T.C.
SELÇUK ÜNİVERSİTESİ
SAĞLIK BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

SAĞLIK ÇALIŞANLARINDA GÜÇLENDİRME, BAŞARI GÜDÜSÜ VE ETİK LİDERLİK İLİŞKİSİ

Fatih SÜNBÜL

YÜKSEK LİSANS TEZİ

SAĞLIK YÖNETİMİ ANABİLİM DALI

Danışman

Prof. Dr. Şebnem ASLAN

KONYA-2017

T.C.
SELÇUK ÜNİVERSİTESİ
SAĞLIK BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

SAĞLIK ÇALIŞANLARINDA GÜÇLENDİRME, BAŞARI GÜDÜSÜ VE ETİK LİDERLİK İLİŞKİSİ

Fatih SÜNBÜL

YÜKSEK LİSANS TEZİ

SAĞLIK YÖNETİMİ ANABİLİM DALI

Danışman

Prof. Dr. Şebnem ASLAN

KONYA-2017

ÖNSÖZ

Lisans ve yüksek lisans eğitimim boyunca bana her türlü desteği veren, bana yol gösteren, değerli vaktinden ödün verip benimle yakından ilgilenen, tezimin her aşamasında yanımda olan danışman hocam Prof. Dr. Şebnem ASLAN'a

Araştırmanın her aşamasında bana yardımcı olan eşim Zeliha Selda SÜNBÜL'e ve kızım Elif Sena SÜNBÜL'e, kuzenim Fatma Nur ACABOĞA'ya

Varlıklarıyla beni motive eden bugünlere gelmemde büyük emekleri olan aileme ve son olarak değerli meslektaşım Erhan KILINÇ'a sonsuz teşekkürlerimi bir borç bilirim.

Fatih SÜNBÜL

BEYAN

Bu tez çalışmasının kendi çalışmam olduğunu, tezin planlanmasından yazımına kadar bütün aşamalarında etik dışı davranışımın olmadığını, bu tezdeki bütün bilgileri akademik ve etik kurallar içinde elde ettiğimi, bu tez çalışmasıyla elde edilmeyen bütün bilgi ve yorumlara kaynak gösterimi ve bu kaynakları da kaynaklar listesine aldığımı, yine bu tezin çalışılması ve yazımı sırasında patent ve telif haklarını ihlal edici bir davranışımın olmadığını beyan ederim.

Fatih SÜNBÜL
Mayıs 2017

1.GİRİŞ *1*

1.1.Personel Güçlendirme Kavramı 2

1.2. Personel Güçlendirme Olgusunun Tarihi Temelleri 3

1.3.Personel Güçlendirmenin Benzer Kavramlarla İlişkisi ve Ayrılan Yönleri 7

1.4. Personel Güçlendirme Kavramının Kapsamı ve Önemi 9

1.5. Personel Güçlendirme İle İlgili Kavramlar 10

1.5.1. Kararlara Katılım ve Karar Verme Yetkisi 10
1.5.2. Yenilik 11
1.5.3. Bilgiye Ulaşılabilirlik ve Bilgilerin Paylaşılması 11
1.5.4. Sorumluluk 12
1.5.5. Ortak Hedeflere Yöneltme 12
1.5.6. Çalışanları Toplum Önünde Övme 13
1.5.7. Çalışanlara Güveni Öğretme ve Onlara Güven Aşılama 13
1.5.8. Yeterlilik ve Yetenekleri Geliştirme 13
1.5.9. Eğitim ve Geliştirme 14
1.5.10 Açık İletişim Ortamı 14
1.5.11 Performans İle İlgili Geri Bildirim Yapma 15
1.5.12. Çalışma Ortamında Esneklik 15
1.5.13. Kaynaklara Ulaşılabilirlik 15
1.5.14. Takım Çalışması 15

1.6. Personel Güçlendirmenin Yararları 16

1.6.1.Personel Güçlendirmenin Organizasyona Sağladığı Yararlar 16
1.6.2. Personel Güçlendirmenin Çalışanlara Sağladığı Yararlar 17
1.6.3. Personel Güçlendirmenin Yöneticilere Sağladığı Yararlar 18

1.7. Personel Güçlendirmenin Olumsuz Yönleri 18

1.8.Personel Güçlendirmeye Yönelik Sıkça Yapılan Eleştiriler 19

1.9. Personel Güçlendirme 'de Yaşanan Engeller ve Personel Güçlendirmenin Uygulanmasında Genel Hatalar 21

1.9.1. Personel Güçlendirmenin Önündeki Engeller 21
1.9.2. Çalışanın Güçlendirilmesinde Genel Olarak Yapılan Yanlışlar 23

1.10. Neden Güçlendirme? 25

1.11.Personel Güçlendirme Üzerine Yapılan Çalışmalar 25

1.12. Sağlık Hizmetleri Alanında Personel Güçlendirme Uygulamaları 26

1.13. Güdü ve Güdülenme Kavramı 28

1.14. Güdü Çeşitleri 30

1.15. Güdü Kuramları 31

1.16. Başarı Güdüsü 33

1.16.1 Başarı Güdüsünü Etkileyen Etmenler 34
1.16.2. Başarı Güdüsünün İş Hayatındaki Yeri 36

1.17. Etik, Liderlik ve Etik Liderliğe İlişkin Kavramlar 38

1.17.1. Etik Kavramı 38

1.18. Yönetsel, Mesleki ve Örgütsel Etik 39

1.19.Liderlik Kavramı ve Kapsamı **40**

1.20. Liderlik Kuramları **42**

1.20.1. Liderliğin Özellikler Yaklaşımı 42

1.20.2. Davranışsal Yaklaşım 43

1.20.3. Durumsallık Yaklaşım 44

1.20.4. Modern Liderlik Yaklaşımları 44

1.20.5. Alternatif Liderlik Yaklaşımları 45

2.YÖNTEM ***50***

2.1. Araştırmanın Amacı **50**

2.2. Araştırmanın Önemi **50**

2.3. Araştırmanın Yeri ve Zamanı **51**

2.4.Araştırmanın Evreni ve Örneklemi **51**

2.5. Araştırmanın Sınırlılıkları **52**

2.6.Araştırmada Kullanılan Ölçekler **52**

2.7. Araştırmanın Modeli **54**

2.8. Araştırmada Kullanılan İstatistikî Yöntem **54**

2.9. Araştırma Etiği **54**

2.10. Araştırmanın Hipotezleri **55**

3. BULGULAR ***56***

3.1. Sağlık Çalışanlarının Sosyo-Demografik Özelliklerine Ait Bulgular ve Araştırma Ölçeklerine Ait Tanımlayıcı İstatistikler **56**

4.TARTIŞMA ***71***

5. SONUÇ ve ÖNERİLER ***76***

5.1. Sonuçlar **76**

5.2. Öneriler **78**

6.KAYNAKÇA ***80***

7. EKLER ***86***

EK A: Anket Formları **86**

EK-B : Etik Kurul Kararı ve Araştırma İzni **89**

8. ÖZGEÇMİŞ ***92***

ÖZET

T.C.
SELÇUK ÜNİVERSİTESİ
SAĞLIK BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

Sağlık Çalışanlarında Güçlendirme, Başarı Güdüsü ve Etik Liderlik İlişkisi

Fatih SÜNBÜL
Sağlık Yönetimi Anabilim Dalı

YÜKSEK LİSANS TEZİ/KONYA-2017

Bu çalışmada sağlık çalışanlarında güçlendirme çalışmaları üzerinde başarı güdüsü ve etik liderlik ilişkisi incelenmesi amaçlanmıştır. Bu amaçla çalışmamızın ilk bölümünde sağlık çalışanlarında güçlendirme çalışmaları üzerinde durulmuştur. İkinci bölümde başarı güdüsü kavramı incelenmiştir. Üçüncü bölümde ise etik liderlik ve ilişkisi irdelenmiştir. Son bölümde ise araştırma yer almaktadır.

Bu çalışma Selçuk Üniversitesi Selçuk Tıp Fakültesi Hastanesi bünyesinde çalışan sağlık çalışanları araştırmanın evrenini oluşturmaktadır. Örneklem seçimi konusunda kullanılan ölçeklerdeki soru sayısının 5-10 katı arasında örneklem seçilmesine dikkat edilmiştir. Çalışmanın uygulanması aşaması için basit-rastgele örneklem yöntemi kullanılarak yasal izinler alınarak uygulanmıştır. Araştırma anket formunda demografik soru formu, personel güçlendirme ölçeği, başarı güdüsü ölçeği ve etik liderlik ölçeği bulunmaktadır.

Araştırmanın regresyon sonuçlarına bakıldığında personel güçlendirme arttıkça, başarı güdüsü yükselmektedir. Başarı güdüsündeki değişimin yaklaşık %5 personel güçlendirme etkileşiminden kaynaklanmaktadır. Personel güçlendirme arttıkça etik liderlik yükselmektedir. Etik liderlikteki değişimin yaklaşık %5 personel güçlendirme etkileşimiyle açıklanmaktadır. Başarı güdüsü arttıkça, etik liderlik yükselmektedir. Etik liderlikteki değişimin yaklaşık %15 başarı güdüsünün etkileşimiyle açıklanmaktadır.

Anahtar Kelimeler: Başarı Güdüsü, Etik Liderlik, Güçlendirme, Sağlık Çalışanları.

SUMMARY

REPUBLIC of TURKEY
SELÇUK UNIVERSITY
HEALTH SCIENCES INSTITUTE

The Relationship Between Employee Empowerment, Achievement Motive and Ethics Leadership

Fatih SÜNBÜL
Department of Health Care Management

MASTER THESIS / KONYA-2017

In this work, it has been aimed to examine the relations of the empowering healthcare personnel's achievement motivation and ethical leadership. With this goal, the first section of our work has dwelt on the practices of empowering healthcare personnel. In the second section the concept of achievement motivation has been examined. In the third part ethical leadership and its relations has been deliberated. Research takes place in the final section.

The foundation of this research is formed by the healthcare employees working at the Selcuk University Selcuk Faculty of Medicine Hospital. It has been paid attention to choosing the samples that consist of the numbers of questions that are around five and ten. The work was done by using the simple and random methods in the stage of applying the samples and getting legal permission. The research has been in the forms of demographic survey question forms, employee empowerment measures, achievement motivation measures and ethical leadership measures.

Once the investigation's regression results are considered as staff empowerment increases achievement motivation increases as well. The change in achievement motivation is caused approximately %5 by interaction of staff empowerment. As staff empowerment increases ethical leadership rises. About %5 of the change in ethical leadership is explained by interaction of staff empowerment. As achievement motivation rises ethical leadership increases. About %15 of the change in ethical leadership is explained by interaction of achievement motivation.

Keywords: Achievement Motivation, Ethical Leadership, Strengthening, Health Workers.

1.GİRİŞ

Uluslararası rekabet, küreselleşme ve hasta beklentilerindeki değişimle birlikte hastaneler çevresinde yaşanan hızlı gelişmeler sağlık kurumlarını yeni yöntem ve tekniklerin kullanılmasına itmektedir(Ataklı 2016). Bunun yanında sağlık kurumlarında örgütlerin yeni ve modern niteliklerle donanmış liderlerle çalışması büyük önem kazanmıştır. Bu sebeple yüksek başarı elde etmek isteyen sağlık kurumlarının güçlü bir lidere sahip olmaları aynı zamanda sağlık çalışanlarının da güçlendirilmiş ve yeni yetkiler verilmiş çalışanlar olmalarının önemi ortaya çıkmaktadır(Sancar 2012).

Hızlı değişimlerin olduğu günümüz dünyasında oluşan rekabet ortamı ve bu ortamın istediklerini yerine getirebilmek için işletmeler açısında uygulamaların rekabet ortamına uyum göstermeleri gerekmektedir(Ala 2010). Ve bu uygulamaların amacında genel olarak çalışanların işlerine kendilerini adamaları anlamında iş piyasandaki değişim 50'li yıllarda yapılan ataklarından dikkate alınması ile birlikte modern anlayışlarında personel güçlendirme yerini almıştır(Gürbüz 2012).

Çalışmanın ilk bölümünde ele aldığımız kavram sağlık çalışanlarında güçlendirme kavramı olmuştur. Sağlık çalışanlarının gerekli psikolojik motivasyonun sağlanması ile birlikte çalıştıkları kurumların amaçlarını gözeterek daha güven içinde çalışmasını oluşturmaktadır(Ala 2010). Tanımdan da anlaşıldığı üzere sağlık kurumlarının başarısında sağlık çalışanlarının güçlendirme etkisi önemli görünmektedir. Güçlendirilmiş sağlık çalışanının kuruma sağlayacağı katma değer güçlendirilmemiş sağlık çalışanına göre daha fazla olacaktır(Ataklı2016). Sağlık alanı; yoğun streslerin yaşandığı stresli olan hasta ve yakınlarının da sağlık çalışanları üzerinde yoğun stres ortamını artırması sağlık çalışanlarının güçlendirilmesi konusunda ket vurmaktadır(Çavuş ve Demir 2014).

Çalışmanın ikinci bölümünde ele aldığımız başarı güdüsü kavramı olmuştur. Günümüzde yönetim ve organizasyon çevresinde sağlık çalışanların sürekli çalışmak yerine çalışanların inanarak ve isteyerek başarıyı aramalarına yönelik inanç göstermeleri istenmektedir(Kaya 2007).Başarı güdüsü bireyin başarma arzusunu ifade eden başarma güdüsü olarak düşünüldüğünde; bireysel arzulama, bireysel ve

profesyonel hedeflere meydan okumayla üstesinden gelerek çalışma eğilimi olarak tanımlanabilir(Sarıçam 2011).

Çalışmanın son bölümünde etik liderlik ilişkisi incelenmiştir. Hem sağlık çalışanları açısından hem de etik lider açısından incelenerek başarı güdüsü ve sağlık çalışanı güçlendirme çalışmaları üzerindeki ilişkisi irdelenmiştir. Liderlerin sergiledikleri liderlik davranışları, sağlık çalışanları üzerinde etkili iletişim ağının kurulmasında, kariyer gelişiminde, ve memnuniyetlerinin artması ile büyük oranda ilişkili olduğu ortaya çıkmıştır(Chen ve Silverthorne 2005).

1.1.Personel Güçlendirme Kavramı

Aktif çalışma hayatı bu hayat içerisindeki devinim yönetim ve organizasyonları mevcut yönetim anlayışları üzerindeki geleneksel yapıyı gözden geçirmeye zorlamaktadır. Küreselleşen dünyaya uyum sağlama süreci ise organizasyonların kendilerini yenileyerek süratli değişimler görülmektedir(Yıldırım 2007). Yönetim ve organizasyon dinamik bir yapıdır. İç çevresindeki değişimler yönetim bilimini de değişime zorlamaktadır. Ekonomik ve kültürel değişimlerle birlikte yönetim anlayışları üzerinde yeni kavramlar ortaya çıkmaktadır(Şimşek ve Çelik 2009)

Personel güçlendirme, globalleşme sonucunda ve rekabet ortamından kaynaklı ortaya çıkan ve zaman içerinde önemini sürekli olarak artıran bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır(Barutçugil 2004).

Personel güçlendirme kavramına motivasyon ve örgütsel ilişkiler bakış ile bakıldığında birbirinden ayıran pek çok yaklaşım görülmektedir(Ala 2012) güçlendirme, lidere ait olan yetki, sorumluluk ve gücü izafi olarak çalışanlara bir takım yetkilerini vermesi anlamındadır. Güdüleyici faktörler bakış açısı ile çalışanların işlerini sevmelerini ve iş yerine ait güzel hisleri olarak da bakılabilir(Ilısu 2012).

Personel güçlendirme üzerine birçok tanım yapılmıştır. Bu tanımlardan bir kısmını aşağıda verilmiştir:

- Personel güçlendirme; çalışanın, çalışma alanı içerisinde yönetim ve kadrolarından izin almaksızın kendi kararını vermek ve bireyleri gelişimine

yönelik bir süreçtir(Koçel 2003). Personel güçlendirme yapılmış organizasyonlarda, çalışanların mesleki ilişkisi en baştan özgün olarak kabul edilmektedir. Çağdaş yönetim anlayışlarına göre olan yaklaşımlar, kendilerinin belirledikleri sınırlarını belirledikleri allan içerisinde organizasyon ismine kişisel seçim yapabilen çalışana gereksinim duyar(Barutçugil 2004).

- Güçlendirme; birliktelik, dağıtıcı olma, geliştirme, eğitim ve ruhu gibi bir organizasyonun iş görenlerin kararların alınması sürecine dahil olma personeli geliştirme ilkelerinin uygulandığı şeklinde söyleyebiliriz(Vogt ve Murrel 1990)
- Personeli güçlendirme, çalışanlara güç ve yetki vermeyi ifade etmektedir. Bunun yanında çalışanlara sinerji ve enerji katma anlamı da bulunmaktadır. Bu enerji ve sinerji personelin yenilikçi bir yapıya sahip olması yahut o zihne ulaşmasını sağlamalıdır(Yüksel ve Erkutlu 2003).
- Personel güçlendirme; çalışanın güçlendirilmiş olduğunun farkına varıcı ve belirli sınırlar içerisinde kazanılan gücü özgürce kullanabilmesidir. Personel güçlendirme; kişisel becerilerin sosyal entegrasyonudur(Osborne 1994).
- İşletmelerin ortaya koydukları vizyon ve misyon doğrultusunda, müşterilerin memnuniyetini artırmak için işletmeyi sahiplenen çalışanların belirlenmiş limitler arasında görev ve sorumluluk verilmesidir(Akçakaya 2010).
- Personel güçlendirme kavramı çalışanların enerjik hale getirilmesidir. Bu enerjik yapıyı güç kavramı sağlayacaktır. Personel güçlendirme kavramı güç ve otoriteye olan etkileri araştırılmıştır(Barutçugil 2004). Personel güçlendirmedeki güçlendirme anlamı motivasyon anlamı taşımaktadır. Dolayıyla bu güçlendirme çalışmaları yönetim anlayışı üzerinde birçok değişiklikler göstermektedir. Geleneksel yönetimde güçlendirme çalışmaları zor iken modern yönetimde esneklik kavramı personel güçlendirmeyi kolaylaştırmıştır(Doğan ve Kılıç 2007).

1.2. Personel Güçlendirme Olgusunun Tarihi Temelleri

Küreselleşen dünyada değişimlerin olması nedeniyle sürekli yükselen rekabet baskısı örgütlerin merkezden karar almalarını etkilemektedir. Küreselleşen örgütler, sorunlara çözüm üreten, kararlar alabilen, ve inisiyatif kullanabilen ve sonuçların sorumluluğunu kaldırabilecek çalışanlara ihtiyacı vardır. Bu nedenle hızlı, atik ve esnek karar alabilmek için, doğrudan işin içinde olan çalışanların güçlendirilmesi zorunlu hale gelmiştir(Şenel 2006).

Çalışan güçlendirmesinin tarihçesine baktığımızda eski yıllara dayandığı gözler önüne serilmektedir.

Sanayi devrimi öncesi ürünlerin üretim aşamalarında belirli bir yeteneğe sahip kişiler tarafından üretilirlerdi. 18.yüzyılın sonuna doğru ürün veya hizmetler vasıflı zanaatkârlar tarafından üretilmiştir(Arda 2006). Taylor'un ortaya attığı ve savunduğu bilimsel yönetim yaklaşımına göre zihinsel ve dışsal işler diye yapılan işlerin birbirinden farklı süreçler olduğunu vurgulanmıştır. Bu yaklaşım sistemde çalışanların yaptığı işler sonucu faaliyette bulunmamaktadırlar. Yapılanların zihinsel bölümü büyük oranda idarenin kademelerine bırakılmaktadır(Koçel 2003). Taylor'un ortaya attığı sistemde çalışanların itaat etmesi üzerine kurgulanmıştır. Bu sistem çalışanı bir makine gibi gördüğü için, her ne kadar işletmenin üzerinde verimliliği yükselttiyse de iş gücü devri ve işe devamsızlık gibi konularda da artışlara neden oluştur.(Eren 2002). Elton Mayo ve arkadaşlarının öncülüğünü yaptığı 'Hawthorne Çalışmalarında' çalışanların yönetime katılması hem psikolojik açıdan hem de maddi açıdan birçok faydalarını olduğu söylenmiştir(Koçel 2007). Taylor felsefesini kritik eden E. Mayo ve diğerleri, katılımlı yönetimin çalışanları kendilerini güdüleyeceğini ve yakından kontrol olmadan daha etkili bir ortam sağlayacaklarını söylemişlerdir(Arda 2006).

