düşündürmektedir

Araştırmaya katılan yönetici hemşirelerin %44,8'i (n=52) katılmıyorum, %24,1'i (n=28) ise kesinlikle katılmıyorum diyerek yetki devri benim iş yapmıyormuş olduğum düşüncesini yaratır ifadesine katılmadıkları saptanmıştır (Tablo 18).

Gödek (2006) 'in Bürokratik Örgütlerde Yetki Devri üzerine yaptığı çalışmada; %89 gibi yüksek bir oranda yetki devri sonrasında iş yapmıyor olduğu düşüncesini kesinlikle yanlış bulduklarını ifade etmiştir. Bu bulgular çalışmamızla paralellik göstererek destekler niteliktedir.

Araştırmaya katılan yönetici hemşirelerin %50,9'u (n=59) katılmıyorum, %20,7'si (n=24) kesinlikle katılmıyorum şeklinde görüş bildirerek kurum içinde verimliliği arttıracak her türlü görev için yetki devrini gerçekleştiririm ifadesine katılmadıkları saptandı (Tablo 18).

Rodoplu (2001)'nun stratejik yönetim düzeyinde zaman yönetimi ve yetki devrine yönelik çalışmasında kamu ve özel işletmelerde yetki devrinin kazandırdığı yararlar sıralamasına bakıldığında kamu işletmeleri %25, özel işletmeler %24 oranında ilk sırada yer alarak yetki devrinin kurumda verimliliği arttırdığını belirtmiştir. Araştırmanın bulgularıyla çalışmamızın sonuçları örtüşmemektedir.

Yöneticilerin çalıştıkları kurumlara göre ölçeğinin puan ortalamalarına baktığımızda; Özel Hastane ve Sağlık Bakanlığı hastanelerinin puan ortalamalarının birbirine eş ve Üniversite hastanelerinden daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Bu durum, son yıllarda yapılan yasal düzenlemelerle kamu sektöründeki hastanelerinde özel sektör mantığıyla işletilmek istenmesinin ve kâr amacı güden işletmeler halini alması, hasta memnuniyeti beklentisinin, özel hastanelere benzer bir işletmecilik anlayışı ortaya koymuştur.

Kamu ve Özel Hastane yöneticilerinin yetki devrine ilişkin toplam puan ortalamaları ile Üniversite hastanesi yöneticilerinin toplam puan ortalamaları arasında istatistiksel yönden anlamlı fark bulunmamasına karşın üniversite hastanesi yöneticilerinin toplam yetki devri puanı kamu ve özel hastanelerin gerisinde kalmıştır. Bu durum, kamu ve özel hastanelerin işletmecilik anlayışı ile yönetilirken, üniversite hastanelerinin tepe yöneticilerinin hekim kökenli olmasına bağlanabilir. Üniversite hastanelerinin eğitim ve

araştırma hastanesi olması, bilimin ve bilimsel çalışmaların yürütüldüğü alanlar olması diğer hastanelere göre farklı sağlık disiplinlerini istihdam ettirmesi, sunulan hizmetin değişikliklere, teknolojik yeniliklere diğer hastanelere oranla daha açık olması, karmaşık örgütsel yapıya sahip olması bu hastanelerde yetki devrinin yapılması kaçınılmaz bir zorunluluktur. Bu hastanelerin kar amacı güden işletme mantığına sahip olmadıkları için yetki devri puanının, diğer hastanelere göre düşük bulunduğu söylenebilir.

Üniversite Hastanesi yöneticilerinin **yetki devrine yaklaşım** puanı, Sağlık Bakanlığı ve Özel Hastane yöneticilerine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık görülmemiştir.

Özel ve Kamu hastanelerinde üst düzey yönetimin kâr amacı güden bir işletmecilik anlayışı ile kurumu yönetmesi ve kamu hastanelerinin de git gide bir rekabet ortamına çekilmesi, kalite politikalarının yürütülmesi paralelinde özellikle hemşirelik hizmetleri alanında yapılan yasal düzenlemelerin de katkısıyla bu hastanelerde de üniversite hastanelerinde olduğu gibi eğitimin ön plana çekilerek alanında uzmanlaşmış hemşirelerin yönetim kademelerinde yer verilmesi yönetim bilimine ve yetki devrine sıcak bakmaları gerektiği kaçınılmaz bir zorunluluk olmuştur.

Sağlık Bakanlığı Hastaneleri yöneticilerinin astlara güven ve astların özellikleri puanı ile Üniversite Hastanesi ve Özel Hastane yöneticileri arasında anlamlı bir farklılık saptanmamıştır.

Sağlık Bakanlığı Hastaneleri yöneticilerinin astlara güven ve astın özellikleri alt boyut puan ortalaması Üniversite ve Özel hastanelere oranla yüksek çıkmıştır. Buradan kamu hastanelerinde çalışan yönetici hemşirelerin daha fazla mesleki deneyime sahip olmalarının astlara güveni doğurduğu ve yetki devrine yaklaşımı olumlu etkilediği sonucuna varabiliriz.

Özel hastane yöneticilerinin **örgüt yapısı** puanı Sağlık Bakanlığı Hastanesi ve üniversite hastanesi yöneticilerine göre anlamlı bir farklılık görülmemiştir. Kamu ve üniversite hastanelerinin de kar amaçlı işletme mantığı temelinde kurulmuş olan özel sektör hastaneleriyle aralarında farklılığın olmaması düşündürücü bir sonuçtur.

Çalışılan pozisyona göre, yetki devri ölçeği ve alt boyutlarından alınan puan ortalamaları karşılaştırıldığında, üst kademe yönetici hemşirelerin **toplam** puanı, alt kademe yönetici hemşirelerinkinden anlamlı düzeyde yüksek bulunmuştur (Tablo 19).

Üst kademe yönetici hemşirelerin **yetki devrine yaklaşım** puanı ve örgüt yapısına güven puanları alt kademe yöneticilerin puanına göre anlamlı farklılık göstermektedir. Bu sonuçlar üst kademe yöneticilerin yetki devrine daha olumlu yaklaştıklarını göstermektedir(Tablo 17).

