



**TÜRKİYE CUMHURİYETİ
ANKARA ÜNİVERSİTESİ
SAĞLIK BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ**



PERSONEL GÜÇLENDİRME: HASTANE YÖNETİCİLERİ ÜZERİNDE BİR ARAŞTIRMA

Emine KURANEL

**SAĞLIK KURUMLARI YÖNETİMİ ANABİLİM DALI
YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**DANIŞMAN
Doç. Dr. Yasemin AKBULUT**

2016- ANKARA

**TÜRKİYE CUMHURİYETİ
ANKARA ÜNİVERSİTESİ
SAĞLIK BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ**

**PERSONEL GÜÇLENDİRME: HASTANE YÖNETİCİLERİ
ÜZERİNDE BİR ARAŞTIRMA**

EMİNE KURANEL

**SAĞLIK KURUMLARI YÖNETİMİ ANABİLİM DALI
YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**DANIŞMAN
Doç. Dr. Yasemin AKBULUT**

2016- ANKARA

Ankara Üniversitesi

Sağlık Bilimleri Enstitüsü Müdürlüğü'ne,

Yüksek lisans tezi olarak hazırlayıp sunduğum “Personel Güçlendirme: Hastane Yöneticileri Üzerinde Bir Araştırma” başlıklı tez; bilimsel ahlak ve değerlere uygun olarak tarafımdan yazılmıştır. Tezimin fikir/hipotezi tümüyle tez danışmanım ve bana aittir. Tezde yer alan deneysel çalışma/araştırma tarafımdan yapılmış olup, tüm cümleler, yorumlar bana aittir.

Yukarıda belirtilen hususların doğruluğunu beyan ederim.

Öğrencinin Adı Soyadı: Emine KURANEL

Tarih: 10.03.2016

İmza:

Ankara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü
Sağlık Kurumları Yönetimi Anabilim Dalında
Emine KURANEL tarafından hazırlanan
“Personel Güçlendirme: Hastane Yöneticileri Üzerinde Bir Araştırma” adlı tez
çalışması
aşağıdaki jüri tarafından YÜKSEK LİSANS TEZİ olarak OY BİRLİĞİ
ile kabul edilmiştir.

Tez Savunma Tarihi: 10.03.2016

Prof. Dr. Dilaver TENGİLİMOĞLU
Atılım Üniversitesi
Jüri Başkanı

Prof. Dr. Ömer R. ÖNDER
Ankara Üniversitesi
Raportör

Doç. Dr. Yasemin AKBULUT
Ankara Üniversitesi
Danışman

Tez hakkında alınan jüri kararı, Ankara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü
Yönetim Kurulu tarafından onaylanmıştır.

Prof. Dr. Zafer KARAER
Sağlık Bilimleri Enstitüsü Müdürü

İÇİNDEKİLER

Etik Beyan	ii
Kabul ve Onay	iii
İçindekiler	iv
Önsöz	v
Simgeler ve Kısaltmalar	vi
Şekiller	vii
Çizelgeler	viii
1. GİRİŞ	1
1.1. Personel Güçlendirme Kavramı ve Tarihçesi	3
1.2. Personel Güçlendirme: Davranışsal ve Psikolojik Güçlendirme	6
1.2.1. Davranışsal Güçlendirme ve Boyutları	6
1.2.2. Psikolojik Güçlendirme ve Boyutları	17
1.3. Personel Güçlendirme Süreci	22
1.4. Personel Güçlendirmenin Yararları	24
1.5. Personel Güçlendirmenin Sakıncaları ve Maliyeti	28
1.6. Personel Güçlendirme Yöntemleri	30
1.6.1. Yönetime ve Kararlara Katılım Yolu ile Personel Güçlendirme	31
1.6.2. Dâhil Olma Yolu ile Personel Güçlendirme	32
1.6.3. Bağlılık Yolu ile Personel Güçlendirme	33
1.6.4. Kademe Azaltma Yolu ile Personel Güçlendirme	34
1.7. Sağlık Kurumlarında Personel Güçlendirme	35
2. GEREÇ VE YÖNTEM	41
2.1. Araştırmanın Amacı	41
2.2. Hipotezler	41
2.3. Araştırmanın Modeli	42
2.4. Evren ve Örneklem	43
2.5. Veri Toplama	43
2.6. Verilerin Analizi	46
2.7. Sınırlılıklar	46
3. BULGULAR	47
3.1. Araştırma Grubunun Tanımlayıcı Özelliklerine İlişkin Bulgular	47
3.2. Araştırma Grubunun Davranışsal Güçlendirmeye İlişkin Bulguları	48
3.3. Araştırma Grubunun Psikolojik Güçlendirmeye İlişkin Bulguları	66
4. TARTIŞMA	79
5. SONUÇ VE ÖNERİLER	88
5.1. Sonuçlar	88
5.2. Öneriler	92
ÖZET	95
SUMMARY	96
KAYNAKLAR	97
EKLER	104
Ek-1. Etik Kurul İzin Formu	104
Ek-2. Genel Sekreterlik İzin Formları	106
Ek-3. Anket Formu	108
Ek-4. Araştırma Kapsamındaki Hastanelerin Listesi	112

Ek-5. Hipotez Özet Tablosu	113
ÖZGEÇMİŞ	115



ÖNSÖZ

Örgütler için personel güçlendirme kavramının önemi, sürekli değişimin yaşandığı ve yeniliklerin ortaya çıktığı günümüzde giderek artmaktadır. Personelin daha fazla sorumluluk almasını, karşılaştıkları sorunlarda çözüme daha kolay ulaşabilmesini ve bunlara bağlı olarak örgütlerin daha iyi bir yönetsel yapıya sahip olmasını amaçlayan personel güçlendirme kavramı her örgüt için vazgeçilmez bir unsur haline gelmiştir. Araştırma kapsamında, sağlık hizmetlerinin sunumunda önemli bir yere sahip olan hastane yöneticilerinin personel güçlendirme kavramına bakış açıları incelenmiştir.

Araştırma süresince her aşamada yol gösteren ve bilgileri ile katkıda bulunan değerli hocam Doç. Dr. Yasemin AKBULUT'a, anketi cevaplayan hastane yöneticilerine, her zaman desteğiyle yanımda olan eşim Mehmet KURANEL'e ve desteklerini her defasında sonuna kadar hissettiren aileme katkılarından dolayı teşekkür ederim.

SİMGELER VE KISALTMALAR

ADSM	Ağız Diş Sağlığı Merkezi
α	Cronbach Alpha Güvenirlik Katsayısı
KWX ²	Kruskal-Wallis Varyans Analizi
max.	Maksimum
min.	Minimum
MWU	Mann Whitney-U Testi
N	Gözlem Sayısı
P	Bulunan Değerin İstatistiksel Olarak Anlamlılık Durumu
T.C.	Türkiye Cumhuriyeti
%	Yüzde

ŞEKİLLER

Şekil 1.1. Personel Güçlendirme Sürecinin Beş Aşaması

23



ÇİZELGELER

Çizelge 1.1. Personel Güçlendirme Kavramı Yönünden Geleneksel Yaklaşım ile Personel Güçlendirme Yaklaşımı Arasındaki Farklar	5
Çizelge 2.1. Davranışsal ve Psikolojik Güçlendirme Boyutları İle İlgili İfadeler	44
Çizelge 2.2. Cronbach Alpha Güvenirlik Katsayıları	45
Çizelge 3.1. Araştırma Grubunun Sosyo-Demografik ve İşyeri Özelliklerine Göre Dağılımı	47
Çizelge 3.1. Devam. Araştırma Grubunun Sosyo-Demografik ve İşyeri Özelliklerine Göre Dağılımı	48
Çizelge 3.2. Araştırma Grubunun Davranışsal Güçlendirme Boyutları Puan Ortancaları	49
Çizelge 3.3. Yaşa Göre Davranışsal Güçlendirme Genel ve Boyut Puan Ortancaları	49
Çizelge 3.3. Devam. Yaşa Göre Davranışsal Güçlendirme Genel ve Boyut Puan Ortancaları	50
Çizelge 3.4. Cinsiyete Göre Davranışsal Güçlendirme Genel ve Boyut Puan Ortancaları	51
Çizelge 3.5. Medeni Duruma Göre Davranışsal Güçlendirme Genel ve Boyut Puan Ortancaları	52
Çizelge 3.5. Devam. Medeni Duruma Göre Davranışsal Güçlendirme Genel ve Boyut Puan Ortancaları	53
Çizelge 3.6. Öğrenim Düzeyine Göre Davranışsal Güçlendirme Genel ve Boyut Puan Ortancaları	53
Çizelge 3.6. Devam. Öğrenim Düzeyine Göre Davranışsal Güçlendirme Genel ve Boyut Puan Ortancaları	54
Çizelge 3.7. Lisans Alanına Göre Davranışsal Güçlendirme Genel ve Boyut Puan Ortancaları	55
Çizelge 3.7. Devam. Lisans Alanına Göre Davranışsal Güçlendirme Genel ve Boyut Puan Ortancaları	56
Çizelge 3.8. Eğitim Programına Göre Davranışsal Güçlendirme Genel ve Boyut Puan Ortancaları	57
Çizelge 3.8. Devam. Eğitim Programına Göre Davranışsal Güçlendirme Genel ve Boyut Puan Ortancaları	58
Çizelge 3.9. Yönetmelik Unvana Göre Davranışsal Güçlendirme Genel ve Boyut Puan Ortancaları	59
Çizelge 3.9. Devam. Yönetmelik Unvana Göre Davranışsal Güçlendirme Genel ve Boyut Puan Ortancaları	60
Çizelge 3.10. Yönetici Olarak Çalışma Süresine Göre Davranışsal Güçlendirme Genel ve Boyut Puan Ortancaları	61
Çizelge 3.10. Devam. Yönetici Olarak Çalışma Süresine Göre Davranışsal Güçlendirme Genel ve Boyut Puan Ortancaları	62
Çizelge 3.11. Personel Sayısına Göre Davranışsal Güçlendirme Genel ve Boyut Puan Ortancaları	63
Çizelge 3.11. Devam. Personel Sayısına Göre Davranışsal Güçlendirme Genel ve Boyut Puan Ortancaları	64
Çizelge 3.12. Hastane Türüne Göre Davranışsal Güçlendirme Genel ve Boyut Puan Ortancaları	65
Çizelge 3.12. Devam. Hastane Türüne Göre Davranışsal Güçlendirme Genel ve Boyut Puan Ortancaları	66
Çizelge 3.13. Araştırma Grubunun Psikolojik Güçlendirme Ölçeği ve Boyutlarının Puan Ortancaları	66

Çizelge 3.14. Yaşa Göre Psikolojik Güçlendirme Genel ve Boyut Puan Ortancaları	67
Çizelge 3.15. Cinsiyete Göre Psikolojik Güçlendirme Genel ve Boyut Puan Ortancaları	68
Çizelge 3.16. Medeni Duruma Göre Psikolojik Güçlendirme Genel ve Boyut Puan Ortancaları	69
Çizelge 3.17. Öğrenim Düzeyine Göre Psikolojik Güçlendirme Genel ve Boyut Puan Ortancaları	70
Çizelge 3.18. Lisans Alanına Göre Psikolojik Güçlendirme Genel ve Boyut Puan Ortancaları	70
Çizelge 3.18. Devam. Lisans Alanına Göre Psikolojik Güçlendirme Genel ve Boyut Puan Ortancaları	71
Çizelge 3.19. Eğitim Programına Göre Psikolojik Güçlendirme Genel ve Boyut Puan Ortancaları	72
Çizelge 3.20. Yönetmelik Unvana Göre Psikolojik Güçlendirme Genel ve Boyut Puan Ortancaları	72
Çizelge 3.20. Devam. Yönetmelik Unvana Göre Psikolojik Güçlendirme Genel ve Boyut Puan Ortancaları	73
Çizelge 3.21. Yönetici Olarak Çalışma Süresine Göre Psikolojik Güçlendirme Genel ve Boyut Puan Ortancaları	74
Çizelge 3.22. Personel Sayısına Göre Psikolojik Güçlendirme Genel ve Boyut Puan Ortancaları	75
Çizelge 3.23. Hastane Türüne Göre Psikolojik Güçlendirme Genel ve Boyut Puan Ortancaları	76
Çizelge 3.24 Araştırma Grubunun Davranışsal Güçlendirme Boyutları ile Psikolojik Güçlendirme Boyutları Arasındaki İlişki	78



1. GİRİŞ

İçinde bulunduğumuz bilgi çağında yönetim alanında duyulan değişim ihtiyacı yönetim tekniklerinde de ortaya çıkmıştır. Güçlendirme, örgütlerin rekabet ortamında yaşanan değişime uyum sağlayabilmeleri için yeniden düzenlenmesini gerekli kılan yönetim tekniklerindendir (Gül ve Çöl, 2004: 249). Tüketici ihtiyaçlarını karşılayabilen, yeteneklerinin farkında olan, kendine güvenen, personelin güçlü hale gelmesini amaçlayan personel güçlendirme yaklaşımı, son yıllarda kimi örgütlerce kullanılırken, kimi örgütlerce de bu gelişmeler yakından izlenmektedir (Gül ve Çöl, 2004: 249).

Personel güçlendirme yaklaşımının ilgi görmesinin sebebi, örgüt içinde personelin daha aktif ve motive olmuş şekilde çalışmasını sağlayarak, örgütsel verimliliğin, ürün ve hizmet kalitesi ve çalışma hayatı kalitesinin artırılmasıdır. Ayrıca, örgütlerin değişen dış çevre koşullarına daha kolay uyum sağlayabilmeleri ve rekabet ortamında ayakta kalabilmeleri için personel güçlendirme uygulamaları önem arz etmektedir. Rekabet koşulları, artan tüketici bilinci, müşteri ihtiyaçlarının anında karşılanma ihtiyacı, ürün ve hizmet seçeneklerinin artması, personelin hızlı düşünüp karar vermesini ve inisiyatif kullanmasını gerektiren durumların varlığı nedeniyle personel güçlendirme yaklaşımı örgütlerde uygulanmaya başlanmıştır.

Personel güçlendirme sürecinde karar verme mekanizması, yöneticilerin yanı sıra alt kademelerdeki personelin de katılımıyla homojen bir yapı haline gelmiştir (Çuhadar, 2005: 1). Özellikle yönetsel açıdan karar verici konumda bulunan kişilerin, alt pozisyonundaki personele rehberlik etmesi, çalışanların işlerini sahiplenmelerini ve sorumluluk alma konusunda istekli hale gelmelerini, çalışanların yaptıkları işi ve çalıştıkları örgütü benimsemelerini sağlayacaktır. Yöneticilerin verdikleri kararları uygulayan personelin kendi işleri ile ilgili alınacak olan kararlarda aktif olarak yer alması personelin güçlendirilmesi olgusunu ortaya çıkarmaktadır (Pelit, 2011: 210).

Hastane yöneticilerinin personel güçlendirme konusundaki algılarını belirlemeye yönelik olarak yapılan araştırmanın ilk bölümünde personel güçlendirme kavramı, unsurları, boyutları, süreci, yararları ve maliyetleri ele alınmıştır. Personel güçlendirme yöntemleri ve sağlık kurumları açısından personel güçlendirme kavramı incelenmiştir. İkinci bölümde araştırmanın gereç ve yöntemi kapsamında araştırmanın amacı, hipotezleri, modeli, evren ve örnekleme, veri toplama yöntemi ile verilerin analizi ele alınmıştır. Çalışmanın üçüncü bölümünde araştırma bulguları açıklanmıştır. Dördüncü bölümde tartışma, beşinci bölümde araştırma ile ilgili sonuçlara ve önerilere yer verilmiştir.



1.1. Personel Güçlendirme Kavramı ve Tarihçesi

İşletmeler amaçlarına ulaşabilmeleri için insan kaynakları yönetimi anlayışı doğrultusunda insana önem vermeye, onu eğitmeye, geliştirmeye, yetki ve sorumluluk vermeye, onların kararlara katılımlarını sağlamaya, inisiyatif alma düzeylerini artırmaya ilişkin uygulamalar geliştirmekte ve böylece çalışanların yaptıkları işte kendilerini değerli hissetmelerini, hatta o işin sahibi gibi görmelerini ve güçlenmelerini amaçlamaktadırlar (Giderler, 2015: 62). Literatürde personel güçlendirme diye adlandırılan kavram, aslında bugün var olan personel ya da iş gücü kavramlarının temelini oluşturan insan ögesinin yönetim tarzlarından birini ifade etmektedir (Akgün, 2015: 3).

Bir yönetim kavramı olarak güçlendirme, karşılaşılan işin zorluklarına yaratıcı çözümler bulma ve inisiyatif alarak sorunlara çözüm üretme olarak tanımlanırken (Quinn ve Spreitzer, 1997: 37), risk alma ve fırsatları değerlendirme kavramlarının ilginç birlikteliği olarak da ifade edilmektedir (Randolph, 2000: 95). Güçlendirme kavramı başka bir tanımda ise güç vermek anlamında kullanılmaktadır (Khammarnia ve ark., 2014: 537). Genel olarak yetkinin bireyler arasında paylaşılabileceği ya da güçlü olan taraftan zayıf olan tarafa gücün yer değiştirebileceği anlamına gelmektedir. Personel güçlendirme; çalışanları tanıma, terfi ettirme ve onların kendi ihtiyaçlarını belirlemeleri, sorunlarını çözmeleri ve hayatlarının kontrolünü sağlamaları konusundaki yeteneklerini artırma sürecidir (Hunt, 1998: 28).

Güçlendirme yaklaşımı, personeli yalnızca belirlenen alanlardaki görevlerini yerine getiren kişiler olmaktan ziyade, nitelikli problem çözücüler olarak değerlendirmekte ve örgütlerin buna uygun şekilde yapılanmalarını önermektedir (Sarıaltın ve Yılmaz, 2008: 208). Özetle personel güçlendirme, çalışanlara yaptıkları işlerle ilgili karar verme yetkisi vererek çalışanların yaptıkları işlerin sahibi olmalarını sağlamaktır.

Personel güçlendirme uygulamaları tarihsel açıdan incelendiğinde uzun bir geçmişe sahip olduğu görülmektedir. Taylor ile 1920'li yıllarda başlayan bilimsel

yönetim yaklaşımı, işteki nitelikli kişileri yönetim kademelerinde yoğunlaştırmış ve görevleri de kısımlara ayırmıştır. Burada yönetim kademelerinin işi yapan personelden beklentisi, verilen görevler için uygun olduğu belirlenen davranışları gerçekleştirmesidir. Bu uygulamalar, verimlilikte artışlar sağlamasına rağmen işe gelmeme, isteksizlik, çatışmalar, işten kaçma gibi olumsuz sonuçlara yol açacak ortamı da beraberinde getirmiştir (Pelit, 2008: 55).

Neoklasik Teori’de ise; Taylorist anlayışın savunduğu görüşün aksine çalışanların yakın denetime ve gözetime gerek duymadan oluşturulacak insan merkezli bir örgüt iklimi ve motivasyonla örgüt amaçlarına hizmet edebileceği savunulmuştur (Pelit, 2008: 55). Özellikle 1950’li yıllar, yönetimde insan ilişkilerinin öneminin kabul edildiği yıllar olmuştur. Bu yaklaşımla insana ilgi artmış, çalışanlar karar verme süreçlerine katılmaya başlamışlardır (Uzun, 2007: 2). Bu yaklaşım 1960’lı yıllarda geniş uygulama alanı bulmuş, zamanla işyerlerinde demokratikleşmeyi ve katılımcı anlayışın gelişmesini sağlamıştır (Churin, 2006: 37). Çalışanların, 1970’li yıllarda yönetimde söz sahibi olma haklarını öne çıkaran endüstriyel demokrasiye ilgileri artmış ve çalışanlara Batı Avrupa ülkelerinin büyük bir kısmında çeşitli direktiflerle bunun gibi oluşumlar için teşvikler sağlanmıştır. Ortak müzakere kavramına daha az ilgi duyan ve çalışma uygulamaları reformlarının bir ögesi olarak kalite çemberleri, kar paylaşımı ve takım brifingi gibi yönetimde yer almayı vurgulayan yeni katılım modelleri, 1980’li yılların sonunda geliştirilmiştir (Beşyaprak, 2012: 9).

Geleneksel yönetim yaklaşımı ile personel güçlendirme yaklaşımı karşılaştırmalı olarak incelendiğinde büyük anlayış farklılıkları olduğu gözlenmektedir (Çizelge 1.1). Bu farklılıkların temeli örgütlerde insan unsuruna bakış açısında meydana gelen değişikliklere dayanmaktadır. Geleneksel yönetim yaklaşımında örgütün hedeflerine ulaşmada çalışanlar göz ardı edilirken, personel güçlendirme yaklaşımında çalışanlar örgütler için vazgeçilmez unsur olarak kabul edilmektedir.

Çizelge 1.1. Personel Güçlendirme Kavramı Yönünden Geleneksel Yaklaşım ile Personel Güçlendirme Yaklaşımı Arasındaki Farklar (Randolph, 2000: 98).

Geleneksel Yaklaşım	Personel Güçlendirme Yaklaşımı
Planlama	Vizyon
Emir-Komuta ve Kontrol	Performans Paylaşımı
İzleme	Kendi Kendini Kontrol
Bireysel Sorumluluklar	Takım Sorumluluğu
Piramit Yapılar	Çapraz Fonksiyonel Yapılar
İş Akış Süreçleri	Projeler
Yöneticiler	Koçlar/Takım Liderleri
Çalışanlar	Takım Üyeleri
Katılımcı Yönetim	Kendi Kendini Yöneten Takımlar
Söyleneni Yap	Kendi İşinin Sahibi Ol
İtaat Et	Mantık

Personel güçlendirme çalışmaları, Conger ve Kanungo tarafından 1988 yılında personel güçlendirmenin örgütlere ve insan kaynaklarına etkilerinin incelenmesiyle farklı bir boyut kazanmıştır. Bu çalışmalar sonucunda üst kademenin yaptığı yönetim uygulamalarının, personel üzerindeki etkisinin önemine vurgu yapılmıştır (Conger ve Kanungo, 1988).

Özellikle 1990'lı yıllarda örgüt yapılarının çeşitli sebeplerden dolayı değişime uğraması, çalışanların da bu değişime uyum sağlamasını zorunlu kılmıştır. Bu uyumu sağlamak ve güçsüzlük olarak ifade edilen çalışanların örgüt içerisindeki varlığının göz ardı edilmesi durumuna çare olmak için personel güçlendirme kullanılmıştır. Buna göre, çalışanların güçlendirilmesi sonucunda tatmin olacakları ve verimliliklerinin artacağı vaat edilmiştir (Churin, 2006). Bunun yanında 1990'lı yıllardan itibaren tüketici bilincinin artması ve rekabet ortamının gerekliliği olarak ortaya çıkan talebe karşılık verebilmek için örgütlerin, çalışanların işin gerçekleştiği anda karar vermelerini ve eyleme geçmelerini sağlayan yaklaşımı kabullenmeleri gerekmektedir. Ayrıca, hata yapıldığında hatalardan ders çıkarılmasının ve geri besleme alınmasının da çalışanların güçlendirilmesine katkı sağlayacağı öne sürülmektedir (Pelit, 2008: 54).

Konu ile ilgili yapılan araştırmalarda güçlendirmenin, iş tatmini ve örgütsel bağlılık gibi önemli tutumlara etkisinin kanıtlanmış olması, daha yüksek bireysel performansa sebep olabildiğine işaret etmektedir. Bunun yanında bazı araştırmalar, güçlendirmenin bireysel performans üzerinde etkili olduğunu; diğerleri, etkisinin olmadığını veya çok az olduğunu göstermektedir. Bu araştırmalarda performansı tespit etmeye yönelik olarak sübjektif yöntemlerin kullanılmış olması, doğru kanaate varılmasını engellemektedir (Churin, 2006).

1.2. Personel Güçlendirme: Davranışsal ve Psikolojik Güçlendirme

Personel güçlendirme ile ilgili yapılan çalışmalarda genel olarak personel güçlendirmenin davranışsal (ilişkisel) ve psikolojik (bilişsel) boyut olarak iki başlık altında incelendiği görölmektedir (Thomas ve Velthouse, 1990; Conger ve Kanungo, 1988; Cacioppe, 1998; Spreitzer, 1995).

1.2.1. Davranışsal Güçlendirme ve Boyutları

Davranışsal güçlendirme yaklaşımı, üst yönetimin personel güçlendirme çerçevesinde yapması gereken faaliyetlerin neler olduğunu ve personel güçlendirmenin önündeki engellerin kaldırılması konusunda alması gereken önlemleri açıklamaya çalışmaktadır (Demir, 2013: 5). Geroy ve arkadaşları (1998) güçlendirmeyi davranışsal açıdan inceleyen yazarlar olup, personel güçlendirmeyi yöneticiler ile astlar arasında güç, yetki, kontrol ve sorumluluk paylaşımı olarak tanımlamaktadırlar. Harley (1995), personel güçlendirmenin davranışsal yaklaşımını aşağıda verilen genel başlıklar altında açıklamaktadır. Bu başlıklar;

- Katılım
- İş zenginleştirme
- Yetki devri
- Takım alışması
- Kaynak ve bilgi paylaşımı

- Güven ve destek
- Motivasyon
- Ödüllendirme ve geri besleme
- İletişim ortamı
- Eğitim ve öğrenmedir.

Bundan sonraki bölümde yukarıda adı geçen başlıklar incelenmektedir.

1.2.1.1. Katılım

Personel güçlendirme yaklaşımının en önemli boyutlarından biri olan katılım, güçlendirilmiş personelin yönetimde yer alması olarak tanımlanmaktadır (Gülcan, 2007: 218). Yönetime katılma, bir örgütte çalışan personelin o örgütte alınan kararlara söz ya da oy hakkı ile katılması anlamına gelmektedir (Bolat, 2003: 211). Başka bir bakış açısına göre ise katılım, işveren tarafından çalışanlara değer verildiğini gösteren insan kaynakları yönetimi uygulaması olarak kabul görmektedir (Elele ve Fields, 2010: 370). Personelin güçlendirilmesi için karar alma süreçlerine katılmaları konusunda çalışanlara fırsat verilmesinin gerekli olduğu düşünülmektedir (Choi ve Moon, 2013: 292). Karar verme yetkisini elinde bulunduran üst yönetimin, bu yetkinin bir bölümünü çalışanlara devretmesi, personeli katılım yoluyla güçlendirmesi anlamına gelmektedir (Lashley, 1995: 29). Çalışanların yönetime katılmalarından dolayı kendi fikirlerine değer verildiği düşüncesi, çalışanların motivasyonunu, verimliliğini ve performansını artırmaktadır (Gülcan, 2007: 218). Örgütlerde benimsenen komuta ve kontrol yaklaşımının yerine, her düzeydeki personelin katılımına imkân veren örgüt yapısının benimsenmesinin personel güçlendirmeyi kolaylaştıracağı ileri sürülmektedir. Personelin katılımını destekleyen bir örgüt iklimi, personeli yaratıcı, yenilikçi ve girişimci olması konusunda teşvik edecektir. Bu özellikler sayesinde personel, örgütün etkinliğini ve verimliliğini artıracak, örgütün rekabet ortamında ayakta kalmasına katkı sağlayacaktır (Akçakaya, 2010: 156).

Personel güçlendirme yaklaşımı, çalışanların rutin iş süreçlerini ve birbirleri ile olan ilişkilerini de iyileştirmeyi amaçlamaktadır. Bu nedenle örgütlerin katılımcı yönetimi benimsemeleri ile yönetim ve çalışan arasındaki ilişkinin geliştirileceği, personelin işinden tatmin olacağı ve çalışanların inisiyatiflerinin geliştirileceği düşünülmektedir (Akçakaya, 2010: 152).

1.2.1.2. İş Zenginleştirme

İş zenginleştirme; işin içeriğinin değiştirilmesi, personelin kendi gereksinimleri doğrultusunda iş programlarının hazırlamalarına imkân verilmesi, planlama ve denetim alanlarında sorumluluklarının artırılmasıdır (Hüseyinoğlu, 2011: 49). İş zenginleştirmenin personelin gelişmesi ve sorumluluk almasının sağlanması konusunda motivasyon artırıcı bir teknik olduğu ifade edilmektedir. Bu anlamda personele yürüttüğü işlerden daha önemli işler verildiğinde iş zenginleştirme etkili bir motivasyon aracı olarak görülmektedir (Çöl, 2004: 17).

İş zenginleştirme, çalışanın bulunduğu pozisyonda daha fazla sorumluluk almasını veya yeni sorumluluklar alabileceği başka pozisyonlara geçerek yeni görevler üstlenmesini sağlamaktadır. İş zenginleştirme kavramının bazı yönleri ile güçlendirmeye benzemesine rağmen, bazı yönleri ile de oldukça farklı olduğu kabul edilmektedir. Bu farklardan birincisi; güçlendirme çalışanın sunulan imkânları bireysel algılayış biçimi olarak ele alırken, iş zenginleştirme çalışandan ziyade işin kendisini ve özelliklerini esas almaktadır (Spreitzer, 1996: 484-485). İkincisi ise personel güçlendirme uygulamalarında çalışan yaptığı işi ve çalıştığı ortamı kendi istediği şekilde belirleyerek örgütsel sonuçları etkileyebilmektedir. Ancak iş zenginleştirmede, çalışana planlama ve karar alma yetkileri belirli sınırlar içerisinde verildiği için çalışanın işini ve çalışma ortamını değiştirmesi söz konusu değildir (Aktaş, 2008: 64).

Spreitzer (1996)'e göre, personel güçlendirme ve iş zenginleştirme uygulamalarının başarıya ulaşması için her iki kavramın da örgütlerde yönetim şekli

olarak kabul edilmesi gerekmektedir. Çünkü çalışanlara yaptıkları işlerle ilgili karar verme yetkisi verilmemesi durumunda, çalışanların sorun çözme konusunda yeterli olamayacakları ileri sürülmektedir. Bu nedenle personelin örgütteki çalışma alanlarına hâkim olması ve güçlendirme ile iş zenginleştirme kavramlarını bir bütün halinde görmesi gerekmektedir (Spreitzer, 1996: 485).

1.2.1.3. Yetki ve Sorumluluk

Hiyerarşik olarak üst mevkide bulunan kişinin sahip olduğu yetkiyi astlarına devretmesi anlamına gelen yetki devri, herkesin her istediğini istediği gibi yapacağı anlamına da gelmemektedir. Yetki devrinin amacı; personelin sorumluluk duygusunu artırırken diğer personele karşı sorumlu davranmasını, pozitif bakış açısına sahip olmasını, belirlenen amaçları gerçekleştirmesini, kendi itibarını devam ettirmesini ve elinden gelenin en iyisini yapmasını sağlamaktır. Ayrıca personele yetki ve sorumluluk verilerek personelin yönetim süreçlerine katılımı amaçlanmaktadır (Akçakaya, 2010: 157).

Personel güçlendirme yaklaşımı, yöneticilerin tüm sorumluluğu kendilerinde toplamaktan vazgeçmelerini ve sorumluluklarını çalışanlarıyla paylaşmalarını gerektirmektedir. Çalışanlar, örgüte fayda sağlayacağına inanılan konularla ilgili karar alırken güçlendirilmeli ve bu kararlarından dolayı sorumluluk almalıdır. Çalışanlara sorumluluk verilmesinin amacı, hata veya eksiklerinden dolayı onları cezalandırmak ya da değerlendirmek değil, onların hem amaçları doğrultusunda ortak hareket etmelerini sağlamak hem de sorumluluk sahibi olarak birbirlerine karşı davranışlarını iyileştirmektir (Özaksu, 2006: 22).

Yöneticilerin, çalışanlarına devrettikleri yetkilerle beraber sorumluluğu da devretmesi, çalışanın kendisine verilen sorumlulukla yönetiminin kendisine güvendiğini bilmesini ve dolayısı ile çalışanın motivasyonunun artmasını sağlayacağı düşünülmektedir. Aynı zamanda çalışana verilen sorumluluk, onun kararları en doğru şekilde almasını sağlamaktadır. Çünkü personelin verdiği kararlar sonucunda örgütte

olumsuz bir durum oluşması o çalışanın aleyhine olmaktadır. Bunun bilincinde olan çalışan böyle bir durumla karşılaşmamak için, karar vermeden önce iyice düşünmekte, en doğru kararı vermeye ve en uygun şekilde davranmaya çalışmaktadır (Gülcan, 2007: 224).

Yetki devri ile personel güçlendirme arasındaki yakın ilişkinin yanı sıra, farklılıkların olduğu da düşünülmektedir. Yetki devrinde, yönetici kendisinde olan karar verme yetkisini belirli şartlarda kendi rızası ile bir astına devretmekte ve gerek gördüğünde tekrar geri almaktadır. Yetki devrinde, yönetici sahip olduğu yetkiyi astına devrederken sorumluluk kendisinde kalmaktadır (Uzun, 2007: 6). Personel güçlendirmede ise işi yapan kişinin işin sahibi haline getirilmesi, yetki devri ile birlikte sorumluluğun ve kontrolün de işi yapana bırakılması gerekmektedir. Dolayısı ile burada geçici bir yetki devri söz konusu değildir. Güçlendirme işi yapan kişinin uzmanlık bilgisini kullanmasını, mevcut fırsatları görmesini ve alması gereken kararları almasını içermektedir.

1.2.1.4. Takım Çalışması

Takım, birbirini tamamlayan bilgi ve yeteneklere sahip, bunları koordineli olarak bir işbirliği içerisinde birleştiren, ortak bir amaç ve yaklaşım etrafında toplanabilmiş, bu çerçevedeki eylemlerden dolayı birbirlerine karşı sorumlu olan, az sayıda kişinin oluşturduğu bir örgütlenme biçimidir (Aktaş, 2008: 70). Takım çalışması, örgütsel hedeflere ulaşmak için hep birlikte hareket etmeyi esas almaktadır (Baird ve Wang, 2010: 579). Kavram, personelin kendi yeteneklerini geliştirerek, kendi faaliyetlerine ilişkin kararları almalarını ve kendi amaçlarını belirlemelerini esas almaktadır (Ala, 2010: 47). Bu nedenle takım çalışmasının, hem personel güçlendirme uygulamalarının hem de değişimlere uyumun en önemli unsuru olduğu ileri sürülmektedir. Personel güçlendirme uygulamalarında takımlar oluşturularak bunların ortak amaçlara yönlendirilmesi önemli bir yöntemdir. Personel güçlendirme yaklaşımında, takım üyelerine yetki ve sorumluluk devredilerek onların inisiyatif almaları sağlanmakta ve örgütsel hedeflere daha etkin bir şekilde ulaşılması

amaçlanmaktadır. Takım üyelerinin birbirlerine güvenmeleri ile aralarında bir dayanışma oluşmaktadır. Yönetim tarafından da desteklenen takımlarda moral üst seviyeye çıkmakta ve hedeflere ulaşmada daha başarılı olunmaktadır (Gülcan, 2007: 225).

Etkili takımların amaçları gerçekleştirmek için, çok fazla gayret ve zaman harcadığı düşünülürken; başarısız takımların ortak bir amaç doğrultusunda hareket etmelerinin daha nadir görülen bir durum olduğu düşünülmektedir. Örgütsel başarının sağlanması için takım üyelerinin, örgütün amaçlarının farkında olması gerekmektedir (Özaksu, 2006: 28). Başarılı bir takım olabilmek için, bütün üyelerin herkesin elinden gelen gayreti gösterdiğine inanmaları gerekmektedir. Bu doğrultuda üyeler açık iletişim kurarak birbirlerini anlamaya çalışırlar. Etkili takımlar oluşturan organizasyonlar önemli bir rekabet avantajı elde etmektedir (Mujka, 2011: 29). Örgütsel etkililiğini yüksek düzeye çıkaran örgütlerin, personelin motivasyonunu sağlayarak, birbirine bağlanmış üyelerden oluşan takımlar kurarak çalışmayı tercih ettiği ileri sürülmektedir (Aras, 2013: 17).

1.2.1.5. Kaynak ve Bilgi Paylaşımı

Birçok örgütte kaynakların kontrolü sadece üst yönetimdedir. Personel güçlendirme uygulamalarında ise, güçlendirilmiş personelin kaynaklara ulaşabilmesinin sağlanması gerekmektedir. Bu kaynaklar; parasal fonlar, personeli desteklemeye yönelik kaynaklar veya çalışanların danışabileceği deneyimli kişilerden oluşmaktadır. Üst yönetimin genelde kaynakların kontrolünü elinde tutmasının sebebi, çalışanların bunları kötüye kullanmasına fırsat vermemektir. Bu aşamadan personel güçlendirmeye geçerken, önce maliyetler ve bunların alt düzeylerde kullanımının etkileri hakkında çalışanlara bilgi verilmelidir. Daha sonra güçlendirilmiş çalışanların ihtiyaç duydukları kaynakların kontrolünü almaları sağlanmalıdır (Özaksu, 2006: 27).

Güçlendirilmiş olan personelin işlerini etkin şekilde yapabilmesi için örgütün sahip olduğu para, araç, gereç gibi kaynakların personelin ihtiyacı olan yer ve zamanda

sağlanması ve personele kendini geliştirebilmesi için gerekli olan eğitim imkânının sunulması, personel güçlendirmenin başarılı şekilde uygulanması bakımından önemlidir (Akçakaya, 2010: 158). Aynı şekilde bilgi, güçlendirme için temel bir unsur olduğundan, güçlendirmenin başarıya ulaşabilmesinin bilgiye ulaşılabilirliğe, bilgi paylaşımına ve bilginin karar alma aşamasında kullanılmasına bağlı olduğu söylenebilir.

Kaynak ve bilgi paylaşımının örgütlerde bir kültür haline gelmesi insan kaynaklarının işlerini daha etkin olarak yapmalarını, çalışanların inisiyatif alarak daha güçlü olmalarını, iş doyumlarının artmasını, birbirlerine güven duymalarını, yönetim ve kontrolün daha etkin yapılmasını sağlamaktadır. Caudron (1995: 29)' a göre yöneticiler işle ilgili bütün bilgileri çalışanlara vererek, çalışanları teşvik ederek, eğitim desteği ile yeni yetenekleri destekleyerek, çalışanlara hedefler koyup bu hedeflerin ne ölçüde gerçekleştirildiğine dair geri dönüşler alarak güçlendirilmiş bir örgütsel ortam sağlamalıdır. Brazier (2005: 130)' a göre kaynak ve bilgi paylaşımı, çalışanların yönetimin desteğini hissetmeleri ile iş tatminlerinin yüksek olması, yöneticilerine güvenmeleri ve kendilerini güçlendirilmiş hissetmelerinin sağlanması konusunda önemlidir.