Personel güçlendirmenin ilk olarak ortaya çıkışı, yönetimde insan ilişkileri açısından dönüm noktası haline gelen (Uzun 2007). Taylor'un felsefesine daha sivri tepkilerin verildiği, yönetimde çalışan ilişkisinin daha önemli olduğu görüşünün hâkim olduğu yıllar olarak görülebilir(Pitts 2005). O yıllarda E. Mayo'a ait fikirleri ana dayanak kabul edilerek, A.Maslow'un "İnsan İlişkileri" diye anılan teorisine göre; çalışanlar kendilerine ait beceri ve özelliklerini geliştirmek, ilerletmek isterler. Ayrıca McGregor 'un "Y teorisi"nin çalışanların olumlu bir bakış açısı içerisinde çalışanların kendi denetimlerini kabul edeceği, kendini kanıtlamak için organizasyona katkı sağlayacaklarını gibi konular personel güçlendirmede yararlanma düşüncesinin temelini oluşturmuştur(Seçgin 2007).

Bu gelişmelerin yaşanması yanında, çalışanların işleriyle daha çok ilgileneceği ve işlerini sahiplenmesi için gerekli ortamlar yaratılmaya çalışılmıştır. Bu dönemde ortaya atılan en önemli kavramlardan biri 'iş zenginleştirme' kavramıdır. Bu kavram çalışanların kararlara katılmasının sağlanması yanında onları

motive etmeyi amaçlamıştır(Şimşek 2007).1960'lı yıllarda geniş uygulama alanı bulan iş zenginleştirme yaklaşımı yapılan reformlarla birlikte çalışanların daha yüksek katılımını sağlayan "Kalite Çemberleri", kazanç paylaşımı ve benzeri farklı uygulamaların gelişmesini sağlamıştır(Bowen ve Lawler 1992).

Geleneksel yönetim organizasyonunda görülen sorunlar neticesinde çalışanların yönetime katılma uygulamalarına daha fazla ilgi duymalarına yol açmıştır(Şimşek 2007). 1960'lı yılların ortasında yönetime katılma ve ortak karara varma gibi kavramlar önemi ortaya çıkmış. İşletmenin yüz yüze kaldığı sorunları daha iyi anlamlandırabilmek için Z tip yönetim teorisi geliştirilmiştir. Bu teori, ileri düzeyde güven, uzun vadede istihdam, geniş yelpazede kariyer imkânı gibi güçlendirme süreci ile paralellik gösteren birçok unsura sahiptir(Güven 2001). O yıllarda çalışanların kendilerini geliştirmeye yönelik faaliyetleri ve birlikte çalışarak mevcut potansiyellerini artırmaları, yöneticilerinin personel güçlendirme üzerine odaklanmalarını sağlamıştır(Collins 1996). Örgütsel davranış, liderlik, işbirlikçi çalışma, insan kaynakları gibi konuların yönetim bilimleri açısından tazeliğini koruması personel güçlendirme kavramını ortaya çıkarması üzerinde etkili olmuştur(Zencir 2004).

1970'li döneler çalışanların karara katılım eğilimi göstermesi ve alınan kararlarda sürecine dahil olma isteklerinin formal zemine kavuşturulması çalışmaları ile birlikte sanayileşme demokrasi yaklaşımı göz önüne çıkan bir kuram haline gelmiştir(Seçgin 2007). Bu konuda Halil Yıldırım, O'Connor'un görüşlerine katılarak bu kavramın popülist ve politik eylem olarak iki önemli unsurunun olduğunu ortaya koymuştur. Popülist eylem, temsil edilme ve eşitlik gibi demokrasinin temel dayanaklarının endüstriyel hayata aktarılması iken politik eylem ise çalışan örgütlenmesi yoluyla çalışanların haklarının savunulduğu ve toplu pazarlık gibi ve yönetim baskısını kurtulmayı ifade etmektedir(Hacımustafoğlu 2008).

1980'lerden günümüze kadar uzanan zamanda ise müşteri bağlılığının oluşturulması örgütlerin amacı ve hedefi olmakla birlikte kurumların devamlılığını sağlayan unsurdur. Rekabeti kazanmak için en önemli yol müşteri bağlılığının oluşturulmasıdır(Şimşek 2007). Bu düşünce personel güçlendirmenin uygulama alanı olarak görülmektedir. Personel güçlendirme 1980'li yılların sonlarına doğru yeni

yönetim modelleri ile birlikte cazibesi artmıştır. 1980lerde kademe azaltma ve küçülme politikaların önemli hale gelmesiyle birlikte personel güçlendirme çalışmaları göz önünde bulundurulmaya başlanmıştır(Spreitzer 1997).

Güçlendirme kavramı birçok uzman tarafından kullanılmıştır. Ancak ilk kullanan 1983 yılında Harrison ve Kanter, olmuştur. Daha sonra sırasıyla 1985'te Bennis ve Nanus, 1986 yılında Burke ve Nielsen, 1987'de Block, 1988'de House kullanıştır(Şimşek 2006). Kavramın ilk kullanıldığı yıllarda daha yüzeysel konular üzerine durulurken daha sonraki yıllarda kalite çemberleri, çalışma hayatının iyileştirilmesi ve toplam kalite anlayışındaki revizyonlar açısından değerlendirilmiştir(Şimşek 2007).

Güçlendirme kavramı Block'un yazdığı "The Empowered Manager" isimli kitap ile birlikte literatüre girmiştir(Höpfl 1994). Güçlendirme kavramının ilişkisel olarak incelenmesinde yine Conger ve arkadaşları tarafından yapılmış ve üstün astı ile gücünü paylaştığı bir sistem olarak düşünmüştürler. Bu nedenle güçlendirme kavramı ile katılımcı yönetimi bir birleriyle bağlantılı olduğu üzerine çalışmalar yapılmıştır(Conger ve Kanungo 1988).

Thomas ve arkadaşları, Conger ve Kanungo tarafından geliştirilen yaklaşımını temel dayanak göstermekle birlikte bu modelin üstüne eklemeler yapmışlardır. Thomas ve arkadaşlarına göre güçlendirme, çalışanlara güç ve yetki vermeyi ifade eder ve çalışanların motivasyonlarını sağlayan değişkenlerdeki değişmeler olarak tanımlanmıştır(Doğan 2003). Conger ve Kanungo'nun güçlendirme modeline üç ekleme yapmıştır. Birincisi, güçlendirme bir motivasyon türü olarak tanımlanmalıdır. Bu da kişinin iç motivasyonudur. İkincisi bu motivasyonun sağlanmasında işlerin nasıl düzenleneceği konusudur. Üçüncüsü de, çalışanların işlerini yaptıkları sırada onların fikirlerini de yakalamak gerektiğidir(Conger ve Kanungo 1988).

Güçlendirme bir anlamda motivasyon içerikli olarak da anlaşılmaktadır. Geleneksel motivasyon anlayışına yenilik getirmektedir. Klasik ve bürokratik yaklaşım sıkı kontrol, katı bir cezalandırma ve şarta bağlı ödüllendirme birlikteliğine dayanmaktadır. Bu anlayışa göre çalışanların işverenlerine itaati hükmeder(Şimşek 2006). Bunun tam tersine yeni anlayış esnek ve işle ilgili sinerjik bir ortamı

vurgulamaktadır. Yönetimde çalışanları dışlamak uzaklaştırmak yerine sürece dâhil ederek bünyesinde barındırmak hedeflenmektedir(Doğan 2003).

Şekil 1. Personel Güçlendirmenin Gelişim Seyri.

1920'li Yıllar	Çalışanın Uyum Göstermesi	Taylorist yaklaşım
1930'lı Yıllar	İnsan İlişkileri Yaklaşımı ve Elton Mayo	Çalışanın motive olabilmesi ve işini en iyi yapabilmesi için "yakın nezakete" gerek olmadığı anlayışının ortaya çıkması
1960'lı Yıllar	İş Zenginleştirme	Belirli bir düzeyde kontrol ve performans geri beslemesi ile çalışanlara "anlamlı" işler sunma
1970'li Yıllar	Endüstriyel Demokrasi	İşçilerin katılım haklarını temel alan bir yaklaşım ve müşterek anlaşma
1980'li Yıllar	İş Görenlerin Katılımı	Bu evrede yeni bir katılım biçimi olarak müşterek anlaşmadan çok iş görenlerin katılım biçimleri üzerinde durulur.
1980'lerin Sonu	Personel Güçlendirme	Çağdaş anlamda personel güçlendirme

Kaynak: Çöl, a.g.e.,ss.3-13.; Doğan, a.g.e., ss.37-61 kaynaklarından uyarlanmıştır.

1.3.Personel Güçlendirmenin Benzer Kavramlarla İlişkisi ve Ayrılan Yönleri

Personel güçlendirme kavramı birçok kavramla birlikte anılmaktadır. Bunlar; yetki devri, iş zenginleştirme, motivasyon, katılım gibi kavramlarla birlikte anılmaktadır. Ancak personel güçlendirmenin diğer kavramlardan farkı, diğer kavramlara göre daha geniş alanı kapsamakta ve uygulanması zorluğu bulunmaktadır(Ala 2010).

Personel güçlendirme ve yetki devri açısından incelediğimizde yetki bir işi yapabilme gücü ve yeteneğidir. Yetki kavramı, işletmenin yahut organizasyonun amaçlarını nasıl başardığı sorusuna ışık tutan örgütsel davranışın anlamlandırılmasında yardımcı olan kavramdır(Hanan 1996). Çalışanın görevini yerine getirebilmesi için yeteri kadar yetkiyle donatılması gerekmektedir. Aynı zamanda görevin ifası sırasında kaynağı kullanım becerisini de kapsamaktadır(Güney 2001).

Örgütlerde yetki devri genellikle organizasyonun etkin ve verimli bir şekilde işleyebilmesi için oluşturulan bir yöntemdir. Bu manada yetki devri yöneticinin, yetkilerinin bir veya bir kaçının çalışanlara devredilmesidir(Seçgin 2007). Orta kademe yönetici yetkisini alt veya ast kademeye devretmesi halinde bile üst yönetime karşı sorumluluğu sonlanmamaktadır(Erengül 1997). Personel güçlendirme ve yetki devri arasında ortak farklardan ilki her ikisi de sorumlulukları ve görevleri asta yüklemektedir. Diğer bir benzerlik ise bir işle ilgili karşılaşılabilecek sorunları en iyi o işi yapan çalışanın bilebileceğidir(Çetin ve Günay 2001).

Personel güçlendirme ve katılımcı yönetim kavramı arasındaki benzer ve ayrılan yönleri incelediğimizde katılımcı yönetim yaklaşımlarının başlangıcı olarak Hawthorne araştırmalarına dayanmaktadır. Ancak tarihsel süreç içeresinde hızla gelişen katılımcı yönetim anlayışı 1980'li yıllarda atak göstermiştir(Doğan 2006). Yönetime katılma, çalışanların organizasyonun bir kısmına veya tamamında sürece dâhil edildikleri ve kararların alınması sürecinde içlerinde bulundukları durum olarak tanımlanmaktadır(Dinçer ve Fidan 1996).

Yönetime katılma ortaya çıkan sorunların çözümünde, ortak kararların alınmasında ve daha katılımlı yahut demokratik bir ortamın oluşmasını sağlayıcı yönleri açısından personel güçlendirmeye benzer özellikleri taşımaktadır(Uzun 2007). Burada bu iki kavramın bir birlerinden ayrıldıkları nokta ise katılımda çalışanların katılım süreçlerinde belli ölçüde ve verilen imkânlar neticesinde katılmaktayken, güçlendirme kavramında ise sürekli olarak karar verme ve sorunlara çözüm üretme sisteminin içerisindedirler(Eren 2002). Ayrıştıkları bir diğer nokta ise katılımda kararların alınmasında üst yöneticiler noktayı koyarlarken, güçlendirme çalışmaların da ise çalışanların üst yöneticilerin onayına ihtiyaç duymaksızın süreci

yönlendirebilmektedirler. Kısacası güçlendirme kavramı katılım yönetimi kavramını kapsamaktadır(Uzun 2007).

Personel güçlendirme ve iş zenginleştirme arasındaki benzerlikler ve ayrılan yönleri incelediğimizde, iş hayatında çalışanların işlerinde yaptıkları işleri monoton yani tek düze gördükleri ve motivasyonlarının düştüğü zamanlar iş zenginleştirerek onlara daha geniş kapsamlı iş olanağının tanınması durumu olarak tanımlanır(Spreitzer 1996). Daha geniş anlamada baktığımızda işin içeriğini değiştirme, çalışanların kendi istekleri ve ihtiyaçları doğrultusunda hareket etme ve kendilerine uygun iş programı hazırlamalarına olanak tanımaktadır(Caudron 1995). Personel güçlendirme kavramı ile ortak özelliği kendi işlerini planlayabilmeleridir. Ancak personel güçlendirme ve iş zenginleştirme arasındaki önemli fark ise, personel güçlendirmede çalışanların yaptıkları işi etkileme imkânlarının olmasına rağmen iş zenginleştirmede bu durum yoktur. Kısaca güçlendirme kavramı, iş zenginleştirme kavramını kapsamaktadır. Yani çalışanı güçlendirmede, iş zenginleştirmesi bir adımdır(Spreitzer 1996).

Personel güçlendirme ve motivasyon arasındaki benzerlikler ve ayrılan yönleri incelediğimizde öncelikle motivasyon, yönetim bilimcilerin tanımlarına göre; örgütün ve çalışanların ihtiyaçlarını karşılayacak ve onları isteklendirecek yönde iş ortamı oluşturma süreci olarak tanımlanabilmektedir(Ceylan 1998). Motivasyonun özünde çalışanın performansını yükselterek çalışanı verimli hale gelmesini sağlayıcı uyum gösterecek ortam ve şartların sağlanması yatmaktadır.(Ala 2010). Personel güçlendirme de çalışanı motive etmek ve daha verimli çalışmasını sağlamak için kullanılan bir yöntemdir. Motivasyonda çalışana ne verilirse daha verimli ve başarılı olur sorusuna cevap ararken, personel güçlendirme de personelin kendini yetiştirmesi ve geliştirmesi sonucu işinde başarılı olması, işle ilgili kararlar vermesi için neler yapılması sorusu üzerine durmaktadır(Koçel 2003).

1.4. Personel Güçlendirme Kavramının Kapsamı ve Önemi

Küreselleşen dünyada artan rekabet ortamı ve rekabet stratejilerindeki gelişmelere paralel olarak, yeni yönetim teknikleri ve stratejileri gelişmektedir. Bu yeni yönetim anlayışlarıyla beraber personel güçlendirmenin uygulanması zorunlu hale gelmiştir(Sancar 2012).

Yönetim kavramları açısında bakıldığında personel güçlendirme kavramı daha yeni olma özelliği taşımaktadır. Personel güçlendirme kavramı, yönetim ve organizasyonda modern yönetim yaklaşımları içerisinde görülmektedir.(Ala 2010). Örgütlerde uygulanan personel güçlendirme örgütün çevresi ve kültürel değerleri doğrultusunda farklılık göstermektedir. Personel güçlendirme çalışmalarının başarıya ulaşabilmesi için ön araştırma ve ön uygulama çalışmalarının çok önemli olduğu vurgulanmıştır(Sancar 2012).

Personel güçlendirme çalışanı yaptığı iş konusunda başarıya ulaşmasında, işletmenin hedeflerine ve amaçlarına ulaşmasını sağlayıcı yönünde etkili bir yöntemdir. Personel güçlendirmenin iyi incelenip ayrıntılı analizlerinin doğru yapılarak uygulanması istenen başarıya da ulaştıracaktır(Ala 2010).

Küresel rekabet ortamındaki değişimler ve beraberinde müşteri beklentilerindeki değişim örgütlerin çalışanlara verdiği değeri gittikçe artırmıştır(Çuhadar 2005). Değişimlerin gittikçe hızlandığı küresel piyasada bu hızlı değişimlere aya uydurabilmek ve değişen çevre koşullarına ayak uydurabilmek için bireylerin kişisel becerilerini en iyi ve verimli şekilde kullanması gerekmektedir(Sancar 2012). Personel güçlendirme; çalışanların sahip oldukları bilgi, beceri ve gücü ortaya çıkararak, çalışanın kendisinin kurumun bir parçası olduğuna inandığı, örgüt amaçları ile çalışanın amaçları arasındaki paralellik dikkat çekmektedir.(Ala 2010). Güçlendirilmiş çalışanlar, bireysel işlerinde ve özel hayatlarında belirlediği amaçlara yönelik hareket ederler ve çalışma ortamlarındaki sürekli iyileşme, bu çalışanların katılımı ile gerçekleşebilir(Sancar 2012).

1.5. Personel Güçlendirme İle İlgili Kavramlar

Personel güçlendirme kavramı birçok kavramla ilişkili olduğu gibi birçok süreci de içerisinde barındırır. Aynı zamanda örgütsel kültüre yerleştirilebilmesi için bir takım unsurlar bulunmaktadır. Bu unsurlar aşağıdaki gibi detaylandırılabilir(Ala 2010).

1.5.1. Kararlara Katılım ve Karar Verme Yetkisi

Karar kavramı tanımlandığında yönetim kademeleri tarafından istenilen veya istenilmeyen eylemlerdir(Şimşek 2007). Personel güçlendirme ise çalışanların bir

yöneticinin onayı olmaksızın çalışanların verdiği kararlarının reddedilmesi söz konusu olmaksızın karar verme yetkisi olarak tanımlanır(Ala 2010).

Personel güçlendirme anlayışı çalışanların çalışma hayatlarındaki sürelerinde iş ilişkilerini geliştirmek isterler. Çalışanlar, işletmenin kalite ve performansını yükseltmek veya daha ileriye götürmek isterler. Bunun için sorumluluk alırlar(Doğan 2003).

Çalışanların yönetimde kararlara katılması için öncelikli olarak örgüt içindeki yaptıkları işi sahiplenmeleri sağlanmalıdır. Personel güçlendirmenin aktif olarak uygulandığı işletmeler çalışanlar görevlerini kendileri tanımladıkları gibi bu görevleri yerine getirebilmek için gerçekleştirdikleri davranışları da kendileri belirlemelidir. Dolayısıyla işletmenin verimliliği ve performans artımı da sağlanacaktır(Sancar 2012).

1.5.2. Yenilik

Küreselleşen dünyada birçok yönetim anlayışı ve yeni yönetim teknikleri her geçen gün ortaya çıkmaktadır. Yenilikçilik kavramını Peter Drucker, kaynaklara yeni zenginlik katmak olarak tanımlamıştır. Personel güçlendirme anlayışı yönetim çalışmalarında yenilikleri ortaya çıkarmayı teşvik etmektedir(Özgen ve Türk 1997).

1.5.3. Bilgiye Ulaşılabilirlik ve Bilgilerin Paylaşılması

Personel güçlendirmenin en önemli unsurlarından biri bilgidir. Öncelikle güçlendirme yapabilmek için veya personeli güçlendirmek için örgütün içinde bulunduğu vizyon ve misyon konusunda personelin bilgili olması personel güçlendirmeyi daha kolay yapmayı sağlayacaktır(Sancar 2012). Bu sebepten bilginin işletme içerisinde önemli bir unsur olduğu göz önüne alınarak işletme içerisinde bilgi paylaşımına olanak sağlayan bir sistemin kurulması personel güçlendirme açısından daha verimli olabilir(Ala 2010).

Bilgiye ulaşım, bireylerin organizasyon içerisinde bulunduğu uygulamalarını, aktif olarak katılmalarını ve bütüncül bir çerçevede görmelerini sağlamaktadır(Spreitzer 1995).