Yönetici hemşirelerin deneyim yıllarına göre, yetki devri ölçeğinden aldıkları puanlar karşılaştırıldığında; deneyimi <1 yıl olan yönetici hemşirelerin örgüt yapısına güven puanı, 1–3 yıl, 4 yıl ve üzeri deneyime sahip yönetici hemşirelere göre anlamlı düzeyde yüksek bulunmuştur (Tablo 20). Bu sonuç genç yöneticilerin çalıştıkları kurumlara yönelik daha olumlu düşüncelere ve beklentilere sahip olduklarını düşündürmektedir.

Bağlı bulunan ast sayısı arttığında yöneticilerin yetki devrine yaklaşımı anlamlı farklılık göstermektedir (Tablo 23). Bağlı bulunan ast sayısı üst kademe yöneticilerde fazla olduğunda üst kademe yöneticilerin yetki devrine yaklaşımlarındaki olumluluk bu sonucu desteklemektedir.

8.SONUÇ VE ÖNERİLER

Yönetici hemşirelerin, yetki devri faaliyetlerini belirlemek amacıyla planlanmış bu çalışmada elde edilen sonuçlar aşağıda yer almaktadır.

Araştırmaya katılan yönetici hemşirelerin %44,8 nin 33–39 arası yaş grubunda olduğu ve yaş ortalamasının $32,16 \pm 6,19$ olduğu saptanmıştır. Yönetici hemşirelerin %37,1nin (n=41) lisans ve önlisans mezunu, %42,2 'sinin(n=49) Sağlık Bakanlığı hastanelerinde, %76,7'sinin (n=89) servis sorumlu hemşiresi olarak çalıştığı belirlenmiştir. Yönetici hemşirelerin %44,0'nın (n=51) 11 yıl ve üzeri mesleki deneyime, %47,4'nün(n=55) 1–3 yıl arası yöneticilik deneyimine, %40,5'inin(n=47) 6–10 arası çalışana sahip olduğu saptandı.

Yönetici hemşirelerin **yetki devrettikleri konuların** dağılımı incelendiğinde sırasıyla; %69,8'i (n=81) hasta bakımı, %68,1'i (n=79) çalışma alanı ve listelerinin düzenlenmesi, %62,9'u (n=73) ünite yönetimi, %50,9'u (n=59) malzeme seçimi ve temini, %29,3'ü (n=34) eğitim faaliyetleri konularında yetki devrettikleri saptandı.

Yönetici hemşirelerin **yetki devretme durumlarının** dağılımı incelendiğinde sırasıyla; %62,9'u (n=73) izinleyken, %50'0'ı (n=58) acil durumlarda, %50,0'ı (n=58) çok yoğun olduğunda, %21,6'sı (n=25) her durumda, %3,4'ü (n=4) hoşlanmadığı işler olduğunda yetki devrettikleri saptanmıştır.

Lisans, Yüksek lisans/Doktora eğitilmiş yönetici hemşireler diğer eğitim düzeylerine göre her durumda yetki devredirim ve ünite yönetimi konusunda yetki devredirim diyenler anlamlı düzeyde yüksek bulunmuştur.

Alt kademede çalışan yönetici hemşirelerin hasta bakımı konusunda, izinli oldukları dönemlerde yetki devretme eğilimleri üst kademe yöneticilere göre anlamlı derecede yüksek olduğu saptandı.

Üst kademede çalışan yönetici hemşirelerin ünite yönetimi ve eğitim faaliyetleri konusunda yetki devretme eğilimleri alt kademede çalışan yöneticilere göre anlamlı derecede yüksek olduğu saptandı.

Üst kademe yöneticilik pozisyonunda çalışma durumları incelendiğinde Lisans, Yüksek lisans/Doktora eğitilmiş olanların anlamlı derecede yüksek olduğu saptandı.

Lisans, Yüksek lisans/Doktora eğitilmiş yönetici hemşirelerin diğer eğitim düzeyindeki hemşirelere göre anlamlı derecede daha az süredir yönetici olarak çalıştıkları saptandı.

Üniversite hastanesinde çalışan yönetici hemşireler diğer hastanelerde çalışanlara göre anlamlı derecede daha uzun süredir yönetici olarak çalıştıkları saptandı.

Üniversite hastanesi ve Sağlık Bakanlığı hastanelerinde çalışan yönetici hemşireler Özel sektör hastanelerinde çalışanlara göre anlamlı derecede daha fazla yetki devri konusunda eğitim aldıkları saptandı.

Üst kademede çalışan yönetici hemşirelerin toplam puan, örgüt yapısı ve yöneticinin yetki devrine yaklaşım alt boyut puanları alt kademe yönetici hemşirelere göre anlamlı derecede fazla olduğu saptandı.

Yöneticilik deneyim yılı 1 yıl ve daha az süre olan yönetici hemşirelerin örgüt yapısı alt boyut puanları diğer grup hemşirelere göre anlamlı derecede fazla olduğu saptandı.

Bağlı bulunan ast sayısı 11 ve üzeri çalışanı olan gruba ait yönetici hemşirelerin yetki devrine yaklaşım puanları diğer grup hemşirelere göre anlamlı derecede fazla olduğu saptandı.

Yönetici hemşirelerin yetki devrettikleri durumlardan her durumda yetki devrederim diyenlerden örgüt yapısı alt boyut puanı anlamlı derecede farklı bulunmuştur. Çok yoğun olduğunda yetki devrederim diyenlerden astlara güven ve astın özellikleri, örgüt yapısı ve toplam puanı anlamlı derecede farklı olduğu saptandı.

Yetki devrettikleri konulardan hasta bakımı konusunda yöneticinin yetki devrine yaklaşımı ve örgüt yapısı alt boyut puanları ileri derecede anlamlı olarak saptandı.

nite yönetimi konusunda örgüt yapısı ve eğitim faaliyetleri alt boyut puanları anlamlı derecede farklı saptandı.