1.2.1.6. Güven ve Destek

Çalışanların örgüte ve yönetime güveninin; örgütsel iklimi, çalışanların performansını ve örgüte olan bağlılığını belirleyen en önemli unsurlardan birisi olduğu düşünülmektedir (Mujka, 2011: 26). Güven kavramı; farklı fikirlerin kabul görmesi, bilgiye ve kaynaklara erişilebilirlik, yeterlilik, tutarlılık, dürüstlük, haysiyet, açıklık, başkalarına güvenme, vaatlerin gerçekleştirilmesi ve kabul görme kavramlarının bütünü olarak ifade edilmektedir (Arda, 2006: 31). Personel güçlendirme, yöneticiler ile çalışanlar arasındaki karşılıklı güven duygusu üzerine inşa edilmektedir. Karşılıklı güvenin olmaması durumunda, güçlendirme sürecinin eksik işleyeceği ve güçlendirme çalışmalarının sağlam olmayacağı ileri sürülmektedir. Personel güçlendirme çalışmaları yöneticinin çalışanlarına güvenmesini ve onların doğru kararlar

vereceklerine inanmasını gerektirmektedir (Hopkins, 1995: 28). Yönetici güven ortamının oluşması için çalışanına güven aşılamalı, çalışanları hata yaptığında bile onlardan desteğini çekmeyeceğini hissettirmelidir. Bu şekilde güven aşılanan personelin, yetki ve sorumluluklarını yerine getirirken hata yapma endişesinden dolayı işini yaparken isteksizlik duymayacağı ve hissettiği güven duygusu ile motive olacağı ileri sürülmektedir (Çelebi, 2009: 30). Güvenilen kişiler örgüt içinde kendilerini daha güvende ve örgüt tarafından benimsendiklerini hissedecekleri için hata yapmaktan korkmak yerine işlerine odaklanacaklardır (Arda, 2006: 31).

Öte yandan yöneticiler çalışanlara güvenirse, örgüt için stratejik konularda düşünmeye daha fazla zaman ayırabileceklerdir. Güçlendirilmiş örgütlerde yöneticiler, çalışanlar hata yapsalar dahi onları cezalandırmak yerine onların bu hatalardan ders alarak daha başarılı olacaklarına inanmaktadır. Karşılıklı güven neticesinde çalışanların tüketici memnuniyeti ve örgütsel başarı için mümkün olan en iyi performansı ortaya koyacaklarına inanılmaktadır (Çalık Arslan, 2012: 44).

1.2.1.7. Motivasyon

Motivasyon, kişinin davranışını etkileyerek onu harekete geçirmek demektir (Aydoğmuş, 2011: 46). Motivasyon kavramı, çalışanın verimliliğini artırmak için önemli unsurlardan biridir (Gülcan, 2007: 222). Örgütsel anlamda motivasyon, örgütün amaçlarının gerçekleştirileceği ve çalışanların ihtiyaçlarının karşılanacağı bir çalışma ortamının oluşturulmasıyla, çalışanın harekete geçmesi için isteklendirilmesi süreci olarak ifade edilmektedir. Örgütlerin vazgeçilmez unsurlarından biri olan insan unsurunun etkinliğini ve performansını artırabilmek için, çalışanların örgütün amaçları doğrultusunda motive edilmesi gerekmektedir (Alkan, 2010: 24).

Güçlendirmenin motivasyon ile ilgili bağlantısını açıklarken, bazı noktalara dikkati çekmek gerekmektedir. Motivasyon kavramı, çalışanların bilgi ve yeteneklerini yaptıkları işlerde kullanabilmeleri için gerekli şartların örgüt tarafından sağlanması esasına dayanmaktadır (Çalışkan, 2006: 33). Örgüt tarafından istenilen

çalışma ortamının sağlanması, personeli çalışmak için isteklendireceği ve onların performansını artıracak düşünülmemektedir. Bireyin performansı ise onun yaptığı işe, yeteneklerine ve motivasyonuna bağlıdır (Aydoğmuş, 2011: 45). Çalışanın motive edilmesi hem örgüt hedeflerine ulaşılmasını hem de çalışanın memnun olmasını sağlamaktadır. Buna göre motivasyon kavramında çalışan kapasitesinden üst düzeyde yararlanma düşüncesi mevcuttur (Çöl, 2004: 16). Güçlendirme kavramında bunun bir adım ötesine gidilerek kendi kendine karar verme, eğitim ve gelişim, sorumluluk verme, takım çalışması, ortak hedeflerin belirlenmesi, iletişim olanakları ve istenildiği zaman bilgiye ulaşma olanaklarıyla çalışanın motivasyonunu artırmak amaçlanmaktadır (Gülcan, 2007: 236).

1.2.1.8. Ödüllendirme ve Geri Besleme

Güçlendirme sürecini etkileyen bir diğer faktör de ödüllendirme ve geri beslemedir. Çalışanların performansı üzerine geri beslemede bulunmak, yöneticiye çalışanlarının iyi yaptıkları işlerde onları takdir etme, kötü yaptıkları işlerde hatalarını düzeltme fırsatı vermektedir. Gerçekleştirilen işlerle ilgili olarak yapılan geri besleme, çalışanların motivasyonunu artırmaktadır. Çalışanların, belirlenen amaç ve beklentileri gerçekleştirmeleri, kendi geleceklerini kontrol edebileceklerini hissetmelerini sağlamaktadır (Özaksu, 2006: 26). Başka bir anlatımla, geri besleme; iş dizaynı oluşturulmasında, personelin kendilerini geliştirmelerinde ve amaçlara ulaşılmasında önemli bir yere sahiptir (Pentareddy ve Suganthi, 2015: 317).

Güçlendirilmiş personel, kendi performansları hakkında aldıkları geri beslemelerin olumlu olması durumunda ödüllendirilmek istemektedir. Bu sürece yardımcı olacak etkin ve adil bir ödüllendirme sisteminin olmasının, güçlendirme sürecini olumlu şekilde etkileyeceği ileri sürülmektedir (Öztuna Tetik, 2010: 25-26). Yöneticilerin ödüllendirme ve geri besleme sistemini personel güçlendirmeyi destekleyecek şekilde kullanmaları, çalışanların güvenini kazanmalarını ve onları yönlendirmelerini sağlamaktadır. Yöneticinin ve organizasyonun güvenini vurgulayan unsurlar övme, tanıma ve ödüllendirme. Övgü, bireylerin kendilerine güvenini

artıran bir unsurdur. Yöneticileri tarafından övülen ve takdir edilen çalışanların, yaptıkları işlerde doğru şekilde hareket ettiklerini anlayacakları ve çalışmalarında daha verimli olacakları ileri sürülmektedir. Bu sayede, yönetici ve çalışan arasında güvene dayalı bir işbirliği oluşturulabilecektir (Özaksu, 2006: 23). Bu nedenle yöneticilerin geri besleme yapmalarının çalışanlar üzerinde olumlu bir etkisinin olduğu kabul edilmektedir (Grill, 2014: 438). Özetle, ödüllendirme ve geri besleme, yöneticiler tarafından yürütülmekte olan personel güçlendirme uygulamalarının başarılı olup olmadığı ile ilgili bilgi edinilmesinde önemli bir yere sahiptir (Mujka, 2011: 29).

1.2.1.9. İletişim Ortamı

Personel güçlendirmenin temel unsurlarından biri olan iletişim ortamının sağlanması ile insan kaynaklarının; örgütün stratejisi, amaçları, faaliyet alanları ve içinde bulunduğu şartlar gibi hususlarda bilgi sahibi olacağı düşünülmektedir. İnsan kaynaklarının örgütün iç ve dış paydaşları ile ilgili bilgiye sahip olmasının, çalışanların kendilerini güçlendirilmiş hissetmeleri ve örgütün amaçlarına yaptıkları katkının önemini bilmeleri konusunda faydalı olacağı ileri sürülmektedir (Spreitzer, 1996: 448).

Örgütte benimsenen iletişim sistemi, örgütün yapısı ile ilgili bilgi vermektedir. Katı, yukarıdan aşağıya emirlerin iletildiği bir iletişim sistemi yerine, şikâyetlerin ve fikirlerin aktarıldığı, bilgi akışının aşağıdan yukarıya olduğu katılımcı yönetim yaklaşımına doğru bir geçiş yaşanmıştır. Örgütlerde yatay iletişimin artması ile birimler arasında işbirliği ve takım çalışması önem kazanmıştır. Güçlendirilmiş personel, iyi iletişim kurabilen ve kendisini doğru şekilde ifade edebilen personeldir. İyi bir iletişim yeteneğine sahip personel, iletişim ortamının oluşmasında yalnızca kendi yeteneği ile bu ortamı oluşturamayacağı için çevresindeki çalışanların da iyi iletişim kurma, iyi bir dinleyici olma ve iletişim kurduğu kişinin fikirlerine değer verme becerilerine sahip olması gerekmektedir. Örgütlerde iletişim ortamının olması güçlendirme çalışmalarının kişilere aktarılmasında büyük rol oynamaktadır (Çelebi, 2009: 35). Bu açıdan yöneticiler tarafından periyodik toplantılarla, gelişmeler ve yeni

bilgiler çalışanlara aktarılmalıdır. Ayrıca bilginin sadece yukarıdan aşağıya gelmediği durumlar için yöneticilerin, iletişim kanallarının açık olduğunu çalışanlara hissettirmesi ve örgüt içerisinde buna uygun bir iklim yaratması beklenmektedir (Özaksu, 2006: 26).

Sonuç olarak çalışanların, örgütün amaç ve hedeflerini, plan ve yöntemlerini bildiğinden ve yapılacak periyodik toplantılarla, her türlü değişiklikten haberdar olduklarından emin olmaları gerekmektedir. Bu süreci destekleyici bir iletişim ortamı oluşturulursa ancak o zaman personelin güçlendirilmesi sağlanabilir. Amir pozisyonundaki yöneticiler, yaptıkları iş ve eylemlerle çalışanlara açık bir iletişim ortamı fırsatı sağlamalıdır. İnsan kaynakları ve yönetim kademeleri için düzenli işleyen bir bilgi iletim ağı kurularak ve etkili bir iletişim ile güven veren bir örgüt ortamı oluşturulmalıdır (Alkan, 2010: 19).

1.2.1.10. Eğitim ve Öğrenme

Personel güçlendirme faaliyetlerinin temel şartı çalışanların, personel güçlendirme konusunda eğitilmesidir. Güçlendirme uygulamaları kapsamında eğitilen çalışanların, aldıkları eğitim sayesinde, bilgilerini ve yeteneklerini bu yönde geliştirebilecekleri düşünülmektedir. Bu nedenle eğitimin verilmesi ile çalışanların yeteneklerini artırarak kendilerine güven duyacakları ve onların yüksek standartlara ulaşacakları ileri sürülmektedir. Çalışanların daha çok bilgi ve yeteneğe sahip olması, örgüte katacakları değeri de o ölçüde artırmaktadır. Çalışanların örgüt için değerli olduklarını hissetmeleri; çabalarını artırmalarına, örgütün hedeflerinin ve vizyonunun gerçekleştirilmesine katkı sağlayacağı düşünülmektedir (Özaksu, 2006: 25).

Çalışanların yetki ve sorumluluğu devralmadan önce belli bir eğitimden geçmesi, yeniliklere karşı kendisini geliştirmesi ve yönetimin eğitim programı uygulaması, verimliliğin artırılması için son derece önemlidir. Bu nedenle eğitilen, sürekli bilgiyi arayan, becerilerini geliştiren ve bunu örgütün amaçları doğrultusunda kullanan çalışanlar güçlendirilmiş personel olarak kabul edilmektedir (Gülcan, 2007:

221). Eğitimlerin amacı, çalışanların görevlerini yerine getirirken eksik kaldıkları noktaları tamamlamak ve performans düzeylerini artırmaktır. Personelin eğitilmesinin yanı sıra yöneticilerin de, personeli ne şekilde güçlendirecekleri, danışmanlık yapma ve güçlendirme ortamını nasıl yaratacakları gibi konularda eğitilmeleri gerekmektedir (Çalışkan, 2006: 100).

Eğitim faaliyetlerinin yalnızca ilgili departmanların görevi olarak düşünülmemesi, güçlendirme çalışmaları ile çalışanların ve takımların birbirlerini yeni şeyler öğrenmek için fırsat olarak değerlendirmesi dikkat edilmesi gereken bir diğer gerekliliktir. Bu nedenle, güçlendirilmiş çalışma ortamında daha uzun süre bulunanlar, yani daha deneyimli olanlar, güçlendirilmesi planlanan personelin çalışmalarına müdahale ederek, güçlendirme faaliyetleri ile ilgili geribildirim sağlayabilmektedirler. Eğitim faaliyetleri, personelin fiziksel güçlerinden ziyade, bilgi ve yeteneklerini artırmaya yönelik planlanmalıdır. Örgütlerin rekabet üstünlüğü sağlayabilmeleri için çalışanlara verilecek olan eğitim programlarının, teknolojik gelişmelere paralel olarak planlanması gerekmektedir. Gelişmelere uyumlu olarak verilen eğitimin, nitelikli işgücü sorununun çözümünde fayda sağlayacağı ileri sürülmektedir (Çelebi, 2009: 33). Ayrıca eğitimin, personel güçlendirme çalışmalarının örgütler için gerekliliğinin anlaşılması konusunda da faydalı olacağı ileri sürülmektedir (Özaksu, 2006: 25).

1.2.2. Psikolojik Güçlendirme ve Boyutları

Personel güçlendirmede ele alınan diğer bir yaklaşım psikolojik güçlendirmedir. Bireysel ihtiyaçların motive edilmesi anlamına gelen psikolojik güçlendirme, çalışanların daha verimli hale getirilmeleri için cesaretlendirilmeleri olarak da ifade edilmektedir (Khammarnia ve ark., 2014: 538). Personel güçlendirmeyi farklı bir bakış açısıyla değerlendiren bu yaklaşım, üst yönetimin yapması gerekenlerden ziyade, çalışanların üst yönetim tarafından uygulanan güçlendirme uygulamalarını nasıl algıladıkları üzerinde durmaktadır. Bu nedenle personel güçlendirme yaklaşımının yalnızca davranışsal boyutunun dikkate alınması konunun sadece tek yönden

incelenmesi anlamına gelmektedir ve psikolojik yönünün göz ardı edilmesine neden olmaktadır (Işın, 2009: 19).

Thomas ve Velthouse (1990), güçlendirme kavramının tek boyutta ele alınması durumunda kavramın eksik anlatılacağını, daha iyi anlaşılması için kavramın diğer boyutları ile birlikte incelenmesi gerektiğini belirtmektedir. Yazarlar, personel güçlendirmenin yönetimin yanı sıra çalışanlarla da ilgili olduğunu savunmaktadır. Thomas ve Velthouse (1990), yönetimin personel güçlendirmeye yönelik çalışmalarının başarılı olması için çalışanların güçlendirme konusundaki bireysel algılamalarının da dikkate alınması gerektiğini ileri sürerek, psikolojik güçlendirmeyi anlam, yetkinlik, özerklik ve etki olmak üzere dört bilişsel boyutta ele almıştır. Benzer biçimde Spreitzer (1995) de psikolojik güçlendirmeyi; anlam, yetkinlik, özerklik ve etki olmak üzere dört boyutta ele almıştır.

Psikolojik güçlendirmenin ilk boyutu olan anlam boyutu, personelin yapacağı işin gerçekleştirilme amacına yüklenen anlam ile kendi amaçlarının karşılaştırılmasını ifade etmektedir. Üstlenilen görevin kendisi için anlam ifade etmemesi durumunda çalışanın; işinde isteksiz olacağı, örgütsel bağlılığının azalacağı, işiyle ilgili olarak dikkatsiz ve ilgisiz olacağı ileri sürülmektedir. Yetkinlik boyutu, bireyin işiyle ilgili kendi kararını verebilme, geleceğini belirleyebilme, işini başarıyla gerçekleştirebilme konusunda yeterli olduğuna olan inancını ifade etmektedir. Çalışanın kendini yeterli görmemesi durumunda; becerisini gerektiren işlerden kaçacağı, yeteneklerinin farkına varamayacağı ve çalışanın korkularıyla yüzleşemeyeceği sonucunun ortaya çıkacağı düşünülmektedir. Kendisini yeterli bulan çalışanın ise, işiyle ilgili kararları korkmadan alabileceği, inisiyatif kullanabileceği, sorunlara çözüm bulabileceği ileri sürülmektedir. Dolayısıyla, personel güçlendirmenin yetkinlik boyutunda, çalışanın kendi yeteneklerine olan inancı önem taşımaktadır (Aras, 2013: 32). Özerlik boyutu ise, personelin işini yaparken atacağı adımlar, izleyeceği prosedürler veya talimatlar konusundaki belirli sınırları korumak şartıyla inisiyatif kullanabilme ve bağımsız hareket edebilme özgürlüğü olarak tanımlanmaktadır. Etki boyutu, personelin işle ilgili çıktıları etkileyebilme derecesi ve bunlara yönelik algılamaları olarak ifade edilmektedir. Psikolojik yaklaşıma göre, bu dört boyutla ilgili olarak personelin

mevcut durumları nasıl gördükleri ve kendileri ile ilgili algılamalarının ne olduğu önem arz etmektedir (Aras, 2013: 11). İlerleyen bölümlerde psikolojik güçlendirmenin sözü edilen boyutları detaylı olarak incelenmektedir.

1.2.2.1. Anlam

Anlam, personelin yaptığı işe verdiği değer ve önem olarak ifade edilmektedir (Kirkman ve Rosen, 1999: 59). Başka bir bakış açısına göre anlam, personelin kendi inançları, değerleri ve amaçları ile yapmakla yükümlü olduğu işin hedef ve amaçlarının uyumlu olmasıdır. Çalışanın inanç ve değerleri ile işin gerekleri arasındaki ilişkinin artması, yapılan işin çalışan için önemini de artırmaktadır. Başka bir ifadeyle, işin gerekleri ile çalışanın inançları, değerleri ve davranışları arasındaki uyum derecesi o personel için işin anlam düzeyini de göstermektedir (Spreitzer, 1995: 1443). Ayrıca, anlam kişiden kişiye değişen göreceli bir kavram olarak ifade edilmektedir (Hemedoğlu ve ark., 2012: 91).

Bir görevin yapılma amacına, çalışanın atfettiği değer olarak ifade edilen anlamlılık; çalışanın işine verdiği önem düzeyiyle ilgilidir (Tolay ve Sürgevil, 2012: 452). İş gerekleri ile personel değerleri arasındaki ilişkinin düşük olması durumunda personel olaylara karşı kendisini uzak hissedip, duyarsızlaşırken; aksine ilişkinin yüksek olması durumunda çalışanın örgüte bağlılığının, duyarlılığının ve ilgisinin artacağı düşünülmektedir (Thomas ve Velthouse, 1990: 672).

Çalışanın yaptığı işin anlamlı olması personel güçlendirmenin “lokomotifi” olarak nitelendirilmektedir. Çalışanların yaptıkları işlerle sahip oldukları değerlerin uyumlu olması, güçlendirme çalışmalarının başarıya ulaşmasında önemli yer tutmaktadır. Çalışanların işlerini severek yapmaları ve işlerinden tatmin olmaları, hem güçlendirme faaliyetlerinin hem de örgütün etkinliğinin artırılmasını sağlamaktadır. (Sancar, 2012: 9).

1.2.2.2. Yetkinlik

Yetkinlik, çalışanın işini en iyi şekilde yapabileceğine olan inancıdır ve kişisel yeterlilik veya çaba-performans beklentisiyle eş anlamlıdır. Personel güçlendirme kapsamındaki yetkinlik, genel anlamda bir yetkinlikten ziyade, yapılacak iş ile ilgili sahip olunması beklenen yeterlilik olarak ele alınmaktadır (Yatkın, 2009: 130). Kavram, personelin işlerini iyi yapabilmeleri için kendilerine ve becerilerine duydukları güven düzeyiyle ilgilidir (Tolay ve Sürgevil, 2012: 452). Başka bir ifade ile çalışanın işini en doğru biçimde yapacağı konusunda kendi becerilerine güvenmesidir. Ayrıca çalışanın işini ve çalışma ortamını şekillendirme isteğinin ve bunu gerçekleştirecek yeterliliğinin olması olarak da tanımlanmaktadır (Şenel, 2006: 74).

Yetkinlik düzeyi yüksek olan bireyler, yeteneklerine uygun faaliyetlere ve mücadeleye yönelik çaba harcamakta ve kendilerini geliştirme fırsatlarını değerlendirmektedir. Aksine, yetkinlik düzeyi düşük olan bireyler ise bireysel korkuları nedeniyle yeteneklerini kullanacakları durumlardan kaçınmakta ve bu durum yeteneklerinin gelişmesine engel olmaktadır. Kendilerini yeterli hissedenler, başarısız olduklarında başarısızlıklarının nedeninin çaba eksikliği; yetersiz hissedenler ise, bu durumun nedeninin yetenek eksikliği olduğunu düşünmektedir (Bolat, 2003: 204).

Çalışanın, gerçekleştirilmesi gereken faaliyetler doğrultusunda motive olması ve harekete geçmesi için kendisine olan güvenin, diğer bir ifade ile yetkinlik algı düzeyinin, diğer psikolojik güçlendirme boyutlarının algılanma düzeyi kadar önem taşıdığı düşünülmektedir (Şen, 2008: 31).

1.2.2.3. Özerklik

Özerklik, çalışanın yapacağı işi başlatma, devam ettirme ve sonlandırma konularında kendi kendine karar alabilmesi anlamına gelmektedir. Başka bir tanıma göre özerklik, atılacak adımların, harcanacak olan çabanın ve uygulanacak metotların

planlanmasında yönetimin etkisi olmadan karar alabilme özgürlüğüdür (Spreitzer, 1995: 1443). Çalışanın işi ile ilgili süreçleri başlatma, devam ettirme ve sonlandırma konusunda serbest olması anlamını taşıyan özerklik kavramı (Spreitzer, 1995: 1443), çalışanın işlerini nasıl yapacağı konusunda karar verme serbestliğini ve işleri üzerinde kontrol sahibi olmasını ifade etmektedir (Tolay ve Sürgevil, 2012: 452).

Kendisine özerklik tanınan çalışan, işiyle ilgili kararları alma ve işini bağımsız şekilde yapabilme konusunda özgürlüğe sahiptir ve bunları gerçekleştirmesi için kendisine yönetim tarafından önemli fırsatlar tanınmaktadır (Spreitzer, 1995:1465). Bazı örgütlerde çalışanlara yöneticiler tarafından günlük işlerle ilgili konularda yetki devredilebilir ama psikolojik güçlendirmenin boyutlarından olan özerklikte önemli olan günlük işlerde yetki sahibi olmaktan çok, iş yapış şekillerinde hatta stratejik kararlarda da özerk olarak karar verebilmektir (Öztuna Tetik, 2010: 31).

1.2.2.4. Etki

Etki boyutu, personelin işin stratejisi, yöntemi veya sonuçları üzerinde farklılık yaratabilme düzeyini ifade etmektedir (Spreitzer ve ark., 1997: 681). Etki, çalışanın görevini yerine getirirken sergilediği davranışın farklılık oluşturabilme derecesi (Meydan ve ark., 2010: 41) ve çalışanın işiyle ilgili sonuçları etkileyebilme derecesi olarak ifade edilmektedir (Spreitzer, 1995: 1444).

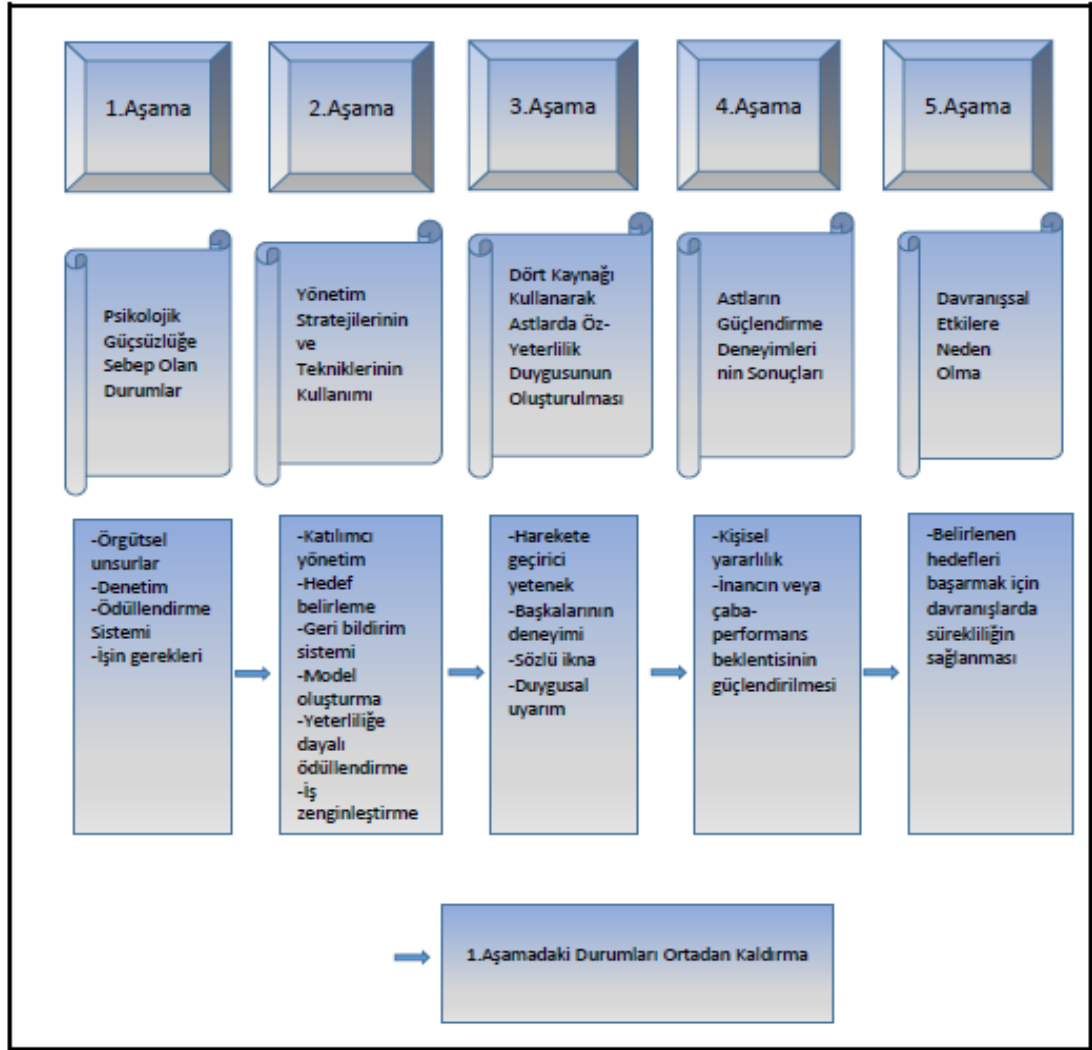
Etki boyutu, psikolojik güçlendirme işle ilgili faaliyetlere, çalışanın işini ve çalıştığı ortamı şekillendirme konusunda aktif etkisini ifade eden motivasyonel bir kavram olarak tanımlanmaktadır (Çöl, 2004: 10). Etki ile özerklik arasındaki fark; özerklik, personelin kendi işleri üzerindeki kontrol duygusu üzerinde odaklanırken etki, bireyin örgütsel çıktılar üzerindeki kontrol duygusuna odaklanmaktadır. Bu durumda özerklik iş katılımını, etki ise örgütsel boyutta katılımı ifade etmektedir (Spreitzer ve ark., 1997: 681).

Boyutlarının birbiriyle olan ilişkisi göz önüne alındığında psikolojik güçlendirmeyi yukarıda açıklanan dört boyutla birlikte bütün halinde değerlendirmek gerektiği sonucuna ulaşılmaktadır. Bu boyutlardan birinin eksik olması durumunda psikolojik güçlendirme tam anlamıyla gerçekleştirilememiş olacağından çalışanın motivasyon ve başarısının da düşük olacağı ileri sürülmektedir (Çöl, 2004: 10).

1.3. Personel Güçlendirme Süreci

Çalışanların güçlendirilmesi, örgüt genelinde bir değişimin gerçekleştirilmesini, hizmet, kalite, maliyet ve hız gibi önemli performans kriterlerini iyileştirebilmek için iş süreçlerinin gözden geçirilerek ve köklü değişiklikler yapılarak yeniden tasarlanmasını gerekli kılmaktadır (Şimşek, 2004: 41).

Başarılı bir personel güçlendirme çalışmasının uygulanabilmesi için, öncelikle güçlendirmenin yapılacağı örgütün güçlendirmeye müsait olması ve güçlendirmeyi gerçekleştirecek olan yöneticilerin güçlendirilmesi gerekmektedir. Fragoso (2000), güçlendirme sürecini çalışanların görev üstlenmeleri konusunda cesaretlendirilmesi, problem çözme ve iş geliştirme süreçlerine katılımının desteklenmesiyle sorumluluklarının artırılması ve iş yaparken üstlerine danışmadan karar alabilmeleri ve aldıkları kararların sonuçlarını değerlendirebilmeleri olarak üç aşamada ele alınması gerektiğini ifade etmektedir. Etkili bir personel güçlendirme sürecini beş aşamada inceleyen bir diğer model Şekil 1.1’de gösterilmiştir. Modelin ilk aşamasında astlar arasında güçsüzlüğe neden olan durumlar belirtilmektedir. İkinci aşamada yöneticiler tarafından güçlendirme stratejileri yer almaktadır. Yönetimin personel güçlendirmeyi gerçekleştirmek amacıyla neler yapabilecekleri gösterilmektedir. Üçüncü aşamada, örgüt içinde daha fazla sorumluluk yüklenen personelin tepkilerinin ölçülmesi yer almaktadır. Bu aşamada çalışanların öz yeterlilik duygusunun sağlanması hedeflenmektedir. Dördüncü aşamada çalışanların kendilerini güçlendirilmiş hissetmeleri sağlanmaktadır. Beşinci aşamada ise güçlendirilmeye neden olan davranışsal etkiler incelenmektedir (Conger ve Kanungo, 1988: 474).



Şekil 1.1. Personel Güçlendirme Sürecinin Beş Aşaması (Conger ve Kanungo, 1988).

Personel güçlendirme sürecinin başarılı olabilmesi için çalışanların birbirine karşı açık olması, çalışanlara eğitim olanaklarının hazırlanması, çalışanlarca paylaşılan bir vizyon oluşturulması, personel güçlendirmeyi engelleyecek faktörlerin ortadan kaldırılması, güçlendirilecek personelin desteklenmesi, uygulanan sürecin değerlendirilmesi ve aksaklıkların giderilmesi gerekmektedir (Çavuş ve Akgemci, 2008: 231). Personel güçlendirme uygulamalarının başarılı olması için gerekli olan faktörler aşağıda sıralanmaktadır (Russ, 1995: 29). Buna göre,

- Personel güçlendirmenin bir teknik değil, bir felsefe olduğu kabul edilmelidir,
- Değerlendirmeler açık ve gerçekçi yapılmalıdır,
- Anlayış, bilgi ve yetenek unsurlarına önem verilmelidir,
- Beklentiler gerçekçi olmalı ve hayalperest davranılmamalıdır,

- Başarısızlık öğrenme için bir fırsat olarak görülmelidir,
- Personel güçlendirme sürecinin sabır gerektiren bir süreç olduğu bilinmelidir (Russ, 1995: 29).

Sonuç olarak güçlendirme süreci, örgütte görev alan kişi ve/veya takımların bilgi ve becerilerine dayalı olarak işleriyle ilgili inisiyatif alma ve problem çözme konusunda serbestlik tanındığı ve bu kişi ve/veya takımların bilgi, yetenek ve motivasyon seviyelerinin, belli bir otonomi içerisinde, bu otoritenin sürdürülebilir yeterliliğe kavuşturulduğu sürekli bir uygulamadır (Sarıaltın ve Yılmaz, 2008: 209).

1.4. Personel Güçlendirmenin Yararları

Literatürde, personel güçlendirmeyi başarılı şekilde yürüten organizasyonlara önemli faydalar sağladığı görülmektedir (Yıldırım, 2010: 44). Bu yararları yöneticiler, çalışanlar ve organizasyon açısından üç boyutta incelemek mümkündür (Alkan, 2010: 26).

1.4.1. Personel Güçlendirmenin Yöneticiler Açısından Yararları

Güçlendirmenin yöneticiler açısından en belirgin yararının, yönetimin verimliliğinin artırması olduğu ifade edilmektedir. Çünkü yöneticiler, nitelikli ve güvenilir bir iş çevresinde, güçlendirilmiş ve sorumlulukları artırılmış çalışanlarına yetkilerini devrettiklerinde rutin olarak yaptıkları işlere daha az zaman harcayarak, stratejik kararlar alma ve çalışanların geliştirilmesi gibi faaliyetlere daha fazla zaman ayırmış olacaktır (Khan, 1997: 46). Böylece yöneticilerin personeli güçlendirerek rutin işlerin yükünden kurtulacağı, çalışanların ise gerçekleştirilen güçlendirme faaliyetleri ile kendilerini geliştirme ve gerçekleştirme imkânı yakalayacakları ileri sürülebilir.

Personel güçlendirme ile yetkilerini astlara devreden yöneticiler, daha önemli konular üzerinde yoğunlaşmak için daha az önemli işlerden kurtulmuş olurlar (Genç, 2012: 228). Yöneticilerin sahip oldukları örgütsel gücü çalışanlarıyla paylaşması, personele daha fazla sorumluluk yüklenmesi anlamına gelmektedir. Bu durumun personelin daha iyi ve özenli çalışmasını sağlayarak daha verimli sonuçlar elde edilmesini ve yöneticilerin başarısını artırmasını sağlayacağı düşünülmektedir.

1.4.2. Personel Güçlendirmenin Personel Açısından Yararları

Çağdaş yönetim anlayışına göre karar verme süreci, yalnızca yöneticilerden oluşan bir yapı olmaktan ziyade çalışanların da bu sürece dâhil edildiği daha homojen bir yapı halini almıştır (Genç, 2012: 226). Personel güçlendirme çalışmaları ile örgütsel kararlarda daha fazla söz hakkına sahip olan çalışanlar kendilerini örgüte karşı daha sorumlu hissetmektedirler (Yıldırım, 2010: 45). Çalışanların kararlara katılımının desteklenmesinin, çalışanların sorumluluklarının ve özgüvenlerinin artmasına katkı sağladığı ifade edilmektedir. Personel güçlendirme ile özgüveni yüksek olan ve örgütte kendini güvende hisseden bir çalışanın, örgüte sağladığı faydanın daha fazla olacağı düşünülmektedir. Görev, yetki ve sorumluluğun aynı kişide toplanması, çalışanın motive olmasını, becerilerinin gelişmesini, yaratıcılığının artmasını ve denetlenmeye ihtiyaç duymadan kendisini kontrol edebilmesini sağlamaktadır (Çuhadar, 2005: 20).

Personel güçlendirme sayesinde yönetici ile çalışan arasındaki problemler, güçlendirilmiş ve eğitilmiş çalışanların çözüm odaklı çalışmalarıyla azalmaktadır. Güçlendirmenin bu açıdan takımlarda yer alan üyeler arasındaki iletişimi güçlendireceği ve karar alma sürecinde oluşacak kısıtla ile örgütün, rekabet koşullarına daha kolay uyum sağlayacağı düşünülmektedir (Sarıaltın ve Yılmaz, 2008: 6). Personel güçlendirme ile çalışanların sadakati veya bağlılığı arasında pozitif bir ilişki bulunmaktadır. Personel güçlendirme uygulamaları personelin hızlı ve etkin karar alma yeteneğini geliştirdiği için personelin örgüte bağlılığını artırmaktadır. Sadık çalışanlar örgütlere önemli katkılar sağlamaktadır. Onlar, işlerinde daha fazla gayret göstermekte, örgütün halkla ilişkilerinde olumlu hizmet sunmakta ve örgütün

fonksiyonlarını etkin bir şekilde yerine getirilmesine katkıda bulunmaktadır (Yıldırım, 2010: 45).

Güçlendirme çalışmalarıyla kendilerine iş zenginleştirme olanağı verilen çalışanlar, işin anlamı, işin sorumlulukları ve sonuçları hakkında bilgi edinebilmektedir. Bunun sonucunda, yüksek düzeyde iş tatmini, içsel motivasyon, çalışma hayatının kalitesinin iyileştirilmesi, düşük personel devir hızı ve düşük işe gelmeme oranı ortaya çıkmaktadır. Teorik ve uygulamalı araştırmalar, personel güçlendirme ve iş zenginleştirmenin her ikisinin de personelin güven ve sadakati üzerinde etkili olduğunu göstermektedir (Şen, 2010: 55). Ayrıca personel güçlendirme çalışanın iş ile ilgili stresini azaltmakta, diğer çalışanlarla iletişimini iyileştirmekte ve çalışanın kendine güvenini artırmaktadır. Örgüt amaçlarından farklı olarak çalışanın kendi amaçlarını da yerine getirmeye çalışması, güçlendirmenin çalışanlar için önemli yararlarından biridir (Zencir, 2004: 36).

Personel güçlendirme uygulamaları ile güçlendirilmiş ve yetkileri artırılmış çalışanlar, tüketicilere mümkün olan en kısa sürede hizmet sunmakta, kararlarını yönetime danışmadan alabilmekte, işlerinde başarılı olduğunda kendisinden memnun olmakta, yeni beceriler ve fikirler geliştirerek daha hevesli çalışmaktadır.

Güçlendirilmiş personelin genel özellikleri aşağıda ifade edilmiştir (Quinn ve Spreitzer, 1997: 41):

- *Güçlendirilmiş personel, özgür iradesi ile düşüncelerini söyleyebilmektedir*; bunun anlamı, güçlendirilen çalışanlar işlerini nasıl yapacakları konusunda kendilerini serbest hissetmektedir.
- *Güçlendirilmiş personel yaptığı işin önemini bilmektedir*; bunun anlamı, çalışanların yaptıkları işlerin kendileri için öneminin farkındadır ve bu nedenle davranışlarında daha dikkatlidir.
- *Güçlendirilmiş personel yeterliliği ve yeteneklerinin farkındadır*; bunun anlamı, çalışanların yeteneklerinin işlerini iyi yapmalarına yardımcı olduğunu ve işlerini iyi yaptıklarını bilmeleridir.

- *Son olarak, güçlendirilmiş personel işi üzerinde etki gücüne sahiptir; bunun anlamı ise, çalışanların kendi birimlerinin ve diğer birimlerin fikirlerini dinlediğine, fikirlerine değer verildiğine inanmasıdır.*

Personel güçlendirme ile takım halinde çalışan personel ile yönetici arasındaki işbirliği ve bilgi paylaşımı artmaktadır. İşiyile ilgili karar vermeyi öğrenen personelin kişisel anlamda gelişmesi de sağlanmaktadır.

1.4.3. Personel Güçlendirmenin Organizasyon Açısından Yararları

Personel güçlendirme organizasyon açısından değerlendirildiğinde, hem psikolojik olarak daha tatmin edici bir ortam oluşturulmasında, hem de daha kaliteli ve yeterli sayıda üretim düzeyi elde edilmesinde faydalı olmaktadır. Etkin şekilde kurulmuş, yönlendirilmiş ve örgütlenmiş takımların, örgüt içinde meydana gelebilecek çatışmaları azaltarak iletişimi geliştirdiği, güven oluşturduğu ve verimliliği maksimum düzeye getirdiği düşünülmektedir (Akçakaya, 2010: 158).

Güçlendirmenin organizasyonlara daha iyi hizmet sunma ve piyasada rekabet edebilme şansı sağladığı düşünülmektedir. Bu nedenle personel güçlendirme örgütlere yeni rekabet politikalarının mümkün olan en kısa zamanda çalışanlar düzeyine indirgenerek uygulamaya konulması ve tüketici memnuniyetine odaklanması konularında fayda sağlamaktadır. Organizasyonun bütününde problem çözme ve önleme başarısına etkisi olan güçlendirme uygulamalarının, yönetici ile astları arasındaki güveni artırırken, çapraz-işlevsel eşgüdümü de kuvvetlendirdiği düşünülmektedir (Sarıaltın ve Yılmaz, 2008: 6).