Çalışanların yeterli bilgiye sahip olmamaları durumunda uygulamalarının nasıl sonuçlar doğuracağını bilmemeleri halinde verimsizlik ortaya çıkacaktır. Çalışanlara yeterli bilgilendirme yapılırsa soramadıkları veya anlayamadıkları problemler gün ışığına çıkacaktır(Şimşek 2007). İşbirliğine olan eğilimin artırılabilmesi için çalışanların bilgiye erişmeleri olanaklı kılınmalı ve bu sayede daha etkin güçlendirme yapılabilmesi mümkün olacaktır. Başka bir deyişle, bilgiler çalışanlarla paylaşılmalı, çalışanların bilgiye erişimleri kolaylaştırılmalı ve bilgiler çalışanlardan gizlenmemelidir(Sadullah 1998).

1.5.4. Sorumluluk

Sorumluluk personel güçlendirmede yetkinin diğer yüzü olarak adlandırılabilecek temel unsurlardan biridir. Personel güçlendirmeyi etkin bir şekilde gerçekleştirmek istiyorsa yönetici çalışanlarına yetki ile birlikte sorumlulukta vermelidir. Güçlendirilen çalışanlar işletmenin performansını en ileriye taşıyabilecekleri gibi yönetici sorumluluğunu üstlenmektedir(Arda 2006).

Çalışanlar işletmeye karlılık sağlayacağına inandıkları konu da karar almada güçlendirilmekte ve bu kararların sonuçlarından dolayı da sorumluluk taşımaktadır(Eren 2002). Çalışanlara verilen bu sorumluluğun amacı onların maddi ya da manevi cezalandırmak değildir ve onları uzun vadede değerlendirmek gerekir. Personel güçlendirmede sorumluluktaki temel amaç; çalışanların yapabileceklerinin en iyisini yapmak için ortam oluşturmak ve ortak amaçlara yönelik olarak birlikte çalışmalarını, birbirlerine karşı sorumlu davranmalarını sağlamaktır(Özgen ve Türk 1997).

1.5.5. Ortak Hedeflere Yöneltme

Personel güçlendirmenin etkin olarak yapılabilmesi için ortak bir hedef bulunmalıdır. Örgütün vizyonu, misyonu, değerleri ve öncelikleri güçlendirilmiş takımlarla bütünleştirilmelidir. Personel güçlendirmede örgütün amaçlarını dikkate almayan çalışanlar amaca hizmet etmeyen yönde davranış sergileyecekler ya da birtakım örgütsel amaçlara katılım sağlamayacaklardır(Özaksu 2006).

1.5.6. Çalışanları Toplum Önünde Övme

Personel güçlendirmeyi artırmak ve kolaylaştırmak için çalışanları toplum içerisinde motive etmek için övme ve yüceltme önemli bir yere sahiptir. Çalışanlara işletmenin ve işverenin güveni sorulduğunda çalışanların söylediği en önemli faktör övme, tanınma ve ödüllendirme olmuştur. Para ise ikinci planda kalmıştır(Şimşek 2007). Çalışanın başkaları tarafından tanınması ve başkaları tarafından fark edilmesi onun motivasyonu artırır. Bireylerin toplum içinde övülmesi kendilerine olan güvenlerini de artırır. Bu nedenle, personel güçlendirmede çalışanların meslektaşları ve diğer ekip üyelerinin yanında başarılarından dolayı övünmeleri önemlidir(Arda 2006).

1.5.7. Çalışanlara Güveni Öğretme ve Onlara Güven Aşılama

Personel güçlendirmede en önemli öğe karşılıklı güvendir. Çalışanların ve yöneticilerin birbirlerine güveni karşılıklı olarak değerlendirildiğinde güven; çalışanların verimliliğini, işletmeye olan sadakatini ve ekipsel davranışları belirleyen en önemli unsurdur(Doğan 2003).

Kısaca tanımlamak gerekirse güven; çalışanlara arasında farklılıkların kabul görmesi, bilginin açık, yeterli, tutarlı, güvenilir kaynaklardan elde ediliyor olması ve vaatlerin yerine getirilmesidir. İşveren çalışanlarına güvendiğini hissettirmeli ve kendisi de güvenilir olmalıdır(Arda 2006).

Çalışanların önemli görev ve yetkileri üstlenmelerini sağlayarak onlara güvendiğini hissettirmelidir. Kendilerine güvenilen çalışanlar kendilerini emniyette ve kabul görme duygusu içinde hissedeceklerdir. Bu sayede hata yapma korkularından uzaklaşıp daha iyi motive olacaklardır (Arda 2006).

1.5.8. Yeterlilik ve Yetenekleri Geliştirme

Etkin ve verimli personel güçlendirme yapılabilmesi için çalışanlarında istekli, yeterli ve yetenekli olmaları gerekir. Çalışanların yetenekli olması personel güçlendirme algılarını açacaktır(Ataklı 2016). Özel bilgilerin geliştirilmesinde iş ya da görevin yapılabilmesi için yeterlilik çok ayrı bir yerdedir. Kişinin yetenekli olması tek başına yeterli değildir. Önemli olan ekibin yeterli ve yetenekli özelliklere sahip olması ve kendi iradesini faydalı yönde kullanmasıdır(Arda 2006).

Ekip ve ekip üyeleri tarafından verilen görevleri yerine getirebilmeli, müşterinin gereksinimlerini fark edebilmeli ve sorumluluk sahibi olduklarını anlayıp bu süreci yönetebilmelidir(Güven 2001).

1.5.9. Eğitim ve Geliştirme

Bireyin sahip olduğu bilgi, düşünce ve davranış biçimi, görgü ve yeteneklerine uygun bir değişim sağlayan süreç eğitim olarak tanımlanır(Sabuncuoğlu ve Tokol 2001).

İşletmeye yeni alınan çalışanlara ya da işletmede hala çalışmakta olan çalışanların, görevlerini yapmaları için ihtiyaç duydukları bilgi, yetenek ve davranışları uygulamaya da eğitim olanak sağlar(Koçel 2003).

Yetki ve sorumlulukların etkili bir şekilde yerine getirilebilmesi için kişilerin doğru karar almalarında diğer işleri ile ilgili faaliyetleri yapmalarında yeterli bir eğitim sağlanmasında önemi büyüktür. Eğer çalışanlara yeterli eğitim verilmezse kendini değersiz hissetmesine bağlı olarak yeni işin gerektirdiği performansı göstermeyeceklerdir(Robbins 1994).

Yöneticilerinde çalışanların ihtiyaçları doğrultusunda danışmanlık yapma ve motivasyon ortamını oluşturma konularında eğitilmeleri gerekmektedir(Çalışkan 2006).

1.5.10 Açık İletişim Ortamı

İletişim karşılıklı olarak kişi veya kişiler arasında sözel veya sözel olmayan iletilerin alınması ve sunulması süreci olarak tanımlanır. Başka bir ifadeyle iletişimde amaç bir anlamı karşıdaki bireye aktarmaktır(Ataklı 2016).

Etkili bir iletişim politikası, örgütlerin hedefleri yönünde oluşturabilmesi, örgütlerin yaşayabilmesi noktasında gereklidir. İyi bir iletişim süreci etki bir yönetimi de beraberinde getirmektedir(Elma ve Devir 2003).

1.5.11 Performans İle İlgili Geri Bildirim Yapma

Personel güçlendirmede yöneticinin diğer bir sorumluluğu ise çalışanların performansları konusunda net, faydalı, zamanında ve etkin geri bildirim vermesine de bağlıdır(Koçel 2003).

Personel güçlendirme, çalışanlara görev ve sorumluluklar verip onlara kendilerini yönetme imkânı sağlayan fakat belirli aralıklarda performanslarının değerlendirmek gereken bir süreçtir(Gülcan 2007).

Geri bildirim olumlu ve olumsuz olmak üzere ikiye ayrılır. Olumlu geri bildirme beklentiyi karşılayan bir performansın gösterildiğini ifade eden takdir, tanınma, övgü ve yüceltmedir. Olumsuz geri bildirim ise çalışanın beklenen performansı gösteremediğini yansıtan kınama, uyarı, yergi, ifade veren davranışlardır(Aksoy 2007).

1.5.12. Çalışma Ortamında Esneklik

Çalışma esnekliği bir işi başka yöntemler kullanarak her zaman yapıldığı şekilde değil de başkalarıyla iletişim kurarak farklı bir şekilde yeteneği olarak tanımlanır(Özaksu 2006).

Personel güçlendirmede çalışanın iyi bir çalışma ortamında etkin bir şekilde hareket edilmesi sağlanmalı, belirlenmiş kalıplardan uzaklaşılmalı, işin yapılmasında kişiye bağımsızlık verilmesi gerekmektedir(Ala 2010).

1.5.13. Kaynaklara Ulaşılabilirlik

Personel güçlendirme uygulamalarında başarılı olabilmek için çalışanların görevlerini etkin ve verimli şekilde yapmalarına olanak sağlayan para, araç, gereç vb. her türlü kaynağın çalışanlara doğru zaman ve uygun yerde sunulması gerekir.

1.5.14. Takım Çalışması

Ekip ya da iş grubu örgütün temel öğesidir. Temel amaçlarını gerçekleştirebilmesi için ekip çalışmasına iş gücü gruplarına ve güvenilir komitelere de ihtiyaç vardır(Balcı 2000).

Bir takım oluşturabilmek için birbirine bağlı az sayıda kişinin bir araya gelmesi belli hedeflere ulaşmak için ortak bir amaç etrafında toplanmaları gerekir çalışanların yetenekleri doğrultusunda karar almaları ve bu kararları uygulamaya geçirmeleri ve amaçlarını belirlemeli takım çalışmasının temel unsurudur(Ala 2010).

Bir örgütte ast, üst ilişkilerinin azaltılması performansın çalışanlar tarafından değerlendirilmesi bilgiye erişimin kolaylaştırılması yöneticilerin gözlemci rolüyle katılması bu örgütün takım temeline dayanan bir örgüt olduğunu gösterir. Bu sayede kendi kendilerine verimli çalışma takımları ortaya çıkar(Ataman 2002).

Bir örgütte takımların varlığı sayesinde personel güçlendirme programları etkin bir biçimde kullanılır. Takım çalışmasının pozitif bir biçimde yapılabilmesi için insan kaynakları uzmanının personel güçlendirmeyi kullanarak iyi bir iş çevresi yaratmak ilk şarttır(Cooney 2004).

1.6. Personel Güçlendirmenin Yararları

Personel güçlendirmenin yaralarını sıraladığımızda sunulan hizmette kalitenin artması, müşteri memnuniyeti, maliyetlerin azalması ve daha fazla kazanç sağlamaktır. Personel güçlendirmenin yararlarını üç ana başlıkta incelenebilir. Bunlar organizasyona, çalışana, yöneticilere sağladığı yararlar şeklindedir(Sancar 2012).

1.6.1.Personel Güçlendirmenin Organizasyona Sağladığı Yararlar

Çalışanların kararlara aktif şekilde katılmaları, motive olmaları, yeteneklerini ortaya koyup işletmenin verimlilik artışına katkıda bulundurmaları personel güçlendirmenin organizasyona sağladığı en önemli yararlardandır(Gülcan 2007)

Bir örgütte çalışma şartlarının esnek olması çalışanların motive olup daha hızlı ve etkin kararlar almasında ve bu sayede personel güçlendirmenin etkin uygulandığını bize gösterir. Bilgi teknolojisinden daha iyi yararlanması durumunda karşılıklı olarak iç ve dış müşteri tatmini artar(Ataman 2002).

Personel güçlendirme aracılığıyla yöneticiler, çalışanlar yetkilerini devrettiğinden, personel sorumluluk duygusuyla daha iyi öğrenecek ve bu sayede organizasyonun başarısı artmış olacaktır(Ala 2010).

Güçlendirme yolundaki bir adım ise çalışanların ürün ve hizmetler de farklılıklar yaratarak bu ürün ve hizmetler değerini artıracaktır(Swenzon 1997).

1.6.2. Personel Güçlendirmenin Çalışanlara Sağladığı Yararlar

Rol tanımlarının yapılmış olması çalışanların kaygı ve streslerini azaltıp görevlerinin paylaşımını kolaylaştırır. Belirlenmiş rol tanımları karmaşanın yok olmasını engelleyecektir.(Uzun 2007).

Aynı şekilde çalışanlara güvenme ve yöneticilerin de çalışanlara kendilerini güvende hissettirmeleri sağlanır. Personel güçlendirme kavramında çalışan ve yönetici güven duygusunun kazanma önemli bir unsurdur.(Barutçugil 2002).

Çalışanların kendi amaçlarını oluşturmaları ve bu amaçları yerine getirmek için çalışmaları personel güçlendirmenin temel yararlarındandır. Çalışanların bireysel başarıyı gerçekleştirmek için yaptıkları çalışmalar personel güçlendirme üzerinde etkilidir.(Zincir 2004).

Çalışanlara verilen yetki ve kararlar sayesinde kendi kendilerini değerlendirmeleri kolaylaşır. Personel güçlendirme ile birlikte çalışanlara verilen yetkiler aracılıyla performans değerlendirme veya bireysel başarı analizi yapmalarını sağlayacaktır.(Ala 2010).

Eğitim ve geliştirme sayesinde çalışanların eğitim ve refah düzeyleri artarak yaratıcılık ve yetenekleri ortaya çıkacaktır. Personel güçlendirme ile birlikte verilen eğitimler dolaylı yollardan çalışanların refahını ve bilinçlenmesini etkileyecektir.(Uzun 2007).

Personel güçlendirmenin etkisiyle çalışanlar kararlara katılmada daha istekli olabilir bu sayede örgüte katkı sağlamak için kişisel girişimci olurlar. Çalışanların katılımı veya katılımcı yönetim kavramlarının temelinde personel güçlendirme bulunmaktadır(Şenel 2006).

1.6.3. Personel Güçlendirmenin Yöneticilere Sağladığı Yararlar

Yönetimsel verimliliği artırmak için yöneticiler iş planlaması ve çalışanların geliştirme gibi faaliyetlere personel güçlendirme aracılığıyla odaklanabilme fırsatı bulunmaktadır(Sharafat 1997).

Yönetici kendi gücünü ve personel gücünü artırmak için örgütsel gücü paylaşmalıdır. İşletmedeki herkes katılım sağlayıp takım bilinci ile çalıştığında, ortaya iyi bir iş çıkacak ve yöneticinin de başarısı artacaktır(Kanter 1997).

Çalışanların bilgilerini artırmak ve ortaya koyduğu ürünleri incelemek yöneticilerin gelişimini olumlu yönde etkileyecektir. Personel güçlendirme çalışanların bireysel performans ve başarı değerlendirmesini sağlayacaktır(Teare ve ark 2002).

1.7. Personel Güçlendirmenin Olumsuz Yönleri

Personel güçlendirme planlama yapılmadan uygulanamayacak karmaşık bir süreçtir(Uzun 2007). Genellikle personel güçlendirmenin üst yönetim tarafından tam anlaşılmadan ve yanlış uygulanmasından kaynaklı problemler ortaya çıkmaktadır(Gülcan 2007). Bu veriler ışığında personel güçlendirme kavramının her işletmede kolaylıkla uygulamaya konabilecek unsur değildir(Uzun 2007). Belli bir plan dâhilinde yapılmayan personel güçlendirmenin şu olumsuz yönleri vardır(Gülcan 2007).

- ***Zaman Alıcı Olması:*** İşin nasıl yapılacağını ancak o işi yapan kişi bilir. Personel güçlendirme programında uzun vadeli işler planlandığı ve yapıldığı sonuçları görmek zaman alır(Ala 2010).
- ***Yöneticilerin Kontrolü Elden Bırakmasını Gerektirmesi:*** Çalışanlara verilen görev ve yetkilerini yerine getirirken güçlendirme yapılması karar vermede kişisel güç ve kontrol sağlamaktadır. Artık yöneticinin rolü azalmış olup denetleyicilik değil de öğretici ve yönlendirici olmasıdır(Uzun 2007).
- ***Personeli Seçme Eğitme Maliyetleri:*** Personeli seçme ve eğitme maliyetleri personel güçlendirmenin en önemli maliyetlerindendir(Sancar 2012). Yöneticilerin duygularıyla değil de etkili, yaratıcı problem çözebilen çalışanları seçmeleri güçlenir. Bu nedenle sistematik yöntemlerle seçim yapmak

gerekmektedir. Güçlendirme yapabilmek ve kişilerin eğitmek oldukça maliyetlidir. Sadece çalışanların değil de üst yönetiminde güçlendirilmesi gerekir bu da mevcut maliyetin artmasına neden olur(Şenel 2006).

- ***Çalışanlara İstemediği Bir Sorumluluğun Yüklenmesi:*** Çalışanlar personel güçlendirme uygulanması nedeniyle kendilerine fazla sorumluluk verildiği inancındadırlar. Yöneticilerin bunu bir strateji olarak uygulandığını ve yöneticilerin işlerini çalışanlara yüklediklerini düşünürler bu nedenle; çalışanlar personel güçlendirmeye isteksiz olarak katılırlar ve verimlilik azalır(Uzun 2007).

Personelin yeterli eğitime sahip olmaması ve verilen yetki, sorumlulukları yanlış kullanması motivasyonu düşürecek ve yanlış sonuçlar doğuracaktır(Ala 2010). Yanlış personel seçimi, zaman ve maliyet kayıplarına yol açmaktadır(Sancar 2012). Personel verilen sorumlulukla yetkinin bağdaşmaması çalışanın motivasyonunun düşmesine neden olmaktadır. Çalışana verilen yetki ile sorumluluk arasındaki çatışmalar veya zıtlıklar personel motivasyonunun düşmesine neden olmaktadır.(Gülcan 2007).

1.8.Personel Güçlendirmeye Yönelik Sıkça Yapılan Eleştiriler

Literatürde personel güçlendirme ile ilgili çeşitli eleştirilere rastlanmaktadır. Yapılan eleştirilerden bazıları ise şöyledir:

Ongori (2009) yaptığı çalışma da güçlendirme çalışmalarının başarısız bulunmasının nedeni olarak sabit değişmez kalıplar ve davranışlar nedenini göstermektedir. Çalışanlar, düşünsel olarak sabitlenmiş veya belirlenmiş düşünce kalıpları içerisinde olmalarından dolayı değişimi kabullenmede engel teşkil etmektedirler(Ongori 2009).

Personel güçlendirme çalışmaları çalışanların üzerinde çeşitli etkileri vardır: Bunlar, yöneticilerin çalışanların kontrolünü aşağıya doğru, içsel ve dışsal olmak üzere üç yönde azaltma durumu söz konusudur(Doğan 2006). Daha ayrıntılı açıklarsak yöneticiler kendirlerinin daha iyi eğitim aldıklarını herhangi bir durumda daha etkili kararı kendilerinin vereceklerini düşünebilirler. Bu durumda yetkilerin bir kısmını transfer etmek istemeyeceklerdir ve yetkilerin devredilmesi kendilerine yapılmış haksızlık olarak algılayabileceklerdir (Gürbüz 2012).

Personel güçlendirme, yöneticilerin karar verme konusunda sorumluluklarının astlarına devretmesi ve mesuliyet durumlarında kendilerinden kaynaklanmayan hatalar ve başarısızlıklar için cezalandırmamaları ve bunun sonucunda yetkilerinden feda etmeleri konusunda eleştirilmektedir(Ongori 2009). Yani çalışanların yaptıkları hatalar yüzünden ceza almamaları, çalışanların personel güçlendirme ile birlikte ele aldıkları yetkiyi kötüye kullanmalarına yol açabileceği ifade edilmektedir(Gürbüz 2012).

Personel güçlendirme çalışmaları ile birlikte çalışanların bilgi kaynaklarını kullanımı konusunda kaynakları kullanıma açık oldukları bilgilendirilmezse, ne kaynaklara erişimin güçlendirme durumu üzerinde olumlu bir etkisi olur ne de çalışanlar bu kaynakları kuruluşun hedeflediği sonuçları elde etmesinde etkili olarak kullanabilirler(Ongori 2009). Personel güçlendirme, çalışma alanlarının genişlettiği için de ayrıca eleştirilmektedir. Bu gibi durumlarda, çalışanlar daha geniş görev alanlarında başarılı olabilmek için uygun bir şekilde eğitilmelidirler. Personel güçlendirme, istihdam sürecini de olumsuz etkilemektedir. Yani işe başlayan çalışanların personel güçlendirme çalışmaların altından kalkabilmeleri için becerikli olmaları ve özellikli davranışsal özelliklere sahip olmaları gerekmektedir(Gürbüz 2012).