ÖNERİLERİMİZ;

- Yetki devrinin kurum ve üst yönetim tarafından desteklenmesi, çalışanların motivasyonu, özgüveni ve örgüte bağlılıkları sağlanmalı,
- Hizmet içi eğitim programları ile yetki devrinin önemi ve yetki devri süreci hakkında yöneticiler bilgilendirilmeli,
- İş tanımları yapılmalı, görev ve sorumlulukların beraber verildiği düzenlemeler yapılmalı ,
- Kurumlardaki hemşire profesyonellerin yetersizliği giderilmeli,
- Yönetici hemşirelerin yetkilerini devretmek için istekli olmaları gerekir.

9. EKLER

9.1. EK.1. Anket Formu

9.2. EK 2. Yönetici Hemşirelerin Yetki Devri Ölçeği İfadelerinin Yüzdelik Dağılımı

9.3. EK 3. Uzman Görüşleri

9.4. EK 4. Etik İzinler

EK-1

Sayın Meslektaşımız

Yönetici Hemşirelerin Yetki Devri ile ilgili faaliyetlerini belirlemek amacıyla hazırlanmış tez çalışması için veri toplama araçları iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde(Ek-1) Yönetici hemşirelerin tanıtıcı ve mesleki özelliklerini içeren bilgi formu,İkinci bölümde ise (Ek-2) Yetki Devri faaliyetlerini belirleyen soru formu yer almaktadır.

Değerli katkılarınız için teşekkür ederiz.

Sevim ŞEN
Haliç Üniversitesi
Sağlık Bilimleri Enstitüsü
Hemşirelik Bölümü Yüksek Lisans Öğrencisi
Darıca Farabi Devlet Hastanesi
Acil Servis Hemşiresi

Prof.Dr .Necmiye SABUNCU
Haliç Üniversitesi
Hemşirelik Yüksekokulu Müdürü
Tez Danışmanı

Aşağıdaki bölümde tanıtıcı ve mesleki özellikleri içeren sorular yer almaktadır. Size uygun olan seçeneği işaretleyiniz. İlginize teşekkür ederiz.

1-Yaşınız.

2-Medeni Durumunuz.

Evli Bekar

3-Çocuk Sayınız

4-Çalıştığınız Hastane.

Üniversite Hastanesi

Sağlık Bakanlığı Hastanesi

Özel Sektör Hastanesi

5-Görev Ünvanınız .

Hemşirelik Hizmetleri Müdürü/ Başhemşire

Hemşirelik Hizmetleri Müdür Yard/ Başhemşire Yard

Bölüm Başhemşiresi

Supervisör Hemşire

Servis Sorumlu Hemşiresi

6-Öğrenim Durumunuz.

Sağlık Meslek Lisesi

Ön Lisans

Lisans

Yüksek Lisans

Doktora

7-Mesleki Deneyim Yılız.....

8-Yönetici Olarak Çalışma Yılız.....

9-Bulduğunuz Pozisyonda Kaç Yıldır Çalışıyorsunuz?.....

10-Size Bağlı Olarak Çalışan,

Yönetici Hemşire Sayısı

Hemşire Sayısı.....

11-Yönetim İle İlgili Konularda Hizmet İçi Eğitim, Kurs ve Seminer Programlarına Kaç Kez Katıldınız?

Hiç katılmadım

1 kez

2 kez

3 kez

4 den fazla

12-Hangi durumlarda yetki devredersiniz?

İzindeyken

Acil durumlarda

Her durumda

Çok yoğun olduğumda

Hoşlanmadığım işler olduğunda

Diğer (Açıklayınız)

13- Hangi konularda yetki devredersiniz?

Hasta bakımı

Çalışma alanlarının ve çalışma listelerinin düzenlenmesi

Malzeme seçimi ve temini

Ünite yönetimi

Eğitim Faaliyetleri

Diğer (Açıklayınız)

Yetki Devri Faaliyetleri	Tamamen Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
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. İş 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 kaçınırım.					
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. Astlarımla 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 astlarımla iş doyumunu arttırırım.					
21. Yetki devralarak becerilerimi geliştiririm					
22. Yetki devralmak kendime güvenimi artırır.					
23. Yetki devrettiğim astlarımla 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 astlarımın işleri benden daha iyi yapacağından endişe duyarım.					
30. Bana yetki devredilmediği için yetki devredemem.					
31. Astlarımın aşırı iş yüklerinden dolayı yetki devretmekte zorluk yaşarım.					
32. Bana yetki devredildiğinde takdir edildiğimi düşünürüm.					
33. Kurum içinde, verimliği arttıracak her türlü görev için yetki devrini gerçekleştiririm.					
34. Astlarımın yeterli deneyimi olmadığından yetki devredemem.					
35. Yetki devrettiğim astlarım yönlendirme ve öneriler için bana başvurularda bulunurlar.					
36. Yetki devri benim iş yapmıyormuş olduğum düşüncesini yaratır.					
37. Yeterli sayıda çalışanım 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 astlarım yetki almaktan kaçınır.					

EK-2

Tablo 19. Yönetici Hemşirelerin Yetki Devri Faaliyetleri Ölçeği Yüzdelerik Dağılımı (N=116)