Personel güçlendirme süreçlerinde yer alan her bir çalışanın artık örgütün sahibi gibi hareket edeceği, örgüt içerisinde kendi görev sahası ile ilgili her türlü faaliyeti yönlendirmeye çalışacağı belirtilmektedir. Böylelikle personelin, örgütün öğrenen örgüt olmasına katkı sağlayacağı ileri sürülmektedir. Ayrıca çalışanların kararlara

katılımı desteklenerek motive olmaları ile çalışanların yetenek ve yaratıcılıkları sayesinde örgütün verimliliğinin artması sağlanmaktadır (Akgün, 2015: 21).

Güçlendirme uygulamalarıyla beraber örgütte kararların hızlı verileceği, iş ve çalışmada esnekliğin sağlanacağı, iç ve dış müşteri memnuniyetinin artacağı, örgüt hareketliliğinin başlayacağı, örgütün dinamizm kazanacağı, rekabet gücünün artacağı, alternatif ürün ve iş imkânlarının ortaya çıkacağı ileri sürülmektedir (Çuhadar, 2005: 21). Ayrıca çalışanların sorumluluk üstleneceği, iş yaparken istekli olacağı, motivasyonun yüksek tutulacağı, işlerin belli bir süre içinde daha kaliteli yapılacağı, yüksek düzeyde işbirliğinin sağlanacağı ve çalışanların daha fazla inisiyatif kullanacağı sonuçlarını beraberinde getireceğine inanılmaktadır (Akçakaya, 2010: 160). Personel güçlendirme ile örgütlerin, maliyetlerinde düşüşler ve karar verme sürecinde kısaltmaların olacağı ileri sürülmektedir. Ayrıca, hızla değişmesine rağmen örgütlerin dış çevre koşullarına uyum sağlamalarının kolay olacağı düşünülmektedir (Genç, 2012: 226).

Sonuç olarak güçlendirilmiş personel beraberinde güçlendirilmiş örgütü getirmektedir. Güçlendirilmiş örgütlerde de, hem örgütün kazanması, hem personelin kazanması, hem de hizmetten yararlanan tüketicilerin kazanması sağlanmaktadır (Çuhadar, 2005: 21).

1.5. Personel Güçlendirmenin Sakıncaları ve Maliyeti

Personel güçlendirmenin yukarıda sayılan yararlarının yanında sakıncalı yönleri de bulunmaktadır. Bu sakıncalar genelde personel güçlendirmenin üst yönetim tarafından tam anlaşılmadan ve yanlış uygulanmasından kaynaklanmaktadır. Personel güçlendirmenin sakıncalı yönlerini genel olarak zaman alıcı olması, yöneticinin sıkı kontrolü elden bırakmak istememesi, personeli seçme ve eğitme maliyeti, tüketiciyi memnun etmek için katlanılan maliyetler, çalışanlara istemedikleri bir sorumluluğun yüklenmiş olması ve motivasyon düşüklüğü başlıkları altında toplamak mümkündür.

Zaman alıcı olması, örgütlerde personel güçlendirme uygulamalarının hayata geçirilmesi, yöneticilerin sahip oldukları kontrol gücünün azalması, çalışanların işlerinde risk ve sorumluluk almaları, tüketiciler için daha kaliteli hizmeti daha çabuk almaları anlamına gelmektedir. Personel güçlendirme faaliyetleri ile örgüt kültürünün uyumlu hale getirilerek, güçlendirmenin örgüt felsefesi olarak kabul görmesi önemli bir hal almaktadır. Bu durum, hem yöneticiler hem de örgütler açısından büyük bir değişim ve uzun bir zaman maliyetine neden olmaktadır (Şenel, 2006: 84).

Yöneticinin sıkı kontrolü elden bırakmak istememesi, yöneticinin elinde bulundurduğu kontrol ve gücü kaybetme endişesinden dolayı yöneticiler, çalışanların görevlerini ve sorumluluklarını istenildiği şekilde yerine getiremeyecekleri düşüncesine kapılmaktadır. Bu durum yöneticilerin kontrolü elden bırakmamasına neden olmaktadır (Pelit, 2011: 213). Ancak personel güçlendirme, personele görev ve sorumluluklarını yerine getirirken karar vermede kişisel güç ve kontrol verilmesi esasına dayanmaktadır. Bu ise hiyerarşik kontrolün zayıflamasına ve daha az iş tatminine yol açmaktadır. Yöneticilerin bütün gücü kendilerinde toplamak yerine, çalışanlarını destekleyici bir rol üstlenerek çalışanların eğitimlerinin desteklenmesinin daha yararlı olacağı düşünülmektedir (Pelit, 2008: 76).

Personeli seçme ve eğitme maliyeti, personel güçlendirmenin en dikkat çeken maliyeti personeli seçme ve eğitme maliyetleridir. Yöneticiler, etkili ve yaratıcı şekilde sorun çözecek çalışanlara sadece sezgileri ile karar veremeyeceklerinden dolayı yöneticilerin sistematik yöntemler kullanarak seçim yapmaları gerekmektedir. Güçlendirilecek personelin seçiminden sonraki aşama olan eğitim aşaması da oldukça maliyetlidir. Üretim kanallarında görev alacak çalışanların eğitilip doğru işlere yerleştirilmeleri kolaydır. Ancak personel güçlendirmeyi felsefe olarak kabul eden bir örgütte, çalışanlar yaratıcılıklarını ve düşüncelerini uygulama serbestliğine sahip olduklarından, bu tarz çalışanları seçmek ve eğitmek çok daha maliyetlidir (Şenel, 2006: 82).

Tüketicileri memnun etmek için katlanılan maliyetler, yapılan araştırmalar, tüketicilerin istek ve beklentilerinin ilk seferde yerine getirildiğinde örgüte güven

duydıklarını ve aldıkları hizmeti kaliteli olarak nitelendirdiklerini göstermektedir (Gürbüz, 2012: 68). Çalışanlar tarafından yapılacak hataların maliyetinin çok yüksek olması, tüketiciye verilen hizmetlerde standartlara uyulmama olasılığı ve eğitim maliyetlerinin artması söz konusu olmaktadır (Aktaş, 2008: 90).

Çalışanlara istemedikleri bir sorumluluğun yüklenmiş olması, çalışanlar işleriyle ilgili daha özgür hareket edebilmeyi isterken özgürlük verildikten sonra bu duruma alışamayabilirler (Zencir, 2004: 37). Bunun nedeni çalışanların, yıllar boyunca üst yönetimin verdiği emirleri yerine getirmeye dayanan bir çalışma modeline alışmış olmalarıdır. Çalışanlara daha fazla sorumluluğun yüklenmesi durumunda bazı çalışanların korkularını ortaya çıkarabileceği ve kendilerine olan güvensizliklerini artırabileceği ileri sürülmektedir (Gürbüz, 2012: 69).

Motivasyon düşüklüğü, güçlendirilmiş personele verilen sorumluluklarla devredilen yetkinin örtüşmemesinin, o çalışanın motivasyon düşüklüğüne ve çalışanın verimsizliğine neden olacağı düşünülmektedir (Gülcan, 2007: 215).

Sonuç olarak, personel güçlendirme zor, maliyetli, yavaş ve zahmetli bir yöntem olarak görülse de uygulanan örgütlerde katlanılan zorlukların yerini uzun vadede olumlu sonuçlara bırakacağına inanılmaktadır.

1.6. Personel Güçlendirme Yöntemleri

Personel güçlendirme yöntemleri genel olarak yönetime ve kararlara katılım yolu ile personel güçlendirme, dâhil olma yolu ile personel güçlendirme, bağlılık yolu ile personel güçlendirme ve kademe azaltma yolu ile personel güçlendirme olarak dört başlıkta incelenmektedir.

1.6.1. Yönetime ve Kararlara Katılım Yolu ile Personel Güçlendirme

Personel güçlendirme yöntemlerinden katılım yolu ile güçlendirmenin, çalışanlara yetki vermenin en iyi yolu olduğu düşünülmektedir. Literatürde personel güçlendirme katılım ile ilişkilendirilen bir kavramdır. Geroy, personel güçlendirmeyi, personelin iş yaparken vermesi gereken kararlarda üst yönetimden bağımsız olarak hareket etmesi ve işyerinde alınan kararlara katılma fırsatı verilmesi olarak tanımlamaktadır (Geroy ve ark., 1998: 15).

Katılım yolu ile personel güçlendirme iki temel açıdan ele alınmıştır. Görev kademesine bağlı olarak yapılan personel güçlendirme, iş ile ilgili acil konularda karar verme yetkisine sahip olan çalışanlarla ilgilidir. Hizmet sektöründe önceden tahmin edilmesinin ve belli standartların oluşturulmasının zor olduğu tüketici hizmetleri gibi bölümlerde çalışan personelin sağduyuları önem kazanmaktadır (Uzun, 2007: 20).

Görev kademesine bağlı kalmadan yapılan personel güçlendirme ise, personele stratejik kararlarda inisiyatif kullanmalarına imkan verilerek tecrübe edinmeleri yoluyla gerçekleştirilmektedir. Bu inisiyatifler standartlaşmanın zor olduğu birimlerde çalışan personelin kullandığı inisiyatifler, çalışanların sağduyularının gelişmesi açısından faydalı olmaktadır (Lashley, 1995: 66).

Sonuç olarak personel güçlendirme ile ilgili bu yaklaşımda çalışanlardan daha fazla nasıl yararlanılabileceği ve onların mevcut yeteneklerinin, bilgi ve becerilerinin nasıl ortaya çıkarılabileceği incelenmektedir. Bu yaklaşımlarda çalışanların tam kapasitelerini örgüte verebilmeleri için çalışanlara sağlanması gereken yetki, sorumluluk, bilgi, motivasyon gibi unsurların yanı sıra maddi unsurlar da dile getirilmektedir. Personel güçlendirme programını uygulamak için harekete geçen örgütlerin bu yaklaşımları değerlendirerek işe başlamasının başarı için önemli bir adım olacağı düşünülmektedir (Kabak, 2014: 43).

1.6.2. Dâhil Olma Yolu ile Personel Güçlendirme

Dâhil olma yolu ile güçlendirme, çalışanları örgüte duygusal olarak bağlamayı amaçlamaktadır (Lashley, 1995: 84-88). Güçlendirme yöntemlerinde çalışanlarda sahiplik duygusu oluşturulmaya çalışılarak personelin organizasyonda daha fazla yer alması amaçlanmaktadır. Bunun sonucu olarak çalışanların kendilerini güçlendirilmiş hissedecekleri ileri sürülmektedir (Ahanotou, 1998: 63).

Karar verme yetkisini gerektiği gibi bölüştürmeksizin çalışanları faaliyetlere dâhil etmeyi amaçlayan bu yöntem, çalışanların örgütsel konularla ilgili olarak öneri ve isteklerini yöneticilerine iletebileceklerini ifade etmektedir (Karakaş, 2014: 96). Dâhil olma yolu ile katılım; öneriler, kalite çemberleri ve takım brifingleri yöntemleriyle yapılmaktadır. Buradaki temel gereklilik, çalışanların önerilerde bulunarak kararlara katılımlarının sağlanmasıdır. Buna göre örgütsel kararları yine yöneticiler almakta ancak, çalışanların öneri ve tavsiyeleri de değerlendirilmektedir (Akçakaya, 2010: 162). Güçlendirme uygulamaları kapsamında kalite çemberleri ve takım brifingleri yönetime yardımcı olması amacıyla başvurulmuş diğer yöntemlerdir. Örgüt içerisindeki sorunlara çözüm ararken grup yaklaşımının bir biçimi olan kalite çemberi nispeten küçük gruplarda örgütün başarısına etken olacak iş sorunlarının tartışılması ve çeşitli konularda önerilerin üst kademelere iletilmesidir. Kalite çemberinin görevi verimlilik, maliyet, kalite açısından üst yönetime yardımcı olmaktır (Özalp, 1988: 49). Takım brifingleri ise yöneticilerin ve çalışanların düzenli şekilde bir araya gelerek yapılacak işlerle ilgili konuları tartıştıkları mekanizmalardır. Takım brifinglerinde ast ve üstlerin iletişimi sağlanmakta ve çalışanlardan öneriler alınmaktadır (Tannenbaum, 1973: 170).

Güçlendirmenin farklı şekilleri olmasına rağmen, bunların getirdikleri yeniliklerin geneli bilgi verme ve danışmanlık yapma şeklindedir. İş organizasyonlarındaki, verimlilikteki ve kalite iyileştirmedeki sınırlamalarda ve tüketici memnuniyeti problemlerinin çözülmesinde hem temsilci hem de doğrudan olma özelliği göstermektedir. Örgütlerde son kararı yöneticilerin vermesi, çalışanlara sınırlı bir güç verilmesine neden olmaktadır. Çalışanlar, işleriyle ilgili önerilerde

bulunma ve iyileştirme yapılabilecek konularla ilgili düşüncelerini söyleme olanağına sahiptir ancak son kararı yine yöneticiler vermektedir. Dâhil olma yolu ile güçlendirme yöntemlerinden kalite çemberleri ve takım brifingleri daha kolektif iken, öneriler daha bireysel bir katkıda bulunma şekli olarak kabul edilmektedir (Uzun, 2007: 34).

1.6.3. Bağlılık Yolu ile Personel Güçlendirme

Bağlılık yolu ile personel güçlendirme yönteminde çalışanların örgüte dışsal bağlılık ve içsel bağlılık olmak üzere iki tür bağlılığı bulunmaktadır. Dışsal bağlılıkta, örgüt çalışanları kendi işleri ve gelecekleri ile ilgili çok fazla kontrole sahip değildir. Yönetimin çalışma şartlarını tek başına belirlemesi durumunda, çalışanlar örgüte dışsal bağlılık ile bağlı olacaktır. Dışsal bağlılıkta iş tanımları, iş gerekleri, işin sonunda elde edilmesi beklenen performans hedefleri yönetim tarafından planlanmaktadır, burada çalışandan beklenen yalnızca işi yapmasıdır (Uzun, 2007: 47).

İçsel bağlılıkta ise çalışanların örgütü ilgilendiren tüm faaliyetlere gönüllü olarak katılımı söz konusudur. Yönetimin, çalışanlardan kendi gelecekleri ile ilgili daha fazla sorumluluk almalarını istemesi durumunda, çalışanların örgüte olan içsel bağlılıklarının artacağı düşünülmektedir. İçsel bağlılıkta örgütün beklentilerine çalışanlar kendileri istedikleri için katkıda bulunmaktadır. Bir örgütte çalışanların güçlendirilmesi isteniyorsa, öncelikli olarak çalışanların örgüte içsel bağlılıkları sağlanmalıdır. Bu nedenle, üst yönetim çalışanlarının içsel bağlılığını sağlamayı amaçlamalı, onların çalışma amaçlarına, bu amaçlara ulaşma yollarına ve yeni hedeflerinin neler olduğuna kendilerinin karar vermelerini istemelidir. Bunun nedeni, çalışanların örgüte olan içsel bağlılığının ancak bu şekilde sağlanacağı düşünülmektedir (Alkan, 2010: 33). Personel güçlendirme yaklaşımında, bireyi ve bireyin hür iradesini ön plana çıkaran içsel bağlılığın vurgulanması son derece önemlidir (Uzun, 2007: 47).

Örgütsel bağlılığı sağlanan çalışanların, örgütten ayrılma eğilimlerinin daha düşük olacağı, daha kaliteli ürün ve hizmet sunacağı ve tüketici ilişkilerindeki başarısını artacağı ileri sürülmektedir. Bu nedenle bağlılığın, çalışanların kendilerine güvenmeleri ve işleriyle ilgili her türlü talebe cevap verebilecekleri konusunda cesaretlendirilmeleri ile sağlanacağı düşünülmektedir. Personel güçlendirme hem bunların yapılabilmesi için hem de insan kaynakları yönetiminde bağlılığın sağlanabilmesi için önemli bir araçtır (Akçakaya, 2010: 165).

1.6.4. Kademe Azaltma Yolu ile Personel Güçlendirme

Kademe azaltma, örgütün en alt basamağında çalışanlar ile en üst basamağında çalışanlar arasındaki kademe fazlalığının azaltılarak örgüt yapısının daha basıklaştırmayı ve yönetilecek alanının genişletilmesini amaçlamaktadır. Ara kademelerin olabilecek en az seviyeye indirilmesi ile işlerin yeniden dağıtılması ve iş yükünün artması söz konusudur (Alkan, 2010: 43). Kademe azaltmanın asıl amacı, örgüt yapısını daha yalın hale getirerek karar verici pozisyonundakiler ile işi gerçekleştirenler arasındaki mesafeyi azaltmaktır (Akçakaya, 2010: 166).

Peter Drucker'e göre, organizasyondaki kademelerden bir üst ya da alt kademeye bilgi aktarımında bulunmak, verinin sağlıklı şekilde aktarılma olasılığını %50 azaltmakta ve bilgi kaybına yol açmaktadır. Örgütlerdeki kademe sayısının azaltılması ile bilgi aktarımının daha sağlıklı olacağı ileri sürülmektedir (Drucker, 1992: 135).

Örgütlerdeki kademe azaltma çalışmalarının birçok faydası bulunmaktadır. Üst yöneticiler, hem tüketicilerle aralarındaki mesafe azaldığı için hem de çalışanlarla doğrudan iletişim kurabildikleri için karşılaşılan sorunlara daha kolay cevap verebilmektedirler. Orta derecedeki yönetim kademelerinin kaldırılması yönetim maliyetlerini azaltmakta ve üretim seviyesini koruyarak maliyetleri düşürmektedir (Lashley, 1995: 134). Ayrıca orta dereceli yönetim kademelerinin kaldırılmasının diğer bir sebebi de genç yöneticilere veya birim yöneticilerine daha fazla sorumluluk almalarını sağlamak ve girişimci olmaları için cesaret vermektir. Güçlendirme

alışmaları sayesinde, st düzey yöneticilerin yüklendikleri gereksiz sorumluluklar alınmakta ve örgütün önemli kararlarına odaklanmaları sağlanmaktadır (Uzun, 2007: 64).

1.7. Sağlık Kurumlarında Personel Gclendirme

Sağlık alanında yaşanan hızlı değişim ve gelişmeler, uygulanan tedavi yöntemlerindeki yenilikler, sağlık hizmeti sunan personelin eğitiminin gerekliliği gibi nedenlerden dolayı sağlık hizmeti veren kurumların, hizmetleri bu değişim ve gelişmelere paralel olarak gerçekleştirmeleri ihtiyaını ortaya çıkarmıştır. Özellikle hastaların çok ve farklı beklentilerine cevap verebilmeleri için sağlık hizmeti sunan kurumların ve sağlık çalışanlarının kendilerini yenilemeleri, kaliteli ve verimli hizmet sunumunu gerçekleştirmeleri gerekmektedir.

Sağlık hizmeti sunan kurumların, toplumun ihtiyaı olan sağlık hizmetlerinin, hastanın beklentisini karşılayacak kalitede, istediği zamanda ve mümkün olan en düşük maliyetle sunması bir zorunluluktur. Ancak sağlık sektörü, gerek hasta memnuniyetinin sağlanması gerekse de sunulan hizmetlerin miktar ve kalitesinin artırılması için çaba sarf eden iřėc açısından sorunlu, karmaşık ve yönetimi zor bir sektör olarak tanımlanmaktadır (Mitcheson ve Cowley, 2003).

Sağlık kurumlarında uzmanlaşma seviyesinin yüksek olması, yapılan işlerin karmaşık, değişken ve hataların telafisinin zor olması sağlık hizmetlerinin belirgin özelliklerindendir (San Turgay, 2006: 18). Sağlık hizmetlerindeki özel zorunluluklar, insanlarla uğraşmanın güçlüğü, öngörülmeyen durumların çokluğu ve benzeri etmenlerden dolayı sağlık çalışanlarının niteliği, çalışma koşulları ve süresi, diğer hizmet sektöründeki iş kollarına göre farklılık göstermektedir (İşan ve Naktiyok, 2004: 185). Sağlık alışanlarının görev tanımı belirsizlikleri, mesleki anlamda sürekli olarak kendilerini geliştirme ihtiyaı, kritik kararlar alma mecburiyeti, uygulanacak olan tedavi ve tanı belirsizlikleri, riskli ve inisiyatif gerektiren görevleri içermesi, kaynaklara ve bilgiye erişimde yaşanan sıkıntılar personel gclendirmeyi sağlık

hizmet sunumunun bütün aşamalarında gerekli kılmaktadır (Regan ve Rodriguez, 2011). Ayrıca işlevsel bağımlılığın yüksek olması nedeniyle farklı meslek grupları arasında eşgüdümeye duyulan ihtiyaçtan dolayı, personel güçlendirme sağlık kurumları için zorunluluk haline gelmektedir (San Turgay, 2006: 18).

Sağlık hizmeti sunucularının ihtiyaç duyulan bilgi ve beceriye sahip olması, değişen yöntem ve tekniklerin takip edilmesi, kararların doğru ve zamanında alınması, kararlara en yüksek katılımın teşvik edilmesi, verilen hizmetin güvenilirliği yönünden personelin güçlendirilmesi hem bir gerekliliktir hem de oldukça önemlidir. Personel güçlendirme hasta taleplerinin zamanında ve ihtiyaç duyulan şekilde karşılanması, hasta bakımı ve sağlık hizmetlerindeki eksikliklerin tamamlanması ve hasta memnuniyetinin artırılması gibi durumlarda önemli bir yere sahiptir. Dolayısıyla personel güçlendirmenin, sağlık kurumları gibi hayati öneme sahip hizmetleri sunan örgütler için bir gereklilik olduğu düşünülmektedir (Altındış ve Özutku, 2011: 169).

Personel güçlendirme unsurlarından olan bilgi paylaşımı, sağlığın iyileştirilmesi konusunda hasta ile sağlık profesyonelleri arasındaki iletişim açısından önemlidir. Altındış ve Özutku (2011) tarafından örgüt yapısı ile ilgili faktörlerin (görev belirsizliği, sosyo-politik destek, bilgi ve kaynaklara ulaşma, çalışma ortamı iklimi) psikolojik güçlendirme üzerindeki etkisini araştırmak amacıyla 238 sağlık profesyoneli üzerinde yapılan araştırma sonucunda, sağlık profesyonellerinin tanı ve tedavi uygulamalarının her aşamasında bilgiye erişme ihtiyacı duydukları tespit edilmiştir. Ancak gerek örgütsel gerek bireysel sınırlılıklardan dolayı ihtiyaç duyulan bilgiye doğru zaman ve yerde erişilememektedir. Bu durum tanı ve tedavinin başarısını düşüren önemli bir unsurdur. Dolayısıyla bilgiye ulaşmada karşılaşılan engellerin mümkün olduğunca en aza indirilmesi sağlık hizmetleri için zorunluluk halini almıştır. Sağlık hizmetlerinde performans oranları, hasta güvenliği göstergeleri, olay raporlama sonuçları, tüketici memnuniyeti gibi bilgilere erişme fırsatına sahip olan çalışanlarda, geri besleme yoluyla istedikleri bilgiye ulaşmaları sonucunda örgüt tarafından kendilerine değer verildiği düşüncesi oluşmaktadır (Altındış ve Özutku, 2011: 173). Başka bir bakış açısına göre, sağlık hizmeti sunumunda, sağlık personeli ile hasta arasındaki ilişkinin sunulan hizmetin kalitesini etkilediği ileri sürülmektedir. Sağlık

hizmet sunumunda sağlık profesyonellerinin hastalar üzerinde etkin bir güce sahip olmasından dolayı hasta ve sağlık profesyonelleri arasındaki ilişkilerde sağlık profesyonelleri sorumlu tutulmaktadır. Bunun yanında, işiyle ilgili yeterliliğe sahip olan sağlık personelinin, seyrek görülen ya da henüz bilinmeyen hastalıklarla karşılaşması durumunda, diğler sağlık uzmanlarına gerekli bilgiyi vermesi ve fikir alışverişinde bulunması bakım ve tedavinin kalitesi için önemlidir (Hunt, 1998).

Sağlık alanındaki gelişmelerin takibi için personel güçlendirmenin unsurlarından olan eğitim ve öğrenmeye gereken önemin verilmesi ile personelin bilinçleneceğı, kurum içerisindeki örgütsel bağlılığın ve örgüt kültürü oluşum değerlerinin artacağı düşünülmektedir (Karakoç, 2009: 112). Gökalp (2013) tarafından sağlık hizmet sunumunda önemli yere sahip olan hemşirelerin stresle başa çıkma tarzlarını geliştirmeye yönelik yapılan araştırmada, personel güçlendirme kapsamında eğitimlerin ve düzenlemelerin örgütsel başarı için önemli olduğu sonucu elde edilmiştir. Hemşirelerin işe başlarken psikolojik güçlendirme düzeylerinin ölçülmesinin ve gerekli eğitimlerin planlanarak bireylerin güçlendirme düzeylerinin kuvvetlendirilmesinin sağlık hizmeti sunumunda hem çalışana hem de yöneticilere fayda sağlayacağı düşünülmektedir (Gökalp, 2013: 66). Ayrıca personel güçlendirme boyutlarından takım çalışmasına olan katılımın yetersizliğini eğitim eksikliğine bağlayan sağlık çalışanları, bu sorunun ancak eğitimle giderileceğini düşünmektedir (Karakoç, 2009: 111).

Örgütsel bağlılığın, örgütsel başarının arkasındaki sürükleyici güç olduğu düşünüldüğünde, örgütsel bağlılık ve örgütsel bağlılığa etki eden etkenlerin belirlenerek gerekli önlemlerin alınmasına ilişkin uygulamalar, hizmetin verildiğı ve tüketildiğı anda önem kazandığı sağlık hizmetlerinin yürütüldüğü hastanelerde büyük önem taşımaktadır (İşcan ve Naktiyok, 2004: 185). Durukan ve arkadaşları (2010) tarafından hemşirelerin örgütsel güven, güçlendirme ve örgütsel bağlılık düzeylerini belirlemek amacıyla 138 hemşire üzerinde yapılan araştırma sonucunda, hemşirelerin örgütsel güven ve güçlendirme düzeyleri orta seviyede olduğu, örgütsel bağlılık düzeylerinin ise düşük seviyede olduğu sonucu elde edilmiştir (Durukan ve ark., 2010: 431). Ancak güçlendirilen hemşirelerin, işlerini daha etkili şekilde yaptıkları ve

örgütsel bağılılıklarının yüksek olduğu saptanmıştır (Durukan ve ark., 2010: 432). Yönetici pozisyonunda görev alan hemşirelerin, birlikte çalıştıkları hemşirelerin örgütsel güçlendirme düzeylerini artırmaları sonucunda hemşirelerin örgüte olan güvenlerinin de artacağı sonucuna ulaşılmıştır. Bunun için ise yönetici pozisyonundaki hemşirelerin komuta-kontrol yaklaşımı yerine, sorumluluğu ve inisiyatifi servis hemşirelerine bırakarak; onlara koçluk ve rehberlik yaparak katılımcı yönetim anlayışını benimsemeleri gerekmektedir. Böyle bir çevrede çalışan hemşirelerin güçlendirilme düzeyleri arttıkça, örgüte olan güven düzeylerinin de artacağı tespit edilmiştir. Bunun sonucunda ise kaliteli sağlık bakım hizmetleri elde edilerek örgütün verimliliğine katkıda bulunacaklardır (Durukan ve ark., 2010: 432).

Karakoç (2009) tarafından güçlendirme ile örgütsel performans arasındaki ilişkiyi tespit etmek amacıyla Afyon Kocatepe Üniversitesi Tıp Fakültesi'nde görev yapan 73 personel üzerinde yapılan çalışmada, personel güçlendirmenin örgüt performansını artırdığı tespit edilmiştir. Personel güçlendirme kapsamında dikkate alınması gereken ISO kalite eğitimleri çerçevesinde gelişen personelin bu konuda kendilerini yetersiz hissetmesi, eğitim, ücret tatmini, yetki devri, katılımcılık gibi birçok gereksinimin hala tamamlanmamış olduğunu göstermektedir. Karahan ve Yılmaz (2010) tarafından üniversite hastanesinde çalışan 101 kişi üzerinde örgütsel öğrenme, güçlendirme ve takım performansı arasındaki ilişkiyi tespit etmek amacıyla araştırma yapılmıştır. Araştırma sonucunda örgütsel öğrenmenin, personel güçlendirme ve takım performansına yardımcı olduğu ve örgütsel öğrenme, güçlendirme ve takım performansı arasında pozitif bir ilişki olduğu gözlenerek; örgütsel öğrenmenin, güçlendirme ve takım performansını artırdığı sonucu elde edilmiştir (Karahan ve Yılmaz, 2010: 153).

Öztürk (2010) tarafından yoğun bakım hemşirelerinin çalışma ortamını güçlendirme algılarını saptamak amacıyla 127 hemşire üzerinde yapılan araştırma sonucunda, hemşirelerin işyerinde gelişim ve eğitim fırsatlarına değişik oranlarda sahip oldukları tespit edilmiştir. Hemşireler bireysel düzeydeki değerlendirmelerinde servis sorumlu hemşiresinin kendilerinin gelişimine daha fazla katkı sağladığını düşünmektedirler. Bu bulguya göre yoğun bakım hemşirelerinin gelişim ve eğitim

fırsatları konusunda örgüt tarafından daha az desteklendiği düşünülebilir. Personel güçlendirme kapsamında sağlık çalışanlarına gerekli eğitim ve gelişme imkânlarının sunulması durumunda, hem çalışanların motive olacağı hem de örgütsel başarının artacağı düşünülmektedir (Öztürk, 2010: 52). San Turgay (2006) tarafından 252 hemşire üzerinde yapılan çalışma sonucunda ise, hemşirelerin görevi ile çalışma ortamı güçlendirme puan ortalamaları, sorumlu ve diğer hemşirelere göre daha düşük olarak saptanmıştır. Bu sonuç, sorumlu ve eğitim hemşirelerinin daha fazla bilgiye, fırsata, kaynağa ve kişiler arası ilişkiye erişmesine bağlanabilir (San Turgay, 2006: 88). Albar ve arkadaşları (2012) tarafından çalışma ortamı güçlendirme algısını tespit etmek amacıyla 272 hemşire üzerinde yapılan araştırma sonucunda ise personel güçlendirmenin, sağlık hizmetinin kalitesinin iyileştirirken aynı zamanda sağlık profesyonellerinin yaşam kalitesini de artırdığı saptanmıştır (Albar ve ark., 2012: 797). Psikolojik olarak güçlendirilen personelin, işi ve çalışma ortamı ile ilgili ihtiyaç duyduğu değişiklikleri yapma konusunda serbest olacağı düşünülmektedir. İş ortamında rahatsız olduğu ve çalışmasını olumsuz etkileyen durumların ortadan kaldırılması konusunda söz sahibi olması, personelin sunduğu hizmetin kalitesini de artıracığı ifade edilmektedir.

Sağlık çalışanlarının işlerine yükledikleri anlamın onların performansını etkilediği düşünüldüğünden, çalışanlar yaptıkları işlerde yetkinlik sahibi olarak hareket etmektedirler. Örgütlerin yönetim kademelerinde bulunanların güçlendirmeye farklı bakış açılarının olduğu ve güçlendirme düzeyi arttıkça performanslarının da arttığı ileri sürülmektedir. Sağlık çalışanlarının güçlendirilmeleri, üstlendikleri görevlerle kendi kişisel değerlerini uyumlu hale getirmekte, işlerini daha önemli bulmaları konusunda etkili olmakta, sonuçta işini seven ve başarılı olacağına inanan çalışanların takım halinde daha büyük başarılar elde etmelerinde belirleyici bir nitelik arz etmektedir (Karahan ve Yılmaz, 2010: 163, 166).

İngiltere’de gezici sağlık hizmeti veren sağlık görevlileri üzerinde yapılan araştırmaya göre, sağlık hizmeti sunucularının yeterli güçlendirme tecrübelerinin olmasının hastaların sağlıklarını iyileştirmedeki başarı oranlarını da artıracığı düşünülmektedir (Mitcheson ve Cowley, 2003).

Çavuş ve Demir (2010) tarafından güçlendirme ile tükenmişlik sendromu arasındaki ilişkiyi tespit etmek amacıyla 220 hemşire üzerinde yapılan çalışmada, yüksek seviyede güçlendirilen ve kendilerini güçlendirilmiş hisseden çalışanların en az seviyede tükendiği tespit edilmiştir. Sağlık kurumlarında sunulan hizmetin kalitesinin telafisinin olmaması ve çoğu zaman hayati önem arz etmesi nedeniyle, çalışanların sunduğu hizmetin öneminin bilincinde olmasının gerektiği düşünülmektedir. Bu nedenle sağlık çalışanlarının motivasyonlarını sağlayacak düzeyde güçlendirilmelerine ve işlerine olan bağlılıklarının artırılmasının gerektiğine inanılmaktadır. Örgüt içerisinde etkili iletişim ağının kurulması ve çalışanların motivasyonlarının yüksek tutulması ile stresle mücadele etmek ve onu en uygun düzeyde tutmak mümkün olacaktır (Gökalp, 2013: 66).

Khammarnia ve arkadaşları (2014) tarafından psikolojik güçlendirme ve örgütsel değişime olan isteklilik arasındaki ilişkiyi tespit etmek amacıyla 64 birinci basamak sağlık çalışanı üzerinde yapılan araştırma sonucunda psikolojik güçlendirme ile örgütsel değişime isteklilik arasında yeterlilik ve etki boyutlarında anlamlı ilişki olduğu tespit edilmiştir (Khammarnia ve ark., 2014: 539). Buna göre, psikolojik olarak güçlendirilen personelin örgüt içinde yapılması amaçlanan değişim ve yeniliklere karşı kaygılı değil, istekli ve destekleyici bir tutum sergilediği yorumu yapılabilir.

Özet olarak, sağlık alanında yaşanan hızlı değişim ve gelişim göz önüne alındığında, personel güçlendirmenin sağlık kurumları açısından büyük öneme sahip olduğu söylenebilir. Sağlık çalışanlarının bu gelişmeleri takip edip kendilerini ve bilgilerini güncel tutabilmeleri için çalıştıkları kurumlar tarafından desteklenmeleri gerekmektedir. Diğer örgütlerde olduğu gibi sağlık kurumlarında personeli desteklemek üst yönetimin inisiyatifinde olan bir durumdur. Sağlık hizmeti sunumu sonucunda elde edilen başarıların da üst yönetimin desteğinin önemini ortaya koyacağı düşünülmektedir.

2. GEREÇ VE YÖNTEM

2.1. Araştırmanın Amacı

Bu çalışmanın amacı, Ankara'daki Kamu Hastane Birlikleri'ne bağlı 34 genel ve eğitim araştırma hastanesi, 1 ağız ve diş sağlığı hastanesi ve 4 ağız ve diş sağlığı merkezinde görev yapan 331 hastane yöneticisinin (başhekim, idari ve mali hizmetler müdürü, sağlık bakım hizmetleri müdürü, hasta hizmetleri ve sağlık otelciliği müdürü ve yardımcıları) personel güçlendirmeye ilişkin davranışsal ve psikolojik algılarının sosyo-demografik ve mesleki özelliklerine göre farklılık gösterip göstermediğinin belirlenmesi ve davranışsal güçlendirme ile psikolojik güçlendirme arasındaki ilişkinin ortaya konulmasıdır.

2.2. Hipotezler

Araştırmanın amacına bağlı olarak geliştirilen hipotezler aşağıda verilmektedir.

H1. Ankara'daki devlet hastanelerinde görev yapan hastane yöneticilerinin davranışsal güçlendirme boyut (yetki ve sorumluluk, iş zenginleştirme, katılım, güven ve destek, motivasyon, kaynak ve bilgi paylaşımı, iletişim ortamı, takım çalışması, eğitim ve öğrenme, ödüllendirme ve geri besleme) puan ortancaları yöneticinin;

- a. Yaşına,
- b. Cinsiyetine,
- c. Medeni durumuna,
- d. Öğrenim düzeyine,
- e. Öğrenim gördükleri lisans alanına,
- f. Öğrenim gördükleri lisansüstü/tıpta uzmanlık programına,
- g. İdari görev türlerine,
- h. Yönetici olarak çalışma süresine,
- i. Kendilerine bağlı olarak çalışan personel sayısına,

j. Hastanenin türüne (Eğitim ve Araştırma Hastanesi, Devlet Hastanesi, Ağız ve Diş Sağlığı Hastanesi, Ağız ve Diş Sağlığı Merkezi) göre farklılık göstermektedir.

H2. Hastane yöneticilerinin psikolojik güçlendirme boyut (anlamlılık, yeterlilik, özerklik, etki) puan ortancaları yöneticinin;

- a. Yaşına,
- b. Cinsiyetine,
- c. Medeni durumuna,
- d. Öğrenim düzeyine,
- e. Öğrenim gördükleri lisans alanına,
- f. Öğrenim gördükleri lisansüstü/tıpta uzmanlık programına,
- g. İdari görev türlerine,
- h. Yönetici olarak çalışma süresine,
- i. Kendilerine bağlı olarak çalışan personel sayısına,
- j. Hastanenin türüne (Eğitim ve Araştırma Hastanesi, Devlet Hastanesi, Ağız ve Diş Sağlığı Hastanesi, Ağız ve Diş Sağlığı Merkezi) göre farklılık göstermektedir.

H3. Davranışsal güçlendirme boyutları (kaynak ve bilgi paylaşımı, yetki ve sorumluluk, katılım, güven ve çalışanlara destek, iş zenginleştirme, motivasyon, sağlıklı iletişim ortamı, takım çalışması, eğitim ve öğrenme, ödüllendirme ve geri besleme) ile psikolojik güçlendirme boyutları (anlamlılık, yeterlilik, özerklik, etki) arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

2.3. Araştırmanın Modeli

Araştırma hastane yöneticilerinin davranışsal ve psikolojik güçlendirmeye ilişkin algılarını belirlemeye yönelik tanımlayıcı türde bir çalışmadır. Ancak araştırmanın davranışsal ve psikolojik güçlendirme arasındaki ilişkiyi incelemesi yönüyle analitik niteliği de bulunmaktadır.

2.4. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini 39 hastanede görev yapan 331 hastane yöneticisi (başhekim, idari ve mali hizmetler müdürü, sağlık bakım hizmetleri müdürü, hasta hizmetleri ve sağlık otelciliği müdürü ve yardımcıları) oluşturmaktadır. Araştırmada örneklem seçilmemiş, evrenin tamamına ulaşılmaya çalışılmıştır. Buna göre, 331 yöneticiden 198'i araştırmaya katılmıştır. Evrene ulaşma yüzdesi % 60'tır. Araştırma Mayıs-Eylül 2014 tarihleri arasında yapılmış, araştırma kapsamındaki hastaneler EK-1'de verilmiştir. Araştırmanın uygulanması için gerekli olan idari ve etik kurul izinleri alınmıştır (Ek-2, Ek-3).