Personel güçlendirme çalışmaları, orta düzey yöneticiyi bertaraf etmeye yönelik bir sistem olduğu ve bu kademede bulunan çalışanların işlerine son verilmesine neden olacağı ve bu nedenle istihdam sürecini olumsuz etkileyebileceği yönünde eleştirilmektedir(Şahin 2007).

Personel güçlendirme bazen aşırı öz güven ve yanlış kararların verilmesine yahut yanlış kararların savunulmasına sebep olabilmektedir. Güçlendirilmiş personel bazen yanlış kararlar üzerinde ısrarcı olabilmektedir.(Jawahar 1998).

Personel güçlendirmenin kurumlar içerisinde insanlar arasında güç dengeleri farklılıklar taşımaktadır. Bazı insanlar diğerlerine göre daha yetenekli ve bilgilidirler. İşletmeler daha güçsüz olan personele kararları bırakması noktasında sorunlar yaşanabilmektedir(Gürbüz 2012).

Kurumlar arasındaki departmanlar arasındaki ayrım ve neticesinde artan rekabet ortamı ile keskin ayrımların yapıldığı kurumlarda, personel güçlendirme

çalışmaları daha çok çalışmayı değil de çalışanlar arasında çatışma ve çözümsüzlüğe neden olması beklenmektedir(Sadri 2011).

1.9. Personel Güçlendirme 'de Yaşanan Engeller ve Personel Güçlendirmenin Uygulanmasında Genel Hatalar

Personel güçlendirmeyle ilgili çalışmalar günümüzdeliteratürde oldukça önemli görülen konular arasında bulunmaktadır. Ancak burada önemli olan konu bu alanda yapılan bazı uyarıların yapılmasına gerek duyulmaktadır. Personel güçlendirme algısının sağladığı faydalara rağmen personelin güçlendirilmesi konusunda birçok sorunlar bulunmaktadır.(Doğan 2003). Bu engellerin bazısını ortadan kaldırmanın güç olmasına karşın bazı engeller ortadan kaldırılması imkânsızdır. Ancak bazı engeller kurum üzerindeki bazı değişikliklerle ortadan kaldırılabilecektir. Aşağıda personel güçlendirmenin önündeki engeller ve yaygın olarak yapılan hatalara değinilmiştir.(Gürbüz 2012).

1.9.1. Personel Güçlendirmenin Önündeki Engeller

Personel güçlendirme uygulamalarında başarıya ulaşmanın en temel koşulu bilginin paylaşılmasıdır. Örgüt içerisinde yaşanan durum hakkında bilgisi olmayan ve örgütün misyon, vizyon ve stratejisi konusunda habersiz olan personelin güçlendirilmesi beklenemez(Ataklı 2016). Personel güçlendirme üzerinde başarı sağlanabilmesi öncelikle güçlendirilmesi konusunda düşünülen çalışana, kendisini geliştirmesi için gerekli duyulan öğrenim imkânlarının verilmesi ve çalışana uygun işyerinin oluşturulmalıdır. Çalışana kullanabileceği verilerin verilmesi, yetenekleri analiz edilmeli, davranış pekiştireci vasıtasıyla davranışlaştırılmalıdır(İlısu 2012).

Personel güçlendirme aşamasında sorunlardan birisi yöneticilerin kendi kendilerini eğitme ve değiştirme konusundaki olumsuz tutumları olmuştur. Bir başka önemli durum ise yöneticilerin personellerini komuta eden veya kontrol eden yaklaşımlardan uzaklaşarak koçluk yapan kişiler olmalıdır. Bu değişim kolay olmayacak ancak denenmesi gereken bir süreçtir(Barutçugil 2004).

Personel güçlendirme çalışmalarını engelleyen ve çalışana güçlendirme konusunda güçsüzlük veren bazı faktörler bulunmaktadır(Barutçugil 2004). Bu faktörler bazıları şunlardır:

- ***Organizasyona İlişkin Belirleyiciler:***organizasyonlardaki yenilikler, rekabet baskısı, az seviyede gerçekleşen iletişim gibi faktörler Adem-i merkeziyetçi yapının ileri derecede olması güçlendirme evresini zorlaştırmaktadır(İlısu 2012).
- ***Yönetici Tarzı:***Sürekli kontrole dayalı, çalışanların hatalarını arayan ve otoriter tarzda aşırı derecede süreçler ve sonuçlar üzerine odaklanan yönetici davranışlarındaki tutarsızlıklar da personel güçlendirmenin önünde engeller arasında sayılmaktadır(Barutçugil 2004).
- ***Ödüllendirmeler:*** Düzensiz, adaletten yoksun ödüllendirmeler, yenilikçiliğe ve rekabet ortamına taşımayan ödüllendirmeler ve hatta personeli güçlendirme konusunda ileriye götürecek ödüllendirmelerin azlığı güçlendirme üzerinde durulan önemli engel olarak sayılmaktadır(Barutçugil 2004).
- ***İş Tasarımı:***Personel güçlendirme konusunda önündeki bir diğer engel ise iş tasarımı konusunda yaşanan uygunsuzluktur. Çalışılan ortamda rol karmaşasının olması, işle alakalı yardımın, yetersiz eğitimin ayrıca gerçeğe uygun aykırı olan planlar iş düşüncelerine ait sorunlar olarak görülmektedir(İlısu 2012).

Personel güçlendirme konusunda bir diğer önemli engel ise yeteri kadar yapılan işe olan inancın eksikliğidir. Kurum faaliyetleri doğrultusunda çalışanların kurum değerlerini dikkate almaması ve yeteri kadar inanmaması engel olarak ortaya çıkmaktadır(Gürbüz 2012). Personel güçlendirilme çalışmalarınınmakro işletmelerden ziyade mikro işletmelere uygulanabileceği sadece bunların yapılması ile birlikte etkili olabileceği yorumunda bulunulmuştur. Bu görüş, güçlendirmenin güçlü liderlik anlayışı ile uyuşmadığını ve denetimin etkinliğini azaltacağını savunmaktadır(Ala 2010).

Personel güçlendirme çalışmaları, çalışanların özerkliğini sağlamada başarısız kaldığı gibi çalışanların iş yoğunluğu noktasında artışlar getirdiği yönde yoğun eleştiriler almıştır. Bir diğer kritik ise orta kademe çalışanları bertaraf olmasına yönelik yönde eleştiri almıştır. Personel güçlendirme uygulanan kurumlarda orta kademe yöneticileri adeta nesli tükenen türler olarak algılanmaktadır(İlısu 2012).

Özetle, personel güçlendirilmesine yönelik yapılan eleştiriler hem teorik hem pratik temele dayanmaktadır. Personel güçlendirme uygulamalarına ait kritiklerin istemsiz bir tarzda, personel güçlendirmesine ait uygulamaların verilen sınırların az olması ve kuruma ait kontrole tabi olduğunu göstermektedir(Gürbüz 2012).

Personel güçlendirme üzerine yapılan eleştiri ve engelleri aşmak için kurum yöneticilerinin her şeyden önce iletişime açık olmaları, çalışanları dinlemeye ve sorunlarına çözmeye yönelik olmaları gerekmektedir(Ala 2010). Yapılan işlerin doğru bir şekilde yapıldığı ve başarıların ödüllendirildiği, hataların düzeltilmeye çalışıldığı, çalışanların bakış açılarında geniş bir perspektif kazanıldığı bir organizasyonda güçlendirme çalışmaları daha kolay olacaktır(İlısu 2012).

1.9.2. Çalışanın Güçlendirilmesinde Genel Olarak Yapılan Yanlışlar

Başarılı bir yönetici, personelin kendiliğinden gelişen yollardan etkinliklerini meydana çıkarma ve sınırlarını geliştirme ile birlikte yeteneklerini geliştirici ve bu yetenekleri doğrultusunda, sorumluluk alanlarını genişletmelidir(Ilısu 2012).

Aşağıda verilen bazı hatalar, iyi niyetli yöneticilerin personel güçlendirme içerisinde ortaya koydukları sarf ettikleri enerjilerini bitmesine sebep olan bazı yolların üzerinde durulmuştur(Doğan, 2003).

- ***Personelin Güçlendirilmesi Konusunda Sabırsızca Davranmak***; personel güçlendirme çalışmaları bazı yönetim kurulları tarafından çok hızlı bir şekilde yapılabilmektedir(Aras 2013). bu hızlılığın verdiği direktifler çalışanların kararlaştırmada, eyleme dökmede genel haklar vermektedir. Sonrasında bakıldığında aslında hiçbir değişim olmadığı anlaşılmaktadır(Doğan 2003).
- ***Parametreleri Tanımlayamamak;***personel güçlendirme üzerine çalışanların kendi kararlarını verirken sınırlarının varlığını bilmeleri gerekir. Çalışanlar belirlenen sınırları bilmeleri birlikte bu parametrelerin içerisinde özgürlüklerini kullanabildikleri derecede etkinliklerini artırabileceklerdir. Açık bir şekilde anlatılan bu parametreler iş görenin bir otoritenin var olduğunu anlayacaktır(İlısu 2012).
- ***Bazı Korkuları İfade Edememek*;** personel güçlendirme sürecinde yöneticilerin yapılan hataların bir öğrenme süreci olduğu ve bu hatalardan ders çıkarılması yönündeki eğitimleri ve çalışanlar tarafında fikri beyanatlar korkulmadan paylaşılması sağlanmalıdır(Doğan 2003).
- ***Bilgilerin Saklanması;***birçok kurumda yöneticiler personellerinde bilgileri saklama eğilimi taşımaktadır. Oysaki elde ettikleri bilgilerle güç kazanan çalışanın, kurumu ve kurumdaki görevini daha fazla benimseyecektir. Kurumun

gücünü ve kurum stratejisini benimseyen bir çalışanın organizasyonun gücünü artırma çabası daha da artacaktır(İlısu 2012).

- ***Tek Şekilde Hareket Edenlerin Kendi Haline Bırakmak;***genellikle çalışan güçlendirme üzerinde yapılan yanlışlardan biri ise çalışanların organizasyonda yalnız bırakmak olarak tanımlanır. Bu şekilde davranan bir yönetici, kendi haline bırakılmış kişinin gizli kalmış potansiyellerini ve enerjilerini açığa çıkarıp, kurumun ilerlemesine katkıda bulunmasında katkı sağlayamayacaktır(Doğan 2003).
- ***Yapılan Faaliyetleri Takip Etmemek;***personel güçlendirme çalışmalarında çalışanların en etkili olabilecekleri çalışma sistemlerini belirlemelerine izin verilmelidir. Ancak yönetimin yapması gereken konu ise çalışanları gözlemleyerek yanlış yaptıkları zaman düzeltmeler yaparak amaçlarına ulaşması sağlanılmalıdır(Aras 2013). Pek çok yönetici, personel güçlendirmede bunun gerekmediği, çünkü her türlü yetkinin çalışana devredildiği inancındadır. Bu durum, önemli hatalardan biridir(Gürbüz 2012).
- ***Çalışanların İhtiyaçlarını Dikkate Almamak;***çalışanın güçlendirilmesi çalışmalarının genellikle başarısız olma sebebi, yöneticilerin iş görenlerin bir birinden farklı olduklarını görememesidir. İdareciler yetki devri konusunda genellikle yetkiyi kabullenmeye hazır olamayacak kişileri tercih etmektedirler. Bunun yanında çalışanlarda yetki ve görev üstlenmekten kaçınırlar. Açıklarsak verilen görevleri yerine getirebilme potansiyeline sahip değildir(Gürbüz 2012). Personelin güçlendirilmesini onaylayan idareciler iki tercih hakkı bulunmaktadır; verilen devrin iş görenlerin ayrışımına göre yapmak veya iş görenlerin kapasitesini ortaya çıkarmak için gücünün önemli bir bölümünü paylaştırması durumudur(Doğan 2003).
- ***Personelin Güçlendirilmesi Uygulamalarının Ufak Parçalar Halinde Uygulanmak;***personel güçlendirme çalışmaları genel bakış ve en ufak ayrıntısına kadar düşünülmüş olmalıdır. Güçlendirme programlarının yalnızca tek yönlü olarak uygulama çabaları kurumun başarısızlığına sebep olabilmektedir. Yönetim sistemleri içerisinde iş görenlere verilmek istenen gücün küçük bir kısmı verilirse diğer kısmı verilmemektedir. İş görenlerin yaptıkları işler fazlalaştırılmakta ancak çalışanın aldığı ödüllerin miktarı konusunda değişim olmamaktadır. Bu

konularda personelin güçlendirilmesi konusunda yetersizliklere sebep olur(İlısu 2012).

- ***Sorumluluklardaki Değişim Yetersizliği;***personel güçlendirme içerisinde bazı durumlarda, organizasyonlar, personellerine artı yetkiler vermektedir. Fakat sorumluluklar yöneticilerde olsun istemektedirler(Yüksel ve Adıgüzel 2015).

1.10. Neden Güçlendirme?

Güçlendirme stratejisi genellikle işletmelerde iş görenlerin tükenmişlik duydukları zamanda kullanılmaktadır. Çevre şartlarını değişmesi zor olduğundan çalışan personelin etkinliğini artıracak bilgelerin verilmesi gerekmektedir.(Conger ve Kanungo 1988). Güçlendirme sürecinde çalışanlara her ne kadar özgürlükleri verilse de çalışanlara eğitim ve destek sağlamadığı sürece güçlendirme çalışmalarının etkisi uzun süreli olmayacaktır(Cook 1994).

Güçlendirmenin bir örgüt içiresinde başarılı olması için bu üç unsuru taşıması gerekmektedir. Bu unsurlar: organizasyon, güçlendirilecek personel ve yönetici olarak karşımıza çıkmaktadır(Uğrak ve ark 2016).

Değişen ve küreselleşen dünyada çalışanların güçlendirilmesi üzerine birçok inceleme yapılmıştır. Yapılan incelemeler kapsamında güçlendirme uygulamalarını ortaya çıkaran etmenler şu şekilde sıralanabilir(Uğrak ve ark 2016).

1.11.Personel Güçlendirme Üzerine Yapılan Çalışmalar

Örgüt kültürü içerisinde personel güçlendirme kavramını yerleştirmek isteyen organizasyonlar, çalışanları sınırlandırmayan onların özgürlüklerini dikkate alan sistemi veya süreci kurmanın yolunu bulmak zorundadırlar(Uğrak ve ark 2016). Liderler iş görenlerin en uygun imkânlarda analiz edilen davranışları sonucunda çalışanların profili çıkarılarak davranış kalıpları ve personel güçlendirme kalıpları oluşturulmuş olur. Bunun sonucunda ise organizasyondan ve sağlık çalışanlarından istedikleri davranışı temin etmektedirler.(Erstad 1997).

Şöyle ifade etmek gerekirse personel güçlendirilmesinihayetinde hedeflenen noktalar; özgeci yönetim sahip çalışanlardır(Kanter 1997). İş görenlerin bir birlerine güvenmeleri, personellerin yönetime katılım aşamasına katılım sayısındaki artış, ileri

seviyede dikey ve yatay iletişim, yönetim çatışmalarını çözebilen sağlık çalışanları ile etkili ve verimli çözümler üreten çalışanlardır(Erstad 1997).

1.12. Sağlık Hizmetleri Alanında Personel Güçlendirme Uygulamaları

Sağlık personelini güçlendirme yaklaşımı, sağlık sektörü açısından önemi anlaşılmış ve bu alanda birçok araştırma yapılmıştır. Bu bölümde sağlık sektörü içerisinde literatür taranarak personel güçlendirme kavramının sağlık sektörü üzerindeki etkileri incelenmiştir.

Şen'in (2010) 3. Basamak sağlık kuruluşunda yaptığı çalışmasında, hemşirelerin yaklaşık yarısı sağlık hizmetlerinde güçlendirme durumlarını orta derecede algılamışlardır. Bu anlamada ayrıca güçlendirmenin bilgi boyutu ile eğitim düzeyi arasında anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir(Şen 2010).

Personel güçlendirme konusunda yapılan bir diğer araştırma ise Durukan ve Arkadaşları tarafından yapılmıştır. Araştırmanın anlamlı sonuçlarından biri, sorumlu hemşirelerin servis hemşirelere oranla daha fazla güçlendirildiklerinin algılamaları olarak ortaya çıkmasıdır(Durukan ve ark 2010).

Durukan ve Arkadaşlarının yaptığı çalışma da diğer anlamlı sonucu ise, yaşı orta yaş olan hemşirelerin, genç olanlara nispetle daha fazla güçlendirildiklerini algılamaları sonucudur. Ayrıca çalışanların çalışma sürelerindeki artışın da, algılanan personel güçlendirme üzerinde benzer etki yaptığı ortaya çıkarılmıştır(Durukan ve ark 2010).

Diğer bir önemli uygulama ise Karahan tarafından 2009 yılında yönetim ve organizasyon içinde önemli görülen araştırma insan kaynaklarının geliştirilmesine katkısı bağlamında personel güçlendirme yaklaşımının değerlendirilmesi amaçlanmıştır(Karahan 2009).

Karahan'ın yaptığı çalışmasının sonuçları bağlamında en önemli sonuçlarından birincisi sağlık çalışanları ne kadar genç iseler personel güçlendirmeye daha da yatkın oldukları sonucuna varılmış. Sağlık personellerinin güçlendirme üzerindeki pozitif düşünceleri İKY'nin gelişmesine katkı sağlamıştır(Karahan 2009).

Öztürk tarafından yapılan bir başka çalışma (2010) ise yoğun bakım hemşireleri üzerinde yapılmış onların güçlendirme algılarının ve çalıştıkları ortamın güçlendirme açısından değerlendirilmelerini belirlemek amacıyla yapılan çalışmadır. Araştırmada yoğun bakımda çalışan hemşirelerin çalıştıkları ortamının güçlendirici algıladıkları görülmüş ve çalışma ortamının düzenlenmesi sonucuna varılmıştır(Öztürk 2010).

İlınsu (2012) tarafından Denizli ili bünyesindeki beş özel hastanede yapılan çalışmada personel güçlendirmenin, örgütsel vatandaşlık ve işten ayrılma niyeti üzerine incelenmiştir. Araştırmanın önemli sonuçlarından biri personel güçlendirme ile işten ayrılma niyeti arasında ters yönlü bir ilişki tespit edilmiştir(İlınsu 2012).

Çavuş ve arkadaşının yaptığı çalışmada psikolojik personel güçlendirme, çalışma çevresi ve tükenmişlik arasındaki ilişki analiz edilmiştir. Çalışma devlet hastanesinde çalışan hemşireler üzerine yapılmış ve araştırmada tükenmişlik ile personel güçlendirme arasında negatif bir ilişki olduğu sonucuna varılmıştır(Çavuş ve Demir 2011).

Bir başka yapılan çalışmada personel güçlendirmeyle güçlendirilmiş hemşirelerin yaptıkları işleri ve sonuçlarını daha çok benimsedikleri ve bunun neticesinde daha fazla sorumluluk yüklendikleri ve inisiyatif aldıkları sonucuna ulaşılmıştır. Bunun sonucu olarak da kurum içinde etkinliklerinin arttığı belirtilmiştir(Er ve Altundaş 2014).

Yapılan bir başka çalışmada kamu hastane birliği kapsamında yapılan çalışmada personel güçlendirmenin çalışanlar açısından iş tatmini ve iş motivasyonuna etkisi incelenmiştir. Personel güçlendirme uygulamaları, çalışanların tatmin olmalarını ve güdülenme seviyeleri üzerinde olumlu etkileri olduğu ortaya çıkarılmıştır(Yüksel ve Adıgüzel 2012).

Costa Freire ve Azevedo (2015) yaptıkları çalışmada hemşirelerin örgütsel bağlılığın önemli unsuru olan yöneticilere yönelik güvenlik algılarının ve iş ortamındaki güçlendirmenin etkilerini incelemiştir. Sonuç olarak organizasyonun güçlendirilmesi üzerinde kuruma bağlanma ve güven duymaları önemli kıstaslar olarak görülmüştür. Yasal ve yasal olmayan güç, kaynakların fırsatlar, destek ve bilgi

gibi güçlendirici faktörlere erişimin olduğunu anlayan çalışanlar çalıştıkları noktada organizasyonu hissettikleri sonucuna varılmıştır(Costa ve Azevedo 2015).