Yetki Devri Faaliyetleri	Tamamen Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
1.Yetki devri yetkiden vazgeçmektir.	3(%2,6)	18(%15,5)	9(%7,8)	56(48,3)	30(%25,9)
2.Bütün işlerimi yetki devretmeden yapabilirim.	7(%6,0)	25(%21,6)	21(%18,1)	44(%37,9)	19(%16,4)
3.Yetki devrettiğim iş üzerindeki etkinliğimi kaybederim.	4(%3,4)	20(%17,2)	24(%20,7)	48(%41,4)	20(%17,2)
4.Yetki devretmek zaman kaybına yol açar.	3(%2,6)	10(%8,6)	20(%17,2)	57(%49,1)	26(%22,4)
5.İşi en iyi kendim yapacağıma inanırım.	23(%19,8)	25(%21,6)	15(%12,9)	40(%34,5)	13(%11,2)
6.Yetki devrettiğim kişilerin başarısız olacaklarından endişelenirim.	2(%1,7)	20(%17,2)	34(%29,3)	51(%44,0)	9(%7,8)
7.Karar verme yetisini elimde tutmak isterim.	19(%16,4)	41(%35,3)	9(%7,8)	39(%33,6)	8(%6,9)
8.Yetki devri ile ilgili yeterli bilgiye sahip değilim.	3(%2,6)	20(%17,2)	33(%28,4)	46(%39,7)	14(%12,1)
9.İşlerin büyük bölümünü kendim yapmak isterim.	10(%8,6)	49(%42,2)	11(%9,5)	40(%34,5)	6(%5,2)
10.Deneyimsiz olduğum alanlarda yetki devretmekten kaçınırım.	15(%12,9)	34(%29,3)	22(%19,0)	32(%27,6)	13(%11,2)
11.Bir üst olarak yetki her zaman bende olmalıdır.	12(%10,3)	45(%38,8)	14(%12,1)	35(%30,2)	10(%8,6)
12.Yetki devrederek yönetsel işlerimle daha çok ilgilenirim..	14(%12,1)	53(%45,7)	24(%20,7)	24(%20,7)	1(%0,9)
13.Yetki devrettiğim kişilerle bilgi ve becerilerimi paylaşıyorum.	37(%31,9)	66(%56,9)	7(%6,0)	6(%5,2)	0(%0,0)
14.Astlarıma yetki ve sorumluluğu birlikte devrederim.	20(%17,2)	58(%50,0)	17(%14,7)	17(%14,7)	4(%3,4)
15.Yetki devretmemde astımın nitelik ve bilgisi etkili olur.	25(%21,6)	39(%33,6)	6(%5,2)	29(%25,0)	17(%14,7)
16.Astlarımla yeteneklerine güvenemediğimden yetki devretmem.	18(%15,5)	22(%19,0)	15(%12,9)	41(%35,3)	20(%17,2)
17.Kurumumdaki yönetim anlayışı yetki devretmemi destekler.	3(%2,6)	13(%11,2)	34(%29,3)	56(%48,3)	10(%8,6)
18.Sorumluluk alabilecek nitelikteki astlarıma yetkiyi daha kolay devrederim.	45(%38,8)	55(%47,4)	8(%6,9)	6(%5,2)	2(%1,7)
19.Acil durumlar dışında yetki sınırlarının aşılmasını istemem.	20(%17,2)	63(%54,3)	10(%8,6)	17(%14,7)	6(%5,2)
20.Yetki devrederek astlarımla iş doyumunu arttırırım.	14(%12,7)	74(%63,8)	23(%19,8)	5(%4,3)	0(%0,0)
21.Yetki devralarak becerilerimi geliştiririm	23(%19,8)	72(%62,1)	12(%10,3)	5(%4,3)	4(%3,4)
22.Yetki devralmak kendime güvenimi artırır.	28(%24,1)	60(%51,7)	12(%10,3)	12(%10,3)	4(%3,4)
23.Yetki devrettiğim astlarımla üzerinde kontrolüm azalır.	5(%4,3)	15(%12,9)	20(%17,2)	62(%53,4)	14(%12,1)
24.Yetki devri sonrasında, üstüme sık sık danışırım.	5(%4,3)	39(%33,6)	33(%28,4)	34(%29,3)	5(%4,3)
25.Yetki devrettiğim astımın, işi kendi yöntemleriyle yapmasını sağlamak isterim.	9(%7,8)	68(%58,6)	26(%22,4)	11(%9,5)	2(%1,7)
26.Astıma işlerin nasıl yapılacağını ayrıntılı olarak anlatırım ve kontrol ederim.	31(%26,7)	69(%59,5)	7(%6,0)	5(%4,3)	4(%3,4)
27.Yetki devrederek astlarıma kendini yetiştirme-geliştirme özzerkliğini tanırım.	19(%16,4)	85(%73,3)	11(%9,5)	0(%0,0)	1(%0,9)
28.Yetki devrederek, astlarıma karar verme özzerkliğini tanırım.	19(%16,4)	84(%72,4)	11(%9,5)	0(%0,0)	2(%1,7)

29.Yetki devrettiğim astlarımın işleri benden daha iyi yapacağından endişe duyarım.	0(%0,0)	11(%9,5)	17(%14,7)	61(%52,6)	27(%23,3)
30.Bana yetki devredilmediği için yetki devredemem.	3(%2,6)	10(%8,6)	17(%14,7)	60(%51,7)	26(%22,4)
31.Astlarımın aşırı iş yüklerinden dolayı yetki devretmekte zorluk yaşıyorum.	6(%5,2)	31(%26,7)	32(%27,6)	39(%33,6)	8(%6,9)
32.Bana yetki devredildiğinde takdir edildiğimi düşünürüm.	19(%16,4)	55(%47,4)	29(%25,0)	10(%8,6)	3(%2,6)
33.Kurum içinde, verimliği arttıracak her türlü görev için yetki devrini gerçekleştiririm.	1(%0,9)	12(%10,3)	20(%17,2)	59(%50,9)	24(%20,7)
34.Astlarımın yeterli deneyimi olmadığından yetki devredemem.	12(%10,3)	20(%17,2)	22(%19,0)	49(%42,2)	13(%11,2)
35.Yetki devrettiğim astlarım yönlendirme ve öneriler için bana başvurularda bulunurlar.	16(%13,8)	80(%69,0)	12(%10,3)	6(%5,2)	2(%1,7)
36.Yetki devri benim iş yapmıyormuş olduğum düşüncesini yaratır.	6(%5,2)	13(%11,2)	17(%14,7)	52(%44,8)	28(%24,1)
37.Yeterli sayıda çalışmam olmadığı için yetki devretmekte sorun yaşıyorum.	9(%7,8)	38(%32,8)	18(%15,5)	43(%37,1)	8(%6,9)
38.Yetki devrederek zamanımı etkin kullanırım.	13(%11,2)	67(%57,8)	22(%19,0)	13(%11,2)	1(%0,9)
39.Yetki devrettiğim zaman hesap verme endişesi duyarım.	4(%3,4)	26(%22,4)	29(%25,0)	45(%38,8)	12(%10,3)
40.Etkili bir denetim ve gözlem sağlayamadığım için yetki devredemem.	5(%4,3)	10(%8,6)	17(%14,7)	69(%59,5)	15(%12,9)
41, Yetki devrettiğimde, yetkilerimin azalacağını düşünürüm.	0(%0,0)	9(%7,8)	14(%12,1)	67(%57,8)	26(%22,4)
42,Yetki devrinde astlarım yetki almaktan kaçınır.	2(%1,7)	23(%19,8)	34(%29,3)	48(%41,4)	9(%7,8)