2.5. Veri Toplama

Araştırmada veriler anket aracılığıyla, yüz yüze görüşme yöntemiyle toplanmıştır. Birinci bölümde hastane yöneticilerinin sosyo-demografik ve mesleki özelliklerini belirlemeye yönelik 10 soru yer almaktadır. İkinci bölümde yönetim tarafından gerçekleştirilen güçlendirme faaliyetlerinin (davranışsal güçlendirme) yöneticiler tarafından nasıl algılandığını belirlemeye yönelik Davranışsal Güçlendirme Ölçeği kullanılmıştır. Ölçek daha önceki araştırmalarda kullanılan ölçeklerden (Cacioppe, 1998; Dobbs, 1993; King ve Ehrhard, 1996; Laschinger ve ark., 2004; Niehoff ve ark., 2001 ve Spreitzer, 1995) yararlanılarak Pelit (2008) tarafından geliştirilmiştir. Ölçek davranışsal güçlendirmeye ilişkin 27 ifadeden oluşmaktadır. Yöneticilerin güçlendirme algılarını ölçmeye yönelik sorular 5'li Likert ölçeğine göre ("Hiç Katılmıyorum=1", "Az Katılıyorum=2", "Orta Düzeyde Katılıyorum=3", "Çok Katılıyorum=4" ve "Tamamen Katılıyorum=5") derecelendirilmiştir. Davranışsal Güçlendirme Ölçeğinin güvenirlik katsayısı 0,95'tir (Pelit, 2008: 145). Ölçekten alınabilecek en düşük puan 27, en yüksek puan 135 olarak hesaplanmıştır.

Anketin üçüncü bölümünde yöneticilerin psikolojik güçlendirme algılarını belirlemeye yönelik 12 ifadeden oluşan Psikolojik Güçlendirme Ölçeği kullanılmıştır. Literatürde en sık başvuru alan ölçek olma niteliğinde olan Spreitzer (1995)'in Psikolojik Güçlendirme Ölçeğinin Cronbach Alfa düzeyi 0,70 olarak hesaplanmıştır

(Spreitzer ve ark., 1997). Ölçekten alınabilecek en düşük puan 12, en yüksek puan 60 olarak hesaplanmıştır. Ölçek Altındış (2011) tarafından Türkçe' ye uyarlanmış ve geçerlilik ve güvenilirliği yapılmıştır. Davranışsal ve Psikolojik Güçlendirme boyutları ile ilgili ölçeklerde yer alan ifadeler Çizelge 2.1'de verilmiştir.

Çizelge 2.1. Davranışsal ve Psikolojik Güçlendirme Boyutları İle İlgili İfadeler.

Davranışsal Güçlendirme Boyutları ve İlgili İfadeler	
Boyutlar	İfadeler
Yetki ve Sorumluluk	İşle ilgili olarak çıkan herhangi bir sorunda izin verilmesine gerek kalmadan (gerekli görmem halinde) müdahale etmemi ister.
	Yetki alanlarım içerisinde gerçekleştirdiğim tüm faaliyetlerde sorumluluğu bana bırakır
İş Zenginleştirme	Yaptığım işlerin kontrol edilme sürecine beni de dâhil eder.
	Kişisel becerilerimi iş yapış biçimime yansıtmam konusunda fırsat verir.
	İşimle ilgili yeni denemeler yapma konusunda serbestlik ve esneklik tanır.
Katılım	İşimle ilgili kararlarda katkıma başvurur.
	Hastalara sunduğumuz hizmetlerin kalitesini artırmaya yönelik düşünce ve fikir geliştirme konusunda teşvik eder.
Güven ve Destek	Benimle ilgili olarak güven ve saygınlık yaratır.
	Kendime güvenmem konusunda beni cesaretlendirir.
	İşle ilgili olarak karşılaştığım problemlerin çözümünde destek verir.
Motivasyon	Yaptığım işle ilgili olarak duygu ve düşüncelerimi açıkça ortaya koyma konusunda beni cesaretlendirir.
	Düşündüğümde daha fazlasını yapabileceğim konusunda beni teşvik eder.
	İşimi yerine getirirken, "Acaba hata yapar mıyım?" anlayışından uzaklaştırıcı yönde motivasyon sağlar.
Kaynak ve Bilgi Paylaşımı	Hastanenin genel hedef ve amaçları hakkında bilgileri paylaşır.
	Bilgi paylaşım yoluyla güvenilir bir ilişki geliştirme gayreti içerisinde.
	İş ile ilgili olarak ihtiyaç duyduğum tüm fiziksel kaynaklar (araç, gereç vb.) temin edilmesinde özen gösterir.
İletişim Ortamı	İstedğim anda kendisiyle iletişime geçme imkânı sağlar.
	Kendisiyle olan iletişimde "ani", "çabuk" ve/veya "gösterişli" bir yaklaşımdan ziyade uzun dönemli, sabırlı ve disiplinli bir yaklaşım izlemeye özen gösterir.
Takım Çalışması	Birlikte aynı işi yaptığımızı, bize ayrılan bütçeyi birlikte harcadığımızı ve hastalarımızın hepimizin hastası olduğunu söyleyerek "bir takım ruhu" içerisinde davranmamıza ilişkin teşvik eder.
	Yaptığımızın sadece kendi işimiz değil, başarı ve-veya başarısızlığımızın tüm örgüte yansıtacağı bilinci ile hareket etmem yönünde beni teşvik eder.
Eğitim ve Öğrenme	İşimle ilgili olarak anlamlı hedefler belirlememde yardımcı olur.
	İşimizin gerekleriyle ilgili olarak gereken eğitim verilir.
	Kişisel ve/veya iş alanlarıyla ilgili yeni şeyler öğrenmem için sürekli olarak teşvik eder.
Ödüllendirme ve Geri Besleme	İşle ilgili olarak gerçekleştirilen başarıların kutlanmasına yönelik aktivitelere önem verir.
	İşle ilgili olarak gerçekleştirdiğim başarıdan dolayı takdir eder.
	Performansın hakkında bilgi verir.
	Kontrolüm altındaki işlere ilişkin izlediğim süreci analiz etmek yoluyla gelişmemi takip eder.

Psikolojik Güçlendirme Boyutları ve İlgili İfadeler	
Boyutlar	İfadeler
Anlam	Yaptığım iş benim için önemlidir.
	İşimle ilgili aktiviteler kişisel olarak benim için anlamlıdır.
	Yaptığım iş benim için anlamlıdır.
Yetkinlik	İşimi yapmak için gerekli yeteneklere sahip olduğumdan eminim.
	İşimdeki aktiviteleri gerçekleştirmek için gerekli kapasiteye sahip olduğumdan eminim.
	İşim için gerekli olan becerilere sahibim.
Özerklik	İşimi nasıl yapacağım konusunda karar verme yetkisine önemli ölçüde sahibim.
	İşimi nasıl yürüteceğimi kendim karar veririm.
	İşimi bağımsız olarak ve serbestçe yapmam konusunda önemli ölçüde fırsata sahibim.
Etki	Çalıştığım departmanda olup bitenler konusunda etkim çoktur.
	Çalıştığım departmanda olup bitenlerle ilgili büyük ölçüde kontrolüm vardır.
	Çalıştığım departmanda olup biten her şeye, önemli ölçüde etkiye sahibim.

Bu araştırmada ölçeklerin güvenirlik analizi için Cronbach Alpha güvenirlik katsayısı hesaplanmış, güvenirlik değeri Çizelge 2.2’ de verilmiştir.

Çizelge 2.2. Cronbach Alpha Güvenirlik Katsayıları.

Personel Güçlendirme Boyutları	Cronbach Alpha
Yetki ve Sorumluluk	0,876
İş Zenginleştirme	0,873
Katılım	0,870
Güven ve Destek	0,916
Motivasyon	0,924
Kaynak ve Bilgi Paylaşımı	0,891
İletişim Ortamı	0,740
Takım Çalışması	0,858
Eğitim ve Öğrenme	0,885
Ödüllendirme ve Geri Besleme	0,931
Davranışsal Güçlendirme Ölçeği	0,980
Anlamlılık	0,918
Yeterlilik	0,878
Özerklik	0,871
Etki	0,955
Psikolojik Güçlendirme Ölçeği	0,901

2.6. Verilerin Analizi

Tüm analizler SPSS 15.0 (SPSSFW, SPSS Inc., Chicago, L1., USA) ile yapılmıştır. Tanımlayıcı istatistikler için sayı, yüzde; diğerleri için puanlara ilişkin Medyan, min.-max. gösterimi kullanılmıştır. Parametrik test varsayımları yerine gelmediğinden non-parametrik testlerden grupların ikişerli karşılaştırmaları için Mann-Whitney U, ikiden fazla gruplar için ise Kruskal-Wallis varyans analizi, korelasyonların hesaplanması için Spearman Korelasyon katsayısı kullanılmıştır. Tüm analizler için yanılma düzeyi olarak $\alpha=0,05$ seçilmiştir. Bu değerden büyük p değerleri istatistiksel olarak önemsiz, küçük ya da eşit p değerleri ise önemli (anlamlı) şeklinde yorumlanmıştır.

2.7. Sınırlılıklar

Araştırma Ankara'da 39 kamu hastanesinde görev yapan orta düzey yöneticilerden elde edilen bulgular ile sınırlıdır. Ayrıca bulguların özel ve üniversite hastane yöneticilerine genellenemez olması diğer bir sınırlılığı oluşturmaktadır.

3. BULGULAR

Bu bölümde araştırma ile elde edilen tanımlayıcı bulgulara ve yöneticilerin davranışsal güçlendirme ile psikolojik güçlendirme konusundaki algılarına ilişkin bulgulara yer verilmiştir.

3.1. Araştırma Grubunun Tanımlayıcı Özelliklerine İlişkin Bulgular

Araştırma grubunun sosyo-demografik özelliklerine göre dağılımı Çizelge 3.1’de gösterilmiştir. Araştırma grubunun %19,9’u 35 yaş ve altı, %33,8’i kadın, %94,4’ü evli, %35,9’u lisans mezunudur. Araştırma grubunun %31,6’sı tıp fakültesi mezunu, %43,1 i tıpta uzmanlık sahibi ve %26,8’i başhekim yardımcısıdır. Araştırma grubunun %54,3’ü eğitim ve araştırma hastanesinde görev yapmaktadır. Yöneticilerin %44’üne bağlı olarak çalışan personel sayısı 150 ve altındadır. Araştırma grubunun %41,5’inin yönetici olarak çalışma süresi 3 yıl ve daha az olarak saptanmıştır.

Çizelge 3.1. Araştırma Grubunun Sosyo-Demografik ve İşyeri Özelliklerine Göre Dağılımı.

		N	%
Yaş 41,38±6,53	35 ve altı	39	19,9
	36-40	57	29,1
	41-45	49	25,0
	46 ve üzeri	51	26,0
Cinsiyet	Kadın	67	33,8
	Erkek	131	66,2
Medeni Durum	Evli	185	94,4
	Bekâr	11	5,5
Öğrenim Düzeyi	Lisans	71	35,9
	Yüksek lisans	71	35,9
	Doktora/Uzmanlık	56	28,3
Lisans alanı	Ebelik/Hemşirelik	30	16,0
	Sağlık İdaresi	25	13,4
	Tıp Fakültesi	59	31,6

Çizelge 3.1. Devam. Araştırma Grubunun Sosyo-Demografik ve İşyeri Özelliklerine Göre Dağılımı.

		N	%
	İdari Bilimler	59	31,6
	Eğitim Fakültesi	14	7,5
Lisans Üstü Eğitim Programı	Tıpta Uzmanlık	53	43,1
	Sağlık İdaresi	52	42,3
	Diğer	18	14,6
Yönetmel Unvan	Başhekim	18	9,1
	Başhekim Yardımcısı	53	26,8
	İdari ve Mali Hizmetler Müdürü	28	14,1
	İdari ve Mali Hizmetler Müdür Yrd.	46	23,2
	Sağlık Bakım Hizmetleri Müdürü	21	10,6
	Sağlık Bakım Hizmetleri Müdür Yrd.	12	6,1
	Hasta Hizmetleri ve Sağlık Otelciliği Müdürü	9	4,5
	Hasta Hizmetleri ve Sağlık Otelciliği Müdür Yrd.	11	5,6
Yönetici Olarak Çalışma Süresi 6,17±5,41	3 ve altı	81	41,5
	4-7	53	27,2
	8-11	30	15,4
	12 ve üzeri	31	15,9
Hastane Türü	Eğitim ve Araştırma Hastanesi	107	54,3
	Devlet Hastanesi	60	30,5
	Ağız ve Diş Hastanesi	15	7,6
	Ağız ve Diş Sağlığı Merkezi	15	7,6
Bağlı Personel Sayısı 330,34±360,63	150 ve altı	81	44,0
	151-301	43	23,4
	302 ve üzeri	60	32,6
Hastane Türü	Eğitim ve Araştırma Hastanesi	107	54,3
	Devlet Hastanesi	60	30,5
	Ağız ve Diş Hastanesi	15	7,6
	Ağız ve Diş Sağlığı Merkezi	15	7,6

3.2. Araştırma Grubunun Davranışsal Güçlendirmeye İlişkin Bulguları

Araştırmaya katılanların davranışsal güçlendirme puan ortancası 3,92 düzeyindedir. Davranışsal güçlendirme ve boyutlarının minimum değeri 1, maksimum değeri ise 5'tir. Davranışsal güçlendirme boyutlarından puan ortancası en düşük boyut ödüllendirme ve geri besleme boyutu (3,5) iken; puan ortancası en yüksek boyutlar yetki ve sorumluluk (4), iş zenginleştirme (4), katılım (4), güven ve destek (4), kaynak ve bilgi paylaşımı (4), iletişim ortamı (4) ve takım çalışması (4) boyutları olduğu bulunmuştur (Çizelge 3.2).

Çizelge 3.2. Araştırma Grubunun Davranışsal Güçlendirme Boyutları Puan Ortancaları.

Davranışsal Güçlendirme Boyutları	N	Median	Minimum	Maximum
Yetki ve Sorumluluk	198	4,0000	1,00	5,00
İş Zenginleştirme	197	4,0000	1,00	5,00
Katılım	198	4,0000	1,00	5,00
Güven ve Destek	196	4,0000	1,00	5,00
Motivasyon	196	3,6667	1,00	5,00
Kaynak ve Bilgi Paylaşımı	197	4,0000	1,00	5,00
İletişim Ortamı	193	4,0000	1,00	5,00
Takım Çalışması	196	4,0000	1,00	5,00
Eğitim ve Öğrenme	195	3,6667	1,00	5,00
Ödüllendirme ve Geri Besleme	192	3,5000	1,00	5,00
Davranışsal Güçlendirme Ölçeği	184	3,9259	1,00	5,00

Araştırma grubunun yaşları ile davranışsal güçlendirmenin yetki ve sorumluluk, iş zenginleştirme, katılım, güven ve destek, motivasyon, kaynak ve bilgi paylaşımı, iletişim ortamı, takım çalışması, eğitim ve öğrenme, ödüllendirme ve geri besleme boyutları arasında anlamlı bir farklılık saptanmamıştır ($p>0,05$).

Elde edilen bulgulara göre H1a. numaralı “Ankara’daki devlet hastanelerinde görev yapan hastane yöneticilerinin davranışsal güçlendirme boyut (yetki ve sorumluluk, iş zenginleştirme, katılım, güven ve destek, motivasyon, kaynak ve bilgi paylaşımı, iletişim ortamı, takım çalışması, eğitim ve öğrenme, ödüllendirme ve geri besleme) puanları yöneticinin yaşına göre farklılık göstermektedir” araştırma hipotezi reddedilmiştir (Çizelge 3.3).

Çizelge 3.3. Yaş Göre Davranışsal Güçlendirme Genel ve Boyut Puan Ortancaları.

	Yaş (Yıl)	N	Median	Minimum	Maximum	KWX ²	p
Yetki ve Sorumluluk	35 ve altı	39	4,0000	1,00	5,00	5,941	,115
	36-40	57	4,0000	1,00	5,00		
	41-45	49	3,5000	1,00	5,00		
	46 ve üzeri	51	4,0000	1,50	5,00		

Çizelge 3.3. Devam. Yaşa Göre Davranışsal Güçlendirme Genel ve Boyut Puan Ortancaları.

	Yaş (Yıl)	N	Median	Minimum	Maximum	KWX ²	p
İş Zenginleştirme	35 ve altı	38	4,0000	1,00	5,00	,396	,941
	36-40	57	4,0000	1,00	5,00		
	41-45	49	4,0000	1,00	5,00		
	46 ve üzeri	51	3,6667	1,33	5,00		
Katılım	35 ve altı	39	4,0000	1,00	5,00	1,202	,752
	36-40	57	4,0000	1,00	5,00		
	41-45	49	4,0000	1,00	5,00		
	46 ve üzeri	51	4,0000	1,50	5,00		
Güven ve Destek	35 ve altı	38	4,0000	1,00	5,00	1,332	,721
	36-40	56	4,0000	1,00	5,00		
	41-45	49	4,0000	1,00	5,00		
	46 ve üzeri	51	4,0000	1,00	5,00		
Motivasyon	35 ve altı	39	4,0000	1,00	5,00	2,692	,442
	36-40	55	3,6667	1,00	5,00		
	41-45	49	3,3333	1,00	5,00		
	46 ve üzeri	51	3,6667	1,00	5,00		
Kaynak ve Bilgi Paylaşımı	35 ve altı	39	4,0000	1,00	5,00	2,694	,441
	36-40	57	4,0000	1,00	5,00		
	41-45	49	3,6667	1,67	5,00		
	46 ve üzeri	50	4,3333	2,00	5,00		
İletişim Ortamı	35 ve altı	39	4,0000	1,00	5,00	5,511	,138
	36-40	56	4,0000	1,00	5,00		
	41-45	48	4,2500	1,00	5,00		
	46 ve üzeri	48	4,5000	1,00	5,00		
Takım Çalışması	35 ve altı	39	4,0000	1,00	5,00	2,199	,532
	36-40	57	4,0000	1,00	5,00		
	41-45	49	4,0000	1,00	5,00		
	46 ve üzeri	49	4,0000	1,00	5,00		
Eğitim ve Öğrenme	35 ve altı	38	3,6667	1,00	5,00	2,405	,493
	36-40	57	3,6667	1,00	5,00		
	41-45	49	3,6667	1,00	5,00		
	46 ve üzeri	49	4,0000	1,00	5,00		
Ödüllendirme ve Geri Besleme	35 ve altı	38	3,2500	1,00	5,00	3,209	,361
	36-40	57	4,0000	1,00	5,00		
	41-45	47	3,5000	1,00	5,00		
	46 ve üzeri	48	3,7500	1,00	5,00		
Davranışsal Güçlendirme Ölçeği	35 ve altı	37	3,7778	1,00	5,00	2,287	,515
	36-40	53	3,9259	1,00	5,00		
	41-45	46	3,7593	1,07	5,00		
	46 ve üzeri	46	4,0556	1,26	5,00		

Araştırma grubunun cinsiyeti ile davranışsal güçlendirmenin yetki ve sorumluluk, iş zenginleştirme, katılım, güven ve destek, motivasyon, kaynak ve bilgi paylaşımı, iletişim ortamı, takım çalışması, eğitim ve öğrenme, ödüllendirme ve geri besleme boyutları arasında anlamlı bir farklılık saptanmamıştır ($p>0,05$).

Elde edilen bulgulara göre H1b. numaralı “Ankara’daki devlet hastanelerinde görev yapan hastane yöneticilerinin davranışsal güçlendirme boyut (yetki ve sorumluluk, iş zenginleştirme, katılım, güven ve destek, motivasyon, kaynak ve bilgi paylaşımı, iletişim ortamı, takım çalışması, eğitim ve öğrenme, ödüllendirme ve geri besleme) puanları yöneticinin cinsiyetine göre farklılık göstermektedir” araştırma hipotezi reddedilmiştir (Çizelge 3.4).

Çizelge 3.4. Cinsiyete Göre Davranışsal Güçlendirme Genel ve Boyut Puan Ortancaları.

	Cinsiyet	N	Median	Minimum	Maximum	MWU	p
Yetki ve Sorumluluk	Kadın	67	4,0000	1,00	5,00	4364,000	,948
	Erkek	131	4,0000	1,00	5,00		
İş Zenginleştirme	Kadın	67	4,0000	1,00	5,00	4336,500	,961
	Erkek	130	4,0000	1,00	5,00		
Katılım	Kadın	67	4,0000	1,00	5,00	4287,500	,786
	Erkek	131	4,0000	1,00	5,00		
Güven ve Destek	Kadın	66	4,0000	1,00	5,00	4284,000	,987
	Erkek	130	4,0000	1,00	5,00		
Motivasyon	Kadın	67	3,6667	1,00	5,00	4104,000	,561
	Erkek	129	3,6667	1,00	5,00		
Kaynak ve Bilgi Paylaşımı	Kadın	67	4,0000	1,00	5,00	4309,000	,902
	Erkek	130	4,0000	1,00	5,00		
İletişim Ortamı	Kadın	65	4,0000	1,00	5,00	4129,500	,932
	Erkek	128	4,2500	1,00	5,00		
Takım Çalışması	Kadın	67	4,0000	1,00	5,00	4085,000	,522
	Erkek	129	4,0000	1,00	5,00		
Eğitim ve Öğrenme	Kadın	66	3,6667	1,00	5,00	4085,500	,643
	Erkek	129	4,0000	1,00	5,00		
Ödüllendirme ve Geri Besleme	Kadın	66	3,2500	1,00	5,00	3797,000	,320
	Erkek	126	3,7500	1,00	5,00		
Davranışsal Güçlendirme Ölçeği	Kadın	63	3,8519	1,00	5,00	3718,500	,786
	Erkek	121	3,9259	1,22	5,00		

Araştırma grubunun medeni durumları ile davranışsal güçlendirmenin güven ve destek boyutunda ($p=0,049$) anlamlı bir fark saptanmış; yetki ve sorumluluk, iş zenginleştirme, katılım, motivasyon, kaynak ve bilgi paylaşımı, iletişim ortamı, takım

çalışması, eğitim ve öğrenme, ödüllendirme ve geri besleme boyutları arasında anlamlı bir farklılık saptanmamıştır ($p>0,05$).

Elde edilen bulgulara göre H1c. numaralı “Ankara’daki devlet hastanelerinde görev yapan hastane yöneticilerinin davranışsal güçlendirme boyut (yetki ve sorumluluk, iş zenginleştirme, katılım, güven ve destek, motivasyon, kaynak ve bilgi paylaşımı, iletişim ortamı, takım çalışması, eğitim ve öğrenme, ödüllendirme ve geri besleme) puanları yöneticinin medeni durumuna göre farklılık göstermektedir” araştırma hipotezi güven ve destek boyutu için kabul edilmiş, diğer boyutlar için reddedilmiştir (Çizelge 3.5).

Çizelge 3.5. Medeni Duruma Göre Davranışsal Güçlendirme Genel ve Boyut Puan Ortancaları.

	Medeni Durum	N	Median	Minimum	Maximum	MWU	p
Yetki ve Sorumluluk	Evli	185	4,0000	1,00	5,00	880,000	,443
	Bekâr	11	4,0000	1,00	5,00		
İş Zenginleştirme	Evli	184	4,0000	1,00	5,00	747,500	,142
	Bekâr	11	3,6667	1,00	5,00		
Katılım	Evli	185	4,0000	1,00	5,00	777,000	,178
	Bekâr	11	4,0000	1,00	5,00		
Güven ve Destek	Evli	183	4,0000	1,00	5,00	653,500	,049
	Bekâr	11	3,6667	1,00	5,00		
Motivasyon	Evli	183	3,6667	1,00	5,00	691,000	,079
	Bekâr	11	3,0000	1,00	4,67		
Kaynak ve Bilgi Paylaşımı	Evli	184	4,0000	1,00	5,00	817,500	,280
	Bekâr	11	4,0000	1,33	5,00		
İletişim Ortamı	Evli	180	4,0000	1,00	5,00	688,500	,084
	Bekâr	11	3,5000	1,00	4,50		
Takım Çalışması	Evli	183	4,0000	1,00	5,00	682,000	,067
	Bekâr	11	3,5000	1,00	4,50		
Eğitim ve Öğrenme	Evli	182	3,6667	1,00	5,00	901,500	,577
	Bekâr	11	3,6667	1,00	4,67		

Çizelge 3.5. Devam. Medeni Duruma Göre Davranışsal Güçlendirme Genel ve Boyut Puan Ortancaları.

	Medeni Durum	N	Median	Minimum	Maximum	MWU	p
Ödüllendirme ve Geri Besleme	Evli	179	3,5000	1,00	5,00	719,000	,131
	Bekâr	11	3,2500	1,00	4,25		
Davranışsal Güçlendirme Ölçeği	Evli	171	3,9259	1,00	5,00	684,500	,130
	Bekâr	11	3,8519	1,07	4,44		

Araştırma grubunun öğrenim düzeyleri ile davranışsal güçlendirmenin takım çalışması ($p=0,025$) boyutunda anlamlı bir farklılık saptanmış; yetki ve sorumluluk, iş zenginleştirme, katılım, güven ve destek, motivasyon, kaynak ve bilgi paylaşımı, iletişim ortamı, eğitim ve öğrenme, ödüllendirme ve geri besleme boyutları arasında anlamlı bir farklılık saptanmamıştır ($p>0,05$). Bu farklılığın ($p=0,005$), öğrenim düzeyi yüksek lisans olan katılımcılar ile doktora/uzmanlık olan katılımcılar arasındaki farklılıktan kaynaklandığı Mann-Whitney U Testi ile saptanmıştır.

Elde edilen bulgulara göre H1d. numaralı “Ankara’daki devlet hastanelerinde görev yapan hastane yöneticilerinin davranışsal güçlendirme boyut (yetki ve sorumluluk, iş zenginleştirme, katılım, güven ve destek, motivasyon, kaynak ve bilgi paylaşımı, iletişim ortamı, takım çalışması, eğitim ve öğrenme, ödüllendirme ve geri besleme) puanları yöneticinin öğrenim düzeyine göre farklılık göstermektedir” araştırma hipotezi takım çalışması boyutu için kabul edilmiş; yetki ve sorumluluk, iş zenginleştirme, katılım, güven ve destek, motivasyon, kaynak ve bilgi paylaşımı, iletişim ortamı, eğitim ve öğrenme, ödüllendirme ve geri besleme boyutları için reddedilmiştir (Çizelge 3.6).

Çizelge 3.6. Öğrenim Düzeyine Göre Davranışsal Güçlendirme Genel ve Boyut Puan Ortancaları.

	Öğrenim Düzeyi	N	Median	Minimum	Maximum	KWX ²	p
Yetki ve Sorumluluk	Lisans	71	4,0000	1,50	5,00	3,154	,207
	Yüksek lisans	71	3,5000	1,00	5,00		
	Doktora/Uzmanlık	56	4,0000	2,00	5,00		

Çizelge 3.6. Devam. Öğrenim Düzeyine Göre Davranışsal Güçlendirme Genel ve Boyut Puan Ortancaları.

	Öğrenim Düzeyi	N	Median	Minimum	Maximum	KWX ²	p
İş Zenginleştirme	Lisans	70	4,0000	1,00	5,00	,342	,843
	Yüksek lisans	71	4,0000	1,00	5,00		
	Doktora/Uzmanlık	56	3,8333	2,00	5,00		
Katılım	Lisans	71	4,0000	1,00	5,00	2,523	,283
	Yüksek lisans	71	4,0000	1,00	5,00		
	Doktora/Uzmanlık	56	4,0000	1,50	5,00		
Güven ve Destek	Lisans	71	4,0000	1,00	5,00	1,479	,477
	Yüksek lisans	69	4,0000	1,00	5,00		
	Doktora/Uzmanlık	56	4,0000	2,00	5,00		
Motivasyon	Lisans	69	4,0000	1,00	5,00	1,179	,554
	Yüksek lisans	71	3,6667	1,00	5,00		
	Doktora/Uzmanlık	56	3,6667	2,00	5,00		
Kaynak ve Bilgi Paylaşımı	Lisans	70	4,0000	1,00	5,00	,525	,769
	Yüksek lisans	71	4,0000	1,00	5,00		
	Doktora/Uzmanlık	56	4,0000	2,00	5,00		
İletişim Ortamı	Lisans	69	4,5000	1,00	5,00	5,485	,064
	Yüksek lisans	71	4,0000	1,00	5,00		
	Doktora/Uzmanlık	53	4,5000	2,00	5,00		
Takım Çalışması	Lisans	71	4,0000	1,00	5,00	7,370	,025
	Yüksek lisans	71	4,0000	1,00	5,00		
	Doktora/Uzmanlık	54	4,0000	1,00	5,00		
Eğitim ve Öğrenme	Lisans	71	3,6667	1,00	5,00	3,175	,204
	Yüksek lisans	70	3,6667	1,00	5,00		
	Doktora/Uzmanlık	54	4,0000	1,00	5,00		
Ödüllendirme ve Geri Besleme	Lisans	70	3,2500	1,00	5,00	2,443	,295
	Yüksek lisans	69	3,7500	1,00	5,00		
	Doktora/Uzmanlık	53	3,7500	1,00	5,00		
Davranışsal Güçlendirme Ölçeği	Lisans	65	3,9259	1,22	5,00	,963	,618
	Yüksek lisans	67	3,8519	1,00	5,00		
	Doktora/Uzmanlık	52	3,9630	1,81	5,00		

Araştırma grubunun öğrenim gördükleri lisans alanları ile davranışsal güçlendirmenin ödüllendirme ve geri besleme ($p=0,044$) boyutu arasında anlamlı bir farklılık saptanmış; yetki ve sorumluluk, iş zenginleştirme, katılım, güven ve destek, motivasyon, kaynak ve bilgi paylaşımı, iletişim ortamı, takım çalışması, eğitim ve öğrenme boyutları arasında anlamlı bir farklılık saptanmamıştır ($p>0,05$). Bu farklılığın ebelik/hemşirelik mezunu olan katılımcılar ile sağlık idaresi ($p=0,005$), tıp fakültesi ($p=0,019$), idari bilimler ($p=0,022$) mezunu olan katılımcılar arasındaki farklılıktan kaynaklandığı Mann-Whitney U Testi ile saptanmıştır.

Elde edilen bulgulara göre H1e. numaralı “Ankara’daki devlet hastanelerinde görev yapan hastane yöneticilerinin davranışsal güçlendirme boyut (yetki ve sorumluluk, iş zenginleştirme, katılım, güven ve destek, motivasyon, kaynak ve bilgi paylaşımı, iletişim ortamı, takım çalışması, eğitim ve öğrenme, ödüllendirme ve geri besleme) puanları yöneticinin öğrenim gördükleri lisans alanına göre farklılık göstermektedir” araştırma hipotezi ödüllendirme ve geri besleme boyutu için kabul edilmiş; yetki ve sorumluluk, iş zenginleştirme, katılım, güven ve destek, motivasyon, kaynak ve bilgi paylaşımı, iletişim ortamı, takım çalışması, eğitim ve öğrenme boyutları için reddedilmiştir (Çizelge 3.7).

Çizelge 3.7. Lisans Alanına Göre Davranışsal Güçlendirme Genel ve Boyut Puan Ortancaları.

	Lisans Alanı	N	Median	Minimum	Maximum	KWX ²	p
Yetki ve Sorumluluk	Ebelik/Hemşirelik	30	4,0000	1,00	5,00	2,979	,561
	Sağlık İdaresi	25	4,0000	1,00	5,00		
	Tıp Fakültesi	59	4,0000	2,00	5,00		
	İdari Bilimler	59	4,0000	1,00	5,00		
	Eğitim Fakültesi	14	4,0000	3,00	5,00		
İş Zenginleştirme	Ebelik/Hemşirelik	30	4,0000	1,00	5,00	1,022	,906
	Sağlık İdaresi	25	4,0000	1,00	5,00		
	Tıp Fakültesi	59	3,6667	2,00	5,00		
	İdari Bilimler	58	4,0000	1,00	5,00		
	Eğitim Fakültesi	14	3,8333	2,33	5,00		
Katılım	Ebelik/Hemşirelik	30	4,0000	1,00	5,00	3,556	,469
	Sağlık İdaresi	25	4,0000	1,00	5,00		
	Tıp Fakültesi	59	4,0000	1,50	5,00		
	İdari Bilimler	59	4,0000	1,00	5,00		
	Eğitim Fakültesi	14	4,0000	2,00	5,00		
Güven ve Destek	Ebelik/Hemşirelik	29	3,6667	1,00	5,00	4,700	,320
	Sağlık İdaresi	25	4,0000	1,00	5,00		
	Tıp Fakültesi	59	4,0000	2,00	5,00		
	İdari Bilimler	58	4,0000	1,00	5,00		
	Eğitim Fakültesi	14	4,0000	2,00	5,00		

Çizelge 3.7. Devam. Lisans Alanına Göre Davranışsal Güçlendirme Genel ve Boyut Puan Ortancaları.

	Lisans Alanı	N	Median	Minimum	Maximum	KWX ²	p
Motivasyon	Ebelik/Hemşirelik	30	3,3333	1,00	5,00	5,235	,264
	Sağlık İdaresi	25	3,6667	1,00	5,00		
	Tıp Fakültesi	59	3,6667	2,00	5,00		
	İdari Bilimler	58	4,0000	1,00	5,00		
	Eğitim Fakültesi	13	4,0000	2,33	5,00		
Kaynak ve Bilgi Paylaşımı	Ebelik/Hemşirelik	30	3,6667	1,00	5,00	3,862	,425
	Sağlık İdaresi	25	4,0000	1,67	5,00		
	Tıp Fakültesi	59	4,0000	2,00	5,00		
	İdari Bilimler	58	4,0000	1,00	5,00		
	Eğitim Fakültesi	14	4,0000	2,67	5,00		
İletişim Ortamı	Ebelik/Hemşirelik	29	3,5000	1,00	5,00	8,870	,064
	Sağlık İdaresi	24	4,5000	1,00	5,00		
	Tıp Fakültesi	57	4,5000	2,00	5,00		
	İdari Bilimler	58	4,0000	1,00	5,00		
	Eğitim Fakültesi	14	4,5000	3,00	5,00		
Takım Çalışması	Ebelik/Hemşirelik	30	3,5000	1,00	5,00	8,891	,064
	Sağlık İdaresi	25	4,0000	1,00	5,00		
	Tıp Fakültesi	58	4,0000	1,00	5,00		
	İdari Bilimler	58	4,0000	1,00	5,00		
	Eğitim Fakültesi	14	3,7500	2,00	5,00		
Eğitim ve Öğrenme	Ebelik/Hemşirelik	29	3,3333	1,00	5,00	8,839	,065
	Sağlık İdaresi	25	4,0000	1,00	5,00		
	Tıp Fakültesi	58	3,6667	1,00	5,00		
	İdari Bilimler	58	3,6667	1,00	5,00		
	Eğitim Fakültesi	14	3,0000	2,33	5,00		
Ödüllendirme ve Geri Besleme	Ebelik/Hemşirelik	30	3,0000	1,00	5,00	9,809	,044
	Sağlık İdaresi	24	4,0000	1,00	5,00		
	Tıp Fakültesi	58	3,5000	1,00	5,00		
	İdari Bilimler	56	3,8750	1,00	5,00		
	Eğitim Fakültesi	14	3,3750	2,25	5,00		
Davranışsal Güçlendirme Ölçeği	Ebelik/Hemşirelik	28	3,7037	1,00	5,00	5,955	,203
	Sağlık İdaresi	23	4,0000	1,07	5,00		
	Tıp Fakültesi	57	3,9630	1,81	5,00		
	İdari Bilimler	53	3,8889	1,22	5,00		
	Eğitim Fakültesi	13	4,0741	2,52	5,00		

Araştırma grubunun öğrenim gördükleri lisans üstü/tıpta uzmanlık eğitim programları ile davranışsal güçlendirmenin yetki ve sorumluluk, ($p=0,050$) iletişim ortamı ($p=0,035$) ve takım çalışması ($p=0,008$) boyutları arasında anlamlı bir farklılık saptanmış; iş zenginleştirme, katılım, güven ve destek, motivasyon, kaynak ve bilgi

paylaşımı, eğitim ve öğrenme, ödüllendirme ve geri besleme boyutları arasında anlamlı bir farklılık saptanmamıştır ($p>0,05$).

Bu farklılığın yetki ve sorumluluk boyutunda, tıpta uzmanlık ile diğer alanlarda ($p=0,014$); iletişim boyutunda, tıpta uzmanlık ile diğer alanlarda ($p=0,018$) ve takım çalışması boyutunda, tıpta uzmanlık ile diğer alanlarda ($p=0,006$) öğrenim görenler arasındaki farklılıktan kaynaklandığı Mann-Whitney U Testi ile saptanmıştır.

Elde edilen bulgulara göre H1f. numaralı “Ankara’daki devlet hastanelerinde görev yapan hastane yöneticilerinin davranışsal güçlendirme boyut (yetki ve sorumluluk, iş zenginleştirme, katılım, güven ve destek, motivasyon, kaynak ve bilgi paylaşımı, iletişim ortamı, takım çalışması, eğitim ve öğrenme, ödüllendirme ve geri besleme) puanları yöneticinin öğrenim gördükleri lisansüstü/tıpta uzmanlık programına göre farklılık göstermektedir” araştırma hipotezi yetki ve sorumluluk, iletişim ortamı, takım çalışması boyutları için kabul edilmiş; iş zenginleştirme, katılım, güven ve destek, motivasyon, kaynak ve bilgi paylaşımı, eğitim ve öğrenme, ödüllendirme ve geri besleme boyutları için reddedilmiştir (Çizelge 3.8).

Çizelge 3.8. Eğitim Programına Göre Davranışsal Güçlendirme Genel ve Boyut Puan Ortancaları.

	Eğitim Programı	N	Median	Minimum	Maximum	KWX ²	p
Yetki ve Sorumluluk	Tıpta Uzmanlık	53	4,0000	2,00	5,00	5,982	,050
	Sağlık İdaresi	52	4,0000	1,00	5,00		
	Diğer	18	3,0000	1,00	5,00		
İş Zenginleştirme	Tıpta Uzmanlık	53	4,0000	2,00	5,00	2,100	,350
	Sağlık İdaresi	52	4,0000	1,00	5,00		
	Diğer	18	3,5000	1,67	5,00		
Katılım	Tıpta Uzmanlık	53	4,0000	2,00	5,00	2,137	,343
	Sağlık İdaresi	52	4,0000	1,00	5,00		
	Diğer	18	3,7500	1,00	5,00		
Güven ve Destek	Tıpta Uzmanlık	53	4,0000	2,67	5,00	2,914	,233
	Sağlık İdaresi	50	4,0000	1,00	5,00		
	Diğer	18	3,1667	1,00	5,00		

Çizelge 3.8. Devam. Eğitim Programına Göre Davranışsal Güçlendirme Genel ve Boyut Puan Ortancaları.