Yapılan bir başka araştırmada ise sağlık çalışanlarının yapısal olarak güçlendirilmesi otantik liderlik arasındaki ilişki incelenmiştir. Otantik tarzda liderlik anlayışının sağlık çalışanları üzerinde etkili olduğunu onların güçlendirilmesi üzerinde etkili olduğu bunun karşılığında iş tatminini ve performansı artırdığına ulaşılmıştır(Wong ve Lashinger 2012).

Wong ve Laschinger'in çalışmasının sonucu olarak, yöneticinin şeffaf olması, denge siyaseti gütmesi ve etik standartlara dikkat etmesi neticesinde hemşirelerin güçlendirme algıları üzerine pozitif etkisi oldu ortaya koymuştur(Wong ve Lashinger 2012).

Armellino ve Arkadaşları tarafından yapılan çalışmada ise acil serviste çalışan sağlık çalışanlarının hasta güvenliğinin oluşması kültürü üzerinde personel güçlendirmenin etkileri incelenmiş ve sonuç olarak yapısal güçlendirme ve hasta güvenli üzerinde pozitif korelasyon olduğu ortaya çıkmıştır. Yani hemşirelerin güçlendirilmesi sonucu hasta güvenliği kültürünün artırılmasını sağlayacağı sonucuna ulaşılmıştır(Armellino ve ark 2010).

1.13. Güdü ve Güdülenme Kavramı

Geçmişten günümüze güdü kavramı üzerine birçok bilimsel çalışmalar yapılmıştır. Üzerinde uzun uzadıya düşünülen güdü kavramı üzerine birçok açıklama yapılmıştır. Şerif ve Şerif (1996) yapılan açıklamaya göre insanın güdülerinin, davranışların amaca yönelik bir nitelik kazandırdığı ve bu niteliğin de yine davranışlardan çıkarsadığını belirtmişlerdir(Şerif ve Şerif 1996).

Güdü ile ilgili geçmişte yapılan çalışmaların büyük bir kısmında güdü, içgüdü, irade, dürtü, bireysel özellikler gibi iç güçlerle ilgili olduğu ortaya çıkmıştır(Kaya 2007). Yönetimde yaşam tarzına yönelik yaklaşımlar güdüyü, ödüllerle birlikte meydana gelen uyarıcılara cevap verme olarak görülmektedirler. Çağdaş bilişsel kuramı savunanlar ise güdüyü, kişinin düşüncelerinin, inançlarının ve duygularının güdü üzerinde etkili olduğunu savunmaktadır(Sarıçam 2011).

Güdü, ister bilinçli isterse bilinçsiz olsun, davranışın oluşmasını sağlayan, davranışın devamlılığını sağlayan ve davranışları yönlendiren güç olarak karşımıza çıkmaktadır. Aynı zamanda kişilerin bilinçli ve gayeli davranışlarda bulunmaya iten dürtüler kalıbı olarak nitelendirilmektedir(Kaya 2007).

Güdülenme kavramını belirtmek gerekirse, kişilerin belirlemiş oldukları amacı gerçekleştirmek için işin yönünü ve öncelik sırasını belirleyerek eyleme dönüştürmesi olarak belirtilir(Sarıçam 2011). Motivasyon kavramının temeli güdü kavramıdır. Kişilerin davranışlarda bulunmasında en etkili kavramlardan birisi güdüdür. Güdüler dinamik yapıya sahiptir yani doyum noktasına ulaştıklarında yeni ihtiyaçlarla birlikte yeni güdülerin oluşmasına zemin hazırlarlar(Baymur 1994).

Pintrich'e göre güdü kavramı, içerisinde hedeflerle beraber yönetilen aktivitelerin ortaya çıktığı ve sürdürüldüğü bir süreç olarak tanımlanmıştır. Buradan anlaşılan güdü bir ürün değil bir süreç olarak karşımıza çıkmaktadır(Sarıçam 2011). Süreç olması ile birlikte güdü kavramının anlaşılması da zordur. Çünkü direk gözlemlemek zordur. Fakat seçilen işlerden, çabalardan ve ifade ettiklerinden güdülenmiş olup olmadıklarını anlaşılabilir (Pintrich ve Schunk 2002).

Güdü, sürecin devam etmesini destekleyen ve sürecin hareketini yönlendiren hedefler bulunmaktadır. Hedefler netlik kazanmamış olabilmektedir. Hatta süreç içerisinde amaçlar değişebilir fakat bireyler bu amaçlar sayesinde hedeflere ulaşmaya çalışmaktadırlar(Sarıçam 2011).

Güdü, fiziksel faaliyetlerin yanında zihinsel faaliyetleri de barındırmaktadır. Fiziksel aktiviteler daha çok bedensel çabaları içerirken zihinsel aktiviteler daha çok bilişsel aktiviteleri içermektedir. Bunlar; planlama, örgütleme, eşgüdümleme, gözlem, kararlaştırma, problem çözme, problem sonuç analizi gibi bilişsel aktiviteleri içermektedir(Pintrich ve Schunk 2002). Belirlenen amaçların vizyonunda sürece başlamak önemli olmaktadır. İleriye dönük yapılan hedeflerdir. Örneğin; Tezi bitirmek gibi veya güzel bir beceri kazanmak gibi. Güdü; neyin, ne zaman ve nasıl öğrenileceğinin belirleme süreci olarak tanımlanır(Sarıçam 2011).

Dörnyei ve Otto güdü kavramını zihinsel ve motor öğrenmelerle birlikte onları yönelten, eşgüdümleyen ve ayrıntılı hale getiren, bitiren bireyin faal olarak uyarılma sürecidir(Dörnyei 2001). Açıkgöz'ün tanımladığı güdü kavramı, olay ya da

olguya odaklanma, ilgi gösterme, vb.pek çok duyları kapsayan geniş yapılı bir özellik olarak açıklanmıştır(Açıkgöz 2003).

Okumuş'a güdüyü şu şekilde tanımlamaktadır. İşlerin yapılması noktasında kişilerin karar verme sürecini etkileyen ve kişinin belirlemiş olduğu amaçları gerçekleştirebilmek maksadıyla sürekli halde olan bilişsel ve dışsal çabaların zamanını artıran canlanmalar olarak ifade etmiştir(Okumuş 2003). Güdü ve güdülenme kavramlarını daha iyi anlamak için güdü çeşitlerini bilmek, güdü kuramlarının davranışları açıklamayı ve tahmin edilmesine destek olmak amacıyla söylenmiştir. Eğer kişilerin davranışlarının sebepleri ortaya konursa davranışların değişimi konusunda yardımcı olacaktır(Sarıçam 2011).

1.14. Güdü Çeşitleri

Güdü çeşitlerini birincil ve ikincil, durumluk ve sürekli, dış ve iç olarak gruplandırılmaktadır. Ancak birey üzerinde sadece bir güdünün etkin rol oynayabileceği gibi bunların komplike bir şekilde etkisi de söz konusu olmaktadır(Şerif ve Şerif 1996). Güdü çeşitlerini açıklamak gerekirse, şu şekildedir:

Birincil güdüler; biyolojik temelli güdülerdir. Bu güdüler bütün canlılarda ortaya çıkar. Yani evrenseldir. Örneğin; açlık, nefes alıp verme, susuzluk, cinsellik vb. güdüler olarak tanımlanmaktadır(Açıkgöz 2003).

İkincil güdüler; bu güdü türü ise hem psikolojik hem de sosyal kökeni vardır. Güdülerin öğrenme ile gerçekleşmektedir. Örneğin; başarı güdüsü, arzular, belirli bir statüye hedefleme durumu vb. güdüler olarak tanımlanmaktadır(Açıkgöz 2003).

Durumluk güdüler ise belirli bir durumun etkisinde ortaya çıkan ve geçici olan güdüler olarak tanımlanmaktadır. Yani durum gerçekleşirken aniden bireylerde ortaya çıkan güdüler olarak çıkmaktadır(Şerif ve Şerif 1996).

Sürekli güdüler ise kalıcı bir durum veya olayın etkisinde ortaya çıkan uzun süre devam eden güdüler olarak tanımlanmaktadır. Belirli bir süreç içerisinde ortaya çıkan ve uzun süre etkili olan güdülerdir.(Açıkgöz 2003).

İçgüdüler, içten duyulan gereksinimler ve istekleri ortaya çıkaran güdüler olarak tanımlanmaktadır(Şerif ve Şerif 1996). İçgüdü, bireyin ilgisini bir işe

yönlendirmek veya işe koordine olmasını sağlamak maksadıyla hissedilen iç eğilimle birlikte başarıya ulaşma arzusu güderler. İçgüdü, kişinin kendiliğinden ortaya çıkan ihtiyacı ile birlikte öz çaba ile meydana gelmektedir(Ellis 2003). Kişilerin kendirlerini ikna edebilmeleri, kendi kendilerine karar verebilmeleri veya bireylerin kendilerini güdülenecek konu üzerinde yeterli görüyorlarsa doğal olarak içgüdüleri olduğunu gösterir. Dışarıdan sunulan ödüller veya baskılar olmadan güdülenecek işi yapmak isterler(Dörnyei 2001).

Dış güdüler ise dışardan etkileyen bazı faktörler ile çıkmaktadır. Ödül, ceza, baskı vb. etkiler gelişmesinde önemli rol oynamaktadır(Açıkgöz 2003). Dış güdüler çevresel olarak gelişen dürtüler sonucu ortaya çıkmaktadır. Dış güdü bireyi planladığı başarıya ulaşmak için çevresel dürtülerin ortaya girerek güdülenmesini sağladığı güdüler olarak tanımlanır(Sarıçam 2011). Yapılan birçok araştırmaya göre dış güdüyü kazanma çabaları neticesinde içgüdü yok olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Yapılan bazı araştırmalar da ise dış ve içgüdü arasında negatif yönlü bağlantı olduğu ortaya çıkmıştır(Dörnyei 2001).

1.15. Güdü Kuramları

Güdü kuramlarının geliştirilmesinde güdü çalışmaları üzerinde odak nokta olmuştur. Çok eski tarihe dayanan güdü kuramı, 20yy. Başlarında öğrenme kuramları içerisinde değerlendirilen kuram 1930'lı yıllarda ayrı bir çalışma alanı kabul edilip alanlaştırılmıştır(Açıkgöz 2003).

Güdüleme üzerine pek çok yaklaşım geliştirilmiştir. Bunlar: Davranışçı, Gereksinim, Beklenti-Değer, Hümanisttik ve Sosyal Öğrenme gibi sıralanabilmektedir(Sarıçam 2011).

Temel olarak incelendiğinde güdü kuramlarının güdünün nasıl oluştuğu üzerine, güdüyü etkileyen etmenler üzerinde ve hangi durumlarda güdülenme davranışı görülmektedir gibi konular üzerine sistematik incelemeler bulunmaktadır(Açıkgöz 2003).

Davranışçı yaklaşımı benimseyenler, hayvanların gözlenebilir ve ölçülebilir davranışlarını inceleyerek, bu alanda yaptıkları çalışmalarda güdünün öğrenme

üzerindeki etkisini gözler önüne sermeye çalışmışlar bunun sonucunda elde edilen verilerin insanların öğrenme davranışları üzerinde kullanılmıştır(Açıkgöz 2003).

Davranışçı yaklaşımı savunanlar öğrenmeyi açıklamak için pekiştirme, ceza ve örnekleme gibi kavramları geliştirmişlerdir. Davranışçı kurama göre okullarda öğrencilerin ödüllendirilmesi örneğin onların kurdele takılması gibi işlemler öğrenme üzerinde güdüleyici etkisi olduğunu söylemişlerdir(Erden ve Akman 1997).

Güdü konusunda getirilen hümanisttik kuramın temel anlayışı ise kişisel özgürlük, seçim, kendi kendine karar vermeye dayalı olarak oluşturulan ve A. Maslow'un tabiriyle "kendini gerçekleştirme" oluşturmaktadır. Hümanisttik yaklaşımı savunanlar, iç motivasyonun önemini savunmaktadırlar. Ayrıca güdüler üzerinde gereksinimlerinde etkili olduğunu söylemişlerdir(Woolfolk 1993).

Maslow'a göre kişilerin güdülenmesinde önemli olan faktör gereksinimlerdir. Gereksinimler aşamalı olarak karşılanmaktadır. Bu karşılanma her seferinde bir sonraki güdüyü tetiklemektedir. Maslow temel biyolojik gereksinimlerden başlayarak bu gereksinimler karşılandıktan sonra önem kazanan daha karmaşık yapıya sahip psikolojik güdülere doğru yükselen bir gereksinimler hiyerarşisi belirlemiştir(Erden ve Akman 1997).

Güdü kuramlarında bilişsel yaklaşım, davranışçı yaklaşıma tepki olarak ortaya çıkmıştır. Bilişsel kuramı savunanlar, kişilerin kendileri dışında gerçekleşen olaylara yönelik olarak en önemli durum ise yaşanan olayların yorumlanan anlayışlarına göre tepkide bulunmaktadır.Yani bilişsel kuramcılar bireyin güdülenmesinde dıştan sebepler yerine içten sebeplere bağlamışlardır.(Açıkgöz 2003). Örneğin; işine odaklanan birisi acıktığının farkına varamayabilir. Diğer bir deyişle, bireyin davranışlarında ceza ve pekiştireç gibi dış uyarıcılardan çok kişinin inanç, beklenti, hedefleri ve inançları güdüyü belirlemektedir(Woolfolk 1993).

Güdü kuramları içerisinde bulunan sosyal öğrenme kuramı ise bilişsel ve davranışçı kuramın birleştirilmiş halidir. Sosyal öğrenme kuramına ilişkin güdülenme sürecini yönlendiren üç unsur bulunmaktadır. Bu unsurlar, kişinin amaca ulaşılabilirliği, ulaşılmak istenen hedefin, kişi için sağladığı anlam ve olarak tanımlanmaktadır(Erden ve Akman 1997).

1.16. Başarı Güdüsü

Başarılı olmak, hedefine ulaşmak hatta daha üstün olma arzusu başarı gereksinimini olarak adlandırılmaktadır. Başarı gereksinimi uzmanlardan onay alma, arkadaşları tarafından saygınlık kazanma, daha fazla kazanım sağlama ve tek başına işin üstesinden geldiğini görme gibi karmaşık birçok etmenden oluşmaktadır. Bu etmenler son zamanlarda başarılı insanları başarılarını kazanmalarında temel göstergelerden olarak tanımlanmaktadır.(Sarıçam 2011).

Güdüler gereksinimlerin yanında ilgiyi, rekabet veya kendine yetme duygusu ile birçok sermayeden etkilenebilmektedir. Atkinson'a göre bireyi güdüleyen ve onlara bir şeyler yaptırmayı sağlayan üç unsur bulunmaktadır. Bunlar(Umay 2002):

- *Başarı beklentisi ile başarıya ulaşamama ilişkisi arasında çatışmanın neticesinde başarıya ulaşama yahut başarısız olmama ihtiyacına dayanır.*
- *İleri düzeyde güdülenmiş başarılı bireyler karmaşık bilişsel stratejiler kullanır: isterse 'hayalci' bir iyimser, isterse 'savunmacı' bir kötümser olsun kendini zorlayan görevlerden hoşlanır. Sonucunda hayal kırıklığı bile olsa kontrol edebilmek için her türlü olayın ortasına dalar.*
- *Dürtülerimiz, olması muhtemel sonuçların birey için ne kadar etkileyici veya çekici olmasına bağlıdır.*

Başarı güdüsü kavramı kişilerin en ideal çözümlere ulaşma gayretlerine sebep olanlar diye tanımlanır. Burada bireyin başarıyı elde etme isteği ve bu başarıya gereksinimi de önemlidir(Sarıçam 2011). Başarı güdüsü oluşan kişilerin, uzman olarak hedeflerine ait gerekli istek ve dirayetli çalışmalarla yaşanan sıkıntıların giderilmesi eğilimi yüksek olmaktadır. Bunlarla birlikte başarı güdüsü, tam olmak, başarılı olma duyguları ön plana çıkmaktadır(Kaya ve Selçuk 2007).

Başarı güdüsü kavramıyla birlikte bireyin mükemmellik anlayışına uygun olarak mükemmellik arayışı veya mükemmelliğe ulaşma çabaları olarak tanımlanmıştır(Açıkgöz 2003). Başarı güdüsü karamı kendi içerisinde aslında bir beklenti-değer kuramıdır. Başarı güdüsü, Murray'ın gereksinimlerin sınıflandırılması ile dikkat çekmiştir. Daha sonra ise Atkinson tarafından daha sistematik hale getirilerek sınıflandırılmıştır(Kaya ve Selçuk 2007). Kişinin başarma arzusunun fazla olmasıyla beraber başarılı olamama düşüncesinin az olması ile birlikte kişinin başarı

güdüsü oldukça yüksek çıkmaktadır(Açıkgöz 2003). Başarı umudunun orta olması ve başarısızlık korkusunun yüksek olması durumda ise başarı güdüsü orta olarak tanımlanırken, başarı umudunun düşük olması yanında başarısızlık korkusunun yüksek olması durumunda ise başarı güdüsü düşük düzey olarak tanımlanmaktadır(Gök ve Sılay 2009).

Atkinson'a göre başarı güdüsü kavramı, güdülerin başarıya yaklaşması veya başarısızlıktan kaçınma olarak tanımlamıştır. Başarı güdüsü başarı ile başarısızlık korkusu arasındaki çatışmanın sonucu olarak belirtmektedir(Şerif ve Şerif 1996). Eğer başarıyı arzulama ile birlikte başarılı olamamaktan uzak durma isteği yoğun ise başarılı olmak için çaba göstererek inisiyatif alınır. Eğer başarısız olmaktan korkma arzusu, başarı arzusundan fazla ise o zaman çalışanın işi yapmaktan çekinebilmektedir(Woolfolk 1993).

Başarı güdüsünün farklılıkları üzerine değinilmiş iş görenlerin az veya yüksek başarı güdüsüne sahip oldukları kabul edilmektedir. Bütün iş görenlerin çalışma ortamlarında güven içinde olduklarını hissetmeleri ile birlikte etkili olma arzusu içerisindedirler. Bazı çalışanlar ise başarma ihtiyacı içerisinde olabilmektedir. Bir işi başardığını ve üstesinden geldiğini anlamak kişinin güdülenmesi konusunda etkili olacağı görüşü hâkimdir(Açıkgöz 2003).

Şekil.2. Başarı Güdüsüne Sahip Olanlar ve Başarı Güdüsü Zayıf Olanlar farkları.

Başarı Güdüsüne Sahip Olanlar	***Başarı Güdüsü Zayıf Olanlar***
Öğrenme amacı için güder.	Öğreniyormuş gibi yapar
Güçlük derecesi orta olan amaçlar koyar.	Amaçları ya çok zordur ya da çok kolay
O iş için yeterli olduğunu düşünür.	O iş için yeterli olmadı düşüncesi vardır.
Çabalarına yükleme yapar.	Dışsal etkenlerine yükleme yapar.
Karşılaştığı güçlükleri aşamaya çalışır.	Karşılaştığı bir sorunda yılgınlığa kapılır

Kaynak: Sarıçam, Ö. 2011. Uyarlanmıştır.

1.16.1 Başarı Güdüsünü Etkileyen Etmenler

Başarı güdüsünün iki faktörünün olduğunu ve bu faktörlerin başarı umudu ile başarısızlık korkusu olduğunu belirtilmiştir. Bazı çalışanlar başarısızlık korkusu

üzerine güdülenmişken bazı çalışanlar ise başarı umudu üzerine güdülenmiştir. Her iki güdü türünde de çalışan başarıya ulaşabilir ancak risk alma derecesi farklıdır(Sarıçam 2011). Başarı güdüsü yüksek çalışanlar kendilerine orta güçlükte görevleri tercih ederken, başarısızlık korkusu yüksek kişiler kendilerine kolay görevleri tercih etmektedirler(Kaya 2007).