EK-3

Yetki devri ölçeğinin geliştirilmesinde görüşlerine başvurulmuş uzmanlar(unvan ve soyadı dizilişine göre);

Prof.Dr. Necmiye Sabuncu

Yard. Doç.Dr. Nefise Bahçecik

Uzm.Hemşire Gülbahar Dürümlü

Uzm.Hemşire Kezban Tosun

İstatistik Uzmanı Günay Gün

10.KAYNAKLAR

- 1.Adair, J.:Etkili Zaman Yönetimi.Çev.: Çolakoğlu Ö., Babıali Kültür Yayıncılığı, İstanbul, 2003.
- 2.Akbayrak N,Tosun N.: Sağlık Ekibi ve Ekibin Bir Üyesi Olarak Hemşirenin Rolü, Sendrom, 9(2): 133-137, 2002.
- 3.Akın B,Peker A.:Yöneten ve Yönetilenlerin Bakış Açısıyla Yetki Devri, 10. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı, Antalya, 2002.
- 4.Aslan Y .:İlköğretim Okul Müdürlerinin Yetki Kullanma Eğilimlerine İlişkin Yönetici ve Öğretmen Görüşleri, Harran Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bilim Dalı, Şanlıurfa, 2006 (Danışman:Yrd. Doç. Dr. Aycan Çiçek Sağlam).
- 5.Aydın M .:Eğitim Yönetimi, 6. Baskı, Ankara, s:169–170 Hatiboğlu Yayınevi,1994.
- 6.Aydın M .: Eğitim Yönetimi, 6. Baskı, Ankara, Hatiboğlu Yayınevi, 2000.
7. Aydoğan İ .: Etkili Yönetim Erciyes Üniversitesi Eğitim Fakültesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi Sayı: 13 Yıl: 2002.
- 8.Aytürk N .: Yetki Yönetimi, Todaie Dergisi, C.15:1,Ankara,1989.
- 9.Aytürk N .: Yönetimde Yetki Devri ve İmza Yetkileri, Amme İdaresi Dergisi, 33/1 Mart , 2000.
- 10.Bahçecik N., Ergün Y.: Hastanelerde Çalışan Hemşirelerin Kararlara Katılım Durumları, 1. Uluslararası Hemşirelik Yönetimi Kongresi, Denizli, 22-24 Ekim, 2001.
- 11.Başaran İ .E.:Örgütsel Davranış İnsanın Üretim Gücü, Feryal Matbaası ,3.Baskı,Ankara, 2000.
12. Blanchard, K. , Carlos P.J. Randolph A.:“Yetki Devri Bir Dakikadan Fazla Zaman Alır” ,Epsilon, İstanbul, 1998.
13. Bursalıoğlu Z.:Okul Yönetiminde Yeniyapı ve Davranışa Ankara Üniversitesi, Eğitim Fakültesi Yayınları, No.154,Ankara, 1998.
- 14.Bursalıoğlu Z.:Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış, 13.Baskı, Pegem Yayıncılık, Ankara, 2005.
15. Can H.: Organizasyon ve Yönetim, 4. Baskı, Siyasal Kitabevi, Ankara, 1997.
- 16.Çavuş M .F.:Personel Güçlendirme: İmalat Sanayii İşletmelerinde Bir Araştırma, Çukurova Üniversitesi.

- 17.Çelik K.:Örgütsel Kontrol. Yönetimde Çağdaş Yaklaşımlar,Ankara ,2000.
- 18.Çelik K.:Örgütsel Kontrol, Yönetimde Çağdaş Yaklaşımlar, Anı Yayıncılık, Ankara, 2003.
19. Dizday F.: Yönetimde Yetki ve Sorumluluk Devrinin Verimlilik Geliştirme Bağlantısı, Kocaeli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli, 1999.
- 20.Dursun P.: Haliç Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Kocaeli Bölgesinde Yer Alan Tüm Kamu ve Özel Hastanelerde Çalışan Yönetici Hemşirelerin Çatışma Nedenleri ve Çatışma Yönetim Tarzlarına İlişkin Görüşlerinin Belirlenmesi,Yüksek Lisans Tezi, Hemşirelik Anabilim Dalı, İstanbul, 2008 (Danışman:Doç. Dr. Aytolan Yıldırım).
- 21.Efil İ.:İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon, Uludağ Üniversitesi Güçlendirme Vakfı Yayını, Bursa, 1996.
- 22.Elma, C. ,Demir K.: Yönetimde Çağdaş Yaklaşımlar, Anı Yayınları, Ankara, 2003.
- 23.Eraslan L.: İşletme Yönetiminde Yetki Devrinde Rol Oynayan Faktörler ve Yöneticilerin Tutumu, İstanbul Üniversitesi İst, 1992.
- 24.Erdoğan A.: İşletmelerde Yetki Devri ve Çalışanları Güçlendirme, Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Sakarya, 1997.
- 25.Erdost E. H.: Kamu ve Özel Sektör Yöneticilerinin Yetki Devri Konusundaki Tutumları. Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Ankara,1996.
- 26.Eren E.: Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, 7.Baskı s:371–394,Beta Yayınları, İstanbul, 2001.
- 27.Eren E.: Yönetim ve Organizasyon, Betaş Yayınları,6. Baskı, İstanbul,2003.
- 28.Eren E.:Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi 10.Baskı,Beta Yayınları,İstanbul, 2007.
- 29.Ergül B.: Yönetimde Yetki Devri ve Uygulamalı Bir Çalışma Trakya Üniversitesi, Edirne, 2006 (Danışman: Prof. Dr. Yaşar Sucu).
- 30.Ertürk M.: İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon 2. Baskı s:94–108,Beta Yayınları, İstanbul,1998.
- 31.Ertürk M.: İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon, Betaş Yayınları,3. Baskı, İstanbul, 2000.
- 32.Fidan Y.: İşletme Vizyonu ve Stratejisi, Konya Ticaret Odası Yönetici Eğitim Merkezi Yönetim ve Organizasyon Semineri Notları (6 Ekim- 25 Aralık 1997), 1998 Konya.
- 33.Gateword .R.D ,Geteword R.T , Ferrell O .C.: Management, Chicago.