	Eğitim Programı	N	Median	Minimum	Maximum	KWX ²	p
Motivasyon	Tıpta Uzmanlık	53	3,6667	2,67	5,00	3,265	,195
	Sağlık İdaresi	52	4,0000	1,00	5,00		
	Diğer	18	3,1667	1,00	5,00		
Kaynak ve Bilgi Paylaşımı	Tıpta Uzmanlık	53	4,0000	2,33	5,00	,477	,788
	Sağlık İdaresi	52	4,0000	1,00	5,00		
	Diğer	18	3,6667	1,00	5,00		
İletişim Ortamı	Tıpta Uzmanlık	51	4,5000	2,50	5,00	6,711	,035
	Sağlık İdaresi	50	4,0000	1,00	5,00		
	Diğer	17	3,5000	1,00	5,00		
Takım Çalışması	Tıpta Uzmanlık	52	4,0000	3,00	5,00	9,549	,008
	Sağlık İdaresi	51	4,0000	1,00	5,00		
	Diğer	18	3,0000	1,00	5,00		
Eğitim ve Öğrenme	Tıpta Uzmanlık	52	4,0000	2,33	5,00	3,067	,216
	Sağlık İdaresi	50	4,0000	1,00	5,00		
	Diğer	18	3,5000	1,00	5,00		
Ödüllendirme ve Geri Besleme	Tıpta Uzmanlık	51	3,7500	2,25	5,00	1,023	,599
	Sağlık İdaresi	50	3,8750	1,00	5,00		
	Diğer	17	3,5000	1,00	5,00		
Davranışsal Güçlendirme Ölçeği	Tıpta Uzmanlık	50	3,9630	2,81	5,00	3,546	,170
	Sağlık İdaresi	47	3,8519	1,00	5,00		
	Diğer	16	3,2778	1,22	5,00		

Araştırma grubunun yönetsel unvanları ile davranışsal güçlendirmenin iletişim ortamı ($p=0,047$) boyutunda anlamlı bir farklılık saptanmış; yetki ve sorumluluk, iş zenginleştirme, katılım, güven ve destek, motivasyon, kaynak ve bilgi paylaşımı, takım çalışması, eğitim ve öğrenme, ödüllendirme ve geri besleme boyutları arasında anlamlı bir farklılık saptanmamıştır ($p>0,05$).

Bu farklılığın, iletişim ortamı boyutunda başhekim-başhekim yardımcıları ile idari ve mali hizmetler müdürü ve yardımcıları arasındaki farklılıktan ($p=0,026$), başhekim-başhekim yardımcıları ile sağlık bakım hizmetleri müdürü ve yardımcıları arasındaki farklılıktan ($p=0,018$) kaynaklandığı Mann-Whitney U Testi ile saptanmıştır.

Elde edilen bulgulara göre H1g. numaralı “Ankara’daki devlet hastanelerinde görev yapan hastane yöneticilerinin davranışsal güçlendirme boyut (yetki ve sorumluluk, iş zenginleştirme, katılım, güven ve destek, motivasyon, kaynak ve bilgi

paylaşımı, iletişim ortamı, takım çalışması, eğitim ve öğrenme, ödüllendirme ve geri besleme) puanları yönetsel unvana göre farklılık göstermektedir” araştırma hipotezi iletişim ortamı ile takım çalışması boyutları için kabul edilmiş; yetki ve sorumluluk, iş zenginleştirme, katılım, güven ve destek, motivasyon, kaynak ve bilgi paylaşımı, eğitim ve öğrenme, ödüllendirme ve geri besleme boyutları için reddedilmiştir (Çizelge 3.9).

Çizelge 3.9. Yönetsel Unvana Göre Davranışsal Güçlendirme Genel ve Boyut Puan Ortancaları.

	Yönetsel Unvan	N	Median	Min.	Max.	KWUX ²	p
Yetki ve Sorumluluk	Başhekim ve Başhekim Yrd	71	4,0000	2,00	5,00	4,335	,227
	İdari ve Mali Hizm. Müd. ve Yrd.	74	3,5000	1,00	5,00		
	Sağlık Bakım Hizm. Müd. ve Yrd.	33	4,0000	1,00	5,00		
	Hasta Hizm. Müd. ve Yrd.	20	4,0000	2,00	5,00		
İş Zenginleştirme	Başhekim ve Başhekim Yrd	71	4,0000	2,00	5,00	,545	,909
	İdari ve Mali Hizm. Müd. ve Yrd.	73	4,0000	1,00	5,00		
	Sağlık Bakım Hizm. Müd. ve Yrd.	33	4,0000	1,00	5,00		
	Hasta Hizm. Müd. ve Yrd.	20	3,6667	2,33	5,00		
Katılım	Başhekim ve Başhekim Yrd	71	4,0000	1,50	5,00	1,476	,688
	İdari ve Mali Hizm. Müd. ve Yrd.	74	4,0000	1,00	5,00		
	Sağlık Bakım Hizm. Müd. ve Yrd.	33	4,0000	1,00	5,00		
	Hasta Hizm. Müd. ve Yrd.	20	4,0000	2,00	5,00		
Güven ve Destek	Başhekim ve Başhekim Yrd	71	4,0000	2,00	5,00	1,780	,619
	İdari ve Mali Hizm. Müd. ve Yrd.	73	4,0000	1,00	5,00		
	Sağlık Bakım Hizm. Müd. ve Yrd.	32	4,0000	1,00	5,00		
	Hasta Hizm. Müd. ve Yrd.	20	4,0000	2,00	5,00		
Motivasyon	Başhekim ve Başhekim Yrd	71	3,6667	2,00	5,00	2,678	,444
	İdari ve Mali Hizm. Müd. ve Yrd.	73	4,0000	1,00	5,00		
	Sağlık Bakım Hizm. Müd. ve Yrd.	33	3,6667	1,00	5,00		
	Hasta Hizm. Müd. ve Yrd.	19	4,0000	2,33	5,00		
Kaynak ve Bilgi Paylaşımı	Başhekim ve Başhekim Yrd	71	4,0000	2,00	5,00	2,882	,410
	İdari ve Mali Hizm. Müd. ve Yrd.	73	4,0000	1,00	5,00		
	Sağlık Bakım Hizm. Müd. ve Yrd.	33	4,0000	1,00	5,00		
	Hasta Hizm. Müd. ve Yrd.	20	4,0000	2,67	5,00		

Çizelge 3.9. Devam. Yönetmelik Unvana Göre Davranışsal Güçlendirme Genel ve Boyut Puan Ortancaları.

	Yönetmelik Unvan	N	Median	Min.	Max.	KWUX ²	p
İletişim Ortamı	Başhekim ve Başhekim Yrd	68	4,5000	2,00	5,00	7,936	,047
	İdari ve Mali Hizm. MÜD. ve Yrd.	74	4,0000	1,00	5,00		
	Sağlık Bakım Hizm. MÜD. ve Yrd.	31	3,5000	1,00	5,00		
	Hasta Hizm. MÜD. ve Yrd.	20	4,5000	3,00	5,00		
Takım Çalışması	Başhekim ve Başhekim Yrd	69	4,0000	1,00	5,00	7,444	,059
	İdari ve Mali Hizm. MÜD. ve Yrd.	74	4,0000	1,00	5,00		
	Sağlık Bakım Hizm. MÜD. ve Yrd.	33	3,5000	1,00	5,00		
	Hasta Hizm. MÜD. ve Yrd.	20	4,0000	2,00	5,00		
Eğitim ve Öğrenme	Başhekim ve Başhekim Yrd	69	3,6667	1,00	5,00	6,166	,104
	İdari ve Mali Hizm. MÜD. ve Yrd.	74	3,8333	1,00	5,00		
	Sağlık Bakım Hizm. MÜD. ve Yrd.	32	3,3333	1,00	5,00		
	Hasta Hizm. MÜD. ve Yrd.	20	4,0000	2,33	5,00		
Ödüllendirme ve Geri Besleme	Başhekim ve Başhekim Yrd	68	3,6250	1,00	5,00	4,700	,195
	İdari ve Mali Hizm. MÜD. ve Yrd.	71	3,7500	1,00	5,00		
	Sağlık Bakım Hizm. MÜD. ve Yrd.	33	3,0000	1,00	5,00		
	Hasta Hizm. MÜD. ve Yrd.	20	3,8750	2,00	5,00		
Davranışsal Güçlendirme Ölçeği	Başhekim ve Başhekim Yrd	67	3,9630	1,81	5,00	2,550	,466
	İdari ve Mali Hizm. MÜD. ve Yrd.	68	3,7778	1,07	5,00		
	Sağlık Bakım Hizm. MÜD. ve Yrd.	30	3,8889	1,00	4,96		
	Hasta Hizm. MÜD. ve Yrd.	19	3,9259	2,52	5,00		

Çizelge 3.10’da araştırma grubunun yönetici olarak çalışma süresi ile davranışsal güçlendirme boyutlarından yetki ve sorumluluk, ($p=0,009$), iş zenginleştirme ($p=0,025$) ve davranışsal güçlendirme ölçeği ($p=0,047$) arasında anlamlı bir farklılık saptanmış; güven ve destek, motivasyon, katılım, iletişim ortamı, takım çalışması, kaynak ve bilgi paylaşımı, ödüllendirme ve geri besleme ve eğitim ve öğrenme arasında anlamlı bir farklılık saptanmamıştır ($p>0,05$).

Bu farklılığın, yetki ve sorumluluk boyutunda 3 yıl ve altı ile 4-7 yıl arası ($p=0,027$), 3 yıl ve altı ile 12 yıl ve üzeri ($p=0,003$), 8-11 yıl ile 12 yıl ve üzeri ($p=0,025$), iş zenginleştirme boyutunda 4-7 yıl ile 8-11 yıl ($p=0,014$), 8-11 yıl ile 12 yıl ve üzeri ($p=0,012$) ve davranışsal güçlendirme ölçeğinde 4-7 yıl-ile 8-11 yıl ($p=0,035$), 8-11 yıl ile 12 yıl ve üzeri ($p=0,019$) arasındaki farklılıktan kaynaklandığı Mann-Whitney U Testi ile saptanmıştır.

Elde edilen bulgulara göre H1i. numaralı “Ankara’daki devlet hastanelerinde görev yapan hastane yöneticilerinin davranışsal güçlendirme boyut (yetki ve sorumluluk, iş zenginleştirme, katılım, güven ve destek, motivasyon, kaynak ve bilgi paylaşımı, iletişim ortamı, takım çalışması, eğitim ve öğrenme, ödüllendirme ve geri besleme) puanları yöneticinin yönetici olarak çalışma süresine göre farklılık göstermektedir” araştırma hipotezi yetki ve sorumluluk ile iş zenginleştirme boyutları için kabul edilmiş; katılım, kaynak ve bilgi paylaşımı, motivasyon, güven ve destek, eğitim ve öğrenme, iletişim ortamı, takım çalışması, ödüllendirme ve geri besleme boyutları için reddedilmiştir (Çizelge 3.10).

Çizelge 3.10. Yönetici Olarak Çalışma Süresine Göre Davranışsal Güçlendirme Genel ve Boyut Puan Ortancaları.

	Yönetici Olarak Çalışma Süresi (Yıl)	N	Median	Minimum	Maximum	KWX ²	p
Yetki ve Sorumluluk	3 ve altı	81	3,5000	1,00	5,00	11,578	,009
	4-7	53	4,0000	1,50	5,00		
	8-11	30	3,7500	1,00	5,00		
	12 ve üzeri	31	4,0000	2,00	5,00		
İş Zenginleştirme	3 ve altı	80	3,6667	1,00	5,00	9,334	,025
	4-7	53	4,0000	2,00	5,00		
	8-11	30	3,6667	1,00	5,00		
	12 ve üzeri	31	4,0000	3,00	5,00		
Katılım	3 ve altı	81	4,0000	1,00	5,00	4,397	,222
	4-7	53	4,0000	2,00	5,00		
	8-11	30	4,0000	1,00	5,00		
	12 ve üzeri	31	4,5000	1,50	5,00		
Güven ve Destek	3 ve altı	80	4,0000	1,00	5,00	5,884	,117
	4-7	52	4,0000	1,00	5,00		
	8-11	30	3,6667	1,00	5,00		
	12 ve üzeri	31	4,3333	2,00	5,00		
Motivasyon	3 ve altı	80	4,0000	1,00	5,00	6,268	,099
	4-7	52	4,0000	1,00	5,00		
	8-11	30	3,3333	1,00	5,00		
	12 ve üzeri	31	3,6667	2,00	5,00		
Kaynak ve Bilgi Paylaşımı	3 ve altı	81	4,0000	1,00	5,00	3,215	,360
	4-7	52	4,0000	1,67	5,00		
	8-11	30	3,6667	1,33	5,00		
	12 ve üzeri	31	4,3333	2,00	5,00		

Çizelge 3.10. Devam. Yönetici Olarak Çalışma Süresine Göre Davranışsal Güçlendirme Genel ve Boyut Puan Ortancaları.

	Yönetici Olarak Çalışma Süresi (Yıl)	N	Median	Minimum	Maximum	KWX ²	p
İletişim Ortamı	3 ve altı	80	4,0000	1,00	5,00	5,484	,140
	4-7	52	4,2500	2,50	5,00		
	8-11	29	4,0000	1,00	5,00		
	12 ve üzeri	29	4,5000	2,00	5,00		
Takım Çalışması	3 ve altı	81	4,0000	1,00	5,00	3,629	,304
	4-7	53	4,0000	1,00	5,00		
	8-11	29	4,0000	1,00	5,00		
	12 ve üzeri	30	4,0000	1,00	5,00		
Eğitim ve Öğrenme	3 ve altı	81	3,6667	1,00	5,00	5,811	,121
	4-7	52	4,0000	2,67	5,00		
	8-11	29	3,6667	1,00	5,00		
	12 ve üzeri	30	3,6667	1,00	5,00		
Ödüllendirme ve Geri Besleme	3 ve altı	80	3,5000	1,00	5,00	6,999	,072
	4-7	52	3,8750	2,00	5,00		
	8-11	28	3,2500	1,00	5,00		
	12 ve üzeri	29	3,7500	1,00	5,00		
Davranışsal Güçlendirme Ölçeği	3 ve altı	77	3,7778	1,00	5,00	7,942	,047
	4-7	48	4,0185	2,63	5,00		
	8-11	28	3,9074	1,07	4,85		
	12 ve üzeri	28	4,1667	1,81	5,00		

Araştırma grubuna bağlı çalışan personel sayısı ile davranışsal güçlendirmenin yetki ve sorumluluk ($p=0,001$), güven ve destek ($p=0,020$) ve eğitim ve öğrenme ($p=0,011$) boyutları arasında anlamlı bir farklılık saptanmış; iş zenginleştirme, motivasyon, katılım, iletişim ortamı, takım çalışması, kaynak ve bilgi paylaşımı, ödüllendirme ve geri besleme boyutları arasında anlamlı bir farklılık saptanmamıştır ($p>0,05$).

Bu farklılığın yetki ve sorumluluk boyutunda 150 personel altı ile 302 personel üzeri ($p=0,043$), 151-301 personel ile 302 personel ve üzeri ($p=0,000$), güven destek boyutunda 150 personel altı ile 151-301 personel ($p=0,036$), 151-301 personel ile 302 personel ve üzeri ($p=0,005$) ve eğitim öğrenme boyutunda 150 personel altı ile 302 personel üzeri ($p=0,005$), 151-301 personel ile 302 personel ve üzeri ($p=0,020$) arasındaki farklılıktan kaynaklandığı Mann-Whitney U Testi ile saptanmıştır.

Elde edilen bulgulara göre H1j. numaralı “Ankara’daki devlet hastanelerinde görev yapan hastane yöneticilerinin davranışsal güçlendirme boyut (yetki ve sorumluluk, iş zenginleştirme, katılım, güven ve destek, motivasyon, kaynak ve bilgi paylaşımı, iletişim ortamı, takım çalışması, eğitim ve öğrenme, ödüllendirme ve geri besleme) puanları yöneticinin kendilerine bağlı olarak çalışan personel sayısına göre farklılık göstermektedir” araştırma hipotezi yetki ve sorumluluk, güven ve destek, eğitim ve öğrenme boyutları için kabul edilmiş; iş zenginleştirme, katılım, kaynak ve bilgi paylaşımı, motivasyon, iletişim ortamı, takım çalışması, ödüllendirme ve geri besleme boyutları için reddedilmiştir (Çizelge 3.11).

Çizelge 3.11. Personel Sayısına Göre Davranışsal Güçlendirme Genel ve Boyut Puan Ortancaları.

	Personel Sayısı	N	Median	Minimum	Maximum	KWX ²	p
Yetki ve Sorumluluk	150 ve altı	81	4,0000	1,00	5,00	15,011	,001
	151-301	43	3,5000	1,50	5,00		
	302 ve üzeri	60	4,0000	2,00	5,00		
İş Zenginleştirme	150 ve altı	80	4,0000	1,00	5,00	5,639	,060
	151-301	43	3,6667	1,67	5,00		
	302 ve üzeri	60	4,0000	2,00	5,00		
Katılım	150 ve altı	81	4,0000	1,00	5,00	5,390	,068
	151-301	43	4,0000	1,00	5,00		
	302 ve üzeri	60	4,0000	2,00	5,00		
Güven ve Destek	150 ve altı	81	4,0000	1,00	5,00	7,829	,020
	151-301	42	3,6667	1,00	5,00		
	302 ve üzeri	60	4,0000	2,00	5,00		
Motivasyon	150 ve altı	81	4,0000	1,00	5,00	4,346	,114
	151-301	41	3,3333	1,00	5,00		
	302 ve üzeri	60	3,6667	2,00	5,00		
Kaynak ve Bilgi Paylaşımı	150 ve altı	80	4,0000	1,00	5,00	4,420	,110
	151-301	43	3,6667	1,00	5,00		
	302 ve üzeri	60	4,1667	2,33	5,00		
İletişim Ortamı	150 ve altı	81	4,0000	1,00	5,00	5,095	,078
	151-301	42	4,0000	1,00	5,00		
	302 ve üzeri	56	4,5000	3,00	5,00		

Çizelge 3.11. Devam. Personel Sayısına Göre Davranışsal Güçlendirme Genel ve Boyut Puan Ortancaları.

	Personel Sayısı	N	Median	Minimum	Maximum	KWX ²	p
Takım Çalışması	150 ve altı	81	4,0000	1,00	5,00	2,224	,329
	151-301	43	4,0000	1,00	5,00		
	302 ve üzeri	58	4,0000	2,00	5,00		
Eğitim ve Öğrenme	150 ve altı	81	3,6667	1,00	5,00	8,964	,011
	151-301	43	3,6667	1,00	5,00		
	302 ve üzeri	58	4,0000	3,00	5,00		
Ödüllendirme ve Geri Besleme	150 ve altı	79	3,5000	1,00	5,00	3,529	,171
	151-301	43	3,2500	1,00	5,00		
	302 ve üzeri	56	3,7500	2,50	5,00		
Davranışsal Güçlendirme Ölçeği	150 ve altı	78	3,8519	1,00	5,00	5,391	,068
	151-301	39	3,5926	1,22	5,00		
	302 ve üzeri	54	4,0185	2,81	5,00		

Çizelge 3.12'ye göre araştırma grubunun görev yaptıkları hastane türü ile davranışsal güçlendirmenin motivasyon ($p=0,011$), iletişim ortamı ($p=0,037$) ve takım çalışması ($p=0,019$), eğitim ve öğrenme ($p=0,016$) boyutları arasında anlamlı bir farklılık saptanmış; yetki ve sorumluluk, iş zenginleştirme, katılım, güven ve destek, kaynak ve bilgi paylaşımı, ödüllendirme ve geri besleme ve davranışsal güçlendirme ölçeği arasında anlamlı bir farklılık saptanmamıştır ($p>0,05$).

Bu farklılığın motivasyon boyutunda eğitim ve araştırma hastanesi ile ağız ve diş hastanesi ($p=0,001$), devlet hastanesi-ADSH ($p=0,005$), iletişim ortamı boyutunda devlet hastanesi-ADSH ($p=0,005$), takım çalışması boyutunda eğitim ve araştırma hastanesi-ADSH ($p=0,033$), devlet hastanesi-ADSH ($p=0,008$), devlet hastanesi-ADSM ($p=0,046$) ve eğitim öğrenme boyutunda eğitim ve araştırma hastanesi-ADSH ($p=0,018$), devlet hastanesi-ADSH ($p=0,002$), ADHD-ADSM ($p=0,009$) arasındaki farklılıktan kaynaklandığı Mann-Whitney U Testi ile saptanmıştır.

Elde edilen bulgulara göre H1k. numaralı “Ankara'daki devlet hastanelerinde görev yapan hastane yöneticilerinin davranışsal güçlendirme boyut (yetki ve sorumluluk, iş zenginleştirme, katılım, güven ve destek, motivasyon, kaynak ve bilgi paylaşımı, iletişim ortamı, takım çalışması, eğitim ve öğrenme, ödüllendirme ve geri besleme) puanları yöneticinin görev yaptığı hastane türüne göre farklılık göstermektedir” araştırma hipotezi motivasyon, iletişim ortamı, takım çalışması ile

eğitim ve öğrenme boyutları için kabul edilmiş; yetki ve sorumluluk, iş zenginleştirme, katılım, güven ve destek, kaynak ve bilgi paylaşımı, ödüllendirme ve geri besleme boyutları için reddedilmiştir (Çizelge 3.12).

Çizelge 3.12. Hastane Türüne Göre Davranışsal Güçlendirme Genel ve Boyut Puan Ortancaları.

	Hastane Türü	N	Median	Minimum	Maximum	KWX ²	p
Yetki ve Sorumluluk	Eğitim ve Araştırma Hastanesi	107	4,0000	1,00	5,00	1,196	,754
	Devlet Hastanesi	60	4,0000	1,50	5,00		
	Ağız ve Diş Hastanesi	15	4,0000	3,00	5,00		
	Ağız ve Diş Sağlığı Merkezi	15	4,0000	1,00	5,00		
İş Zenginleştirme	Eğitim ve Araştırma Hastanesi	107	4,0000	1,00	5,00	6,129	,106
	Devlet Hastanesi	60	3,6667	1,33	5,00		
	Ağız ve Diş Hastanesi	15	4,3333	3,00	5,00		
	Ağız ve Diş Sağlığı Merkezi	14	4,0000	2,67	5,00		
Katılım	Eğitim ve Araştırma Hastanesi	107	4,0000	1,00	5,00	1,382	,710
	Devlet Hastanesi	60	4,0000	1,00	5,00		
	Ağız ve Diş Hastanesi	15	4,0000	2,50	5,00		
	Ağız ve Diş Sağlığı Merkezi	15	4,0000	3,00	5,00		
Güven ve Destek	Eğitim ve Araştırma Hastanesi	106	4,0000	1,00	5,00	5,594	,133
	Devlet Hastanesi	59	4,0000	1,00	5,00		
	Ağız ve Diş Hastanesi	15	4,0000	3,33	5,00		
	Ağız ve Diş Sağlığı Merkezi	15	4,0000	2,67	5,00		
Motivasyon	Eğitim ve Araştırma Hastanesi	107	3,6667	1,00	5,00	11,201	,011
	Devlet Hastanesi	58	3,6667	1,00	5,00		
	Ağız ve Diş Hastanesi	15	4,6667	3,33	5,00		
	Ağız ve Diş Sağlığı Merkezi	15	4,0000	2,00	5,00		
Kaynak ve Bilgi Paylaşımı	Eğitim ve Araştırma Hastanesi	107	4,0000	1,00	5,00	4,563	,207
	Devlet Hastanesi	59	4,0000	1,00	5,00		
	Ağız ve Diş Hastanesi	15	4,6667	3,00	5,00		
	Ağız ve Diş Sağlığı Merkezi	15	4,0000	2,67	5,00		
İletişim Ortamı	Eğitim ve Araştırma Hastanesi	103	4,5000	1,00	5,00	8,469	,037
	Devlet Hastanesi	59	4,0000	1,00	5,00		
	Ağız ve Diş Hastanesi	15	4,5000	2,50	5,00		
	Ağız ve Diş Sağlığı Merkezi	15	4,5000	3,00	5,00		
Takım Çalışması	Eğitim ve Araştırma Hastanesi	106	4,0000	1,00	5,00	9,978	,019
	Devlet Hastanesi	59	3,5000	1,00	5,00		
	Ağız ve Diş Hastanesi	15	4,5000	3,00	5,00		
	Ağız ve Diş Sağlığı Merkezi	15	4,5000	2,50	5,00		

Çizelge 3.12. Devam. Hastane Türüne Göre Davranışsal Güçlendirme Genel ve Boyut Puan Ortancaları.

	Hastane Türü	N	Median	Minimum	Maximum	KWX ²	p
Eğitim ve Öğrenme	Eğitim ve Araştırma Hastanesi	106	4,0000	1,00	5,00	10,285	,016
	Devlet Hastanesi	58	3,6667	1,00	5,00		
	Ağız ve Diş Hastanesi	15	4,0000	3,67	5,00		
	Ağız ve Diş Sağlığı Merkezi	15	3,3333	2,67	5,00		
Ödüllendirme ve Geri Besleme	Eğitim ve Araştırma Hastanesi	104	3,6250	1,00	5,00	5,156	,161
	Devlet Hastanesi	59	3,5000	1,00	5,00		
	Ağız ve Diş Hastanesi	14	4,0000	3,00	5,00		
	Ağız ve Diş Sağlığı Merkezi	14	3,2500	2,50	5,00		
Davranışsal Güçlendirme Ölçeği	Eğitim ve Araştırma Hastanesi	100	3,9259	1,00	5,00	5,532	,137
	Devlet Hastanesi	55	3,8148	1,22	5,00		
	Ağız ve Diş Hastanesi	14	4,3889	3,33	5,00		
	Ağız ve Diş Sağlığı Merkezi	14	3,7407	2,89	5,00		

3.3. Araştırma Grubunun Psikolojik Güçlendirmeye İlişkin Bulguları

Araştırma grubunun psikolojik güçlendirme puan ortancası 4,37 düzeyindedir. Psikolojik güçlendirme boyutlarından puan ortancası en düşük boyutların özerklik (4) ve etki (4); puan ortancası en yüksek boyutların anlamlılık (5) ve yeterlilik (5) boyutları olduğu bulunmuştur (Çizelge 3.13).

Çizelge 3.13. Araştırma Grubunun Psikolojik Güçlendirme Ölçeği ve Boyutlarının Puan Ortancaları.

Psikolojik Güçlendirme Boyutları	N	Median	Minimum	Maximum
Anlamlılık	198	5,0000	3,00	5,00
Yeterlilik	198	5,0000	3,00	5,00
Özerklik	198	4,0000	1,00	5,00
Etki	196	4,0000	1,00	5,00
Psikolojik Güçlendirme Ölçeği	196	4,3750	2,25	5,00

Araştırma grubunun yaş grupları ile psikolojik güçlendirmenin (anlamlılık, özerklik, yeterlilik, etki) özerklik ($p=0,005$) ve etki ($p=0,028$) boyutlarında istatistiksel olarak önemli bir farklılık saptanmış; anlamlılık ve yeterlilik boyutlarında önemli bir farklılık saptanmamıştır ($p>0,05$). Özerklik boyutundaki farklılığın 35 yaş altı ile 36-

40 yaş ($p=0,002$) ve 46 yaş üzeri ($p=0,004$), 36-40 yaş ile 41-45 yaş ($p=0,048$) arasındaki farklılıktan kaynaklandığı saptanmıştır. Etki boyutundaki farklılığın 35 yaş altı ile 36-40 yaş ($p=0,006$) ve 46 yaş üzeri ($p=0,049$), 36-40 yaş ile 41-45 yaş ($p=0,044$) arasındaki farklılıktan kaynaklandığı Mann-Whitney U Testi ile saptanmıştır.

Elde edilen bulgulara göre H2a. numaralı “hastane yöneticilerinin psikolojik güçlendirme boyut (anamlılık, yeterlilik, özerklik, etki) puanları yöneticinin yaşına göre farklılık göstermektedir” araştırma hipotezi, özerklik ve etki boyutları için kabul edilmiş; anlamlılık ve yeterlilik boyutları için reddedilmiştir (Çizelge 3.14).

Çizelge 3.14. Yaşa Göre Psikolojik Güçlendirme Genel ve Boyut Puan Ortancaları.

Psikolojik Güçlendirme Boyutları	Yaş (Yıl)	N	Median	Minimum	Maximum	KWX ²	p
Anamlılık	35 ve altı	39	5,0000	3,00	5,00	,099	,992
	36-40	57	5,0000	3,00	5,00		
	41-45	49	5,0000	3,00	5,00		
	46 ve üzeri	51	5,0000	3,00	5,00		
Yeterlilik	35 ve altı	39	5,0000	3,00	5,00	1,481	,687
	36-40	57	5,0000	3,33	5,00		
	41-45	49	5,0000	3,33	5,00		
	46 ve üzeri	51	5,0000	3,67	5,00		
Özerklik	35 ve altı	39	3,3333	1,00	5,00	12,961	,005
	36-40	57	4,3333	1,00	5,00		
	41-45	49	4,0000	1,00	5,00		
	46 ve üzeri	51	4,0000	2,00	5,00		
Etki	35 ve altı	37	4,0000	1,00	5,00	9,107	,028
	36-40	57	4,6667	1,00	5,00		
	41-45	49	4,0000	1,00	5,00		
	46 ve üzeri	51	4,0000	1,00	5,00		
Psikolojik Güçlendirme Ölçeği	35 ve altı	37	4,1667	2,50	5,00	7,494	,058
	36-40	57	4,5833	2,25	5,00		
	41-45	49	4,2500	2,58	5,00		
	46 ve üzeri	51	4,4167	3,25	5,00		

Çizelge 3.15’te araştırmaya katılanların cinsiyeti ile psikolojik güçlendirmenin (anamlılık, özerklik, yeterlilik, etki) anlamlılık ($p=0,036$) ve özerklik ($p=0,037$) boyutları arasında anlamlı bir farklılık saptanmış; yeterlilik ve etki boyutları ile psikolojik güçlendirme ölçeği arasında anlamlı bir farklılık saptanmamıştır ($p>0,05$). Ayrıca özerklik boyutunda, kadınların puan ortancalarının erkeklerle göre daha düşük

olduğu bulunmuştur.

Elde edilen bulgulara göre H2b. numaralı “hastane yöneticilerinin psikolojik güçlendirme boyut (anlamlılık, yeterlilik, özerklik, etki) puanları yöneticinin cinsiyetine göre farklılık göstermektedir” araştırma hipotezi anlamlılık ve özerklik boyutları için kabul edilmiş; etki ve yeterlilik boyutları için reddedilmiştir (Çizelge 3.15).

Çizelge 3.15. Cinsiyete Göre Psikolojik Güçlendirme Genel ve Boyut Puan Ortancaları.

	Cinsiyet	N	Median	Minimum	Maximum	MWU	p
Anlamlılık	Kadın	67	5,0000	3,00	5,00	3723,000	,036
	Erkek	131	5,0000	3,00	5,00		
Yeterlilik	Kadın	67	5,0000	3,00	5,00	4336,000	,874
	Erkek	131	5,0000	3,33	5,00		
Özerklik	Kadın	67	3,6667	1,00	5,00	3606,500	,037
	Erkek	131	4,0000	1,67	5,00		
Etki	Kadın	67	4,0000	1,00	5,00	3818,000	,168
	Erkek	129	4,0000	1,00	5,00		
Psikolojik Güçlendirme Ölçeği	Kadın	67	4,3333	2,25	5,00	3916,500	,278
	Erkek	129	4,4167	3,25	5,00		

Çizelge 3.16’da araştırma grubunun medeni durumu ile psikolojik güçlendirme boyutları (anlamlılık, özerklik, yeterlilik, etki) arasında anlamlı bir farklılık saptanmamıştır ($p>0,05$).

Elde edilen bulgulara göre H2c. numaralı “hastane yöneticilerinin psikolojik güçlendirme boyut (anlamlılık, yeterlilik, özerklik, etki) puanları yöneticinin medeni durumuna göre farklılık göstermektedir” araştırma hipotezi reddedilmiştir. Psikolojik Güçlendirme Ölçek genel puanlarına göre bekâr yöneticilerin puan ortancası en düşük (4,25), evli yöneticilerin puan ortancası en yüksek (4,33) bulunmuştur (Çizelge 3.16).

Çizelge 3.16. Medeni Duruma Göre Psikolojik Güçlendirme Genel ve Boyut Puan Ortancaları.

	Medeni Durum	N	Median	Minimum	Maximum	MWU	p
Anlamlılık	Evli	185	5,0000	3,00	5,00	959,000	,702
	Bekâr	11	5,0000	4,00	5,00		
Yeterlilik	Evli	185	5,0000	3,00	5,00	884,500	,401
	Bekâr	11	5,0000	4,00	5,00		
Özerklik	Evli	185	4,0000	1,00	5,00	724,500	,104
	Bekâr	11	3,0000	2,00	5,00		
Etki	Evli	183	4,0000	1,00	5,00	787,000	,211
	Bekâr	11	4,0000	1,00	5,00		
Psikolojik Güçlendirme Ölçeği	Evli	183	4,3333	2,25	5,00	795,000	,239
	Bekâr	11	4,2500	3,00	5,00		

Araştırma grubunun öğrenim düzeyleri ile psikolojik güçlendirmenin (anlamlılık, özerklik, yeterlilik, etki) anlamlılık boyutu arasında önemli bir farklılık ($p=0,049$) saptanmış; yeterlilik, özerklik, etki boyutları ile anlamlı bir farklılık saptanmamıştır ($p>0,05$). Çizelge 3.17’de gösterildiği gibi bu farklılığın yüksek lisans düzeyinde öğrenim görenler ile doktora/uzmanlık düzeyinde öğrenim görenler arasındaki farklılıktan ($p=0,015$) kaynaklandığı Mann-Whitney U Testi ile bulunmuştur.

Elde edilen bulgulara göre H2d. numaralı “hastane yöneticilerinin psikolojik güçlendirme boyut (anlamlılık, yeterlilik, özerklik, etki) puanları yöneticinin öğrenim düzeyine göre farklılık göstermektedir” araştırma hipotezi anlamlılık boyutu için kabul edilmiş; özerklik, etki, yeterlilik boyutları için reddedilmiştir.

Çizelge 3.17. Öğrenim Düzeyine Göre Psikolojik Güçlendirme Genel ve Boyut Puan Ortancaları.

	Öğrenim Düzeyi	N	Median	Minimum	Maximum	KWX ²	p
Anlamlılık	Lisans	71	5,0000	3,00	5,00	6,018	,049
	Yüksek lisans	71	5,0000	3,67	5,00		
	Doktora/Uzmanlık	56	5,0000	3,00	5,00		
Yeterlilik	Lisans	71	5,0000	3,00	5,00	2,714	,257
	Yüksek lisans	71	5,0000	4,00	5,00		
	Doktora/Uzmanlık	56	5,0000	3,67	5,00		
Özerklik	Lisans	71	4,0000	1,00	5,00	1,332	,514
	Yüksek lisans	71	4,0000	1,00	5,00		
	Doktora/Uzmanlık	56	4,0000	2,33	5,00		
Etki	Lisans	69	4,0000	1,00	5,00	3,314	,191
	Yüksek lisans	71	4,3333	1,00	5,00		
	Doktora/Uzmanlık	56	4,0000	1,00	5,00		
Psikolojik Güçlendirme Ölçeği	Lisans	69	4,3333	2,25	5,00	2,863	,239
	Yüksek lisans	71	4,5000	3,00	5,00		
	Doktora/Uzmanlık	56	4,2500	3,25	5,00		

Çizelge 3.18’de araştırma grubunun öğretim gördüğü lisans alanları ile psikolojik güçlendirme boyutları (anlamlılık, özerklik, yeterlilik, etki) arasında anlamlı bir farklılık saptanmamıştır ($p>0,05$).

Elde edilen bulgulara göre H2e. numaralı “hastane yöneticilerinin psikolojik güçlendirme boyut (anlamlılık, yeterlilik, özerklik, etki) puanları yöneticinin öğretim gördüğü lisans alanlarına göre farklılık göstermektedir” araştırma hipotezi reddedilmiştir. Psikolojik Güçlendirme Ölçek genel puanlarına göre tıp fakültesi mezunu yöneticilerin puan ortancası en düşük (4,25), eğitim bilimleri mezunu yöneticilerin puan ortancası en yüksek (4,54) bulunmuştur (Çizelge 3.18).

Çizelge 3.18. Lisans Alanına Göre Psikolojik Güçlendirme Genel ve Boyut Puan Ortancaları.

	Lisans Alanı	N	Median	Minimum	Maximum	KWX ²	P
Anlamlılık	Ebelik/Hemşirelik	30	5,0000	3,00	5,00	8,227	,084
	Sağlık İdaresi	25	5,0000	4,00	5,00		
	Tıp Fakültesi	59	5,0000	3,00	5,00		
	İdari Bilimler	59	5,0000	3,00	5,00		
	Eğitim Fakültesi	14	4,8333	4,00	5,00		

Çizelge 3.18. Devam. Lisans Alanına Göre Psikolojik Güçlendirme Genel ve Boyut Puan Ortancaları.

	Lisans Alanı	N	Median	Minimum	Maximum	KWX ²	P
Yeterlilik	Ebelik/Hemşirelik	30	5,0000	3,00	5,00	2,324	,676
	Sağlık İdaresi	25	5,0000	4,00	5,00		
	Tıp Fakültesi	59	5,0000	3,67	5,00		
	İdari Bilimler	59	5,0000	3,33	5,00		
	Eğitim Fakültesi	14	4,6667	4,00	5,00		
Özerklik	Ebelik/Hemşirelik	30	4,0000	1,00	5,00	3,250	,517
	Sağlık İdaresi	25	4,3333	1,00	5,00		
	Tıp Fakültesi	59	4,0000	2,33	5,00		
	İdari Bilimler	59	4,0000	2,00	5,00		
	Eğitim Fakültesi	14	3,6667	1,67	5,00		
Etki	Ebelik/Hemşirelik	30	4,0000	1,00	5,00	3,678	,451
	Sağlık İdaresi	25	4,0000	1,00	5,00		
	Tıp Fakültesi	59	4,0000	1,00	5,00		
	İdari Bilimler	59	4,0000	1,00	5,00		
	Eğitim Fakültesi	12	4,8333	2,00	5,00		
Psikolojik Güçlendirme Ölçeği	Ebelik/Hemşirelik	30	4,3333	2,25	5,00	3,094	,542
	Sağlık İdaresi	25	4,5000	3,00	5,00		
	Tıp Fakültesi	59	4,2500	3,25	5,00		
	İdari Bilimler	59	4,3333	2,58	5,00		
	Eğitim Fakültesi	12	4,5417	3,25	5,00		

Çizelge 3.19’da araştırma grubunun öğrenim gördüğü lisansüstü/tıpta uzmanlık eğitimi programı ile psikolojik güçlendirme boyutları (anamlılık, özerklik, yeterlilik, etki) arasında anlamlı bir farklılık saptanmamıştır ($p>0,05$).

Elde edilen bulgulara göre H2f. numaralı “hastane yöneticilerinin psikolojik güçlendirme boyut (anamlılık, yeterlilik, özerklik, etki) puanları yöneticinin lisans üstü/tıpta uzmanlık eğitim programına göre farklılık göstermektedir” araştırma hipotezi reddedilmiştir. Psikolojik Güçlendirme Ölçek genel puanlarına göre diğer alanlarda lisansüstü/tıpta uzmanlık eğitimi alan yöneticilerin puan ortancası en düşük (4,12), sağlık idaresi lisansüstü eğitimi alan yöneticilerin puan ortancası en yüksek (4,50) bulunmuştur (Çizelge 3.19).

Çizelge 3.19. Eğitim Programına Göre Psikolojik Güçlendirme Genel ve Boyut Puan Ortancaları.