Tanaka ve Yamauchi'nin 2001 yılında yaptığı başarı güdüsü ve başarısızlık korkusu kavramlarının seçilen hedeflere etkisini 292 öğrenci üzerinde yapılan çalışmada hâkimiyet gerektiren hedefler ile başarısızlıktan kaçınma güdüsü arasında pozitif bir ilişki bulunmuştur(Tanaka ve Yamauchi 2001).

Diğerlerinden daha iyisini yapmayı gerektiren hedeflerin başarıya ulaşma güdüsü ile başarısızlıktan kaçma güdüleri tarafından harekete geçildiği, diğerlerinden daha kötü yapmama çabası gerektiren hedeflerin ise başarısızlıktan kaçma güdüsü tarafından harekete geçirildiği görülmektedir(Tanaka ve Yamauchi 2001).

Atkinson'a göre, başarı kazanma eğilimi aşağıdaki maddelerden oluşmaktadır(Atkinson 1966).

- *Çalışanın başarıya ilişkin motivasyonu başarı güdüsü ile başarısızlık korkusu arasındaki çatışma sonucu, başarma veya başarısızlıktan kaçınma gereksinimi gücüne bağlıdır.*
- *Başarı güdüsü yüksek olan bireylerin içinde bulunduğu durum içerinde karışık bilişsel stratejileri kullanmaktadır. İçinde bulunduğu durumlara göre strateji belirler ve zor görevlerden hoşlanmaktadır.*
- *Başarıya verdiği değer ile başarı kazanma eğilimi etkili olmaktadır.*

Yukarıdaki maddeler üzerinde etkili olan bir faktör başarısızlık korkusu başarıyı yönlendirebilmektedir. Diğer bir önemli nokta ise uzun zaman diliminde kariyer için yapılan çabalar başarı sağlamada önemli faktör haline gelebilmektedir(Clayton 2004).

Jackson, Ahmed ve Heapy (1976) başarı güdüsünün çok boyutlu yapısının araştırmaya başlanması ile birlikte başarı güdüsünün altı farklı bileşeni olduğu görüşünü ortaya atılmasını sağlamışlardır. Bunlar (Jakson ve ark 1976):

- *Mükemmellik Kaygısı; bu kavram çalışanların mükemmelliğe ulaşma isteği olarak tanımlanır.*
- *Rekabetçilik; bu faktör ise başarı güdüsü içerisinde çalışanların rekabet ortamından zevk almasını ifade etmektedir.*
- *Emsallere Göre Statü; bu kavram ise ödüllendirme olarak arkadaşlarının saygısını kazanma olarak vurgulanmıştır.*
- *Bağımsızlık Yolu İle Başarı; bu faktör ise kişisel inisiyatif almanın ödüllendirdiği görev ve ortamlarda işin daha iyi yapılmasıdır.*
- *Kazançlılık; bu faktör ise maddi ödüllerle takviye edilen veya desteklenen motivasyonu ölçmektedir.*
- *Uzmanlara Göre Statü; bu faktör ise uzmanlar tarafından onay alma ve uzmanlardan saygı görme isteği ile ilgilidir.*

1.16.2. Başarı Güdüsünün İş Hayatındaki Yeri

Başarı güdüsü kişilerin amaçlarına ulaşmaları için onları motive edici etkileri yanında kişilerin sürekli daha iyisini yapmak ve kusursuzluğu planlamak için çaba göstermesini sağlayan etkendir. Yönetim kademelerinin her bir adımında yönetici ve çalışanların başarı güdüsüne sahip olması kurumu geleceğe taşıyacaktır(Sarıçam 2011).

Başarı güdüsü ile birlikte güdülenmiş olan bireyler her işin daha çabuk, daha kaliteli ve en az maliyetle yapmanın yollarını ararlar ve bu sayede verimliliği artırırlar(Açıkgöz 2003). Başarı güdüsü yüksek olan bireyler kendine güven noktasında yüksek bir motivasyona sahip olurlar ayrıca çalışanların işlerin ilerlemesi sırasında kullanılan yöntem ve teknikler konusunda kendilerine yenilik katarlar(Kaya ve Selçuk 2007).

Başarı güdüsü çalışanların kendilerine zorlayıcı hedefler koymasını sağlar. Bunun yanında çalışanların sürekli kendirlerini gelişimleri ciddiye alan ve bunun için girişimci olmalarını sağlayan bir unsur olarak da karşımıza çıkmaktadır(Sarıçam 2011).Başarı güdüsüne sahip olan bireyler kendilerinden beklenenden fazlasını yapmak için inisiyatif kullanırlar. Ayrıca bunun yanında karşılaşabilecekleri muhtemel sorunları önceden fark ederek gerekli önlemlerin alınması noktasında başarı güdüsünün pozitif etkisi vardır(Kaya ve Selçuk 2007).

Başarı güdüsü yüksek olan kişilerin başarılarını değerlendirmede kullandıkları beş ölçütten söz edebilmektedir(McClelland 1962). Bunlar:

- *Kendini Aşma; başarılarında, çalışanların kendi geçmişlerine bakarak performanslarında ilerleme kaydedip kaydetmedikleri ile değerlendirirler.*
- *Rekabet; çalışanlar arasında bir birleri arasındaki performans değerlendirmeleri ile birlikte başarıların karşılaştırılmasıdır.*
- *Sonuç Odaklılık; gösterilen çabanın karşılığında çalışanların aldıkları nesnel yani tarafsız sonuçlar ile başarılarını değerlendirirler.*
- *Girişimcilik; başarıya odaklanmış bir şekilde kişisel hedeflere ulaşarak başarılarını kanıtlarlar.*
- *Yenilikçilik; daha önce kimsenin yapamadığı yahut yeni yöntemlerin kullanılmasını sağlayarak önceki yöntemler ile yeni geliştirdiği yöntem arasındaki yararlılığı deneyerek başarılarını gösterir.*

Başarı güdüsü yüksek olan çalışanlar her seferinde hedeflerini sürekli olarak ilerleterek kendilerini sınır ve sorumluluklarını artırırlar. Kurum için değerli olan kalite anlayışında, üretim sisteminin de dahil olmak üzere bütün evrelerinde kurumun gelişimini kazanmaları üzerinde sürekli iyileştirme çabası içerisinde olurlar(McClelland 1962).

Başarı güdüsü yüksek olan çalışanların atılgan yahut girişimcilik özelliklerinin olduğu ve bu özelliklerin kurum içerindeki yenilikleri beraberinde getirdiği yani başarı güdüsü ile birlikte yenilikçilik anlayışının da kurum içerinde yerleşmesini sağladığı vurgulanmıştır(Sarıçam 2011).

Başarı güdüsü iş dünyasının üstün performansın, verimlilik ve başarının önemli bir belirleyicisi olarak görülmüştür. Kurumlar açısından her kademe de başarı güdüsü yüksek çalışanlara sahip olmak kurumlar açısından oldukça önemli görülmüştür(Kaya ve Selçuk 2007). Bu sebeple personel temininde kurumların başarı güdüsü yüksek olan bireyleri işe almak istemektedirler. Eğer başarı güdüsü düşük bir birey işe alınması durumunda düşük performans, daha yavaş ilerleme, daha az girişkenlik, yeni ürün ve hizmetlerde daha az fikirlerin oluşması anlamına gelmektedir(Sarıçam 2011).

1.17. Etik, Liderlik ve Etik Liderliğe İlişkin Kavramlar

Son yıllarda liderlik yaklaşımları içerisinde oldukça dikkat çekici olan etik liderlik anlayışı son zamanlarda ilgi çekici olmuştur(Durmuş 2015). Bu sebeple etik konusu sağlık yönetim alanında da önemli bir değişkendir.

1.17.1. Etik Kavramı

Etik kavramını üzerinde birçok tanım yapılmıştır. Bir grup etiği, kişilerin uyması zorunlu olduğu etik standartların türlerini incelendiğinde bir diğer grup etiği, kişilerin rasyonel nasıl davranmalarını ve davranış sınırlarını sistemli bir şekilde açıklanmasıdır(Durmuş 2015).

En genel anlamında etik, günümüz değerlerinin analiz edilmesi ile yetinmeyip geçmişe ait durumları da değerlendiren, kişilerin davranışlarında doğruluk ve yanlışlık sınırlarını belirlemektedir. Aynı zamanda kişilerin toplum içerisindeki konumu göz önüne alarak onların ahlaksal açıdan sınırlarının belirlenmesini ve sağlayan bir disiplindir(Ataklı 2016).

Etik kavramının etimolojik kökenine bakıldığında yunanca ethos'dan gelir. Ethos, huy(mizaç) anlamına gelmektedir. Benimsenecek değerlerin neler olması gerektiği ve kişilerin başka kişilere karşı sorumlulukları üzerinde duran kavramdır(Aslan 2013). Yani etik, normlarla bireyler arasındaki bağlantılarını kısıtlayan ve bireylerin diğer bireylere göre sorumlu oldukları durumlarına değinir. Dolayısıyla değinilen konularda ahlaki kurallar ilkelerine göre hareket edilerek değerlendirildiğinde ortaya çıkanların etik değerlere uygun olduğu düşünülmüştür(Durmuş 2015).

Etik kavramının geçmişi toplum tarihine kadar uzanmaktadır. Yani etik insanların varoluşu ile birlikte birçok alanda karşımıza çıkmaktadır. Mesela siyaset ve yönetim konularında önemli noktalardan birisi etik olmuştur. Yönetim konusunda sadece yöneticiler değil yönetilenlerinde ahlaki yapılarını dikkate alan kavramdır(Çıkgel 2015).

Etiğin amacı, insanın zihinsel olarak doğru bir biçimde mutlu olma yollarını aramak ve daha huzurlu bir yaşam sürme anlayışını bulma çabası olarak

gösterilmiştir. Etiğin amacı adaleti sağlayan organizasyonlar içinde, diğer kimselerle ve mükemmel bir toplum olma yolunda gösterilen çabaları ifade eder(Aslan 2013). Bu noktada etiğin iki tür amacı vardır. İlki erdemli, dürüst kişi olma iken diğeri ise kişinin yaşam tarzını kısıtlayan ve belirleyen sınırların çizilmesi üzerinedir(Durmuş 2015).

Etik kavramına geniş bakış açısıyla incelendiğinde ahlak, örf, adet, kültürel değerlerle ve bunun yanında yasalar, normlarla ilişkisi olan kompleks kavramdır. Yani etik, toplumun insani değerlere uygun yaşam koşullarını benimseme ve oluşturma aşamasıdır. Aynı zamanda ahlaki kuralların her zaman ve her koşulda uygulanması gerekmektedir(Yatkın 2008). Bu veriler ışığında tüm toplumların farklılıklarının keşfedilmesi ile birlikte etiğin genel bir kavram olduğu olgusu gün yüzüne çıkmıştır(Sarıkurt 2015).

1.18. Yönetsel, Mesleki ve Örgütsel Etik

Etik kurallar bir düzen arayışının parçasıdır. Etik kurallar bireyleri diğer bireylere karşı koruma noktasında faydası bulunmaktadır(Yatkın 2008). Aynı zamanda toplumu da bireye karşı korumaktadır. Böylece etik kuralların aktif olarak uygulanması ile birlikte kişilerin çıkar için serbestçe davranması ve kendisi dışındaki kişilerin sınırlarını tanımayıp onlara saygı duymaması engellenmiş olur. Belirlenmiş olan sorun yönetim ve kademelerini aldıkları kararlar noktasında etik standartlara uygun olmalıdır(Durmuş 2015).

Yönetsel etik kavramı örgüt içerisinde bulunan kişilerin ahlaki kararlar almalarını amaçlar. Yani çalışanların ve yöneticilerin kararlar noktasında iyi kötü ayrımı yapma ve iyi olanı tercih etme çabasıdır(Çıkgel 2015).

Yönetsel etik kavramını yönetim kararları verilirken adaletli, eşit, realist ve akılcı olmasını grup içindeki takipçilere saygı duymayı gerektirir(Ataklı 2016). Birçok kişi tarafından uygun olan davranışların seçilmesi konusunda ayrıca faaliyette bulunulan eylemlerde yöneticilerin nasıl daha doğru ve etik davranmalarını düşündüren kurallar belirleyicisidir(Aydın 2012).

Meslek etiği kavramı, belirli bir meslekte o mesleği yapan her kişinin uyması gereken ilkeler ve kurallar bütünü olarak tanımlanmıştır(Yatkın 2008). Etik daha

evrensel iken ahlak daha eylemseldir. Ahlak kuralları yazılı olmayan veya toplumsal açıdan zihinlere yerleştirilmiş kurallar iken mesleki etik kodları ise mesleğe ait sınırlayıcı kuralların yazı hale getirilmiş durumudur(Ataklı 2016).

Meslek etiğinde sorunlar o mesleğe özgüdür. Belirli bir durum için değer harcamadan ya da en az değer harcayarak ne yapılabilir sorusunu yanıtlamaya çalışır. Meslek etikleri her bir mesleğin kendi içinde bilimsel ve teknik bilgisine ihtiyaç duyar(Durmuş 2015). Mesleki eylemleri doğruları üzerine bir takım yanıtlama çabası içerisindedir(Aydın 2012).

Meslek etiği, mesleğe ait olan yapılan davranışların olumlu yönlendirilmesi istenilen çalışanların bireysel isteklerini belirleyen ve onları kurallara uymamasını engelleyen, çalışanların meslekteki hedeflerini düzenleyen, kural tanımayan veya etik standartların dışına çıkan çalışanları saf dışı bırakan standartlar bütünüdür(Aslan 2013). Modern dünya düzeninde her mesleğin kendi içinde kurallar dizisi vardır. Her mesleklerin kendilerine ait bir kurallar ve normalar dizisi mevcuttur. Meslek etiği çalışanların iş yerindeki davranışlarından başlanarak iş ortamına ait kurallar oluşturma sürecidir(Ataklı 2016).

Örgütsel etiği incelerken öncelikle örgüt kavramına baktığımızda örgüt, belirlenen amaçlar doğrultusunda ve o amaçları gerçekleştirebilmek için önceden planlanmış ve koordine edilmiş insanlardan oluşan bir yapı olarak tanımlanmaktadır(Koçel 2011). Bu bağlamda organizasyonda etik kavramı, formal yapı çalışanların davranışlarındaki değişikliği ve bu davranışların kazandırılması sebep olan, organizasyonun takipçilerine garanti olması ve takipçilerin sorumluluklarını da üstlenmekte olduğunu ifade eden kurallar bütünüdür(Aydın 2012).

Araştırmanın etikle ilişkili bir diğer değişkeni ise liderliktir, Liderliğin de bu açıdan kavramsal ve kuramsal açıdan incelenmesi önemlidir.

1.19.Liderlik Kavramı ve Kapsamı

Liderlik kavramı insanlığın varoluşu ile birlikte ortaya çıkan bir kavramdır. M.Ö. 300-400 yılları arasında Platon ve Aristo'nun görüşlerinde liderlik kavramı ile ilgili bilgilere yer verilmiştir(Aslan 2013).

Liderlik üzerine birçok yazar ve bilim adamı farklı tanımlamıştır. Krausz'a göre liderlik, takipçilerinin eylemlerine etkileyen unsur olarak görülmüştür. Zalzenik'e göre liderlik kavramı, takipçilerinin davranışlarını etkilenmesi olduğunu söylemiştir(Akt.; Aslan 2013).

Liderlik kavramı son zamanlarda karışık ilişkiler bütünü olduğuna yöneliktir. Aynı zamanda takım felsefesi gibi düşünüldüğünde bir bütünün parçasıdır. Yani lider grubun içerindeki fikirleri ve eylemleri etkileyerek onu örgütün amaçları doğrultusunda yönlendirecek ve takipçilerinin desteğini alarak takım oyunu içerisinde herkesin işlevini yerine getirmesini sağlayacaktır(Koçel 2003).

Lider, takipçilerinden ayıran temel özellik gören kişi olmasıdır. Yani lider parçadan ziyade ana tabloyu gören kişidir. Liderin bu yeteneği piyasada herkesin göremediği noktaları keşfetmek olduğu söylenebilir(Aslan 2013). Lider piyasa açısından yeniliği ortaya çıkarması ve yenilikleri görmesi aynı zamanda duygusal zekâya sahip olan kişidir(Durmuş 2015).

Lider, grup üyelerinden etkilenen ve onların ihtiyaçlarını dikkate alan ve bu bağlamda strateji geliştiren, grup üyelerini bu yönlerde etkileyerek onların enerjilerini bir noktada toplayan ve istenilen yöne kanalize eden kişi olarak tanımlanabilir(Gökçe ve Atabey 2001). Böylece liderlik, süreç olarak belirli amaçlar doğrultusunda veya belirlenen amaçlara ulaşmak için insanların davranışlarını etkileme sanatı olarak kabul edilmektedir(Durmuş 2015).

Lider içinde bulunduğu toplumu yönlendirme yeteneğine sahip olan, çalışmaları ile birlikte içinde bulunduğu grup veya topluma enerji veren böylelikle grubu veya toplumu istediği ve beklentilerine uygun şekilde yönlendiren insandır(Sarıkurt 2015). Bununa istinaden lider, yol gösterici, öncü, öğretici, aydınlatıcı bir kimse olduğu kadar takipçilerinin ihtiyaçlarını ve isteklerini önceden anlayabilecek duygusal zekâya sahip olan ve önceden gördüğü sorunları anında müdahale ederek çözüm üreten ve toplumun sorunlarını anlama ve çözme noktasında nokta adımlar atan kimse olarak tanımlanmıştır(Aslan 2012). Yani liderlik, önceden belirlenmiş amaç ve hedeflere göre takipçilerini yönlendirebilme sanatı olarak tanımlanır. Liderlik konusunda takipçilerini etkileyebilme ve yönlendirebilme becerisi önemli olarak ortaya çıkmıştır(Gökçe ve Atabey 2001).

Literatürde yukarıda verilen liderlik tanımları üzerine pek çok tanım yapılmıştır. Tüm tanımların ortak noktası liderlerin, takipçilerini yönlendire bilme yeteneği ve sanatı olarak tanımlanır(Durmuş 2015).

1.20. Liderlik Kuramları

Liderlikle ilgili yaklaşımları; liderliğin özellikler yaklaşımı, davranışsal yaklaşım, durumsallık yaklaşımı, modern liderlik yaklaşımları, alternatif liderlik yaklaşımları olarak beş grupta toplamak mümkündür(Aslan 2013).

1.20.1. Liderliğin Özellikler Yaklaşımı

Liderlerin, takipçilerinden farklı kılan hususlar üzerinde durulmuş ve liderin liderliği sağlayabilmesi için, dış görünüş, stratejik planlar yapabilme, üst düzey hareketlilik, engellenemez etki gücüne benzer ayrıntılar istenmektedir(Koçel 2003). Başka bir söylemle organizasyonda liderin, lider olarak ortaya çıkmasında ve grubu yönetmesinin asıl kaynağı liderin sahip olduğu kişisel özelliklerdir(Şimşek ve Çelik 2009). Böylece lider grup tarafından istenilen kişisel özelliklerden grup tarafından istenilen özelliklerden ne kadarını karşılıyorsa ise o ölçüde kabul görecek ve bireyler tarafından lider olarak benimsenecektir(Aslan 2013).

1940'lı yılların önceki dönemlerinde liderlik üzerine hâkim olan görüşlerin başında liderlerin bir takım özelliklere sahip olduğu görüşü ön plana çıkmıştır. Örneğin zeki olma, fiziksel özellikleri, liderin enerjisi, vb. özelliklere grup veya toplum içerisindeki herkesin sahip olmadığını, yalnızca lider olabilecek kişilerin özellikleri olarak kabul edilmiştir(Aslan 2012).

Liderliğin özellikler yaklaşımı, eski roma ve yunan dönemi kaynaklarında yer alan "lider olunmaz, lider doğulur anlayışıyla" liderlerin doğuştan bazı özelliklere sahip oldukları kabul edilmiştir(Aslan 2012). 1910 yılında Thomas Carlyle tarafından ortaya atılan "Büyük Adama Teorisi'nde", özellikler yaklaşımı konusunda realist bir adım olarak kabul görülmelidir. Bu teoride bazı kişilerin, belirli özelliklere sahip olarak doğduklarını ve bu özellikleri ile birlikte her zaman her yerde lider olarak ortaya çıkmalarını sağladıkları ileri sürülmüştür(Aslan 2013).