- 34.Genç N.:Yönetim ve Organizasyon, Çağdaş Yaklaşımlar, Seçkin Maatbacılık İstanbul, 2004.
- 35.Gün M.: Hemşire Yöneticilerin Birinci Kademe Yönetici Hemşirenin Nitelik ve Sorumluluklarına İlişkin Görüşlerinin İncelenmesi, Hemşirelikte Yönetim Anabilim Dalı,Yüksek Lisans Tezi, 2006 .
- 36.Güney S.: Yönetim ve Organizasyon El Kitabı ,Nobel Yayınları, 2000.
- 37.Gürsel M.: Okul Yönetimi, Eğitim Kitabevi, Konya, 2003.
- 38.Gödek S.:Bürokratik Örgütlerde Yetki Devri, Balıkesir İl ve İlçe Belediyeleri Uygulaması Afyon Kocatepe Üniversitesi, Afyonkarahisar, 2006 (Danışman: Yrd.Doç. Dr. Mustafa Hotamışlı).
- 39.Handy.C.B.: Understanding Organizations, Fourth Edition, Penguin, USA,1993.
- 40.Harrison, B.: “The Small Firms Myth”, California Management Review, Vol.36, Number:3, 1994.
- 41.Hunt. J.W.: Managing People at Work:A Manager’s Guide to Behaviour in Organizations, Third Edition, McGraw-Hill,1992.
- 42.Jones G., Jennifer. M. G.:Essentials of Contemporary Management Toronto:Mc Graw-Hill , 2003.
- 43.Kaftancıoğlu Ü.: Yönetici Hemşirelerin Hemşirelerde Kullandıkları Güç Tarzları. Marmara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Üniversitesi, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2004 (Danışman:Yard.Doç. Dr.Nefise Bahçecik).
- 44.Kahraman B.: Yönetici Hemşirelerin Hemşirelik Hizmetleri Personelini Yönetirken Yaşadıkları Sorunlar ve Bu Sorunlara Karşı Alınan Önlemler, İstanbul Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2007 (Danışman:Yard Doç. Dr. Halil Saylı).
- 45.Kahveci Y.: Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Kamu Hukuku Anabilim Dalı İdare hukuku Bilim Dalı İdari İşlemlerde Yetki Unsuru Yüksek Lisans Tezi,Ankara , 2006 (Danışman:Prof. Dr. Bahtiyar Akyılmaz).
- 46.Keser Z.: Orta öğretim Okul Müdürlerinin Yetki ve Sorumluluklarını Kullanma Derecelerinin Belirlenmesi ,Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü,Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi ,Gaziantep, 2007 (Danışman: Prof. Dr.Tokay Gedikoğlu).
- 47.Koçel T.: İşletme Yöneticiliği ,Yönetici geliştirme, Organizasyon ve Davranış,Beta Basım Yayın Dağıtım A. Ş.,5.Baskı,İstanbul,1995.

- 48.Koçel T.: İşletme Yöneticiliği, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş, 8. Baskı, İstanbul, 2001.
- 49.Koparal C.: Yönetim ve Organizasyon, Anadolu Üniversitesi, Açık öğretim Fakültesi Yayını 2. Baskı, Eylül, 2004.
- 50.Levy M., Borton W.:Retailing Management, Boston Richard Irwininc, 2006.
- 51.Melical W. ve Garyl.:Skills for Managerial Success,Theory Experience and Practice,Boston:Richard .Irwin inc,1996.
- 52.Mucuk İ.:Modern, İşletmecilik Gözden Geçirilmiş,15.Basım, Türkmen Kitabevi, İstanbul, 2005.
- 53.Mullins. L.J.:Management and Organizational Behavior Second Edition ,Newyork, Pitman Publishing,1990.
- 54.Nelson B. R.: Yetki Verme. Çev.: Yarmalı E. S., Hayat Yayınları, İstanbul, 1999.
- 55.Ortaç A.: İlköğretim Yönetici Yardımcılarının Yetki Devri İle İlgili Görüşleri Nedir?, Trakya Üniversitesi,Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, 2003.
- 56.Ormancı A.: Yönetici Hemşirelerin Algıladıkları Liderlik Davranışlarının Belirlenmesi, Cumhuriyet Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Hemşirelik Programı, Sivas,2005.
- 57.Özalp İ.: Yönetim ve Organizasyon, Anadolu Üniversitesi Yayınları,1987.
- 58.Papatya G.: İşletmelerde Yetki ve Yetki Devrindeki Yetersizliklerin İşletme Başarısına Olumsuz Etkilerinin İncelenmesi, Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir,1990.
- 59.Patricia S.: Leading and Managing in Nursing .2th Edision ,Mosby,Yader-Wise,1999.
- 60.Pierce J L.ve Dunham R.B.:Management.Glenview.Scott,Frosman and Co.Illinois,1989.
- 61.Rodoplu G. Akdemir A.: İşletme Bilimine Giriş, Isparta,1998.
- 62.Rodoplu D.:Stratejik Yönetim Düzeyinde Zaman Yönetimi ve Yetki Devri, Kocaeli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli, 2001.
- 63.Sönmez B.: Sağlık Kuruluşlarında Kariyer Planlama ve Geliştirme Uygulamalarına İlişkin Hemşire Yöneticilerinin Görüşlerinin Belirlenmesi, İstanbul Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü,Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2007.
- 64.Sucu Y.:Yönetim Zamanın Etken Kullanılması, El Kitabı, Bolu, Ekim 1996.
- 65.Sucu Y.: Yönetim, Kavramlar ve Sorunlar, Abant İzzet Baysal Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Organizasyon Anabilim Dalı, Mayıs, 2000.
- 66.Sullivan J., Decker E.: Effective Leadership and Management in Nursing. Fifth Edition, Prectice Hall Inc., New Jersey, 2001.