	Eğitim Programı	N	Median	Minimum	Maximum	KWX ²	p
Anlamlılık	Tıpta Uzmanlık	53	5,0000	3,00	5,00	3,514	,173
	Sağlık İdaresi	52	5,0000	3,67	5,00		
	Diğer	18	5,0000	4,00	5,00		
Yeterlilik	Tıpta Uzmanlık	53	5,0000	3,67	5,00	3,399	,183
	Sağlık İdaresi	52	5,0000	4,00	5,00		
	Diğer	18	4,6667	3,33	5,00		
Özerklik	Tıpta Uzmanlık	53	4,0000	2,33	5,00	,964	,618
	Sağlık İdaresi	52	4,0000	1,00	5,00		
	Diğer	18	4,0000	2,00	5,00		
Etki	Tıpta Uzmanlık	53	4,0000	1,00	5,00	3,824	,148
	Sağlık İdaresi	52	4,3333	1,00	5,00		
	Diğer	18	3,8333	3,00	5,00		
Psikolojik Güçlendirme Ölçeği	Tıpta Uzmanlık	53	4,2500	3,25	5,00	3,075	,215
	Sağlık İdaresi	52	4,5000	3,00	5,00		
	Diğer	18	4,1250	3,33	5,00		

Çizelge 3.20’de açıklandığı gibi araştırma grubunun yönetsel unvanları ile psikolojik güçlendirme boyutları (anlamlılık, özerklik, yeterlilik, etki) arasında önemli bir farklılık saptanmamıştır ($p>0,05$).

Elde edilen bulgulara göre H2g. numaralı “hastane yöneticilerinin psikolojik güçlendirme boyut (anlamlılık, yeterlilik, özerklik, etki) puanları yönetsel unvanlara göre farklılık göstermektedir” araştırma hipotezi tüm boyutlar için reddedilmiştir.

Çizelge 3.20. Yönetsel Unvana Göre Psikolojik Güçlendirme Genel ve Boyut Puan Ortancaları.

	Yönetsel Unvan	N	Median	Minimum	Maximum	KWUX ²	p
Anlamlılık	Başhekim ve Başhekim Yrd	71	5,0000	3,00	5,00	3,405	,333
	İdari ve Mali Hizm. Müd. ve Yrd.	74	5,0000	3,67	5,00		
	Sağlık Bakım Hizm. Müd. ve Yrd.	33	5,0000	3,00	5,00		
	Hasta Hizm. Müd. ve Yrd.	20	5,0000	3,00	5,00		

Çizelge 3.20. Devam. Yönetmel Unvana Göre Psikolojik Güçlendirme Genel ve Boyut Puan Ortancaları.

	Yönetmel Unvan	N	Median	Minimum	Maximum	KWUX ²	p
Yeterlilik	Başhekim ve Başhekim yrd	71	5,0000	3,67	5,00	2,545	,467
	İdari ve Mali Hizm. MÜd. ve Yrd.	74	5,0000	3,33	5,00		
	Sağlık Bakım Hizm. MÜd. ve Yrd.	33	5,0000	3,00	5,00		
	Hasta Hizm. MÜd. ve Yrd.	20	5,0000	3,33	5,00		
Özerklik	Başhekim ve Başhekim yrd	71	4,0000	2,33	5,00	4,308	,230
	İdari ve Mali Hizm. MÜd. ve Yrd.	74	4,0000	1,67	5,00		
	Sağlık Bakım Hizm. MÜd. ve Yrd.	33	3,6667	1,00	5,00		
	Hasta Hizm. MÜd. ve Yrd.	20	4,0000	1,00	5,00		
Etki	Başhekim ve Başhekim yrd	71	4,0000	1,00	5,00	5,376	,146
	İdari ve Mali Hizm. MÜd. ve Yrd.	72	4,3333	1,00	5,00		
	Sağlık Bakım Hizm. MÜd. ve Yrd.	33	4,0000	1,00	5,00		
	Hasta Hizm. MÜd. ve Yrd.	20	4,0000	1,00	5,00		
Psikolojik Güçlendirme Ölçeği	Başhekim ve Başhekim yrd	71	4,2500	3,25	5,00	3,374	,337
	İdari ve Mali Hizm. MÜd. ve Yrd.	72	4,5000	3,00	5,00		
	Sağlık Bakım Hizm. MÜd. ve Yrd.	33	4,3333	2,25	5,00		
	Hasta Hizm. MÜd. ve Yrd.	20	4,5000	2,58	5,00		

Çizelge 3.21’de belirtildiği gibi araştırmaya katılanların yönetici olarak çalışma süreleri ile psikolojik güçlendirme boyutları (anamlılık, özerklik, yeterlilik, etki) arasında anlamlı bir farklılık saptanmamıştır ($p>0,05$). Psikolojik Güçlendirme Ölçek genel puanlarına göre 3 yıl ve altında çalışma deneyimi olan yöneticilerin puan ortancası en düşük (4,33) düzeyde, 4-7 yıl ve 12 yıl ve üzeri çalışma deneyimi olan yöneticilerin puan ortancası en yüksek (4,50) düzeyde bulunmuştur (Çizelge 3.21).

Elde edilen bulgulara göre H2h. numaralı “hastane yöneticilerinin psikolojik güçlendirme boyut (anamlılık, yeterlilik, özerklik, etki) puanları yöneticinin yönetici olarak çalışma süresine göre farklılık göstermektedir” araştırma hipotezi reddedilmiştir.

Çizelge 3.21. Yönetici Olarak Çalışma Süresine Göre Psikolojik Güçlendirme Genel ve Boyut Puan Ortancaları.

	Yönetici Olarak Çalışma Süresi (Yıl)	N	Median	Minimum	Maximum	KWX ²	p
Anlamlılık	3 ve altı	81	5,0000	3,00	5,00	,515	,916
	4-7	53	5,0000	3,00	5,00		
	8-11	30	5,0000	3,00	5,00		
	12 ve üzeri	31	5,0000	3,33	5,00		
Yeterlilik	3 ve altı	81	5,0000	3,33	5,00	6,229	,101
	4-7	53	5,0000	3,33	5,00		
	8-11	30	4,6667	3,00	5,00		
	12 ve üzeri	31	5,0000	3,67	5,00		
Özerklik	3 ve altı	81	4,0000	1,00	5,00	7,591	,055
	4-7	53	4,3333	1,00	5,00		
	8-11	30	3,6667	2,00	5,00		
	12 ve üzeri	31	4,0000	2,00	5,00		
Etki	3 ve altı	79	4,0000	1,00	5,00	6,031	,110
	4-7	53	4,0000	1,00	5,00		
	8-11	30	4,0000	1,00	5,00		
	12 ve üzeri	31	4,3333	2,00	5,00		
Psikolojik Güçlendirme Ölçeği	3 ve altı	79	4,3333	2,25	5,00	6,367	,095
	4-7	53	4,5000	3,00	5,00		
	8-11	30	4,1667	2,50	5,00		
	12 ve üzeri	31	4,5000	3,33	5,00		

Çizelge 3.22'ye göre araştırma grubunun bağlı çalışan personel sayısı ile psikolojik güçlendirme boyutları (anlamlılık, özerklik, yeterlilik, etki) arasında anlamlı bir farklılık saptanmamıştır ($p>0,05$). Psikolojik Güçlendirme Ölçek genel puanlarına göre 150 personel ve altı çalışanı olan yöneticilerin puan ortancası en düşük (4,25) düzeyde, 302 personel ve üzeri çalışanı olan yöneticilerin puan ortancası en yüksek (4,50) düzeyde bulunmuştur (Çizelge 3.22).

Elde edilen bulgulara göre H2i. numaralı “hastane yöneticilerinin psikolojik güçlendirme boyut (anlamlılık, yeterlilik, özerklik, etki) puanları yöneticiye bağlı çalışan personel sayısına göre farklılık göstermektedir” araştırma hipotezi reddedilmiştir.

Çizelge 3.22. Personel Sayısına Göre Psikolojik Güçlendirme Genel ve Boyut Puan Ortancaları.

	Personel Sayısı	N	Median	Minimum	Maximum	KWX ²	p
Anlamlılık	150 ve altı	81	5,0000	3,67	5,00	3,141	,208
	151-301	43	5,0000	3,00	5,00		
	302 ve üzeri	60	5,0000	3,00	5,00		
Yeterlilik	150 ve altı	81	5,0000	3,33	5,00	2,251	,325
	151-301	43	5,0000	3,33	5,00		
	302 ve üzeri	60	5,0000	3,00	5,00		
Özerklik	150 ve altı	81	4,0000	1,00	5,00	4,595	,101
	151-301	43	4,0000	1,00	5,00		
	302 ve üzeri	60	4,3333	2,00	5,00		
Etki	150 ve altı	79	4,0000	1,00	5,00	2,815	,245
	151-301	43	4,0000	1,00	5,00		
	302 ve üzeri	60	4,0000	1,00	5,00		
Psikolojik Güçlendirme Ölçeği	150 ve altı	79	4,2500	3,00	5,00	3,030	,220
	151-301	43	4,3333	2,25	5,00		
	302 ve üzeri	60	4,5000	2,50	5,00		

Çizelge 3.23’e göre araştırma grubunun yöneticilerin çalıştıkları hastane türleri ile psikolojik güçlendirme boyutları (anlamlılık, yeterlilik, özerklik, etki) arasında anlamlı bir farklılık saptanmamıştır ($p>0,05$). Psikolojik Güçlendirme Ölçek genel puanlarına göre Ağız ve Diş Sağlığı Hastanesi’nin puan ortancası en düşük (4,25) düzeyde, Ağız ve Diş Sağlığı Merkezi’nin puan ortancası en yüksek (4,5) düzeyde bulunmuştur (Çizelge 3.23).

Elde edilen bulgulara göre H2j. numaralı “hastane yöneticilerinin psikolojik güçlendirme boyut (anlamlılık, yeterlilik, özerklik, etki) puanları yöneticinin çalıştığı hastane türüne göre farklılık göstermektedir” araştırma hipotezi reddedilmiştir.

Çizelge 3.23. Hastane Türüne Göre Psikolojik Güçlendirme Genel ve Boyut Puan Ortancaları.

	Hastane Türü	N	Median	Minimum	Maximum	KWX ²	p
Anlamlılık	Eğitim ve Araştırma Hastanesi	107	5,0000	3,00	5,00	4,050	,256
	Devlet Hastanesi	60	5,0000	3,00	5,00		
	Ağız ve Diş Hastanesi	15	5,0000	4,33	5,00		
	Ağız ve Diş Sağlığı Merkezi	15	5,0000	3,67	5,00		
Yeterlilik	Eğitim ve Araştırma Hastanesi	107	5,0000	3,00	5,00	2,987	,394
	Devlet Hastanesi	60	5,0000	3,33	5,00		
	Ağız ve Diş Hastanesi	15	4,6667	4,00	5,00		
	Ağız ve Diş Sağlığı Merkezi	15	5,0000	4,00	5,00		
Özerklik	Eğitim ve Araştırma Hastanesi	107	4,0000	1,00	5,00	2,410	,492
	Devlet Hastanesi	60	3,8333	1,00	5,00		
	Ağız ve Diş Hastanesi	15	4,0000	3,00	5,00		
	Ağız ve Diş Sağlığı Merkezi	15	4,3333	3,00	5,00		
Etki	Eğitim ve Araştırma Hastanesi	107	4,0000	1,00	5,00	,675	,879
	Devlet Hastanesi	58	4,0000	1,00	5,00		
	Ağız ve Diş Hastanesi	15	4,0000	2,67	5,00		
	Ağız ve Diş Sağlığı Merkezi	15	4,0000	3,00	5,00		
Psikolojik Güçlendirme Ölçeği	Eğitim ve Araştırma Hastanesi	107	4,4167	2,25	5,00	1,352	,717
	Devlet Hastanesi	58	4,2917	2,58	5,00		
	Ağız ve Diş Hastanesi	15	4,2500	3,83	5,00		
	Ağız ve Diş Sağlığı Merkezi	15	4,5000	3,83	5,00		

Çizelge 3.24’te araştırma grubunun davranışsal güçlendirme boyutları (kaynak ve bilgi paylaşımı, yetki ve sorumluluk, katılım, güven ve çalışanlara destek, iş zenginleştirme, motivasyon, sağlıklı iletişim ortamı, takım çalışması, eğitim ve öğrenme, ödüllendirme ve geri besleme) ile psikolojik güçlendirme boyutları (anlamlılık, yeterlilik, özerklik, etki) arasındaki ilişki incelenmiştir. Davranışsal güçlendirme boyutları ile psikolojik güçlendirme boyutları arasında yüksek düzeyde ve anlamlı bir ilişki olduğu saptanmıştır. Ölçeklerin genel ve boyutları arasındaki korelasyonları yüksek ve anlamlı bulunmuştur.

Psikolojik güçlendirmenin anlam boyutu ile davranışsal güçlendirmenin yetki ve sorumluluk boyutu arasındaki korelasyon en düşük ($r=0,206$) düzeyde, güven ve

destek boyutu arasındaki korelasyon en yüksek ($r=0,371$) düzeyde bulunmuştur. Psikolojik güçlendirmenin yeterlilik boyutu ile davranışsal güçlendirmenin takım çalışması boyutu arasındaki korelasyon en düşük ($r=0,02$) düzeyde, eğitim ve öğrenme boyutu arasındaki korelasyon en yüksek ($r=0,188$) düzeyde bulunmuştur. Psikolojik güçlendirmenin özerklik boyutu ile davranışsal güçlendirmenin takım çalışması boyutu arasındaki korelasyon en düşük ($r=0,456$) düzeyde, güven ve destek boyutu arasındaki korelasyon en yüksek ($r=0,554$) düzeyde bulunmuştur. Psikolojik güçlendirmenin etki boyutu ile davranışsal güçlendirmenin takım çalışması boyutu arasındaki korelasyon en düşük ($r=0,339$) düzeyde, katılım boyutu arasındaki korelasyon en yüksek ($r=0,519$) düzeyde bulunmuştur (Çizelge 3.24).

Elde edilen bulgulara göre H3. numaralı “Davranışsal güçlendirme boyutları (kaynak ve bilgi paylaşımı, yetki ve sorumluluk, katılım, güven ve çalışanlara destek, iş zenginleştirme, motivasyon, sağlıklı iletişim ortamı, takım çalışması, eğitim ve öğrenme, ödüllendirme ve geri besleme) ile psikolojik güçlendirme boyutları (anlamlılık, yeterlilik, özerklik, etki) arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır” hipotezi kabul edilmiştir.

Çizelge 3.24 Araştırma Grubunun Davranışsal Güçlendirme Boyutları ile Psikolojik Güçlendirme Boyutları Arasındaki İlişki.

		Yetki ve Sorumluluk	İş Zenginleştirme	Katılım	Güven ve Destek	Motivasyon	Kaynak ve Bilgi Paylaşımı	İletişim Ortamı	Takım Çalışması	Eğitim ve Öğrenme	Ödüllendirme ve Geri Besleme	Davranışsal Güçlendirme	Anlamlılık	Yeterlilik	Özerklik	Etki	Psikolojik Güçlendirme
Yetki ve Sorumluluk	r	1															
	p	.															
İş Zenginleştirme	r	,794**	1														
	p	0,00	.														
Katılım	r	,679**	,749**	1													
	p	0,00	0,00	.													
Güven ve Destek	r	,659**	,779**	,798**	1												
	p	0,00	0,00	0,00	.												
Motivasyon	r	,649**	,786**	,731**	,840**	1											
	p	0,00	0,00	0,00	0,00	.											
Kaynak ve Bilgi Paylaşımı	r	,610**	,612**	,707**	,782**	,709**	1										
	p	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	.										
İletişim Ortamı	r	,574**	,612**	,650**	,736**	,653**	,768**	1									
	p	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	.									
Takım Çalışması	r	,546**	,616**	,629**	,731**	,718**	,687**	,773**	1								
	p	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	.								
Eğitim ve Öğrenme	r	,662**	,665**	,636**	,759**	,713**	,761**	,714**	,721**	1							
	p	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	.							
Ödüllendirme ve Geri Besleme	r	,593**	,639**	,634**	,717**	,746**	,716**	,725**	,693**	,795**	1						
	p	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	.						
Davranışsal Güçlendirme Ölçeği	r	,799**	,856**	,837**	,902**	,890**	,860**	,831**	,814**	,866**	,873**	1					
	p	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	.					
Anlamlılık	r	,206**	,353**	,313**	,371**	,310**	,333**	,268**	,207**	,301**	,244**	,367**	1				
	p	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	.				
Yeterlilik	r	,175*	0,129	,160*	,184*	0,136	0,137	,143*	0,02	,188**	0,077	,159**	,471**	1			
	p	0,01	0,07	0,02	0,01	0,06	0,05	0,05	0,78	0,01	0,29	0,03	0,00	.			
Özerklik	r	,531**	,532**	,540**	,554**	,514**	,501**	,493**	,456**	,533**	,540**	,622**	,376**	,355**	1		
	p	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	.		
Etki	r	,467**	,488**	,519**	,511**	,470**	,438**	,414**	,339**	,425**	,476**	,545**	,322**	,324**	,834**	1	**
	p	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	.	
Psikolojik Güçlendirme Ölçeği	r	,521**	,541**	,571**	,589**	,526**	,518**	,486**	,401**	,520**	,507**	,618**	,554**	,528**	,915**	,909**	1
	p	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	.

Araştırmadaki tüm hipotezlere ait kabul ve ret tablosu EK-5’de verilmiştir.

4. TARTIŞMA

Araştırma ile Ankara’da görev yapan kamu hastane yöneticilerinin personel güçlendirme ile ilgili algıları belirlenmeye çalışılmıştır. Ayrıca yöneticilerin personel güçlendirmenin davranışsal ve psikolojik algılarının sosyo-demografik ve mesleki özelliklerine göre farklılık gösterip göstermediği ve davranışsal güçlendirme ile psikolojik güçlendirme arasındaki ilişki değerlendirilmiştir.

Araştırmada incelenen yöneticilerin yaşı ile davranışsal güçlendirme boyutları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamıştır. Ancak Pelit (2008: 158) tarafından beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışan 1854 kişi üzerinde yapılan araştırma sonucunda çalışanların yaşları ile davranışsal güçlendirme boyutları arasında anlamlı bir fark bulunmuştur. Buna göre çalışma yaşamına yeni başlayan 18-22 yaş grubunun, davranışsal güçlendirme kapsamında işletmedeki uygulamaları yeterli bulmadıkları, fakat zaman ilerledikçe ve örgüte uyum sağlandıkça söz konusu bu uygulamaların kendilerini tatmin ettiği, uygulamalara uyum sağladıkları ve görüşlerinin olumlu olarak değiştiği sonucu elde edilmiştir.

Araştırma kapsamındaki yöneticilerin yaşları ile psikolojik güçlendirme boyut (anamlılık, yeterlilik, özerklik, etki) puanları incelendiğinde özerklik ve etki boyutlarının istatistiksel olarak anlamlı farklılık oluşturduğu sonucu elde edilmiştir. Buna göre çalışanların yaşlarının artmasıyla yaptıkları işlere daha rahat müdahale edebildikleri ve işleri üzerindeki etkilerinin arttığı yorumu yapılabilir. Keleş (2008: 69)’in yaptığı araştırmada, yaşın artmasıyla çalışanların organizasyonel sonuçlar üzerinde daha fazla etkiye sahip oldukları sonucu elde edilmiştir. Durukan ve arkadaşları (2010: 426) tarafından yapılan araştırmada, kurumda hizmet sunan hemşirelerden yaşı 30-49 arasında olanların, yaşı 20-29 olanlara göre psikolojik açıdan daha fazla güçlendirildikleri sonucu bulunmuştur. Bordin ve arkadaşları (2007: 34) tarafından Singapur’daki bir şirkette çalışan 99 kişi üzerinde yapılan araştırmaya göre çalışanların yaşları ile psikolojik güçlendirme algılamaları arasında pozitif yönlü ilişki

olduğu saptanmıştır. Bu sonuçlar San Turgay (2006: 87) tarafından 750 yataklı bir hastanede gerçekleştirilen araştırma bulgularıyla paralellik göstermektedir.

Araştırma sonucunda yöneticilerin cinsiyeti ile davranışsal güçlendirme algıları arasında anlamlı bir farklılığın olmadığı sonucuna varılmıştır. Bu sonuç Şen (2010: 74) tarafından yapılan araştırma sonucu ile paralellik göstermektedir. Şen'in araştırma bulgularında cinsiyet değişkeninde hemşirelerin % 19,1'inin erkek; % 80,9'unun kadın olmasının güçlendirme alt faktörleri ile tüm ölçek üzerinde herhangi bir etkisi olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Aynı bulgulara Tuğ (2010: 122) ile Pelit (2008: 156) tarafından yapılan araştırma sonuçlarında da ulaşılmaktadır.

Araştırmada elde edilen bulgulara göre yöneticilerin cinsiyetleri ile psikolojik güçlendirmenin anlam ve özerklik boyutları arasında istatistiksel olarak anlamlı bulunan farklılık Karahan ve Yılmaz (2010) tarafından yapılan araştırma sonucu ile paralellik göstermektedir. Buna göre kadınların yaptıkları işleri erkeklere kıyasla daha anlamlı buldukları, ancak işleri ile ilgili aldıkları kararlarda erkekler kadar özerk olmadıkları yorumu yapılabilir. Koberg ve arkadaşları (1999: 85) tarafından bir sağlık kurumunda çalışan 612 sağlık profesyoneli ve teknik personel üzerinde yapılan araştırmaya göre, kadınların kendilerini erkekler kadar güçlendirilmiş hissettikleri sonucuna varılmıştır. Öte yandan Spreitzer ve arkadaşlarının (1997: 690) yaptığı araştırma sonucunda ise kadınların statülerinden dolayı kendilerini erkeklere kıyasla daha az güçlendirilmiş hissettikleri sonucu elde edilmiştir.

Araştırma sonucunda yöneticilerin medeni durumları ile davranışsal güçlendirme boyutlarından güven ve destek boyutu haricindeki boyutlar arasında anlamlı bir farklılığın olmadığı saptanmıştır. Buna göre evli hastane yöneticilerinin güven ve destek puanı, bekâr hastane yöneticilerinin güven ve destek puanından yüksek olduğu görülmüştür. Araştırmaya göre evli hastane yöneticileri bekâr hastane yöneticilerine kıyasla daha çok örgütsel güvene sahip olduklarını ve örgütleri tarafından daha çok desteklendiklerini düşünmektedirler.

İlisu (2012: 103) tarafından yapılan araştırma sonucunda hastane personelinden evli olanların eğitim puanları bekâr olanlara kıyasla yüksek bulunmuştur. Aynı araştırma sonucunda evli ve bekâr hastane personelinin yaratıcılık, sınırlılık, katılım ve karar verme boyutlarına ilişkin personel güçlendirme algıları benzerlik gösterirken, evli çalışanların örgüt ve yönetici desteği, eğitim ve öğrenme ile yetki ve sorumluluk boyutlarına ilişkin personel güçlendirme algılarının bekâr personelden yüksek olduğu ileri sürülmektedir. Şen (2010: 74) tarafından yapılan araştırmada ise hemşirelerin evli, bekâr ya da boşanmış olmasının fırsat, bilgi, destek, kaynak, iş aktiviteleri ve örgütsel ilişkiler üzerinde etkisinin olmadığı sonucu elde edilmiştir.

Araştırma sonucunda yöneticilerin medeni durumları ile psikolojik güçlendirme boyutları arasında anlamlı bir farklılığının olmadığı sonucuna varılmıştır. Benzer olarak Durukan ve arkadaşları (2010) tarafından yapılan araştırma bulgularında da süpervizör hemşirelerin güçlendirme düzeyini belirlemek amacıyla yaptıkları çalışmada psikolojik güçlendirme algılarının yüksek düzeyde olduğu ancak hemşirelerin medeni durumunun güçlendirme algıları üzerinde anlamlı bir etki oluşturmadığı saptanmıştır. Ancak Tuğ (2010: 125) tarafından yapılan araştırmada çalışanların evli veya bekâr olmasının, yaptıkları işi daha anlamlı bulmaları, iş üzerinde daha çok etkilerinin olduğunu düşünmeleri, kararları yönetimden bağımsız şekilde alabildikleri ve kendilerini işi yapmak için gerekli yetkinliğe sahip oldukları konusunda anlamlı farklılık oluşturduğu sonucunu vermiştir. Buna göre hastane personelinin psikolojik güçlendirmeye yönelik algılamalarında evli olan çalışanların daha olumlu görüş belirttikleri sonucu elde edilmiştir.

Araştırma sonucunda yöneticilerin öğrenim düzeyleri ile davranışsal güçlendirme boyutlarından takım çalışması boyutunda anlamlı bir farklılık saptanmıştır. Buna göre takım çalışmasının öğrenim düzeyi yüksek olan yöneticiler tarafından daha önemli görüldüğü ileri sürülebilir. İlisu (2012: 108) tarafından yapılan araştırma sonucunda da, hastane personelinin güven ve destek puan ortalamaları ile eğitim durumu değişkeni arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir fark bulunmuştur. Buna göre, sağlık meslek lisesi, ön lisans ve lisans mezunu hastane personelinin güven ve destek puanlarının, yüksek lisans/doktora mezunu hastane personelinin güven ve

destek puanlarından düşük olduğu; ön lisans mezunu hastane personelinin güven ve destek puanlarının ise lisans mezunu hastane personelinin güven ve destek puanlarından düşük olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Benzer olarak Pelit (2008: 158) tarafından yapılan araştırma, personelin davranışsal güçlendirmeye ilişkin algılamalarında öğrenim düzeyine göre anlamlı farklılık olduğu sonucunu vermiştir. Buna göre personelin eğitim seviyesi arttıkça davranışsal güçlendirmeye ilişkin görüşlerinde olumlu yönde bir artış olduğu saptanmıştır.

Yapılan araştırmada yöneticilerin öğrenim düzeyi ile psikolojik güçlendirmenin anlam boyutu arasında istatistiksel olarak farklılık tespit edilmiştir. Buna göre daha yüksek öğrenim düzeyine sahip yöneticilerin yaptıkları işleri daha anlamlı buldukları yorumu yapılabilir. Spreitzer (1997) tarafından yapılan araştırmaya göre yükseköğretim düzeyine sahip çalışanların psikolojik güçlendirmenin yeterlilik boyutu açısından kendilerini daha güçlendirilmiş hissettikleri sonucuna ulaşılmıştır. Gökalp (2013) tarafından lisansüstü hemşirelik öğrencileri üzerinde yapılan araştırmada, hemşirelerin işlerini en iyi şekilde yapacak bilgi ve donanımına sahip olduklarını düşündükleri sonucunu vermiştir. Ayrıca Keleş (2008: 69)'in yaptığı çalışmanın bulgularıyla paralel olarak, Tuğ (2010: 123) tarafından yapılan araştırmaya göre, doktora eğitimi alan çalışanların eğitim düzeylerinden dolayı üst pozisyonlarda yer aldıkları, kendi kararlarını işe yansıtma hususunda daha özgür davranabildikleri ve karar alma mekanizmalarında etkili oldukları ileri sürülmüştür. Pelit (2008: 161) tarafından yapılan araştırma bulgularına göre eğitim düzeyi arttıkça personelin yönetim tarafından sunulan imkân ve olanakların arttığı, bu nedenle de psikolojik güçlendirme algılarının daha olumlu olduğu sonucu elde edilmiştir.

Araştırma sonucunda yöneticilerin öğrenim gördükleri lisans alanı ile davranışsal güçlendirme boyutlarından ödüllendirme ve geri besleme boyutu arasında anlamlı bir farklılık saptanmıştır. Bu farklılık ebelik/hemşirelik ile sağlık idaresi, tıp fakültesi ve idari bilimler arasındaki farktan kaynaklandığı ileri sürülebilir. Buna göre, ebelik/hemşirelik bölümünden mezun olan yöneticilerin ödüllendirme ve geri besleme boyutuna, diğer alanlardan mezun olan yöneticilerden daha az önem verdiği

düşünülebilir. Öte yandan yapılan araştırmada yöneticilerin öğrenim gördükleri lisans alanı ile psikolojik güçlendirme boyutları arasında anlamlı bir fark elde edilmemiştir.

Yapılan araştırmada yöneticilerin öğrenim gördükleri lisansüstü/doktora eğitim programı ile davranışsal güçlendirmenin yetki ve sorumluluk, iletişim ortamı ve takım çalışması boyutları arasında anlamlı farklılık olduğu sonucuna varılmıştır. Bu farklılık tıpta uzmanlık eğitimi alanlar ile diğer öğrenim görenler arasındaki farktan kaynaklanmaktadır. Buna göre tıpta uzmanlık eğitimi alan hastane yöneticilerine göre, çalışanlara daha fazla yetki ve sorumluluk devredilmeli, açık iletişim ortamına ve takım çalışmasına gereken önem verilmelidir. Bunun yanında yöneticilerin öğrenim gördükleri lisansüstü/doktora eğitim programı ile psikolojik güçlendirme boyutları arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır.

Araştırma sonucunda yöneticilerin yönetsel unvanları ile davranışsal güçlendirmenin iletişim ortamı boyutu arasında anlamlı bir farklılık olduğu sonucu bulunmuştur. Bu farklılığın, iletişim ortamı boyutunda başhekim-başhekim yardımcıları ile idari ve mali hizmetler müdürü ve yardımcıları arasındaki farklılıktan ($p=0,026$), başhekim-başhekim yardımcıları ile sağlık bakım hizmetleri müdürü ve yardımcıları arasındaki farklılıktan ($p=0,018$) kaynaklandığı saptanmıştır. Başka bir ifadeyle, başhekim-başhekim yardımcılarının iletişim ortamına diğer yöneticilerden daha fazla önem verdiği yorumu yapılabilir. Ayrıca Karahan ve Yılmaz (2010) tarafından yapılan araştırmada da benzer sonuç elde edilmiş ve örgütün yöneticilerinin güçlendirmeye farklı anlamlar yükledikleri ve güçlendirme düzeyi artmasının performanslarını artırdığı saptanmıştır. Luciano ve arkadaşları (2014: 326) tarafından yapılan araştırma ise takım çalışmasının, takım performansını ve çalışanların iş tatminini anlamlı derecede etkilediği sonucunu vermiştir.

Araştırma sonucunda yöneticilerin psikolojik güçlendirme algılarının, yönetsel unvanları üzerinde anlamlı bir farklılık oluşturmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Yapılan çalışma, Altındış ve Özutku (2011: 185) tarafından yapılan araştırma sonucu ile paralellik göstermektedir. Durukan ve arkadaşları (2010) tarafından yapılan

araştırmada da bu sonuçlarla uyumlu olarak çalışanların psikolojik güçlendirme algısının çalışılan birime ve göreve göre farklılık göstermediği saptanmıştır.

Yapılan araştırmada yöneticilerin yönetici olarak çalışma süreleri ile davranışsal güçlendirmenin yetki ve sorumluluk ile iş zenginleştirme boyutları arasında anlamlı farklılık olduğu bulunmuştur. Bu araştırmaya paralel olarak Pelit (2008) ile Durukan ve arkadaşlarının (2010) yaptığı çalışmalara göre yönetici olarak çalışma süresi arttıkça yetki ve sorumluluk boyutunun arttığı ve yapılan işin çalışan için anlamlı bulunduğu sonucuna varılmıştır. Ayrıca araştırma sonucuna göre yönetici olarak çalışılan srenin artması, yöneticilerin iş zenginleştirmeyi gereklilik olarak gördüğü sonucunu vermiştir. İş zenginleştirme ile çalışanlar işin anlamı, gerekleri ve sonuçlarıyla ilgili olarak bilgi edinebileceği için iş tatmininin, motivasyonun ve işin kalitesinin artacağı ifade edilmektedir.

Araştırma sonucunda yöneticilerin, yönetici olarak çalışma süreleri ile psikolojik güçlendirme algısı arasında anlamlı bir farklılık olmadığı sonucu elde edilmiştir. Ancak Tuğ (2010: 151) tarafından yapılan araştırma sonucunda, hastane çalışanlarının meslekte çalışma süreleri arttıkça psikolojik güçlendirme algılarının daha olumlu olduğu tespit edilmiştir.

Araştırmada yöneticilere bağlı olarak çalışan personel sayısı ile davranışsal güçlendirmenin yetki ve sorumluluk, güven ve destek, eğitim ve öğrenme boyutları arasında anlamlı farklılık tespit edilmiştir. Bu farklılığın sebebi, yöneticiye bağlı olan personel sayısının fazla olmasının, daha fazla yetki ve sorumluluğun devredilmesini gerektirmesidir. Farklılığın güven ve destek boyutu ile eğitim-öğrenme boyutundaki sebebi ise daha küçük sağlık kurumlarında görev yapan yöneticilerin, çalışanları daha çok tanıma fırsatı bulacağından personele daha fazla güven ve destek verebileceği ve eğitim fırsatlarını daha kolay sağlayabileceği yorumu yapılabilir. Durukan ve arkadaşları (2010) tarafından yapılan araştırmada ise bağlı personel sayısının artmasının iletişimi zorlaştırdığı ve eğitim fırsatlarını azalttığı sonucu elde edilmiştir. Öte yandan yapılan araştırma sonucunda yöneticilere bağlı olarak çalışan personel

sayısı ile psikolojik güçlendirmenin boyutları arasında anlamlı bir farklılık saptanmamıştır.

Araştırmada yöneticilerin görev yaptıkları hastane türü ile davranışsal güçlendirmenin motivasyon, iletişim ortamı, takım çalışması ve eğitim ve öğrenme boyutları arasında anlamlı farklılık olduğu sonucuna varılmıştır. Buna göre eğitim ve araştırma hastanesinde görev yapan yöneticiler, devlet hastanesinde görev yapan yöneticilere göre eğitim-öğrenme ve takım çalışması boyutlarına daha fazla destek vermektedir. Ayrıca eğitim ve araştırma hastanesinde görev yapan yöneticilerin motivasyona, devlet hastanesinde görev yapan yöneticilerin ise iletişim ortamına daha az puan verdiği tespit edilmiştir. Bunun yanında yöneticilerin görev yaptıkları hastane türü ile psikolojik güçlendirmenin boyutlarıyla anlamlı bir farklılık saptanmamıştır.

Araştırmada yöneticilerin davranışsal güçlendirme algılarına göre kendilerini güçlendirilmiş hissettikleri sonucuna ulaşılmıştır. Buna göre yöneticilerin davranışsal güçlendirme boyutlarından yetki ve sorumluluk, katılım, güven ve destek, iletişim ortamı, takım çalışması puanlarının orta düzeyin üzerinde olduğu; iş zenginleştirme, kaynak ve bilgi paylaşımı, eğitim ve öğrenme, motivasyon, ödüllendirme ve geri besleme puanlarının orta düzeyde olduğu saptanmıştır. Bunun yanında yöneticilerin psikolojik güçlendirme algılarına göre kendilerinin yüksek düzeyde güçlendirilmiş hissettikleri sonucuna ulaşılmıştır. Yöneticilerin psikolojik güçlendirme algıları ile güven ve destek, eğitim ve öğrenme, katılım boyutları arasındaki ilişki yüksek bulunmuştur. Öte yandan psikolojik güçlendirme algıları ile takım çalışması, yetki ve sorumluluk, kaynak ve bilgi paylaşımı boyutları arasındaki ilişkinin düşük olduğu saptanmıştır.

Yapılan araştırma bulguları ile benzerlik gösteren Altındış ve Özutku (2011) tarafından yapılan araştırmada, Türkiye'deki sağlık profesyonellerinin ve yöneticilerinin kendilerini yüksek düzeyde güçlendirilmiş hissettikleri sonucuna ulaşılmıştır. Psikolojik güçlendirmeyi etkileyen sosyal-yapısal faktörler açısından ise önceki çalışmalarda en fazla bilgiye erişim, örgütsel kaynaklara erişim, katılımcı iş iklimi ve sosyal destek ön plana çıkarken, Altındış ve Özutku (2011)'nin araştırma

bulguları açısından, bilgiye erişim ve sosyal destek psikolojik güçlendirme algısı üzerinde etkili bulunmuştur. Yüksel ve Adıgüzel (2012) tarafından 336 sağlık çalışanı üzerinde yapılan araştırma sonucunda katılımcıların yönetici desteği ve motivasyon, etkin değerlendirme, ödüllendirme ve eğitim desteği ile personel güçlendirme toplam puanlarının orta düzeyde olduğu; yetkinlik ve inisiyatif kullanma ile kararlara ve yönetime katılım puanlarının ise orta düzeyin üzerinde olduğu görülmektedir (Yüksel ve Adıgüzel, 2015: 1025).

Araştırmada güçlendirme uygulamalarının amacına ulaşması için personelin eğitim ve öğrenim olanakları ile desteklenmesi, motive edilmesi, personele sorumluluk verilmesi gerektiği sonucuna ulaşılmıştır. Keleş (2008: 73) tarafından yapılan araştırma bulgularına göre, yöneticileri tarafından desteklendiğini bilen çalışanların motivasyonlarının arttığı ve işleri ile ilgili kararlar alırken kendilerini güçlendirilmiş hissettikleri için daha cesur davrandıkları saptanmıştır. Sarıaltın ve Yılmaz (2008) tarafından yapılan araştırma bulguları ise güçlendirme uygulamasının başlaması ve yerleşmesi sürecinde kendilerini güçlendirmeyi destekledikleri ve kolaylaştırdıklarını belirten yöneticilerin, personeli güçlendirmeyi anlamayan ve inanmayan bir yöneticinin bunu uygulamada başarısız olacağını, güçlendirilmemiş bir yöneticinin astlarını güçlendirmesinin mümkün olmayacağı ileri sürülmüştür. Ayrıca yöneticilerin birimlerinde periyodik performans ölçümlerine astlarını da katmasını ve onları sonuçları kontrol etme ve eyleme geçmede eğitmesi gerektiği sonucuna varılmıştır.

Yapılan araştırmada örgüt içerisinde sağlıklı bir iletişim ortamının olmasının, kaynak ve bilgi paylaşımının sağlanmasının örgüt hedeflerine ulaşılmasında katkı sağlayacağı sonucu elde edilmiştir. Buna göre, örgüt hedeflerine ulaşılmasında katkısı olan personelin kendisine olan güveninin artacağı ve motive olacağı yorumu yapılabilir. Akgün (2015: 83) tarafından yapılan araştırma sonucunda, personelin işini anlamlı ve önemli görmesiyle örgütsel bağlılığının arttığı gözlenmiştir. Çalışanın kişisel değer yargıları ve beklentileri ile işinin şartları arasındaki uyum, anlam algısını yükseltmektedir. Örgüt içi faaliyetlerdeki sorumlulukların yerine getirilmesinde çalışanın mesleki hayatında bir değerler zinciri oluşmasıyla çalışan daha istekli, azimli ve motivasyonu yüksek şekilde çalışmaktadır. Böylece örgütsel hedeflerin çalışan

tarafından açık ve net olarak anlaşılması çalışan beklentilerine de olumlu katkı yaparak işin değer algısını yükseltmektedir. Bireyin kişisel performans gayretlerine güvenmesi ve bu şekilde görevlerini yerine getirmesi özgüvenini artırarak olumlu yönde katkı sağlarken, çalışanın kendine güvensiz bir şekilde çalışmasının personel güçlendirme süreçlerinin etkinliğini negatif yöne kaydıracağı sonucu elde edilmiştir.