Liderin özellikleri yaklaşımları üzerinde yapılan araştırmalarının %5'inde belirlenen liderlik özellikleri hakkında; kendine güven, sağlıklı olma, genel

perspektif bakışı, yüksek Sosyo-ekonomik çevreden gelme gibi özellikler sıralanmıştır(Aslan 2012). Geçmiş yıllarda liderlik yeteneğinin; el yazılarının, kafatası biçimlerinin ve özgeçmişlerinin incelenmesi ile anlaşılacağı iddia edilmiş ancak yapılan araştırmalarda anlamlı sonuçlara ulaşılamamıştır(Özgen 2003).

Günümüzde liderliğin özellikler yaklaşımı üzerine yapılan çalışmalarda günceliğini korumaktadır. Ancak günümüzde yapılan araştırmalarda liderliğin kişilik özelliklerinden öte işle ilgili özellikler üzerine durulmuştur. Bu işle ilgili özellikleri insan ilişkileri yeteneği, teknik yeteneği, güzel konuşma becerisi gibi konular almıştır(Koçel 2003). Bunun yanında bazı bilim adamları ise liderin sahip olması gereken özellikler arasında duygusal zekâ sahip olması gerektiği fikrini savunmuştur(Gökçe ve Atabey 2001).

1.20.2. Davranışsal Yaklaşım

Davranışsal yaklaşım temel olarak liderin, sahip olduğu özelliklerin değil de üyelerine yani takipçilerine nasıl davrandığının onun liderliğini ortaya çıkardığı anlayışına dayanmaktadır. Başka bir ifade ile lider, takipçilerinden farklı davranış kalıplarına sahip olan ve bu kalıplar neticesinde ortaya çıkmaktadır(Aslan 2013).

Özellikler yaklaşımı liderlik anlayışının liderliğin doğuştan gelen birtakım özellikler üzerinde dururken davranışsal yaklaşımla beraber bu tez yerini liderlik özelliklerinin tamamen doğuştan gelmediğini, öğrenme ve tecrübelerle birlikte yeniklerin eklendiği kabul etmişlerdir(Çıkgel 2015).

Davranışsal yaklaşımda, “insan odaklı” ve “işe odaklı” davranış kalıplarından hangisinin liderlik üzerinde etkili olduğu üzerinde durulmuştur. Bu anlayışla birlikte liderlik üzerinde sadece etkilerin incelenmesi, süreç ve takipçilerin sürece dâhil edilmemesi üzerine durumsallık yaklaşımı ortaya çıkmıştır(Aslan 2012). Davranışsal yaklaşım liderin, astları ve takipçileri ile amaca yönelik önceden belirlenmiş faaliyetler ile ilişkileri ele alınmaktadır. Bu yaklaşımın temel felsefesi lideri, lider yapan davranışlarının etkili ve başarı bir şekilde belirlemiş olması anlayışıdır(Durmuş 2015).

Davranışsal kuramı savunan teorisyenler, lideri lider yapan şeyin liderin özelliklerinden ziyade liderin liderlik sürecinde ortaya çıkardığı davranışlardır. Yani

bu yaklaşımla birlikte liderlik üzerinde davranışsal etkilerin olduğunu ortaya koymaktadır(Sarıkurt 2015).

1.20.3. Durumsallık Yaklaşım

Durumsallık yaklaşımı her türlü koşulda sadece tek bir liderlik davranışının olmayacağını ileri süren yaklaşımdır. Başa bir ifadeyle liderin içinde bulunduğu durum ve şartlarını göz önünde bulundurarak şartlarına uygun olan liderlik davranışını veya modelini seçmesi durumudur(Durmuş 2015).

Durumsallık yaklaşımında örgüt yapısı, takipçi yapısı ve çevre şartları göz önünde bulundurularak uygun bir liderlik modelini seçilmesi gerekir. Bu konuda bazı teorisyenler asların katılımcı, iyi eğitimli, organizasyona bağlı gibi durumlarda "Katılımcı Liderlik" modelini kullanması aksi halde "Otokratik Liderlik" tarzını uygulanmasının uygun olacağı fikrini savunmuşlardır(Aslan 2013).

Durumsallık yaklaşımına göre; ortaya konulan amacın özelliği, grup üyelerinin yetenek, beceri ve beklentileri, örgütün içerisinde bulunduğu durum ve özellikleri, lider ve takipçilerin tecrübeleri liderlik davranışlarını etkileyen temel değişkenler olarak benimsenmiştir. Liderin başarısı ve etkinli içerisinde bulunduğu durum çevresinde göstereceği liderlik anlayışına bağlıdır(Özgen 2003).

1.20.4. Modern Liderlik Yaklaşımları

Küreselleşme ve değişen dünyada dış çevrede görülen önemli değişiklikler ve rekabet kaynaklı olan değişiklikler müşteri beklentileri, bilgi düzeyinde görülen değişiklikler, yönetim ve organizasyon alanında görülen gelişmeler ve yenilikler, liderlik alanında yeni yaklaşımların ortaya çıkmasında beraberinde getirmiştir(Gökçe ve Atabey 2001).

Liderlik tarihsel süreç içerisinde bakıldığında Özellikler Teorisi, Davranışsal Yaklaşım, Durumsallık Yaklaşımlarını takibinde modern liderlik yaklaşımları gelişmiştir. Bu modern yönetim yaklaşımlarında liderlik davranışlarından gelecek stratejisi önemli bir yere gelmiştir(Aslan 2013). Geleceğe yönelik yapılan liderlik yaklaşımını Vizyoner Liderlik ile açıklarken, günün koşullarını değerlendirmek ve günü kurtaran liderlik için Etkileşimci Liderlik ile açıklarken, değişime odaklı olarak liderlik ise Dönüşümcü Liderlik olarak kuramlaştırılmıştır(Özgen 2003).

1.20.5. Alternatif Liderlik Yaklaşımları

Liderliğe ilişkin özellikler yaklaşımı, davranışsal yaklaşım, durumsallık yaklaşımı, modern liderlik yaklaşımları yanı sıra farklı görüşlerin olduğu liderlik yaklaşımları bulunmaktadır. Bu yaklaşımları alternatif liderlik modelleri arasında görülmüştür(Aslan 2013).

Etik Liderlik

Küreselleşmenin etkisiyle birlikte, tüm tarafların mevcut ihtiyaçlarının karşılanması konusunda ortaya sivil toplum örgütleri çıkmıştır. İşte bu sivil toplum örgütlerinin ortaya çıkması, dünyada demokratikleşme eğilimi göstermesi ile birlikte, kurumlarda sosyal sorumluluk eğilimleri artmış ve etik davranış, etik liderlik kavramları sorgulanmaya başlamıştır(Aslan 2013).

Son yıllarda eğilim haline gelen etik davranışlar ve ahlak kodları birçok örgüt ve şirket tarafından geliştirilmiş ve uygulanmaya koyulmuştur(Durmuş 2015).

Etik liderliğin gelişiminde yaşanan finansal skandallar lidere olan güvensizliği tetiklerken, etik lider kavramını ortaya çıkarmıştır. Günümüzde bu sebeple liderin güvenilirliğini artıran etik, çok fazla öne çıkmaktadır. Yapılan liderlik tanımlarında liderlerin etik değerlere sahip olması gerektiği vurgulanmıştır(Aslan 2012).

Etik lider kavramı, Bandura'nın Sosyal Öğrenme Teorisine dayanmaktadır. Etik liderliği, dengeli ve doğru kararlar alma, dürüst olma, prensiplerine göre hareket etme, işine özen gösterme dayalı liderlik yaklaşımı olarak tanımlanmaktadır(Özgen 2003). Etik liderlik; kişisel faaliyetlerin ve takipçi-lider, lider-çevre ilişkilerinin normatif olarak işlenmesidir. Böyle bir işleyişte çift yönlü iletişim, kararların alınmasında ortak katılım söz konusudur(Koçel 2007). Etik liderlik, etik unsurları motive etmekle birlikte örgütün sosyal sorumluluklarını benimsenmesi demektir(Gökçe ve Atabey 2001).

Belirtilmesi gereken bir diğer nokta ise etik liderlerin; ahlaki davranan, ahlak kodlarını uygulayan toplumlardan çıkacağı anlayışıdır. Çünkü bir toplumda kişiler etik davranırsa etik düşünce ve davranışlar etik organizasyonları oluşturacaktır. Bu organizasyonları da etik liderler çıkaracaktır(Özgen 2003).

Etik liderliğin temel anlayışı; etik çevrenin, liderliğe yardım ettiği aynı zamanda liderliğinde etik davranışlara yardımcı olmasıdır. Bunun yanında lider, örgütün etik ilkelerle yönetilmesinden sorumlu olarak en önemli kişisidir(Özdemir 2003). Liderler, takipçilerine örnek kişiler oldukları için onlara uygun olarak etik davranmaları, doğru davranış içerisinde bulunması gerekir. Takipçilerinin doğru işleri yapmaları konusunda takipçilerini desteklemeli onları yönlendirmelidir. Ahlaki standartları tarafsız olarak tüm takipçilerine eşit uygulamaya dikkat etmelidir(Yatkın 2008).

Liderlerin etik yöndeki davranış ve tutumları, iş ahlakının oluşması ve kurumsallaşmasını sağlayacaktır. Liderin ve takipçilerinin etik değerleri organizasyon kültüründe şekillenmesini sağlayacaktır. Böylece örgütsel etik kavramı oluşturulmuş olacaktır(Aydın 2012). Örgütsel etik işyerinde karmaşık ahlaki ikilemlere çözüm üretme de etik kuralları uygulayan disiplin ve sanat olarak tanımlanmıştır. Tanımdan hareketle etik ve ahlak kavramları bir arada kullanılmıştır(Koçel 2003).

Ahlak ve etik kavramaları ortak birçok özellikleri bulunmakla birlikte farklı bir takım özelliklere sahiptirler. Ahlak, tarihsel süreç içerisinde daha çok eylemelere dökülmüşken yani yaşananları içerirken etik ise bir felsefe olarak yaşananları kapsamaktadır(Özgen 2003). Ahlak kavramı, toplumsal anlamda nasıl davranılması gerektiği konusunda toplumu bilinçlendirmeye çalışmaktadır. Etik kavramı aynı şekilde ahlakla ilişkilidir ancak bütün sorunlar çok genel bir şekilde ele alan daha çok standartları belirleyen ve evrensel nitelik göstermektedir(Yatkın 2008).

Etik liderlik konusunda dört farklı etik liderlik tarzı olduğu görüşü ortaya çıkmaktadır(Aslan 2013):

- ***Manipülatör Liderlik Tarzı***, Gücün etkin olarak kullanıldığı ancak hileli ve gereksiz kullanımından kaçınıldığı liderlik tarzıdır. Ortaya çıkması Makyavelizm felsefesine dayanmaktadır. Bu yaklaşım, kişisel kazanç uğruna doğru olmayan şeyleri kabul etmeye dayanmaktadır. Manipülatör liderlik tarzında ise hileli kullanımdan kaçınma söz konusudur(Aslan 2013).

- ***Bürokratik Liderlik Tarzı,***Normlara dayalı etik liderlik tarzıdır. Bu tarzı, rasyonel kurallar ve ölçütleri baz alarak karar vermeye çalışmaktadır(Koçel 2007).
- ***Profesyonel Liderlik Tarzı,*** Organizasyon yöneticileri ile organizasyonu temsil edenler arasında sosyal olarak yapılan anlaşmayı temel alan etik dışı herhangi bir tekniklerle işin yapılmaması gerekti görüşünün ortaya çıktığı etik liderlik tarzıdır(Özdemir 2003).
- ***Dönüşümcü Liderlik Tarzı,*** Etik felsefesinin kişiselleştirilmesine dayanmaktadır. Çalışanların yetkilendirilmesi ve güçlendirilmesine önem vermektedir(Aydın 2008).

Etik davranan lider, yukarıdaki etik tarzlarından uygulayarak organizasyona tesisini sağlayacaktır. Etik davranış, organizasyon kültüründe güvenin yerleştirilmesi sağlayarak organizasyondaki güven ortamı ise verimliliğin yükselmesini sağlayacaktır(Aslan 2013). Güven ortamının oluşturulmaması çalışanların yeniliklerden kaçınmalarına neden olabilmektedir(Durmuş 2015).

Etik liderliğin duygularla ilişkili yanı bulunmaktadır. Liderin etiksel karar verme sürecinde duygularından arındırılması mümkün değildir(Sarıkurt 2015). Etik liderlik ve duygusal zekâ arasındaki ilişkiyi birçok çalışmacı incelemiş ve bu incelemenin sonucunda ahlaki kararın kalitesinin duygulara çok duyarlı olduğu tespit edilmiştir. Dolayısıyla liderin karar verme sürecinde duygularından etkilendiği görülmüştür(Özdemir 2003).

Son olarak etik lider olmak, yetişkin olmakla da ilgilidir yetişkin olmak işini yapma yeteneği elde etmektir başkasının onaylamasına ihtiyaç duymaksızın işlemleri yürütmekle de ilişkilidir(Aslan 2013).

Etik Liderliğin Boyutları

Etik liderliğin üç farklı boyutu bulunmaktadır. Bunlar: ‘Hizmete Yönelik/Hizmetkâr Liderlik’, ‘Otantik Liderlik’ ve ‘İlke Merkezli Liderlik’ olarak karşımıza çıkmaktadır(Aslan 2013).

Hizmete Yönelik/Hizmetkâr Liderlik, boyutu ile alakalı öncelikle hizmetkâr liderliği tanımlamak gerekmektedir. Bu konu üzerine birçok tanım yapılmıştır. Genel

anlamda iş birliği, güven ve çalışanların dikkate alındığı, aynı zamanda yetki ve sorumlulukların etik bir şekilde kullanılmasını dikkate alan liderlik modeli olarak tanımlanmıştır(Aslan 2013). Bir başka tanıma göre ise, ortak iyilik için, belirlenen hedeflere yönelik şevkle iş yapmayı sağlamada insanları etkileyebilme becerisi olarak tanımlanır(Özgen 2003). Hizmetkâr liderlikte vurgulanmak istenen liderin takipçilerine içinden gelerek hizmet etmesi onların başarısı üzerinde liderinde emek vermesi olarak ifade edilir. Yani lider takipçilerinden önce olayın içersinde olup ve organizasyonu bir adım öteye götürmek için bir fiil çalışması olarak ifade edilmiştir(Özdemir 2003). Hizmetkâr liderlikte önemli bir diğer nokta ise Kâhyalık felsefesidir. Bu felsefe Liderin, kendi çıkarlarından önce başkalarının çıkarlarına hizmet vermesidir. Yani lider kendi çıkarından önce organizasyonun çıkarlarını dikkate almaktadır(Özgen 2003).

Otantik Liderlik, Etik liderlik anlayışının bir başka boyutu olarak karşımıza çıkmaktadır. Otantik kelimesi, güvenilir, inanılır, hakiki anlamına gelmektedir. Otantik kelimesi genellikle orijinal, içten ve samimi anlamında kullanılmaktadır(Özdemir 2003). Otantik liderlik üzerine birçok tanım yapılmıştır. Bu tanımlardan biri olarak otantik liderlik, etik liderliğin güven boyutunu oluşturmaktadır. Bu yaklaşıma göre kişi, Arkadaşlarının, ailesinin ve toplumun refahını kendisinden daha önemli görmektedir(Aslan 2013). Bir başka tanıma göre otantik liderlik, kişinin kendini bilmesi ve samimi olması olarak tanımlanmıştır. Bunun yanında beklentiler konusunda şeffaf, güvenilir ve dürüst olması farklı paydaşların ihtiyaçlarını göz önünde bulundurması ve yüksek ahlaki kapasiteye sahip olmasıdır(Yatkın 2008). Otantik liderliğin önemli unsuru ise güvenilirlik ve yüksek duygusal zekâya sahip olmayı gerektirmektedir(Aslan 2013).

Etik liderliğin bir başka boyutu olan İlke merkezli liderlik boyutu olarak karşımıza çıkmaktadır. İlke merkezli liderlik, bireyin ceza almayacağını bilse dahi kanunları ihlal etmemesine dayalıdır(Özdemir 2003). İlke merkezli liderlik ile ilgili dört faktör belirlenmiştir. Bu faktörler: Güvenlik, Akıl, Bilgelik ve Güç olarak gösterilmiştir. Güvenlik, değerli olunduğuna ilişkin algıdır. Bilgelik, yaşamı algılama biçimidir. Güç ise doğru prensiplere odaklanarak hizmete yönelik bir duyguya sahip olabilmesidir(Aslan 2013). Dolayısıyla ilke merkezli liderlik, kişinin kendisinin

değerli olduğuna ilişkin kanaatle aklını kullanarak, yaşamına dair prensiplerini belirleyerek, güven doğrultusunda davranması anlamına gelmektedir(Özgen 2003).

2.YÖNTEM

Bu bölümde araştırmanın yöntemi hakkında ayrıntılı bilgilere yer verilmiştir. Bu bağlamda araştırmanın amacı, önemi, yeri ve zamanı, evreni ve örneklemi, sınırlılıkları, veri toplama tekniği ve veri toplamada kullanılan araçlar, kullanılan veri toplama araçlarına ilişkin güvenilirlik analizi sonuçları, çalışma takvimi, elde edilen verilerin analizinde kullanılan yöntemler ve araştırmanın hipotezleri hakkında bilgiler verilmektedir

2.1. Araştırmanın Amacı

Günümüzde sağlık alanında yapılan çalışmalar ve personel odaklı yapılan incelemeler kapsamında sağlık çalışanlarının güçlendirilmesi çalışmaları ön plana çıkmaktadır(Koçel 2003). Aynı zamanda güçlendirme çalışmaları beraberinde başarı güdüsü algısının yerleşmesi veya ilişkisi açısından önem verilmiştir. Diğer bir kavram olan etik liderlik kavramı ise beraberinde sağlık kurumlarının başarı güdüsü ve etik liderlik konuları üzerinde etkisi incelenmek istenmiştir(Kaya ve Selçuk 2007).

Bu araştırmada, Selçuk Üniversitesi Selçuklu Tıp Fakültesi Hastanesindeki sağlık çalışanlarında güçlendirme çalışmalarının, başarı güdüsü ve etik liderlikle ilişkisinin incelenmesi ve aralarında ilişkinin ortaya çıkarılması amacıyla gerçekleştirilmiştir.

2.2. Araştırmanın Önemi

Sağlık organizasyonlarında son yıllarda öne çıkan kavramlardan biri sağlık çalışanlarının güçlendirilmesi üzerine araştırmalar yapılmaktadır. Güçlendirilmiş sağlık çalışanları veya güçlendirme çalışmaları nasıl olmalıdır sorularının cevabı aranmıştır(Şen 2010). Bunun yanında sağlık organizasyonlarında dikkat çeken bir diğer kavram ise başarı güdüsü kavramı olmuştur. Başarı güdüsünün oluşturulması veya çalışanlarda başarı güdüsü algısın yer etmesine yönelik görüşler dikkat çekmektedir(Kaya ve Selçuk 2007). Etik liderlik, kavramı her geçen gün önem kazanan ve sağlık çalışanları üzerindeki etkisi konusu hala gizemini koruyan bir çalışma alanı olarak karşımıza çıkmaktadır(Aslan 2013).

İlgili literatür incelendiğinde "Sağlık Çalışanlarında Güçlendirme" "Başarı Güdüsü" ve "Etik Liderlik" kavramlarını birlikte ele alan bir çalışmaya rastlanmamıştır. Bu çalışma bu üç kavram arasındaki ilişkinin boyutlarını inceleme açısından ve sağlık organizasyonlarının başarılarının artırılmasında önemli dayanak noktası olacaktır.