- 67.Şimsek, Ş.:Yönetim ve Organizasyon. Yenilenmiş 7. Baskı, Konya, 2002.
- 68.Tappen M. R.: Nursing Leadership and Management Concepts and Practice. Third Edition, F.A. Davis Company, Philedelphia, 1995.
- 69.Taymaz H.: Okul Yönetimi, Pegem Yayıncılık, Ankara, 2003.
- 70.Thomas H L.: Toplam Kalite Yönetimi ve Liderlik. Çev.: Pazarcık O., Verimlilik Dergisi Toplam Kalite Özel Sayısı, 1995 .
- 71.Tiryaki Ş H.: Bir Üniversite Hastanesinde Çalışan Yönetici Hemşire ve Hemşirelerin Kurumsal İklimi Algılayışları, Marmara Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Hemşirelikte Yönetim Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2007 (Danışman: Nefise Bahçecik).
- 72.Topçu D.: Hastanelerde Çalışan Yönetici Hemşirelerin Yetki Devretme Düzeyleri, İstanbul, Marmara Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü ,Hemşirelikte Yönetim Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul , 2006 (Danışman: Yasemin Akbal Ergün).
- 73.Tunalı A.: Kadın Kamu Yöneticilerinin Liderlik Özellikleri(Türkiye’deki Kadın Kaymakamlar Örneği), Trakya Üniversitesi ,Sosyal Bilimler Enstitüsü, Lisansüstü Eğitim, Öğretim ve Sınav Yönetmeliğinin Kamu Yönetimi Anabilim Dalı, için Öngördüğü Yüksek Lisans Tezi, Edirne , 2006.
- 74.Türkyılmaz M.: Yönetici Hemşirelerin Görev Yetki ve Sorumluluklarını Yerine Getirme Durumlarının İncelenmesi, Dokuz Eylül Üniversitesi,Sağlık Bilimleri Enstitüsü ,Hemşirelikte Yönetim Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, İzmir, 2001 (Danışman: Prof.Dr. Gülseren Kocaman).
- 75.Türkmen İ .: Yönetimsel Zaman ve Yetki Devri Açısından Yönetimde Verimlilik (Ampirik Bir Çalışma)Pmp Yayıncılık, Ankara, 1999.
- 76.Valentine S.: Nursing leadership and the new nurse, Journal of Undergraduate Nursing Scholarship, 2002.
- 77.Vestal K. W.: Nursing Management Concepts and Issues. Second Edition, J. B.Lippincott Company, Philedelphia, USA, 1995.
- 78.Vural G.: Liderlik ve Hemşirelik, Cumhuriyet Üniversitesi, Hemşirelik Yüksekokulu Dergisi,1,1997.
- 79.Yalçın S.: Personel Yönetimi, İşletme Fakültesi Yayınları, 4.Baskı, s:27–42 İstanbul,1991.
- 80.Yamaç K. M.: Türk Silahlı Kuvvetlerindeki Subayların Yetki Devrine Yönelik Tutumları, Başkent Üniversitesi, İşletme Anabilim Dalı, Mba Programı, Ankara, 2002.

- 81.**Yayla H. E.: Güç ve Yetki İlişkilerinin Muhasebe Bilgisi Kararları Üzerindeki Etkisi, Türkiye'deki Özel Hastaneler Üzerine Yapısal bir Model Önerisi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Doktora Tezi, Ankara, 2006.
- 82.**Yenel F. İ.: Türk Spor Yönetiminde Yetki Devri, Gazi Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Beden Eğitimi ve Spor Anabilim Dalı, Doktora Tezi, Ankara, 1998.
- 83.**Yoruç M.: Yönetimde Yetki ve Sorumluluk Denkliği İlkesi Açısından Beden Eğitimi Öğretmenliği, Marmara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Beden Eğitimi ve Spor Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul,1994.
- 84.**Yücel Z.: İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Yetki Kullanımında ve Yetki Devrinde Yaşadıkları Sorunlar, (Denizli İli Örneği) Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Eğitim Yönetimi Denetimi Planlaması ve Ekonomisi Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, 2006.
- 85.**Wells G.R.: Yetki Devri,Çeviri.: Üner V., 1. Baskı, Rota Yayın Yapım Tanıtım Ticaret. Ltd. Şti., İstanbul, 1993.

11.ÖZGEÇMİŞ

Kişisel Bilgiler

Adı: Sevim

Soyadı: ŞEN

Doğ. Yeri: Göle/ARDAHAN

Doğ. Tar:01.11.1976

Email:sevimsen_41@hotmail.com

Tel: 5057799722

Eğitim Düzeyi

Mezun Olduğu Kurumun Adı

Mezuniyet Yılı

Yük. Lis.:

Lisans :Kocaeli Üniversitesi Kocaeli Sağlık

1997-2001

Yüksekokulu

Lise Medine Tayfur Sökmen Lisesi

1992-1995

İş Deneyimi (Sondan geçmişe doğru sıralayım)

Görevi

Kurum

Süre (Yıl)

1-Acil Servis Hemşiresi

Farabi Devlet Hastanesi

2007-...

2-Eğitim Hemşireliği,

Balıklığöl Devlet Hastanesi

2004-2007

Acil Servis Sorumlu Hemşireliği,

Diyaliz Hemşireliği

3-Yoğun Bakım Hemşireliği

Acıbadem Hastanesi

2003-2004

4-Acil Servis Sorumlu Hemşireliği Ersoy Hastanesi

2002-2003

Yabancı Dilleri

Okuduğunu Anlama*

Konuşma*

Yazma*

İngilizce

Orta

Orta

Orta

*Çok iyi,iyi,orta,zayıf olarak değerlendirin.