Yapılan araştırma sonucunda davranışsal güçlendirme ile psikolojik güçlendirme arasında pozitif yönlü, güçlü ve anlamlı bir ilişki olduğu saptanmıştır. Bu ilişki davranışsal güçlendirme ve psikolojik güçlendirmenin alt boyutları için de geçerlidir. Bunun yanında davranışsal güçlendirmenin güven ve destek boyutu ile psikolojik güçlendirmenin özerklik boyutu arasındaki ilişkinin diğer ilişkilerden daha güçlü olduğu saptanmıştır. Araştırma bulguları ile benzer olarak Kerse ve Karabey (2014: 37) tarafından yapılan korelasyon analizi sonuçları, davranışsal güçlendirme ile psikolojik güçlendirme arasında pozitif yönlü ve güçlü bir ilişkinin olduğunu göstermektedir. Bu ilişkinin davranışsal güçlendirme ve psikolojik güçlendirmenin tüm alt boyutları için de geçerli olduğu saptanmıştır. Öte yandan davranışsal güçlendirmenin bilgiye erişim boyutuyla psikolojik güçlendirmenin özerklik-etki boyutu arasındaki ilişkinin diğer ilişkilerden daha güçlü olduğu bulunmuştur. Çalışanların gerekli desteği alması, ihtiyaç duyduğu bilgiye erişmesi ve kaynaklara ulaşması, yani davranışsal olarak güçlendirilmesi durumunda yaratıcı düşünmenin desteklendiği ifade edilebilir. Benzer şekilde, çalışanların işlerinde özerk olması ve işlerini etkilemesi, işlerini anlamlı bulması ve yeteneklerine güvenmesi, yani psikolojik olarak güçlendirilmesi de yaratıcılık yeteneğini artırmakta, diğer bir ifadeyle yeni ve farklı fikirler ile ürünler ortaya çıkarılmasına katkıda bulunmaktadır (Kerse ve Karabey, 2014: 37). Pelit (2008) tarafından yapılan araştırma bulgularında, davranışsal ve psikolojik güçlendirme boyutlarının ortalamaları incelendiğinde, çalışanların psikolojik güçlendirme ile ilgili algılarının daha olumlu olduğu sonucu elde edilmiştir. Buna göre, örgütte davranışsal güçlendirme faaliyetleri kapsamında yer alan imkânların, istenilen düzeyde sağlanmadığı ya da psikolojik güçlendirmeye kıyasla daha düşük seviyede olduğu yorumu yapılabilir (Pelit, 2008: 155).

5. SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu bölümde araştırmadan elde edilen bulgular doğrultusunda ulaşılan sonuçlar ve bu sonuçlardan hareketle geliştirilen öneriler bu bölümde sunulmaktadır.

5.1. Sonuçlar

Araştırmadan elde edilen bulgular doğrultusunda ulaşılan sonuçlar aşağıda sunulmuştur.

Araştırmaya katılan 198 yöneticinin yaş ortalaması $41,38 \pm 6,53$ olarak hesaplanmıştır. Araştırma grubunun %19,9'u 35 yaş ve altındadır. Araştırmaya katılan hastane yöneticilerinin %33,8'i kadın, %66,2'si erkektir. Bununla birlikte %94,4'ünün evli, %5,5'inin bekâr olduğu görülmüştür.

Araştırmaya katılan yöneticilerin %35,9'u lisans, %35,9'u yüksek lisans ve %28,3'ü doktora/tıpta uzmanlık öğrenim düzeyine sahiptir.

Araştırmaya katılan lisans mezunu yöneticilerin %31,6'sını Tıp Fakültesi ve %31,6'sını İdari Bilimler mezunları oluşturmaktadır. Yöneticilerin %16'sı Ebelik/Hemşirelik, %13,4 Sağlık İdaresi ve % 7,5'i Eğitim Fakültesi mezunlarından oluşmaktadır.

Araştırma kapsamında lisansüstü eğitim görmüş yöneticilerin %43,1'i Tıpta Uzmanlık, % 42,3'ü Sağlık İdaresi ve % 14,6'sı diğer alanlardan mezun olmuştur.

Araştırmaya katılan yöneticilerin %9,1'i başhekim, %26,8'i başhekim yardımcısı, %14,1'i idari ve mali hizmetler müdürü, %23,2'si idari ve mali hizmetler müdür yardımcısı, %10,6'sı sağlık bakım hizmetleri müdürü, %6,1'i sağlık bakım hizmetleri müdür yardımcısı, %4,5'i hasta hizmetleri ve sağlık otelciliği müdürü,

%5,6'sı hasta hizmetleri ve sağlık oteleiliği müdür yardımcısı olarak görev yapmaktadır.

Katılımcıların yönetici olarak çalışma süreleri incelendiğinde, araştırmaya katılan yöneticilerin %41,5'i 3 yıl ve altında yöneticilik tecbesine sahipken, %27,2'si 4-7 yıl, %15,4' 8-11 yıldır yöneticilik yapmaktadır. Yöneticilerin, % 15,9'unun ise 12 yıl ve üstü iş tecbesine sahip olduğu belirlenmiştir.

Araştırmaya katılan yöneticilerin %44'ünün 150 ve altında kendisine bağlı olarak çalışan personeli bulunurken, %23,4'ünün 151-301 personeli, %32,6'sının ise 302 ve üzeri personeli olduğu sonucu elde edilmiştir.

Araştırmaya katılan yöneticilerin %54,3' Eğitim ve Araştırma Hastanesinde, %30,5'i Devlet Hastanesinde, %7,6'sı Ağız ve Diş Sağlığı Hastanesinde ve %7,6'sı Ağız ve Diş Sağlığı Merkezinde görev yapmaktadır.

Araştırmaya katılan yöneticilerin davranışsal güçlendirme genel puan ortancası 3,92'dir. Davranışsal güçlendirme boyutlarından puan ortanca değer en düşük olan ödüllendirme ve geri besleme (3,5) boyutu iken; puan ortanca değer en yüksek olan yetki ve sorumluluk (4), iş zenginleştirme (4), katılım (4), güven ve destek (4), kaynak ve bilgi paylaşımı (4), iletişim ortamı (4), takım çalışması (4) boyutlarıdır.

Araştırmaya katılan yöneticilerin psikolojik güçlendirme genel puan ortancası 4,37'dir. Psikolojik güçlendirme boyutlarından puan ortanca değer en düşük olan özerklik (4) ve etki (4) boyutları iken; puan ortanca değer en yüksek olan anlamlılık (5) ve yeterlilik (5) boyutlarıdır.

Araştırmaya katılan yöneticilerin yaşları ile davranışsal güçlendirme boyutlarının değerlendirilmesinde minimum değer yetki ve sorumluluk boyutunda (0,115), maksimum değer iş zenginleştirme boyutunda (0,941) elde edilmiştir. Araştırmaya katılan yöneticilerin yaşları ile psikolojik güçlendirme boyutlarının

değerlendirilmesinde minimum değer özerklik boyutunda (0,05), maksimum değer anlamlılık boyutunda (0,992) elde edilmiştir.

Araştırmaya katılan yöneticilerin cinsiyetleri ile davranışsal güçlendirme boyutlarının değerlendirilmesinde minimum değer ödüllendirme ve geri besleme boyutunda (0,320), maksimum değer güven ve destek boyutunda (0,987) elde edilmiştir. Araştırmaya katılan yöneticilerin cinsiyetleri ile psikolojik güçlendirme boyutlarının değerlendirilmesinde minimum değer anlamlılık boyutunda (0,36), maksimum değer yeterlilik boyutunda (0,874) elde edilmiştir.

Araştırmaya katılan yöneticilerin medeni durumları ile davranışsal güçlendirme boyutlarının değerlendirilmesinde minimum değer güven ve destek boyutunda (0,49), maksimum değer eğitim ve öğrenme boyutunda (0,577) elde edilmiştir. Araştırmaya katılan yöneticilerin medeni durumları ile psikolojik güçlendirme boyutlarının değerlendirilmesinde minimum değer özerklik boyutunda (0,104), maksimum değer anlamlılık boyutunda (0,702) elde edilmiştir.

Araştırmaya katılan yöneticilerin öğrenim düzeyleri ile davranışsal güçlendirme boyutlarının değerlendirilmesinde minimum değer takım çalışması boyutunda (0,25), maksimum değer iş zenginleştirme boyutunda (0,843) elde edilmiştir. Araştırmaya katılan yöneticilerin öğrenim düzeyleri ile psikolojik güçlendirme boyutlarının değerlendirilmesinde minimum değer anlamlılık boyutunda (0,049), maksimum değer özerklik boyutunda (0,514) elde edilmiştir.

Araştırmaya katılan yöneticilerin öğrenim gördükleri lisans alanları ile davranışsal güçlendirme boyutlarının değerlendirilmesinde minimum değer ödüllendirme ve geri besleme boyutunda (0,44), maksimum değer iş zenginleştirme boyutunda (0,906) elde edilmiştir. Araştırmaya katılan yöneticilerin öğrenim gördükleri lisans alanları ile psikolojik güçlendirme boyutlarının değerlendirilmesinde minimum değer anlamlılık boyutunda (0,084), maksimum değer yeterlilik boyutunda (0,676) elde edilmiştir.

Araştırmaya katılan yöneticilerin öğrenim gördükleri lisansüstü ve tıpta uzmanlık alanları ile davranışsal güçlendirme boyutlarının değerlendirilmesinde minimum değer takım çalışması boyutunda (0,08), maksimum değer kaynak ve bilgi paylaşımı boyutunda (0,788) elde edilmiştir. Araştırmaya katılan yöneticilerin öğrenim gördükleri lisansüstü ve tıpta uzmanlık alanları ile psikolojik güçlendirme boyutlarının değerlendirilmesinde minimum değer etki boyutunda (0,148), maksimum değer özerklik boyutunda (0,618) elde edilmiştir.

Araştırmaya katılan yöneticilerin yönetsel unvanları ile davranışsal güçlendirme boyutlarının değerlendirilmesinde minimum değer iletişim ortamı boyutunda (0,47), maksimum değer iş zenginleştirme boyutunda (0,909) elde edilmiştir. Araştırmaya katılan yöneticilerin yönetsel unvanları ile psikolojik güçlendirme boyutlarının değerlendirilmesinde minimum değer etki boyutunda (0,146), maksimum değer yeterlilik boyutunda (0,467) elde edilmiştir.

Araştırmaya katılan yöneticilerin yönetici olarak çalışma süreleri ile davranışsal güçlendirme boyutlarının değerlendirilmesinde minimum değer yetki ve sorumluluk boyutunda (0,09), maksimum değer kaynak ve bilgi paylaşımı boyutunda (0,360) elde edilmiştir. Araştırmaya katılan yöneticilerin yönetici olarak çalışma süreleri ile psikolojik güçlendirme boyutlarının değerlendirilmesinde minimum değer özerklik boyutunda (0,055), maksimum değer anlamlılık boyutunda (0,916) elde edilmiştir.

Araştırmaya katılan yöneticilerin kendilerine bağlı çalışan sayısı ile davranışsal güçlendirme boyutlarının değerlendirilmesinde minimum değer yetki ve sorumluluk boyutunda (0,01), maksimum değer takım çalışması boyutunda (0,329) elde edilmiştir. Araştırmaya katılan yöneticilerin kendilerine bağlı çalışan sayısı ile psikolojik güçlendirme boyutlarının değerlendirilmesinde minimum değer özerklik boyutunda (0,101), maksimum değer yeterlilik boyutunda (0,325) elde edilmiştir.

Araştırmaya katılan yöneticilerin görev yaptıkları hastane türü ile davranışsal güçlendirme boyutlarının değerlendirilmesinde minimum değer motivasyon boyutunda (0,011), maksimum değer yetki ve sorumluluk boyutunda (0,754) elde

edilmiştir. Araştırmaya katılan yöneticilerin görev yaptıkları hastane türü ile psikolojik güçlendirme boyutlarının değerlendirilmesinde minimum değer anlamlılık boyutunda (0,256), maksimum değer etki boyutunda (0,879) elde edilmiştir.

Davranışsal güçlendirme ölçeği ile psikolojik güçlendirme ölçeği arasında yüksek düzeyde ve anlamlı bir ilişki saptanmıştır.

5.2. Öneriler

Yapılan araştırmada ulaşılan bulgulara bağlı olarak aşağıdaki öneriler geliştirilmiştir.

- Hastane yöneticilerinin personel güçlendirmenin davranışsal güçlendirme algıları ile yöneticilerin öğrenim düzeyleri, lisans alanları ve lisansüstü/tıpta uzmanlık eğitim programları arasında anlamlı bir farklılık olduğu saptanmıştır. Buna göre, yöneticilerin öğrenim düzeylerinin yüksek olması personel güçlendirmenin hastanelerde uygulanabilmesi için gerekli görülmektedir. Bu nedenle yöneticilerin sağlık kurumları yönetimi alanında lisansüstü eğitim almaları konusunda özendirilmeleri ve teşvik edilmeleri önerilebilir.
- Hastane yöneticilerinin öğrenim düzeylerine göre davranışsal güçlendirme algıları arasında takım çalışması boyutunda anlamlı bir farklılık saptanmıştır. Buna göre, lisans ve yüksek lisans mezunu olan yöneticilerin takım çalışmasına gereken önemi vermeleri önerilebilir.
- Yöneticilerin yapmış oldukları idari görev ile davranışsal güçlendirmenin iletişim ortamı ve takım çalışması boyutları arasındaki farklılık anlamlı bulunmuştur. Bu nedenle farklı yönetim kademelerinde görev yapan yöneticiler, örgütsel iletişimi artırmak ve bilginin alt kademelere doğru aktarılmasını sağlamak için daha iyi iletişim ortamı sağlanmasına önem vermelidir. Yöneticilere örgütsel iletişimin geliştirilmesi için sosyal faaliyetler ve rutin toplantılar düzenlemeleri önerilebilir.

- Yöneticilerin, kontrolü kaybetme kaygısından vazgeçerek, hiyerarşik komuta-kontrol düşüncesinin yerine kendi kendini yöneten takımlar düşüncesini benimsemeleri ve bu takımları işlevsel roller üstlenmeleri için teşvik etmeleri önerilebilir.
- Bir sağlık hizmetinin başarılı olması için ancak o kurumda hizmet eden çalışanların tamamının sunduğu hizmetin önemini farkında olması gerekmektedir. Bunu sağlamak için yöneticilerin çalışanlarına kendilerini güvende hissedecekleri, fikirlerini ifade edebilecekleri, örgütsel kararlara düşünce ve önerileriyle dâhil olabilecekleri bir çalışma ortamı hazırlamaları önerilebilir.
- Hastane yöneticileri, sorumlu oldukları birimlerde çalışan personele yönelik uygulanacak güçlendirme faaliyetlerinin, çalışanlarla ayrıntılı şekilde anlatıp tartışmalı ve çalışanların bu uygulamaları benimsemelerine yardımcı olmalıdır. Ayrıca yapılması planlanan işlerle ilgili olarak, çalışanların fikir ve önerileri alınarak katılımlarının sağlanması önerilebilir.
- Yöneticilerin, kendilerine bağlı olarak çalışan personel sayısının fazla olması, çalışanlarını tanımlarına engel olmaktadır. Bu durum çalışanların, yönetim tarafından kendilerine güven ve destek verilmediği düşüncesine kapılmasına sebep olmaktadır. Çalışanların kendilerini güçlendirilmiş hissetmeleri, örgüte olan güvenlerinin ve dolayısı ile örgütsel verimliliğin artırılması için yöneticilere, toplantı, seminer ve informal ortamlarda sosyal aktivitelerle çalışanlarına koçluk ve rehberlik yaparak katılımcı yönetim anlayışını benimsemeleri önerilebilir.
- Hastane yöneticilerinin güven ve destek boyutunda çalışanlarına yetki ve sorumluluk vererek işleriyle ilgili başarılı olacakları konusunda onları desteklemeleri, eğitim ve öğretim imkânları ile gelişimlerine fırsat vermeleri, hizmet içi eğitimler, gelişim kursları ve seminerlerle çalışanların verimlerini artırmaları önerilebilir.

- Öğrenim düzeyi yüksek olan yöneticilerin işlerini daha anlamlı bulduğu sonucundan yola çıkarak, öğrenim düzeyi düşük olan yöneticilere eğitim fırsatlarının verilmesi ve işlerinin kendileri için anlamlı hale gelmesi için yetki ve sorumluluk devredilmesi, kararlara katılımlarının sağlanması önerilebilir.
- Hastanelerde karlılığın ve verimliliğin artırılması, maliyetin düşürülmesi için çalışanların proje üretme konusunda teşvik edilmesi ve başarılı olanların ödüllendirilmesi önerilebilir.
- Sağlık idaresi, tıp fakültesi ve idari birimler bölümlerinden mezun olan yöneticilerin, ödüllendirme ve geri besleme boyutuna gereken önemi vermeleri ve çalışanların motivasyon düzeylerinin artırılması için işleriyle ilgili geri bildirimler yapmaları, adil bir ödüllendirme sistemi oluşturmaları önerilebilir.
- Sağlık idaresi ve diğer alanlarda lisansüstü eğitim alan hastane yöneticilerinin çalışanlara daha fazla yetki ve sorumluluk devretmeleri, açık iletişim ortamına ve takım çalışmasına gereken önemi vermeleri önerilebilir.

Çalışma bulgularından bağımsız olarak geliştirilen diğer öneriler ise şunlardır.

- Hastane yönetimi kavramının öneminin daha iyi anlaşılması için yöneticilere ve yönetici adaylarına gerekli eğitimin verilmesi sağlanabilir.
- Sağlık kurumları yönetimi eğitimi almış yöneticilerin, hastane yönetimi kadrolarında görev yapmasına imkân verecek yasal düzenlemeler için girişimlerde bulunulması sağlanabilir.
- Sağlık kurumlarında alt kademelerde çalışan personelin gereksiz iş yükünden kurtulması ve işlerinde daha verimli olması için hastanelerde hasta bilgilendirme sistemleri konusunda çalışmalar yapılması önerilebilir.
- Tıpta uzmanlık, hemşirelik, ebelik, turizm ve otelcilik, idari bilimler, vd. eğitimi almış yöneticilerin sağlık kurumları yönetimi alanında lisansüstü eğitim almaları konusunda teşvik edilebilir.

ÖZET

Personel Güçlendirme: Hastane Yöneticileri Üzerinde Bir Araştırma

Bu çalışma, hastane yöneticilerinin personel güçlendirmeye ilişkin davranışsal ve psikolojik algılarının, sosyo-demografik ve mesleki özelliklerine göre farklılık gösterip göstermediğinin belirlenmesi ve davranışsal güçlendirme ile psikolojik güçlendirme arasındaki ilişkinin ortaya konulması amacıyla yapılmıştır.

Çalışmanın evrenini Ankara'da Kamu Hastaneleri Kurumu'na bağlı 39 hastanede görev yapan 331 hastane yöneticisi (başhekim, idari ve mali hizmetler müdürü, sağlık bakım hizmetleri müdürü, hasta hizmetleri ve sağlık otelciliği müdürü ve yardımcıları) oluşturmaktadır. Araştırmaya 198 yönetici (evrenin %60'ı) katılmıştır. Hastane yöneticilerinin personel güçlendirme algılarının ölçülmesinde Pelit (2008) tarafından geliştirilen Davranışsal Güçlendirme Ölçeği ile Spreitzer ve arkadaşları (1997) tarafından geliştirilen ve Altındış (2011) tarafından Türkçeye uyarlanan Psikolojik Güçlendirme Ölçeği kullanılmıştır.

Araştırma sonucunda hastane yöneticilerinin yaş ve cinsiyetleri ile davranışsal güçlendirme boyutları arasında anlamlı farklılık saptanmamıştır. Yöneticilerin medeni durumları ile davranışsal güçlendirmenin güven ve destek boyutu arasında; yöneticilerin öğrenim düzeyleri ile davranışsal güçlendirmenin takım çalışması boyutu arasında anlamlı farklılık saptanmıştır. Yöneticilerin öğrenim gördükleri lisans alanı ile davranışsal güçlendirmenin ödüllendirme ve geri besleme boyutu arasında, öğrenim gördükleri lisansüstü ve tıpta uzmanlık alanları ile davranışsal güçlendirmenin yetki ve sorumluluk, iletişim ortamı ve takım çalışması boyutları arasında anlamlı farklılık tespit edilmiştir. Yöneticilerin yönetsel unvanları ile davranışsal güçlendirmenin iletişim ortamı ve takım çalışması boyutları arasında; yönetici olarak çalışma süreleri ile davranışsal güçlendirmenin yetki ve sorumluluk ile iş zenginleştirme boyutları arasında anlamlı farklılık tespit edilmiştir. Yöneticilere bağlı olarak çalışan personel sayısı ile davranışsal güçlendirmenin yetki ve sorumluluk, güven ve destek ile eğitim ve öğrenme boyutları arasında, yöneticilerin görev yaptıkları hastane türü ile davranışsal güçlendirmenin motivasyon, iletişim ortamı, takım çalışması ile eğitim ve öğrenme boyutları arasında anlamlı farklılık saptanmıştır.

Araştırma sonucunda hastane yöneticilerinin yaşları ile psikolojik güçlendirmenin özerklik ve etki boyutları arasında; yöneticilerin cinsiyetleri ile psikolojik güçlendirmenin anlamlılık ve özerklik boyutları arasında; yöneticilerin öğrenim düzeyleri ile psikolojik güçlendirmenin anlamlılık boyutu arasında anlamlı farklılık tespit edilmiştir.

Lisansüstü ve tıpta uzmanlık eğitimi alan yöneticilerin güçlendirme algılarının diğerlerine göre daha yüksek olduğu saptanmıştır. Bu nedenle yöneticilerin lisansüstü eğitim almaları konusunda özendirilmeleri ve teşvik edilmeleri önerilebilir. Yöneticilerin iletişim ortamı, güven ve destek, takım çalışması ve ödüllendirme ve geri besleme boyutlarında daha düşük güçlendirme algıları olduğu tespit edilmiştir. Bu nedenle yöneticilerde güçlendirmenin tam olarak anlaşılmasının sağlanması ve yöneticilerin çalışanları organizasyonel süreçlere daha fazla dâhil etmesi önerilebilir.

Anahtar Sözcükler: Davranışsal Güçlendirme, Hastane Yöneticisi, Psikolojik Güçlendirme, Sağlık Kurumları Yönetimi.

SUMMARY

Personnel Empowerment: An Investigation on Hospital Managers

The present study aims at finding out whether the behavioral and psychological perceptions of hospital managers regarding personnel empowerment vary according to socio-demographic and professional characteristics and highlighting the relationship between personnel empowerment and psychological empowerment.

The universe of the study comprised of 331 hospital managers (chief, director of the administrative and financial affairs, director of the health care service, director and deputy of patient services and health hospitality) in 39 hospitals affiliated to Public Hospitals Institution in Ankara. 198 managers (60% of the universe) participated in the study. In order to find out the personnel empowerment perceptions of the hospital managers, Behavioral Empowerment Questionnaire developed by Pelit (2008) and Psychological Empowerment Questionnaire developed by Spreitzer et al. (1997) and adapted to Turkish by Altındış (2011) have been employed by the researcher.

The findings of the study reveal that there is no significant difference between the ages and genders of the hospital managers and the behavioral empowerment aspects. It is ascertained that there is a significant difference between the marital status of the participants and the trust and support aspects of behavioral empowerment and also between the educational levels of the managers and the team work aspect of the behavioral empowerment. The findings also show that there is a significant difference between the fields of undergraduate study of the participants and rewarding and feedback aspects of the behavioral empowerment and between the fields of graduate studies and specialty in medicine and the aspects of authority and responsibility, communication environment and team work of behavioral empowerment. There is also a significant difference between the administrative titles of the participant managers and communication environment and team work aspects of the behavioral empowerment and between working periods of the managers as managers and authority and responsibility and job enrichment aspects of the behavioral empowerment. Moreover, a significant difference has been confirmed between the number of personnel working under the manager and authority and responsibility, trust and support, and education and training aspects of the behavioral empowerment and between the types of the hospitals where managers work and the motivation, communication environment, team work, and education and training aspects of behavioral empowerment.

The findings of the study indicate that there is a significant difference between the ages of the hospital managers and autonomy and impact aspects of psychological empowerment; between the genders of the hospital managers and meaning and autonomy aspects of psychological empowerment; and between the educational levels of the hospital managers and meaning aspect of psychological empowerment.

It is stated that the managers who have completed graduate studies and specialty in medicine have higher levels of empowerment perceptions. Therefore, it can be suggested that managers need to be encouraged and promoted to undergo graduate studies. The findings reveal that the managers have lower levels of empowerment perceptions in the aspects of communication environment, trust and support, team work and rewarding and feedback. As a result, it can be implied that the managers are supposed to fully understand the empowerment and include the personnel in organizational process much more.

Keywords: Behavioral Empowerment, Hospital Manager, Psychological Empowerment, Health Services Management.

KAYNAKLAR

- AHANOTU ND (1998). Empowerment and production workers: A knowledge-based perspective. *Empowerment in Organizations*, **6 (7)**: 177-186.
- AKÇAKAYA M (2010). Örgütlerde uygulanan personel güçlendirme yöntemleri: Türk kamu yönetiminde personel güçlendirme. *Karadeniz Araştırmaları*, **25**: 145-174.
- AKGÜN YE (2015). Örgütlerde Algılanan Personel Güçlendirmenin Örgütsel Bağlılık ile İlişkisi: Bir Kamu Kurumunda Araştırma. Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- AKTAŞ Y (2008). Personeli Güçlendirmenin İnsan Kaynakları Yönetimindeki Yeri: Bir Örnek Olay. Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü.
- ALA Ş (2010). Personeli Güçlendirmenin, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisinde Etiksel Davranışın Rolü. Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- ALBAR MJ, RAMIREZ MG, JIMENEZ AML, GARRIDO R (2012). Spanish adaptation of the scale of psychological empowerment in the workplace. *The Spanish Journal of Psychology*, **15 (2)**: 793-800.
- ALKAN DA (2010). Türk Kamu Yönetiminde Personel Güçlendirme Kavramı ve Bir İnceleme. Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- ALTINDİŞ S, ÖZUTKU H (2011). Psikolojik güçlendirme ve güçlendirmeyi etkileyen faktörler: Türkiye'deki devlet hastanelerinde bir araştırma. *Sosyal Bilimler Dergisi*, **8 (1)**: 61-191. Erişim Adresi: [\[http://www.aku.edu.tr/AKU/DosyaYonetimi/SOSYALBILENS/dergi/XIII1/S.%20Alt%C4%B1ndi%C5%9F%20vd.pdf\]](http://www.aku.edu.tr/AKU/DosyaYonetimi/SOSYALBILENS/dergi/XIII1/S.%20Alt%C4%B1ndi%C5%9F%20vd.pdf). Erişim Tarihi: 13/12/2013.
- ARAS G (2013). Personel Güçlendirme Yönetiminde Güçlendirici Liderlik Davranışları Uygulaması: Kemer Bölgesi Beş Yıldızlı Otel İşletmeleri Örneği. Yüksek Lisans Tezi, Gümüşhane Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- ARDA S (2006). Bankacılık Sektöründe Personel Güçlendirme Çalışmaları ve Bir Uygulama. Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- AYDOĞMUŞ C (2011). Kişilik Özellikleri İle İş Tatmini İlişkisi Üzerinde Psikolojik Güçlendirme ve Dönüşümcü Liderlik Algısının Etkileri. Doktora Tezi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- BAIRD K, WANG H (2010). Employee empowerment: Extent of adoption and influential factors. *Personnel Review*, **39 (5)**: 574-599.
- BESYAPRAK S (2012). Personel Güçlendirmenin Tükenmişlik Sendromu Üzerine Etkisi. Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- BLOCK P (1987). The Empowered Manager: Positive Political Skills at Work. San Francisco: Jossey Bass. s.: 856-859.
- BOLAT T (2003). Personeli güçlendirme: Davranışsal ve bilişsel boyutta incelenmesi ve yönetim kavramlarıyla karşılaştırılması. *Atatürk Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, **17 (3-4)**: 199-219.
- BORDIN C, BARTRAM T, CASIMI G (2007). The antecedents and consequences of psychological empowerment among singapore it employees. *Management Research News*, **30 (1)**: 34-46.
- BRAZIER D (2005). Influence of contextual factors on health-care leadership. *Leadership and Organization Development Journal*, **26 (2)**: 128-140.
- CACIOPPE R (1998). Structured empowerment: An award-winning program at the burswood resort hotel. *Leadership and Organization Development Journal*, **19 (5)**: 264-274.
- CAUDRON S (1995). Create an empowering environment. *Personnel Journal*, **74 (9)**: 28-36.
- CHURIN A (2006). Personel Güçlendirme ve Bireysel Performans İlişkisi Üzerine Bir Araştırma. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- CHOI BK, MOON HK, NAE EY, KO W (2013). Distributive justice, job stress, and turnover intention: Cross-level effects of empowerment climate in work groups. *Journal of Management and Organization*. **19 (3)**: 279-296.
- CONGER AJ, KANUNGO R N, (1988). The empowerment process: Integrating theory and practice. *The Academy of Management Review*, **13 (3)**: 471-482.
- ÇALIK ARSLAN D (2012). Bankacılık Sektöründe Personel Güçlendirme ve Halkbank Örneği. Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- ÇALIŞKAN M (2006). Örgüt Kültürünün Personel Güçlendirmeye Etkisi ve Bir Uygulama. Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- ÇAVUŞ MF, AKGEMCİ T (2008). İşletmelerde personel güçlendirmenin örgütsel yaratıcılık ve yenilikçiliğe etkisi: İmalat sanayiinde bir araştırma. Erişim Adresi: [http://www.sosyalbil.selcuk.edu.tr]. Erişim Tarihi: 03/11/2013.
- ÇAVUŞ MF, DEMİR Y (2010). The impact of structural and psychological empowerment on burnout: A research on staff nurses in Turkish state hospitals. *Canadian Social Science*, **6 (4)**: 63-72.
- ÇELEBİ MA (2009). Örgütsel Bağlılığın Sağlanılmasında Bir Araç Olarak Personel Güçlendirme. Yüksek Lisans Tezi, Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- ÇÖL G (2004). Güçlendirme ve Örgütsel Bağlılık Üzerine Bir Araştırma. Doktora Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- ÇUHADAR T (2005). Türk kamu yönetiminde personel güçlendirme: Sorunlar ve çözüm önerileri. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, **25**: 1-24.

- DEMİR T (2013). Personel Güçlendirmenin İç Girişimcilik Etkisi ve Örgüt Kültürünün Bu İlişkideki Rolü Üzerine Bir Araştırma. Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- DOBBS JH (1993). The empowerment environment. *Training and Development*, **47 (2)**: 55-57.
- DRUCKER PF (1992). The new society of organizations. *Harvard Business Review*, **70 (5)**: 95-104.
- DURUKAN S, AKYÜREK ÇE, COŞKUN E (2010). Hacettepe üniversitesi erişkin hastanesi'nde çalışan hemşirelerin örgütsel güven, güçlendirme ve bağlılık düzeylerinin belirlenmesi. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, **15 (3)**: 411-434.
- ELELE J, FIELDS D (2010). Participative decision making and organizational commitment. *Cross Cultural Management: An International Journal*, **17 (4)**: 368-392.
- FRAGOSO, H., 2000, An overview of employee empowerment: Do's and don'ts. *Undergraduate Research Journal*, **3**: 30-34. Erişim Adresi: [<http://www.iusb.edu/journal/2000/fragoso.html>]. Erişim Tarihi: 15/12/2013.
- GENÇ N (2012). Yönetim ve Organizasyon-Çağdaş Sistemler ve Yaklaşımlar, 4. Baskı, Ankara: Seçkin Yayıncılık. s.: 224-228.
- GEROY GD, WRIGHT PC, ANDERSON J (1998). The strategic empowerment model. *Empowerment in Organizations*, **6 (2)**: 57-66.
- GİDERLER C (2015). Sosyal hizmet işletmelerinde personel güçlendirme. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi Sosyal Hizmet Özel Sayısı*, s.: 58-88.
- GÖKALP S (2013). Lisansüstü Hemşirelik Öğrencilerinin Stresle Başa Çıkma Tarzları, Psikolojik Güçlendirme ve Çatışma Yönetimi Stilleri. Yüksek Lisans Tezi, Haliç Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü.
- GRILL C, AHLBORG G, WIKSTROM Jr E (2014). Health care managers learning by listening to subordinates' dialogue training. *Journal of Health Organization and Management*, **28 (3)**: 437-454.
- GÜL H, ÇÖL G (2004). Personeli güçlü kılan örgütsel bir yapı oluşturmada sosyal-yapısal öncüllerin güçlendirmeye olan etkileri ve sonuçları üzerine bir araştırma. *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, **3**: 249-272.
- GÜLCAN MF (2007). Örgütsel Değişimde Etkin Bir Yöntem: Personel Güçlendirme. Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- GÜRBÜZ G (2012). Personel Güçlendirme Uygulamalarının Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma. Yüksek Lisans Tezi, Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- HARLEY WB, (1995). Eight critical principles of empowerment. *Empowerment in Organizations*, **3 (1)**: 5-12. Erişim Adresi: [<http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?articleid=882368&show=abstract>]. Erişim: 01/11/2013.

- HEMEDOĞLU E, KOÇAK M, ÖZKAN A, BERBEROĞLUGİL BM (2012). Psikolojik güçlendirmenin finansal olmayan performans üzerindeki etkileri. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, **13 (2)**: 87-105.
- HOPKINS H (1995). A challenge to managers: five ways to improve employee morale. *Executive Development*, **8 (7)**: 26-28.
- HUNT JA (1998). Empowering healthcare professionals: a relationship between primary healthcare teams and paediatric oncology out reach nurse specialists. *European Journal of Oncology Nursing*, **2 (1)**: 27-33.
- HÜSEYİNOĞLU N (2011). Takım Çalışması ve Personel Güçlendirme Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Bir Uygulama. Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- İLİSU İ (2012). Personel Güçlendirmenin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi Üzerine Bir Araştırma. Yüksek Lisans Tezi, Niğde Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- İŞİN AF (2009). Psikolojik Personel Güçlendirme ve İş Tatmini Arasındaki İlişki ve Bir Uygulama. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- İŞCAN ÖF, NAKTİYOK A (2004). Çalışanların örgütsel bağdaşımalarının belirleyici olarak örgütsel bağlılık ve örgütsel adalet algıları. *Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Fakültesi Dergisi*, **59 (1)**: 182-201.
- KABAK A (2014). İşletmelerde Personel Güçlendirme ve Denizli’de Bir Araştırma. Yüksek Lisans Tezi, Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- KARAHAN A, YILMAZ Y (2010). Örgütsel öğrenme, personel güçlendirme ve takım performansı arasındaki ilişkilerin analiz edilmesi: sağlık sektöründe bir araştırma. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, **24**: 153-171.
- KARAKOÇ H (2009). İnsan Kaynakları Yönetiminde Personel Güçlendirmenin Örgüt Performansı Üzerindeki Etkileri. Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- KARAKAŞ A (2014). İşletmelerde personeli güçlü kılma yollarından personel güçlendirme. *Dicle Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, **6 (11)**: 79-105.
- KELEŞ Ö (2008). Örgüt İklimi Boyutlarının Çalışanları Güçlendirme Algılarıyla İlişkilerinin Değerlendirilmesi: Bir Araştırma. Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- KERSE G, KARABEY CN (2014). Personel güçlendirme ile bireyin yaratıcılık algısı arasındaki ilişki: bankacılık sektöründe bir uygulama. *Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi*, **29**: 22-41.
- KHAMMARNIA M, RAVANGARD R, ASADI H (2014). The relationship of psychological empowerment and readiness for organizational changes in health workers, lorestan, Iran. *The Journal of The Pakistan Medical Association*, **64 (5)**: 537-541.
- KHAN S (1997). The key to being a leader company: Empowerment. *Journal For Quality and Participation*, **21 (1)**: 46.

- KING AS, EHRHARD BJ (1996). Empowering the workplace: A commitment cohesion exercise. *Empowerment in Organizations*, **5 (3)**: 139-150.
- KIRKMAN BL, ROSEN B (1999). Beyond self-management: Antecedents and consequences of team empowerment. *Academy of Management Journal*, **42 (1)**: 58-74.
- LASCHINGER HKS, FINEGAN JE, SHAMIAN J, WILK P (2004). A longitudinal analysis of the impact of workplace empowerment on work satisfaction. *Journal of Organizational Behavior*, **25**: 527-545.
- LASHLEY C (1995). Towards an understanding of employee empowerment in hospitality services. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, **7 (1)**: 27-32.
- LUCIANO MM, MATHIEU JE, RUDDY TM (2014). Leading multiple teams: Average and relative external leadership influences on team empowerment and effectiveness. *Journal of Applied Psychology*, **99 (2)**: 322-331.
- MEYDAN CH, POLAT M, BURMAOĞLU S (2010). Bireyin güçlendirilmişlik algısının örgütle özdeşleşmesine etkisi: Kamuda bir araştırma. *Kara Harp Okulu Bilim Dergisi*, **20**: 37-60.
- MITCHESON J, COWLEY S (2003). Empowerment or control? An analysis of the extent to which client participation is enabled during health visitor/client interactions using a structured health needs assessment tool. *International Journal of Nursing Studies*, **40**: 413-426.
- MUJKA F (2011). Personel Güçlendirme İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki ve Bir Araştırma. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- NIEHOFF BP, MOORMAN RH, BLAKELY G, FULLER J (2001). The influence of empowerment and job enrichment on employee loyalty in a downsizing environment. *Group and Organization Management*, **26 (1)**: 93-113.
- ÖZAKSU Ö (2006). İnsan Kaynakları Geliştirmede Personel Güçlendirme Yaklaşımı ve Bir Saha Araştırması. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- ÖZALP İ (1988). İşletmelerde kalite çemberi uygulaması. *Anadolu Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, **6 (2)**: 49-58.
- ÖZTUNA TETİK A (2010). Psikolojik Güçlendirmenin Çalışan Motivasyonu Göstergeleri ile İlişkisi ve Bir Uygulama. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- ÖZTÜRK H (2010). Yoğun Bakımlarda Çalışan Hemşirelerin Güçlendirme Algısı ve Ortamı Güçlendirme Açısından Değerlendirmeleri. Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü.
- PELİT E (2008). İşletmelerde İşgören Güçlendirmenin İşgörenlerin İş Doyumuna Etkisi: Otel İşletmelerinde Bir Araştırma. Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- PELİT E (2011). Güçlendirmede yönetici ve personel algılamalarının karşılaştırılması. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, **25**: 209-225.

- PENTAREDDY S, SUGANTHI L (2015). Building affective commitment through job characteristics, leadership and empowerment. *Journal of Management and Organization*, **21 (3)**: 307-320.
- QUINN RE, SPREITZER GM (1997). The road to empowerment: Seven questions every leader should consider. *Organizational Dynamics*, Autumn, s.: 37-49.
- RANDOLPH WA (2000). Re-thinking empowerment: Why is it so hard to achieve?. *Organizational Dynamics*, **29 (2)**: 94-108.
- REGAN LC, RODRIGUEZ L (2011). Nurse empowerment from a middle-management perspective: Nurse managers and assistant nurse managers' workplace empowerment views. *The Permanente Journal*, **15 (1)**: 101-107. Erişim Adresi: [\[http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC3138177/\]](http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC3138177/). Erişim Tarihi: 12/12/2013.
- RUSS DE (1995). Empowerment: A matter of degree-executive commentary. *Academy of Management Executive*, **9 (3)**: 29-30.
- SAN TURGAY A (2006). Yataklı Tedavi Kurumlarında Çalışan Hemşirelerin Yapısal Güçlendirme Algısı Beklenen Personel Devri ve Buna İlişkin Bir Örnek. Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylöl Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- SANCAR A (2012). Personel Güçlendirme Algısı ile Dönüştüröl Liderlik Arasındaki İlişkiler: Kamu Kuruluşunda Bir Araştırma. Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- SARIALTIN H, YILMAZER A (2008). Orta kademe yöneticilerin güçlendirme algıları ve güçlendirme uygulamasında üstlendikleri roller: Adapazarı ve Kocaeli bölgesi otomotiv sektör örneği. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, **18**: 205-227. Erişim Adresi: [\[http://sbe.dumlupinar.edu.tr/18/205.pdf\]](http://sbe.dumlupinar.edu.tr/18/205.pdf). Erişim Tarihi: 13/11/2013
- SPREITZER GM (1995). Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, and validation. *Academy of Management Journal*, **38 (5)**: 1442-1465.
- SPREITZER GM (1996). Social structural characteristics of psychological empowerment. *Academy of Management Journal*, **39 (2)**: 483-504.
- SPREITZER GM, KIZILOS MA, NASON SW (1997). A dimensional analysis of the relationship between psychological empowerment and effectiveness, satisfaction, and strain. *Journal of Management*, **23 (5)**: 679-704.
- ŞEN Y (2008). Dönüşölöl Liderliğin Psikolojik Güçlendirme ve Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkilerini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- ŞEN G (2010). Üçüncü Basamak Sağlık Kuruluşlarında Çalışan Hemşirelerin Personel Güçlendirme Algılamalarına İlişkin Bir Uygulama: Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Örneği. Yüksek Lisans Tezi, Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- ŞENEL Ö (2006). Personel Güçlendirmenin Örgüt Kültürüne Etkisi. Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylöl Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- ŞİMŞEK N (2004). Personel Güçlendirme ve Türk Sigorta Sektöründe Bir Uygulama. Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- TANNENBAUM R, SCHMIT WH (1973). How to choose a leadership pattern. *Harvard Business Review*, **51 (3)**: 168-170.
- THOMAS KW, VELTHOUSE BA (1990). Cognitive elements of empowerment: An interpretive model of intrinsic task motivation. *Management Review*, **5 (4)**: 666-681. Erişim Adresi: [\[http://eds.b.ebscohost.com/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=4&sid=e516d95-059c-4488-aa3a-7e4c5aad730%40sessiononger198&hid=114\]](http://eds.b.ebscohost.com/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=4&sid=e516d95-059c-4488-aa3a-7e4c5aad730%40sessiononger198&hid=114). Erişim Tarihi: 10/02/2014.
- TOLAY E, SÜRGEVİL O, TOPOYAN M (2012). Akademik çalışma ortamında yapısal ve psikolojik güçlendirmenin duygusal bağlılık ve iş doyumu üzerindeki etkileri. *Ege Akademik Bakış*, **12 (4)**: 449-465.
- TUĞ Ö (2010). İşgören Güçlendirmenin Örgütsel Bağlılığa Etkisi ve Bir Uygulama. Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- UZUN G (2007). Personel Güçlendirme Yöntemleri ve Honda Türkiye A.Ş.'deki İnceleme. Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- YATKIN A (2009). Kamu yönetiminde bireysel performans ve örgütsel verimlilik aracı olarak personel güçlendirme. *E-Journal of New World Sciences Academy*, **4**: 128-142. Erişim Adresi: [\[http://www.kamujans.com/saglikpersoneli/haber/saglik-bakanliginin-yeni-teskilat-semasi-432446.html\]](http://www.kamujans.com/saglikpersoneli/haber/saglik-bakanliginin-yeni-teskilat-semasi-432446.html) Erişim Tarihi: 08/12/2013.
- YILDIRIM Ö (2010). Personel Güçlendirmenin İnovasyon Üzerindeki Etkisi ve Elektromed Örneği. Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- YÜKSEL O, ADIGÜZEL O (2015). Kamu hastaneleri birliği kapsamında yer alan sağlık kurumlarında çalışanlar açısından personel güçlendirmenin iş tatmini ve iş motivasyonu üzerine etkilerinin çeşitli değişkenlere göre incelenmesi. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, **8 (39)**: 1019-1027.
- ZENCİR E (2004). Bir Liderlik Olarak Personel Güçlendirme: Ankara'da Bulunan Dört ve Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Bir Araştırma. Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

EKLER

Ek-1. Etik Kurul İzin Formu

T.C SAĞLIK BAKANLIĞI ZEKAİ TAHİR BURAK KADIN SAĞLIĞI EĞİTİM VE ARAŞTIRMA
HASTANESİ KLİNİK ARAŞTIRMALAR ETİK KURULU KARAR FORMU

FL-3

ETİK KURULUNUN ADI	T.C SAĞLIK BAKANLIĞI ZEKAİ TAHİR BURAK KADIN SAĞLIĞI EĞİTİM VE ARAŞTIRMA HASTANESİ KLİNİK ARAŞTIRMALAR ETİK KURULU		
AÇIK ADRES	T.C. Sağlık Bakanlığı Zekai Tahir Burak Kadın Sağlığı Eğitim ve Araştırma Hastanesi Talatpaşa Bulvarı Samanpazarı/ANKARA		
TELEFON	0 312 306 5685		
FAKS	0 312 312 5069		
E-POSTA	etik_kurul@yahoo.com.tr		

BASVURU BİLGİLERİ	ARAŞTIRMANIN AÇIK ADI	PERSONEL GÜÇLENDİRME: HASTANE YÖNETİCİLERİ ÜZERİNDE BİR ARAŞTIRMA		
	ARAŞTIRMA PROTOKOLÜNÜN KODU			
	KOORDİNATÖR/SORUMLU ARAŞTIRMACI ÜNVANI/ADI/SOYADI	Prof. Dr. Afsun Ezel ESATOĞLU Emine KURANEL		
	KOORDİNATÖR/SORUMLU ARAŞTIRMACININ UZMANLIK ALANI	Sağlık İdaresi		
	KOORDİNATÖR/SORUMLU ARAŞTIRMACININ BULUNDUĞU MERKEZ	TÜRKİYE KAMU HASTANELERİ KURUMU		
	DESTEKLEYİCİ			
	DESTEKLEYİCİNİN YASAL TEMSİLCİSİ	TÜRKİYE KAMU HASTANELERİ KURUMU		
	ARAŞTIRMA FAZİ	FAZ 1 ☐	FAZ 2 ☐	FAZ 3 ☐
	ARAŞTIRMANIN TÜRÜ	FAZ 4 ☐	Yeni bir endikasyon ☐	Yüksek Doz Araştırması ☐
	ARAŞTIRMAYA KATILAN MERKEZLER	TEK MERKEZ ☒	ÇOK MERKEZ ☐	ULUSAL ☐ ULUSLARARASI ☐

DEĞERLENDİRİLEN BELGELER	Belge Adı	Tarihi	Versiyon Numarası	Dili
	ARAŞTIRMA PROTOKOLÜ			Türkçe ☒ İngilizce ☐ Diğer ☐
	BİLGİLENDİRİLMİŞ GÖNÜLLÜ OLUR FORMU			Türkçe ☒ İngilizce ☐ Diğer ☐
	OLGU RAPOR FORMU			Türkçe ☒ İngilizce ☐ Diğer ☐
	ARAŞTIRMA BROŞÜRÜ			Türkçe ☒ İngilizce ☐ Diğer ☐

DEĞERLENDİRİLEN DİĞER BELGELER	Belge Adı	Tarihi	Versiyon Numarası	Açıklama
	TÜRKÇE ETİKET ÖRNEĞİ	☐		
	SİGORTA	☐		
	ARAŞTIRMA BÜTÇESİ	☒		
	BİYOLOJİK MATERYAL TRANSFER FORMU	☐		
	HASTA KARTI/GÜNLÜKLERİ	☐		
	İLAN	☐		
	YILLIK BİLDİRİM	☐		
	SONUÇ RAPORU	☐		
	GÜVENLİLİK BİLDİRİMLERİ	☐		

KARAR BİLGİLERİ	Karar No: 25 /2014	Karar Tarihi: 13.05.2014
	Yukarıda bilgileri verilen klinik araştırma başvurusu dosyası ile ilgili belgeler araştırmanın gereke, amaç, yaklaşım ve yöntemleri dikkate alınarak incelenmiş, çalışmanın başvuru dosyasında belirtilen merkezlerde gerçekleştirilmesinde etik ve bilimsel sakınca bulunmadığına toplanmaya katılan Etik Kurul üye tam sayısının salt çoğunluğu ile karar verilmiştir.	

Sayfa 1 / 2

El-3

T.C SAĞLIK BAKANLIĞI ZEKAİ TAHİR BURAK KADIN SAĞLIĞI EĞİTİM VE ARAŞTIRMA HASTANESİ KLİNİK ARAŞTIRMALAR ETİK KURULU	
ÇALIŞMA ESASI	Klinik Araştırmalar Hakkında Yönetmelik, İyi Klinik Uygulamalar Kılavuzu
ETİK KURUL BAŞKANI UNVANI/ADI/SOYADI: Doç.Dr.Sema ZERGEROĞLU	
ETİK KURUL ÜYELERİ	

Unvanı/Adı/Soyadı Ek Üyeliği	Uzmanlık Dalı	Kurumu	Cinsiyeti	İlişki (*)	Katılım (**)	İmza
Av. Murat CANGÜL	Hukuk	Serbest Avukat	E ☒ K ☐	E ☐ H ☒	E ☒ H ☐	
Doç. Dr. Eyüp HORASANLI	Anesteziyoloji	Keçiören EAH	E ☒ K ☐	E ☐ H ☒	E ☒ H ☐	
Doç. Dr. Fırat HARDALAÇ	Biomedikal	Gazi Üniv. Elek. Elektronik Müh.	E ☒ K ☐	E ☐ H ☒	E ☒ H ☐	
Yük. Müh. Fatih DULKAN	Metalurji Müh.	Sanayi Bakanlığı	E ☒ K ☐	E ☐ H ☒	E ☒ H ☐	
Prof. Dr. M. Ali BUMİN	Halk Sağlığı	Gazi Üni. Tıp Fak	E ☒ K ☐	E ☐ H ☒	E ☒ H ☐	
Uzm. Dr. Ece GÜL	Biyokimya	Zekai Tahir Burak EAH	E ☐ K ☒	E ☐ H ☒	E ☒ H ☐	
Uzm. Dr. Pelin ZORLU	Çocuk Sağ. Ve Hast.	Sami Ulus Çocuk Hast.	E ☐ K ☒	E ☐ H ☒	E ☒ H ☐	
Prof. Dr. Uğur DİLMEN	Çocuk Hast. (Neonatoloji)	Zekai Tahir Burak EAH	E ☒ K ☐	E ☐ H ☒	E ☒ H ☐	
Prof. Dr. H. Zafer GÜNEY	Farmakoloji	Gazi Üni. Tıp Fak	E ☒ K ☐	E ☐ H ☒	E ☒ H ☐	
Doç. Dr. Tarkan KARAKAN	Gastroenteroloji	Gazi Üni. Tıp Fak	E ☒ K ☐	E ☐ H ☒	E ☒ H ☐	
Doç. Dr. Elif Gül YAPAR EYİ	Kadın Doğum Hast.	Zekai Tahir Burak EAH	E ☐ K ☒	E ☐ H ☒	E ☒ H ☐	
Doç. Dr. Sema ZERGEROĞLU	Patoloji	Zekai Tahir Burak EAH	E ☐ K ☒	E ☐ H ☒	E ☒ H ☐	

Ek-2. Genel Sekreterlik İzin Formları

Ankara 1. Bölge Genel Sekreterliği İzin Formu

Ek-2



T.C.
SAĞLIK BAKANLIĞI
TÜRKİYE KAMU HASTANELERİ KURUMU
Ankara 1. Bölge Kamu Hastaneleri Birliği Genel Sekreterliği

Sayı : 85346189
Konu : Araştırma-Emine KURANEL

02.06.2014 * 20908

ANKARA ÜNİVERSİTESİ
(Sağlık Bilimleri Enstitüsü)

İlgi: Ankara Üniversitesinin 22/05/2014 tarih ve 302.99/3602 sayılı yazısı.

Ankara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Sağlık Kurumları Yönetimi Anabilim Dalı Yüksek Lisans öğrencisi Emine KURANEL'in "**Personel Güçlendirme: Hastane Yöneticileri Üzerinde Bir Araştırma**" konulu tez çalışması Genel Sekreterliğimize bağlı Sağlık Tesislerinde hizmeti aksatmayacak şekilde yürütülmesi, araştırmaya katılımların gönüllülük esasına göre yapılması, araştırmanın amacı, yöntemi, kapsamı, süresi, araştırma metodu ve kavramsal çerçevesini açıklayan bilgiler göz önünde bulundurularak, yapılacak çalışmanın sonucunun Bakanlığımız bilgisi dışında ilan edilmemesi ve bir örneğinin Genel Sekreterliğimize gönderilmesi kaydıyla tarafımızca uygun görülmüştür.

Gereğini bilgilerinize arz ve rica ederim.

İsl. Uzm. Recep TURGAY
Genel Sekreter a.
İdari Hizmetler Başkanı

DAĞITIM :
Gereği :
Bağlı Sağlık Tesisleri

Bilgi :
Ankara Üni./Sağlık Bilimleri Enst.

Ankara 2. Bölge Genel Sekreterliği İzin Formu

Ek-2



T.C.
SAĞLIK BAKANLIĞI
TÜRKİYE KAMU HASTANELERİ KURUMU
Ankara İli 2. Bölge Kamu Hastaneleri Birliği Genel Sekreterliği

Sayı : 85346189.605/

Konu : Tez Çalışması

T.C. Sağlık Bakanlığı
Türkiye Kamu Hastaneleri Kurumu
Ankara 2. Bölge Kamu Hastaneleri Birliği
Genel Sekreterliği
30.05.2014 13:46 Giden No: 16657

ANKARA ÜNİVERSİTESİ SAĞLIK BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

İlgi: Ankara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Müdürlüğünün 22/05/2014 tarihli ve 19041522-302.99/3603 sayılı yazısı.

İlgi yazı ile Ankara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Sağlık Kurumları Yönetimi Anabilim Dalı yüksek lisans öğrencisi Emine KURANEL'in yürüteceği "Personel Güçlendirme: Hastane Yöneticileri Üzerinde Bir Araştırma" konulu tez çalışması kapsamında sağlık tesisinizde görev yapan başhekim ve yardımcılara, müdürlere ve yardımcılara anket uygulaması yapabilmeleri için gerekli iznin verilmesi talep edilmektedir.

Anılan çalışmanın hizmeti aksatmayacak şekilde bizzat Emine KURANEL tarafından yürütülmesi, katılımların gönüllülük esasına dayandırılarak katılımcıların yazılı onamlarının alınması, çalışma sonucunun Bakanlığımızın bilgisi dışında ilan edilmemesi, başka bir amaçla kullanılmaması ve başka makam, kişilere verilmemesi, ayrıca söz konusu çalışma sonucunun bir örneğinin ilgili üniversite tarafından Genel Sekreterliğimize gönderilmesi kaydıyla sağlık tesisinizde yapılmasında bir sakınca bulunmamaktadır.

Konunun bahsi geçen çerçevede Yöneticiliğinizce de değerlendirilerek, sonucundan Genel Sekreterliğimize ve mezkur üniversiteye bilgi verilmesi hususunda; Bilgilerinizi ve gereğini arz/rica ederim.

Yakup RELEŞ
Genel Sekreter a.
İdari Hizmetler Başkanı

EK: Yazı Örneği (10 Sayfa)

DAĞITIM:

Bağlı Tüm Sağlık Tesisleri
(Meclis D.H. Ank. Ceza ve İnfaz Kur. D.H. ve 29 Mayıs D.H. Hariç)
Ankara Üniversitesi Sağ. Bil. Ens. Md. (Ek Konulmadı)

Diskapı Y. Beyazıt E.A.H. Edik Polikliniği 2.Kat Keçiören/ANKARA
Tlf: 0 312 326 51 51/3025-3026
E-posta: gulden.bayraktar@saglik.gov.tr

Ayrıntılı Bilgi İçin İrtibat: G. BAYRAKTAR
Faks: 0312 323 00 67
Elektronik Ağ: www.ankara2khb.gov.tr

Ek-3. Anket Formu

Bu Anket "Personel Güçlendirme: Hastane Yöneticileri Üzerinde Bir Araştırma" konulu bir yüksek lisans tezi kapsamında uygulanmaktadır. Anket formunu doldurmanız araştırmaya büyük katkılar sağlayacaktır. Sonuçlar sadece bilimsel amaçlar için kullanılacaktır. Yoğun işleriniz arasında zaman ayırıp anketi doldurduğunuz ve önemli katkılarınız için teşekkür eder, saygılar sunarım.

Emine KURANEL
Ankara Üniversitesi Sağlık Bilimleri
Enstitüsü
Sağlık Kurumları Yönetimi Anabilim Dalı
Yüksek Lisans Programı Öğrencisi
e-mail: kuranelemine@gmail.com.tr

BÖLÜM 1- SOSYO-DEMOGRAFİK ÖZELLİKLER

1. Yaşınız?.....
2. Cinsiyetiniz?
☐ Kadın ☐ Erkek
3. Medeni Durumunuz?
☐ Evli ☐ Bekâr ☐ Diğer
4. Öğrenim Düzeyiniz?
☐ Ön lisans
☐ Lisans
☐ Yüksek Lisans
☐ Doktora/Tıpta Uzmanlık
5. Öğrenim Gördüğünüz Lisans Alanınız?
☐ Ebelik/ Hemşirelik
☐ Sağlık İdaresi
☐ Tıp Fakültesi
☐ İdari Bilimler (İktisat, İşletme, Kamu Yönetimi vd.)
☐ Diğer (Lütfen Belirtiniz).....
6. Öğrenim Gördüğünüz Lisansüstü/ Tıpta Uzmanlık Eğitim Programı?
☐ Tıpta Uzmanlık
☐ Ebelik/ Hemşirelik
☐ Sağlık İdaresi
☐ İdari Bilimler (İktisat, İşletme, Kamu Yönetimi vd.)
☐ Diğer (Lütfen Belirtiniz).....
7. İdari Göreviniz Nedir?
☐ Başhekim
☐ Başhekim Yardımcısı

- ☐ İdari ve Mali Hizmetler Müdürü
 - ☐ İdari ve Mali Hizmetler Müdür Yardımcısı
 - ☐ Sağlık Bakım Hizmetleri Müdürü
 - ☐ Sağlık Bakım Hizmetleri Müdür Yardımcısı
 - ☐ Hasta Hizmetleri Ve Sağlık Otelciliği Müdürü
 - ☐ Hasta Hizmetleri Ve Sağlık Otelciliği Müdür Yardımcısı
8. Yönetici Olarak Çalışma Süreniz (Yıl Olarak).....
9. Görevinizi yerine getirirken size bağlı olarak çalışan personel sayısı kaçtır?.....
10. Görev Yaptığınız Hastanenin Türü Nedir?
- ☐ Eğitim ve Araştırma Hastanesi
 - ☐ Devlet Hastanesi
 - ☐ Ağız ve Diş Hastanesi
 - ☐ Ağız ve Diş Sağlığı Merkezi



BÖLÜM 2: YÖNETİCİLERE UYGULANAN DAVRANIŞSAL GÜÇLENDİRME ÖLÇEĞİ

Davranışsal Güçlendirme Ölçeği					
Birlikte çalıştığım yöneticim;	HİÇ KATILMIYORUM (1)	AZ KATILYORUM (2)	ORTA DÜZEYDE KATILYORUM (3)	ÇOK KATILYORUM (4)	TAMAMEN KATILYORUM (5)
1. İşle ilgili olarak çıkan herhangi bir sorunda izin verilmesine gerek kalmadan (gerekli görmem halinde) müdahale etmemi ister.					
2. Yetki alanlarım içerisinde gerçekleştirdiğim tüm faaliyetlerde sorumluluğu bana bırakır.					
3. Yaptığım işlerin kontrol edilme sürecine beni de dâhil eder.					
4. Kişisel becerilerimi iş yapış biçimime yansıtmam konusunda fırsat verir.					
5. İşimle ilgili yeni denemeler yapma konusunda serbestlik ve esneklik tanır.					
6. İşimle ilgili kararlarda katkıma başvurur.					
7. Hastalara sunduğumuz hizmetlerin kalitesini artırmaya yönelik düşünce ve fikir geliştirme konusunda teşvik eder.					
8. Benimle ilgili olarak güven ve saygınlık yaratır.					
9. Kendime güvenmem konusunda beni cesaretlendirir.					
10. İşle ilgili olarak karşılaştığım problemlerin çözümünde destek verir.					
11. Yaptığım işle ilgili olarak duygu ve düşüncelerimi açıkça ortaya koyma konusunda beni cesaretlendirir.					
12. Düşündüğümünden daha fazlasını yapabileceğim konusunda beni teşvik eder.					
13. İşimi yerine getirirken, "Acaba hata yapar mıyım?" anlayışından uzaklaştırıcı yönde motivasyon sağlar.					
14. Hastanenin genel hedef ve amaçları hakkında bilgileri paylaşır.					
15. Bilgi paylaşım yoluyla güvenilir bir ilişki geliştirme gayreti içerisindedir.					
16. İş ile ilgili olarak ihtiyaç duyduğum tüm fiziksel kaynaklar (araç, gereç vb.) temin edilmesinde özen gösterir.					
17. İstedğim anda kendisiyle iletişime geçme imkânı sağlar.					
18. Kendisiyle olan iletişimde "ani", "çabuk" ve/veya "gösterişli" bir yaklaşımdan ziyade uzun dönemli, sabırlı ve disiplinli bir yaklaşım izlemeye özen gösterir.					
19. Birlikte aynı işi yaptığımızı, bize ayrılan bütçeyi birlikte harcadığımızı ve hastalarımızın hepimizin hastası olduğunu söyleyerek "bir takım ruhu" içerisinde davranmamıza ilişkin teşvik eder.					
20. Yaptığımızın sadece kendi işimiz değil, başarı ve-veya başarısızlığımızın tüm örgüte yansıtacağı bilinci ile hareket etmem yönünde beni teşvik eder.					
21. İşimle ilgili olarak anlamlı hedefler belirlememde yardımcı olur.					
22. İşimizin gerekleriyle ilgili olarak gereken eğitim verilir.					
23. Kişisel ve/veya iş alanlarıyla ilgili yeni şeyler öğrenmem için sürekli olarak teşvik eder.					
24. İşle ilgili olarak gerçekleştirilen başarıların kutlanmasına yönelik aktivitelere önem verir.					
25. İşle ilgili olarak gerçekleştirdiğim başarıdan dolayı takdir eder.					
26. Performansın hakkında bilgi verir.					
27. Kontrolüm altındaki işlere ilişkin izlediğim süreci analiz etmek yoluyla gelişmemi takip eder.					

BÖLÜM 3: YÖNETİCİLERE UYGULANAN PSİKOLOJİK GÜÇLENDİRME ÖLÇEĞİ

Psikolojik Güçlendirme Ölçeği					
	HİÇ KATILMIYORUM (1)	AZ KATILYORUM (2)	ORTA DÜZEYDE KATILYORUM (3)	ÇOK KATILYORUM (4)	TAMAMEN KATILYORUM (5)
1. Yaptığım iş benim için önemlidir.					
2. İşimle ilgili aktiviteler kişisel olarak benim için anlamlıdır.					
3. Yaptığım iş benim için anlamlıdır.					
4. İşimi yapmak için gerekli yeteneklere sahip olduğumdan eminim.					
5. İşimdeki aktiviteleri gerçekleştirmek için gerekli kapatiseye sahip olduğumdan eminim.					
6. İşim için gerekli olan becerilere sahibim.					
7. İşimi nasıl yapacağım konusunda karar verme yetkisine önemli ölçüde sahibim.					
8. İşimi nasıl yürüteceğimi kendim karar veririm.					
9. İşimi bağımsız olarak ve serbestçe yapmam konusunda önemli ölçüde fırsata sahibim.					
10. Çalıştığım departmanda olup bitenler konusunda etkim çoktur.					
11. Çalıştığım departmanda olup bitenlerle ilgili büyük ölçüde kontrolüm vardır.					
12. Çalıştığım departmanda olup biten her şeye, önemli ölçüde etkiye sahibim.					

Ek-4. Araştırma Kapsamındaki Hastanelerin Listesi

	1. BÖLGE GENEL SEKRETERLİĞİNE BAĞLI HASTANELER
1	ANKARA NUMUNE EAH
2	ANKARA EAH
3	DIŞKAPI YILDIRIM BEYAZIT EAH
4	75. YIL AĞIZ VE DİŞ SAĞLIĞI HASTANESİ
5	ZEKAİ TAHİR BURAK KADIN SAĞLIĞI EAH
6	TÜRKİYE YÜKSEK İHTİSAS EAH
7	ULUS DEVLET HASTANESİ
8	ULUCANLAR GÖZ EAH
9	FİZİK TEDAVİ VE REHABİLTASYON EAH
10	ANKARA ÇOCUK SAĞLIĞI VE HASTALIKLARI HEMOTOLOJİ ONKOLOJİ EAH
11	HALİL ŞIVGIN ÇUBUK DEVLET HASTANESİ
12	DR. HULUSİ ALATAŞ ELMADAĞ DEVLET HASTANESİ
13	KIZILCAHAMAM DEVLET HASTANESİ
14	KAZAN HAMDİ ERİŞ DEVLET HASTANESİ
15	MAMAK ADSM
	2. BÖLGE GENEL SEKRETERLİĞİNE BAĞLI HASTANELER
1	ANKARA ATATÜRK EAH
2	ANKARA ATATÜRK GÖĞÜS HASTALIKLARI VE GÖĞÜS CERRAHİSİ EAH
3	ANKARA KEÇİÖREN EAH
4	DR.ABDURRAHMAN YURTASLAN ONKOLOJİ EAH
5	ETLİK ZÜBEYDE HANIM KADIN HASTALIKLARI EAH
6	DR. SAMİ ULUS KADIN DOĞUM, ÇOCUK SAĞLIĞI VE HASTALIKLARI EAH
7	29 MAYIS DEVLET HASTANESİ
8	GÖLBAŞI HASVAK DEVLET HASTANESİ
9	HAYMANA DEVLET HASTANESİ
10	MESLEK HASTALIKLARI HASTANESİ
11	NALLIHAN DEVLET HASTANESİ
12	POLATLI DUATEPE DEVLET HASTANESİ
13	PROF. DR. CELAL ERTUĞ ETİMESGUT DEVLET HASTANESİ
14	ŞEREFLİKOÇHİSAR DEVLET HASTANESİ
15	YENİMAHALLE EAH
16	TBMM DEVLET HASTANESİ
17	DR.NAFİZ KÖREZ SİNCAN DEVLET HASTANESİ
18	BEYPAZARI DEVLET HASTANESİ
19	ANKARA CEZA İNFAZ KURUMLARI KAMPÜS DEVLET HASTANESİ
20	ANKARA GAZİ MUSTAFA KEMAL DEVLET HASTANESİ
21	BALGAT ADSM
22	MECLİS DEVLET HASTANESİ
23	SİNCAN ADSM
24	TEPEBAŞI ADSM

Ek-5. Hipotez Özet Tablosu

Hipotez	Kabul	Red
“Ankara’daki devlet hastanelerinde görev yapan hastane yöneticilerinin davranışsal güçlendirme boyut (yetki ve sorumluluk, iş zenginleştirme, katılım, güven ve destek, motivasyon, kaynak ve bilgi paylaşımı, iletişim ortamı, takım çalışması, eğitim ve öğrenme, ödüllendirme ve geri besleme) puanları yöneticinin yaşına göre farklılık göstermektedir”		Tüm boyutlar için reddedilmiştir.
“Ankara’daki devlet hastanelerinde görev yapan hastane yöneticilerinin davranışsal güçlendirme boyut (yetki ve sorumluluk, iş zenginleştirme, katılım, güven ve destek, motivasyon, kaynak ve bilgi paylaşımı, iletişim ortamı, takım çalışması, eğitim ve öğrenme, ödüllendirme ve geri besleme) puanları yöneticinin cinsiyetine göre farklılık göstermektedir”		Tüm boyutlar için reddedilmiştir.
“Ankara’daki devlet hastanelerinde görev yapan hastane yöneticilerinin davranışsal güçlendirme boyut (yetki ve sorumluluk, iş zenginleştirme, katılım, güven ve destek, motivasyon, kaynak ve bilgi paylaşımı, iletişim ortamı, takım çalışması, eğitim ve öğrenme, ödüllendirme ve geri besleme) puanları yöneticinin medeni durumuna göre farklılık göstermektedir”	Güven ve destek boyutu için kabul edilmiştir.	Yetki ve sorumluluk, iş zenginleştirme, katılım, motivasyon, kaynak ve bilgi paylaşımı, iletişim ortamı, takım çalışması, eğitim ve öğrenme, ödüllendirme ve geri besleme boyutları için reddedilmiştir.
“Ankara’daki devlet hastanelerinde görev yapan hastane yöneticilerinin davranışsal güçlendirme boyut (yetki ve sorumluluk, iş zenginleştirme, katılım, güven ve destek, motivasyon, kaynak ve bilgi paylaşımı, iletişim ortamı, takım çalışması, eğitim ve öğrenme, ödüllendirme ve geri besleme) puanları yöneticinin öğrenim düzeyine göre farklılık göstermektedir”	Takım çalışması boyutu için kabul edilmiştir.	Yetki ve sorumluluk, iş zenginleştirme, katılım, güven ve destek, motivasyon, kaynak ve bilgi paylaşımı, iletişim ortamı, eğitim ve öğrenme, ödüllendirme ve geri besleme boyutları için reddedilmiştir.
“Ankara’daki devlet hastanelerinde görev yapan hastane yöneticilerinin davranışsal güçlendirme boyut (yetki ve sorumluluk, iş zenginleştirme, katılım, güven ve destek, motivasyon, kaynak ve bilgi paylaşımı, iletişim ortamı, takım çalışması, eğitim ve öğrenme, ödüllendirme ve geri besleme) puanları yöneticinin öğrenim gördükleri lisans alanına göre farklılık göstermektedir”	Ödüllendirme ve geri besleme boyutu için kabul edilmiştir.	Yetki ve sorumluluk, iş zenginleştirme, katılım, güven ve destek, motivasyon, kaynak ve bilgi paylaşımı, iletişim ortamı, takım çalışması, eğitim ve öğrenme boyutları için reddedilmiştir.
“Ankara’daki devlet hastanelerinde görev yapan hastane yöneticilerinin davranışsal güçlendirme boyut (yetki ve sorumluluk, iş zenginleştirme, katılım, güven ve destek, motivasyon, kaynak ve bilgi paylaşımı, iletişim ortamı, takım çalışması, eğitim ve öğrenme, ödüllendirme ve geri besleme) puanları yöneticinin öğrenim gördükleri lisansüstü/tıpta uzmanlık programına göre farklılık göstermektedir”	Yetki ve sorumluluk, iletişim ortamı, takım çalışması boyutları için kabul edilmiştir.	İş zenginleştirme, katılım, güven ve destek, motivasyon, kaynak ve bilgi paylaşımı, eğitim ve öğrenme, ödüllendirme ve geri besleme boyutları için reddedilmiştir.
“Ankara’daki devlet hastanelerinde görev yapan hastane yöneticilerinin davranışsal güçlendirme boyut (yetki ve sorumluluk, iş zenginleştirme, katılım, güven ve destek, motivasyon, kaynak ve bilgi paylaşımı, iletişim ortamı, takım çalışması, eğitim ve öğrenme, ödüllendirme ve geri besleme) puanları yönetsel envana göre farklılık göstermektedir”	İletişim ortamı ile takım çalışması boyutları için kabul edilmiştir.	Yetki ve sorumluluk, iş zenginleştirme, katılım, güven ve destek, motivasyon, kaynak ve bilgi paylaşımı, eğitim ve öğrenme, ödüllendirme ve geri besleme boyutları için reddedilmiştir.
“Ankara’daki devlet hastanelerinde görev yapan hastane yöneticilerinin davranışsal güçlendirme boyut (yetki ve sorumluluk, iş zenginleştirme, katılım, güven ve destek, motivasyon, kaynak ve bilgi paylaşımı, iletişim ortamı, takım çalışması, eğitim ve öğrenme, ödüllendirme ve geri besleme) puanları yöneticinin yönetici olarak çalışma süresine göre farklılık göstermektedir”	Yetki ve sorumluluk ile iş zenginleştirme boyutları için kabul edilmiştir.	Katılım, kaynak ve bilgi paylaşımı, motivasyon, güven ve destek, eğitim ve öğrenme, iletişim ortamı, takım çalışması, ödüllendirme ve geri besleme boyutları için reddedilmiştir.

Ek-5. Devam. Hipotez Özet Tablosu

Hipotez	Kabul	Red
“Ankara’daki devlet hastanelerinde görev yapan hastane yöneticilerinin davranışsal güçlendirme boyut (yetki ve sorumluluk, iş zenginleştirme, katılım, güven ve destek, motivasyon, kaynak ve bilgi paylaşımı, iletişim ortamı, takım çalışması, eğitim ve öğrenme, ödüllendirme ve geri besleme) puanları yöneticinin kendilerine bağlı olarak çalışan personel sayısına göre farklılık göstermektedir”	Yetki ve sorumluluk, güven ve destek, eğitim ve öğrenme boyutları için kabul edilmiştir.	İş zenginleştirme, katılım, kaynak ve bilgi paylaşımı, motivasyon, iletişim ortamı, takım çalışması, ödüllendirme ve geri besleme boyutları için reddedilmiştir.
“Ankara’daki devlet hastanelerinde görev yapan hastane yöneticilerinin davranışsal güçlendirme boyut (yetki ve sorumluluk, iş zenginleştirme, katılım, güven ve destek, motivasyon, kaynak ve bilgi paylaşımı, iletişim ortamı, takım çalışması, eğitim ve öğrenme, ödüllendirme ve geri besleme) puanları yöneticinin görev yaptığı hastane türüne göre farklılık göstermektedir”	Motivasyon, iletişim ortamı, takım çalışması ile eğitim ve öğrenme boyutları için kabul edilmiştir.	Yetki ve sorumluluk, iş zenginleştirme, katılım, güven ve destek, kaynak ve bilgi paylaşımı, ödüllendirme ve geri besleme boyutları için reddedilmiştir.
“Ankara’daki devlet hastanelerinde görev yapan hastane yöneticilerinin psikolojik güçlendirme boyut (anlamlılık, yeterlilik, özerklik, etki) puanları yöneticinin yaşına göre farklılık göstermektedir”	Özerklik ve etki boyutları için kabul edilmiştir.	Anlamlılık ve yeterlilik boyutları için reddedilmiştir.
“Ankara’daki devlet hastanelerinde görev yapan hastane yöneticilerinin psikolojik güçlendirme boyut (anlamlılık, yeterlilik, özerklik, etki) puanları yöneticinin cinsiyetine göre farklılık göstermektedir”	Anlamlılık ve özerklik boyutları için kabul edilmiştir.	Etki ve yeterlilik boyutları için reddedilmiştir.
“Ankara’daki devlet hastanelerinde görev yapan hastane yöneticilerinin psikolojik güçlendirme boyut (anlamlılık, yeterlilik, özerklik, etki) puanları yöneticinin medeni durumuna göre farklılık göstermektedir”		Tüm boyutlar için reddedilmiştir.
“Ankara’daki devlet hastanelerinde görev yapan hastane yöneticilerinin psikolojik güçlendirme boyut (anlamlılık, yeterlilik, özerklik, etki) puanları yöneticinin öğrenim düzeyine göre farklılık göstermektedir”	Anlamlılık boyutu için kabul edilmiştir.	Özerklik, etki, yeterlilik boyutları için reddedilmiştir.
“Ankara’daki devlet hastanelerinde görev yapan hastane yöneticilerinin psikolojik güçlendirme boyut (anlamlılık, yeterlilik, özerklik, etki) puanları yöneticinin öğrenim gördüğü lisans alanlarına göre farklılık göstermektedir”		Tüm boyutlar için reddedilmiştir.
“Ankara’daki devlet hastanelerinde görev yapan hastane yöneticilerinin psikolojik güçlendirme boyut (anlamlılık, yeterlilik, özerklik, etki) puanları yöneticinin lisans üstü/tıpta uzmanlık eğitim programına göre farklılık göstermektedir”		Tüm boyutlar için reddedilmiştir.
“Ankara’daki devlet hastanelerinde görev yapan hastane yöneticilerinin psikolojik güçlendirme boyut (anlamlılık, yeterlilik, özerklik, etki) puanları yönetimsel unvanlara göre farklılık göstermektedir”		Tüm boyutlar için reddedilmiştir.
“Ankara’daki devlet hastanelerinde görev yapan hastane yöneticilerinin psikolojik güçlendirme boyut (anlamlılık, yeterlilik, özerklik, etki) puanları yöneticinin yönetici olarak çalışma süresine göre farklılık göstermektedir”		Tüm boyutlar için reddedilmiştir.
“Ankara’daki devlet hastanelerinde görev yapan hastane yöneticilerinin psikolojik güçlendirme boyut (anlamlılık, yeterlilik, özerklik, etki) puanları yöneticiye bağlı çalışan personel sayısına göre farklılık göstermektedir”		Tüm boyutlar için reddedilmiştir.
“Ankara’daki devlet hastanelerinde görev yapan hastane yöneticilerinin psikolojik güçlendirme boyut (anlamlılık, yeterlilik, özerklik, etki) puanları yöneticinin çalıştığı hastane türüne göre farklılık göstermektedir”		Tüm boyutlar için reddedilmiştir.
“Davranışsal güçlendirme boyutları (kaynak ve bilgi paylaşımı, yetki ve sorumluluk, katılım, güven ve çalışanlara destek, iş zenginleştirme, motivasyon, sağlıklı iletişim ortamı, takım çalışması, eğitim ve öğrenme, ödüllendirme ve geri besleme) ile psikolojik güçlendirme boyutları (anlamlılık, yeterlilik, özerklik, etki) arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır”	Tüm boyutlar için kabul edilmiştir.	

ÖZGEÇMİŞ

I- Bireysel Bilgiler

Adı: Emine

Soyadı: KURANEL

Doğum yeri ve tarihi: Kırşehir 29.05.1987

Uyruğu: T.C.

Medeni Durumu: Evli

İletişim adresi ve telefonu: Mamak Cad. No: 65/6 MAMAK/ANKARA

0 541 505 67 19

II- Eğitimi

Lisans: Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Sağlık İdaresi Bölümü 2005-2010

(2005-2006 İngilizce Hazırlık)

Lisans: Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü 2006-2010

Y. Lisans: Ankara Üniversitesi Sağlık Kurumları Yönetimi 2012-2016

Yabancı dil: İngilizce

III- Mesleki Deneyimi

Lokman Hekim Hastanesi, Maliyet Analizi Bölümü, Proje Yöneticisi, 2009-2009

Antalya Demre Devlet Hastanesi, V.H.K.İ., 2011-2011

Ankara Numune Eğitim ve Araştırma Hastanesi, V.H.K.İ., 2011-2012

Türkiye Kamu Hastaneleri Kurumu, V.H.K.İ., 2012-2013

Ankara 1.Bölge Genel Sekreterliği, Danışman, 2013-...

IV- Diğer Bilgiler

Bilgisayar İşletmenliği Sertifikası

Hacettepe Üniversitesi 4. Sağlık ve Hastane İdaresi Kongresi Katılım Belgesi,

Hacettepe Marketingieeee’08 Pazarlama Seminerleri Katılım Belgesi,
ODTÜ Finans Kongresi Katılım Belgesi
Sağlık Yönetimi Topluluğu (Üye)