Bilgisayar Bilgisi

Program

Kullanım Becerisi

Mikrosoft Word

Çok iyi

Mikrosoft Power Point

Çok iyi

Mikrosoft Excel

Çok iyi

12.YAZILI İZİNLER

ÖZEL ACIBADEM KOCAELİ HASTANESİ HEMŞİRELİK HİZMETLERİ DİREKTÖRLÜĞÜ'NE

Haliç Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü'nde Hemşirelikte Yüksek Lisans ikinci sınıf öğrencisiyim. Prof.Dr. Necmiye SABUNCU danışmanlığında hazırlamakta olduğum "Yönetici hemşirelerin yetki devri ile ilgili bir çalışma"konulu yüksek lisans tez çalışması için anket çalışmamı hastaneniz yönetici hemşirelerine uygulamak istiyorum.

Gerekli iznin verilebilmesi için bilgilerinize arz ederim.

Adres:
Haliç Üniversitesi
Sağlık Bilimleri Enstitüsü
Fatih/İSTANBUL

Sevim ŞEN



Özel Acibadem Kocaeli Hastanesi
Meriç YILDIRIM
Hemşirelik Hizmetleri Müdürü
Uygundur.

SEKA DEVLET HASTANESİ HEMŞİRELİK HİZMETLERİ
MÜDÜRLÜĞÜ'NE

Haliç Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü'nde Hemşirelikte Yüksek Lisans ikinci sınıf öğrencisiyim. Prof.Dr. Necmiye SABUNCU danışmanlığında hazırlamakta olduğum "Yönetici hemşirelerin yetki devri ile ilgili bir çalışma"konulu yüksek lisans tez çalışması için anket çalışmamı hastaneniz yönetici hemşirelerine uygulamak istiyorum.

Gerekli iznin verilebilmesi için bilgilerinize arz ederim.

Adres:
Haliç Üniversitesi
Sağlık Bilimleri Enstitüsü
Fatih/İSTANBUL

Sevim ŞEN

Sevim ŞEN

uygundur
Sevim ŞEN
SEKİ ÖZKAN
izmit Seke Devlet Hastanesi
Başhemşire

izmit Seke Devlet Hastanesi	
EVRAK KALEMİ	
Kayıt Tarihi	26/10/2009
Kayıt No	3319
Bölümü	Başhemşirelik

Sevim ŞEN
Dr. Çiğdem YILMAZ
Başhekim Yardımcısı
Seke Devlet Hastanesi

ÖZEL KOCAELİ AKADEMİ HASTANESİ HEMŞİRELİK HİZMETLERİ
DİREKTÖRLÜĞÜ'NE

Haliç Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü'nde Hemşirelikte Yüksek Lisans ikinci sınıf öğrencisiyim. Prof.Dr. Nemciye SABUNCU danışmanlığında hazırlamakta olduğum "Yönetici hemşirelerin yetki devri ile ilgili bir çalışma"konulu yüksek lisans tez çalışması için anket çalışmamı hastaneniz yönetici hemşirelerine uygulamak istiyorum.

Gerekli iznin verilebilmesi için bilgilerinize arz ederim.

Adres:
Haliç Üniversitesi
Sağlık Bilimleri Enstitüsü
Fatih/İSTANBUL

Sevim ŞEN



Uygun
Hemşirelik Hizmetleri
Kibar ALKAN
KIBAR ALKAN



KOCAELİ DEVLET HASTANESİ BAŞHEKİMLİĞİ'NE

Haliç Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü'nde Hemşirelikte Yüksek Lisans ikinci sınıf öğrencisiyim. Prof.Dr. Necmiye SABUNCU danışmanlığında hazırlamakta olduğum "Yönetici hemşirelerin yetki devri ile ilgili bir çalışma"konulu yüksek lisans tez çalışması için anket çalışmamı hastaneniz yönetici hemşirelerine uygulamak istiyorum.

Gerekli iznin verilebilmesi için bilgilerinize arz ederim.

Adres:
Haliç Üniversitesi
Sağlık Bilimleri Enstitüsü
Fatih/İSTANBUL

Sevim ŞEN

Sevim Şen

uygunluk
Kocaeli Devlet Hastanesi
Başhekim Yardımcısı

Kocaeli Devlet Hastanesi
EVRAK KAYIT

Kayıt Tarihi : 29.01.2009
Kayıt No. : 623
Durumu :

*Sağlık Md.
Sevim Şen
ile tutulmasını
uygunluk
verilmesi*

uygunluk
Kocaeli Devlet Hastanesi
Başhekim Yardımcısı

KOCAELİ ÜNİVERSİTESİ TIP FAKÜLTESİ HASTANESİ HEMŞİRELİK
HİZMETLERİ MÜDÜRLÜĞÜ'NE

Haliç Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü'nde Hemşirelikte Yüksek Lisans ikinci sınıf öğrencisiyim. Prof.Dr. Necmiye SABUNCU danışmanlığında hazırlamakta olduğum "Yönetici hemşirelerin yetki devri ile ilgili bir çalışma"konulu yüksek lisans tez çalışması için anket çalışmamı hastaneniz yönetici hemşirelerine uygulamak istiyorum.

Gerekli iznin verilebilmesi için bilgilerinize arz ederim.

Adres:
Haliç Üniversitesi
Sağlık Bilimleri Enstitüsü
Fatih/İSTANBUL

Sevim ŞEN

16. 2. 2009

NEVZİYE SARILMIŞ
KOÜ. TIP FAKÜLTESİ HASTANESİ
Hem. Hg. Müd.

KOCAELİ ÜNİVERSİTESİ TIP FAKÜLTESİ HASTANESİ HEMŞİRELİK
HİZMETLERİ MÜDÜRLÜĞÜ'NE

Haliç Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü'nde Hemşirelikte Yüksek Lisans ikinci sınıf öğrencisiyim. Prof.Dr. Necmiye SABUNCU danışmanlığında hazırlamakta olduğum "Yönetici hemşirelerin yetki devri ile ilgili bir çalışma"konulu yüksek lisans tez çalışması için anket çalışmamı hastaneniz yönetici hemşirelerine uygulamak istiyorum.

Gerekli iznin verilebilmesi için bilgilerinize arz ederim.

Adres:
Haliç Üniversitesi
Sağlık Bilimleri Enstitüsü
Fatih/İSTANBUL

Sevim ŞEN



16.2.2009


Nevziye SATILMIŞ
KOÜ. TIP FAKÜLTESİ HASTANESİ
Hem. Hızn. Müd.