2.3. Araştırmanın Yeri ve Zamanı

Araştırma Selçuk Üniversitesi Selçuk Tıp Fakültesi (SÜSTF) Hastanesi'nde Hastane bünyesinde çalışan sağlık personeline yapılmıştır. Hastane bünyesinde çalışan sağlık çalışanları, yardımcı sağlık çalışanları ve yönetim hizmetleri olmak üzere toplam çalışanlara uygulanmıştır. Araştırmanın verileri 29 Aralık 2016-15 Ocak 2017 tarihler aralığındaki geçen zamanda toplanmıştır.

2.4.Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Araştırmanın evrenini Selçuk Üniversitesi, Selçuk Tıp Fakültesi Hastanesindeki toplam çalışanları oluşturmaktadır. Söz konusu çalışanlar, çeşitli uzmanlık alanlarına sahip doktorlardan; hemşire, Att, ebe gibi yardımcı sağlık personellerinden, sağlık tekniker ve teknisyenlerinden, kalite yönetimi birimi, satın alma, bilgi işlem, faturalama, maaş tahakkuk, halkla ilişkiler ve insan kaynakları birimlerinde çalışan büro personellerinden, temizlik, yemekhane, güvenlik gibi destek hizmetlerinden oluşmaktadır.

Örneklemi ise bu evrende yer alan 290 çalışan oluşturmaktadır. Örnek büyüklüğünün belirlenmesinde madde sayısının en az beş katı, hatta on katı civarında olması gerektiğini belirtilmiştir (Bryman ve Cramer 2001). Comrey ve Lee, örneklem büyüklüğü olarak 100'ü zayıf, 200'ü orta, 300'ü iyi, 500'ü çok iyi ve 1000'i mükemmel olarak nitelendirmiştir(Comrey ve Lee 1992).

Örneklem seçimi konusunda çalışmanın yapıldığı tarihlerde mesai saatleri içerisinde Basit-rastgele örneklem yöntemi ile 302 kişiye ulaşılmış ancak eksik doldurma ve yetersiz olan 12 anket formu çıkarıldığında 290 örneklem kabul edilmiştir.

2.5. Araştırmanın Sınırlılıkları

Araştırma zaman ve maliyet kısıtları nedeniyle yürütüldüğü örneklem çerçevesinde sınırlılık taşımaktadır. Araştırmaya katılan çalışanların sorulara verdikleri cevapların gerçek görüşleri olduğunu varsaymamız da bir başka sınırlılığı oluşturmaktadır.

Araştırma, Konya ilindeki Selçuk Tıp Fakültesi Hastanesinde görev yapan sağlık çalışanlarına yapılmıştır. Araştırmanın sonuçları sadece araştırmanın yapıldığı evren için geçerli olup, evren dışında genelleme yapılamaz. Literatürde bu konuda yer alan araştırmaların yetersiz olması, bulguları yorumlamada kullanılabilecek kaynakların az olması da bir diğer sınırlılıktır. Araştırmada anket yöntemi kullanıldığı için araştırmaya katılan sağlık çalışanlarının sorulara samimi olarak cevap verdikleri varsayılarak değerlendirilmiştir.

2.6.Araştırmada Kullanılan Ölçekler

Bu araştırmada üç ölçek kullanılmıştır. Bunlar; A) II-Personel Güçlendirme Ölçeği, B) Başarı Güdüsü Ölçeği, C)Etik Liderlik Ölçeği

A) II-Personel Güçlendirme Ölçeği

Araştırmamızda Kanter (1993) tarafından geliştirilen yapısal güçlendirme veSpreitzer (1995 ve 1996) tarafından geliştirilen psikolojik güçlendirme olmak üzere personel güçlendirmenin iki türü üzerinde durulmuştur. Psikolojik personeli güçlendirme ölçeği 1995 yılında Spreitzer tarafından geliştirilmiştir(Spreitzer 1995).

Bu ölçek Siglerve Pearson tarafından tekstil işçileri üzerinde uygulanmıştır(Sigler ve Pearson 2000). Bu ölçeğin sık tercih edilmesinin nedeni Amerika'nın en büyük 500 firmasındaki çalışanlar üzerinde uygulanmış olmasıdır (Spreitzer 1997).

Yapısal güçlendirme ölçeği olan Conditions of WorkEffectivenessQuestionaire-II (Cweq-II), (İş Etkinliğinin Koşuları Anketi-II) Kanter'in personel güçlendirmenin etnografik çalışması üzerine geliştirilen algılanan fırsatlara erişim, desteğe erişim, bilgiye erişim ve kaynaklara erişim gibi çalışma koşullarını içermektedir. Personel güçlendirmenin alfa güvenirlilik katsayısı 0.93 olarak bulunmuştur (Laschinger 2001).

Personel güçlendirme ölçeği iki boyuttan oluşmaktadır. İlk boyutu psikolojik personel güçlendirme boyutu iken ikinci boyutu yapısal güçlendirme boyutudur. Ölçek 5'li likert tip olmak üzere 1-kesinlikle katılmıyorum, 2-katılmıyorum, 3-kararsızım, 4-katılıyorum, 5-kesinlikle katılıyorum şeklindedir(Spreitzer 1997).

B) Başarı Güdüsü Ölçeği

Başarı güdüsü ölçeği 14 sorudan oluşan 1-kesinlikle katılmıyorum, 2-katılmıyorum, 3- kararsızım, 4-katılıyorum, 5-kesinlikle katılıyorum şeklinde 5'li Likert tipi sorulardan oluşmaktadır. Ölçeğin alt boyutları bulunmamaktadır.

Krebs D, Berger M ve Ferligoj A. Tarafından Almanya ve Slovenya'daki üniversite öğrencilerine uygulanmıştır. Ölçeğin aslı Spence J.T. ve Helmreich R.L. tarafından geliştirilmiştir(Spence and Helmreich 1983).

Ölçeğin Türkçeye uyarlanması Ali Yemiscigil tarafından Türkçeye uyarlaması yapılmıştır.Başarı güdüsü ölçeğinin Cronbach Alpha Güvenirlik Katsayısı 0.71 olarak hesaplanmıştır(Kaya ve Selçuk 2007).

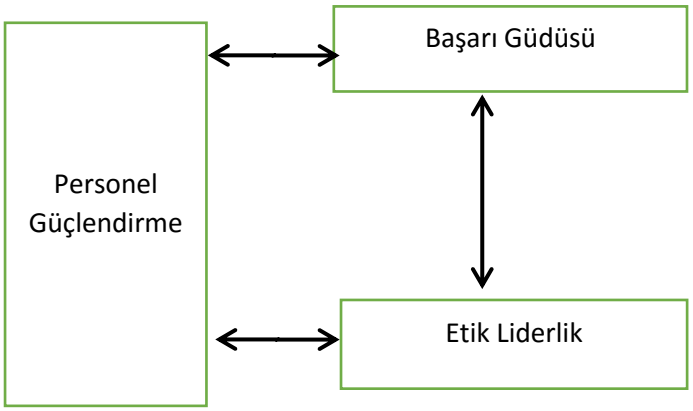
C) Etik Liderlik Ölçeği

Çalışmada ölçek olarak Brown ve diğerlerinin (2005) geliştirmiş olduğu 10 maddelik ölçek kullanılmıştır(Brown ve ark 2005). Ölçeğin Türkçe kullanıma uygunluğu, geçerlilik ve güvenilirlik analizi Tuna ve arkadaşları tarafından gerçekleştirilmiştir(Tuna ve ark 2012).

Soruların ölçülmesinde, (1) Kesinlikle Katılmıyorum, (2) Katılmıyorum, (3) Fikrim Yok, (4) Katılıyorum, (5) Kesinlikle Katılıyorum yargılarından oluşan 5'li Likert ölçeği kullanılmıştır(Tuna ve ark 2012).

Araştırmada kullanılan her üç ölçeğinde genel güvenilirlik (Cronbach alfa) 0,70 düzeyinin üzerindedir. Ölçeğin geçerlilik ve güvenilirlik Tuna ve Arkadaşları tarafından yapılmıştır.(Tuna ve ark 2012).

2.7. Araştırmanın Modeli



2.8. Araştırmada Kullanılan İstatistikî Yöntem

Araştırmadan elde edilen veriler öncelikle SPSS 23,0 paket programına girilmiştir. Hangi testlerin kullanılacağına karar vermek için verilerin Normal Dağılma Uygunluğu Kolmogorov-Smirnov Normallik Testi ile test edilmiştir. Varyansların homojenliği için Levene testi uygulanmıştır. Verilerin normalliği ve homojen varyanslılığı sağlandıktan sonra parametrik testler uygulanabilirliğine karar verilmiştir. Güvenirlik Analizi için Cronbach's Alpha Katsayısı kullanılmıştır. Faktör analizi, korelasyon ve regresyon analizlerinden yararlanılmıştır.

2.9. Araştırma Etiği

Araştırma öncesinde Selçuk Üniversitesi Sağlık Bilimleri Fakültesi' den Etik Kurul Onayı (Bkz.Ek-1) ve araştırmanın yapıldığı Selçuk Üniversitesi Selçuk Tıp Fakültesi Hastanesinden gerekli araştırmayı gerçekleştirmek için izin alınmıştır (Bkz. Ek-2).

Araştırmanın yapıldığı tarihler içerisinde dört kişiden oluşan bir ekip kurularak bu ekibe gerekli eğitimler verilmiştir. Verilen eğitimler neticesinde anket uygulanacak her bir birey için açıklamalar yapıldı ve bireyleri rızası alınarak rızası olamayanlara yapılmamıştır.

2.10. Araştırmanın Hipotezleri

Bu araştırmada Sağlık çalışanlarında güçlendirme çalışmaları, başarı güdüsü ve etil liderlik ilişkisinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Aşağıda araştırmaya ait hipotezler bulunmaktadır:

H1: Güçlendirme, başarı güdüsüyle ilişkilidir.

H2: Güçlendirme, etik liderlikle ilişkilidir.

H3:Başarı güdüsü, etik liderlikle ilişkilidir.

3. BULGULAR

Sağlık çalışanlarında personel güçlendirme, başarı güdüsü ve etik liderlik ilişkisi konulu yapılan çalışmanın bulguları iki bölümde incelenmiştir. Birinci bölümde araştırma kapsamındaki sağlık çalışanlarının sosyo-demografik özelliklerine ait bulgularına ve tanımlayıcı istatistiklere değinilmiştir. İkinci bölümde de araştırmanın ölçeklerinin ilişkilerine ait bulgulara değinilmiştir.

3.1. Sağlık Çalışanlarının Sosyo-Demografik Özelliklerine Ait Bulgular ve Araştırma Ölçeklerine Ait Tanımlayıcı İstatistikler

Araştırmanın örneklemine ait Sosyo-Demografik bulgular; Cinsiyet, Yaş, medeni durum, eğitim durumu, mesleki deneyimi, görevi, unvanı, aylık gelir düzeyine ilişkin tanımlayıcı istatistikler bu bölümde verilecektir.

Çizelge 5.1.Sağlık Çalışanların Sosyo-Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular.

Cinsiyet	**Sayı(n)**	**Yüzde(%)**	**Mesleki Deneyim Süresi**	**Sayı(n)**	**Yüzde(%)**
Erkek	180	62.1	0-5yıl	179	61.7
Kadın	110	37.9	6-10yıl	74	25.5
Yaş Aralığı			11-15yıl	26	9
18-24 yaş	27	9.3	16yıl ve üzeri	11	3.8
25-31 yaş	195	67.2	**Unvanı/Görevi**		
32-38 yaş	47	16.2	Yönetici	14	4.8
39 yaş ve üzeri	21	7.2	Büro Personeli	93	32.1
Medeni Durum			Sağlık Teknikeri	23	7.9
Evli	127	43.8	Yardımcı Sağlık Çalışanı	31	10.7
Bekâr	163	56.2	Hemşire, Ebe	73	25.2
Eğitim Durumu			Doktor	56	19.3
Lise ve Altı	88	30.3	**Aylık Gelir Durumu**		
Ön lisans	78	26.9	1500tl Ve Altı	47	16.2
Lisans	68	23.4	1501-2500tl	101	34.8
Lisansüstü	56	19.4	2501-3500tl	70	24.1
			3501-4500tl	14	4.8
			4501-5500	22	7.6
			5501tl ve üzeri	36	12.4
Toplam	**290**	**100**	**Toplam**	**290**	**100**

Çizelge 5.1. incelendiğinde örneklem grubu içerisinde %37.9 kadın iken %62.1 erkeklerden oluşmaktadır. Bunun yanında katılımcıların yaş ortalamaları %67.2'si 25-31 yaş aralığında kişilerden oluşmaktadır. Katılımcıların %16.2 32-38 yaş aralığında iken, %9.3'ü 18-24 yaş aralığındadır. %7.2 ise 39 yaş ve üzeri olmaktadır. Katılımcıların medeni durumu %43.8 evli iken %56,2 ise bekâr kişilerden oluşmuştur. Katılımcıların eğitim durumlarına baktığımızda lise ve altı öğrenime sahip kişi yüzdesi %30.3 iken ön lisans eğitimi alan kişilerin oranı %26.9, lisans düzeyinde öğrenime sahip kişi yüzdesi %23.4 olarak bulunmuştur. Lisansüstü katılımcıların oranı ise %19.3 olarak belirlenmiştir. Mesleki deneyim açısından bakıldığında 0ile 5 yıl arasında deneyime sahip kişi sayısı %61.7 çıkmıştır. %25.5'i ise 6-10 yıl arasında mesleki deneyime sahiptir. Katılımcıların %9'u ise 11-15 yıl arasında mesleki deneyime sahiptir. %3.8lik katılımcılar ise 16 yıl ve üzeri mesleki deneyime sahiptir. Katılımcıların görev dağılımını incelediğimizde en fazla katılıma sahip olan meslek %32.1 ile büro personeli oluşturmakta. Daha sonra %25.2 ile hemşire, ebe oluşturmuştur. katılımcıların %19.3'ü doktor iken %10.7'si ise yardımcı sağlık personeli(temizlik, hasta bakıcı..). %7.9 ise sağlık teknisyeni veya teknikeridir. %4.9 ise sağlık kuruluşu yöneticilerinden oluşmaktadır. Aylık gelir durumları incelendiğinde ise en fazla gelir grubu %34.8 yüzde ile 1501-2500tl arasında çıkmıştır. Katılımcıların yaklaşık %24 ise 2501-3500tl arasında gelire sahiptir. %16.2 ise 1500tl ve altı gelire sahip olarak karşımıza çıkmaktadır. %12.4 ise 5501tl ve üzeri gelire sahip iken, %7.6'sı ise 4500-5500 arası gelire sahiptir. %4.8lik kesim ise 3501-4500tl arası gelire sahip olarak karşımıza çıkmaktadır.

Çizelge 5.2.Personel Güçlendirme Ölçeğine Ait Görüşlerin İncelenmesine Ait Bulgular.

Psikolojik Personel Güçlendirme	**n**	**Min**	**max**	**A.ort**	**ss**
1.İşle ilgili kararlar alınırken benim görüşlerim de dikkate alınmaktadır.	290	1	5	2.81	1.18
2.Mesleki faaliyetlerimi nasıl yapacağımı belirlemede serbestim.	290	1	5	2.97	1.14
3.İşimde kişisel inisiyatif kullanabiliyorum.	290	1	5	3.03	1.08
4.İş grubumda etkili birisiyim.	290	1	5	3.36	1.14
5.Mesleki faaliyetlerimde kendime güveniyorum.	290	1	5	3.35	1.09
6.İşe ne şekilde başlayacağıma ben karar veririm.	290	1	5	3.12	1.12
7.Mesleğim ve bölümümdeki olaylar üzerinde önemli derece etki ve kontrole sahibim.	290	1	5	3.12	1.12

Çizelge 5.2. (Devam) Personel Güçlendirme Ölçeğine Ait Görüşlerin İncelenmesine Ait Bulgular.

8.Mesleki faaliyetlerim ve yaptığım iş kişisel olarak anlamlı ve önemlidir.	290	1	5	3.22	1.10
9.Mesleğimle ilgili faaliyetlerimde gerçekten dikkatli davranırım.	290	1	5	3.41	1.09
10.Mesleki işlerimde önemli derecede uzmanımdır.	290	1	5	3.34	1.17
Yapısal Personel Güçlendirme	**n**	**Min**	**max**	**A.ort**	**ss**
11.Yarışmaya iten ve fırsatlarla dolu bir işe sahibim.	290	1	5	2.82	1.21
12.İşimle ilgili yeni beceri ve bilgi kazanma şansım var.	290	1	5	3.18	1.04
13.İşimde tüm beceri ve bilgilerimi kullandığım görevlerim var.	290	1	5	3.24	1.13
14.En iyi yaptığım işler konusunda spesifik bilgilere sahibim.	290	1	5	3.35	1.08
15.İyileştirebileceğim görevler konusunda kendime özgü yorumlarım var	290	1	5	3.27	1.03
16.Problemleri çözmede ve engelleri aşmada tavsiye desteğine sahibim.	290	1	5	3.35	1.21
17.İşimde yapılan yeniliklerden dolayı genelde ödüllendirilirim.	290	1	5	3.02	1.04
18.Yaptığım işte çok fazla esnek davranabilme fırsatım var	290	1	5	3.10	1.13
19.İşletmede işimle ilişkili faaliyetler konusunda çok yeterli düzeyde açıklık vardır.	290	1	5	3.06	1.08
20.Genelde işletmenin şimdiki durumu ile ilgili bilgilere ulaşabilirim.	290	1	5	3.11	1.03
21.Üst yönetimim değerleri ile ilgili bilgilere genelde ulaşabilirim.	290	1	5	3.25	1.07
22.Üst yönetimin amaçları ile ilgili bilgilere ulaşabilirim.	290	1	5	3.13	1.08
23.Gerekli evraklar ile ilgili işlerin yapılması için yeterli zamana sahibim.	290	1	5	3.19	1.19
24.Mesleki gereksinimleri karşılamak için yeterli zamana sahibim.	290	1	5	3.20	1.07
25.İhtiyaç duyulduğunda geçici yardım almaya istekliyim.	290	1	5	3.34	1.09
26.İş arkadaşlarımla işbirliği yapma fırsatım var.	290	1	5	3.43	1.08
27.Problemleri çözmede iş arkadaşlarımın desteğine sahibim.	290	1	5	3.50	1.08
28.Problemleri çözmede üstlerimin desteğini alırım.	290	1	5	3.50	1.08
29.Problemleri çözmede diğer uzmanların desteğine sahibim.	290	1	5	3.51	1.08

Çizelge 5.2. incelendiğinde personel güçlendirme ilişkin sorular yer almaktadır. Personel güçlendirme iki boyutu bulunmaktadır. Bu sorulardan ilk on biri psikolojik personel güçlendirme ile ilgilidir. Kalan on dokuz soru ise yapısal

personel güçlendirme üzerine sorulardır. Personel güçlendirme ölçeğinin puanlama 1-kseinlikle katılmıyorum, 2- katılıyorum, 3-kararsızım, 4-katılıyorum, 5-kesinlikle katılıyorum şeklinde sorular 5li likert şeklinde puanlanmıştır.

Psikolojik personel güçlendirme sorularından en fazla aritmetik ortalamaya sahip soru (3.41) ortalamaya sahip *"Mesleğimle ilgili faaliyetlerimde gerçekten dikkatli davranırım"*sorusu olurken, daha sonra ise (3.36) ortalama ile *"İş grubumda etkili birisiyim."* Sorusu olmuştur. (3.35) ile devamını *'mesleki faaliyetlerimde kendime güveniyorum.'* sorusu yer almıştır. En düşük ortalama ise (2.81) ortalama ile birinci soru olmuştur. *'işle ilgili kararlar alınırken benim görüşlerim de dikkate alınmaktadır'* sorusu olmuştur.

Yapısal personel güçlendirme üzerine yapılan inceleneme de ise on dokuz soru üzerinden en fazla aritmetik ortalamaya sahip soru (3.51)*"Problemleri çözmede diğer uzmanların desteğine sahibim."* Sorusu olurken, bu ortalamayı (3.50) ortalama ile *'problem çözmede üstlerimin desteğini alırım.'* Ve *'problem çözmede iş arkadaşlarımın desteğine sahibim.'* Sorusu yer almıştır. En düşük aritmetik ortalamaya sahip değer (2.82) ortalama ile *'yarışmaya iten fırsatlarla dolu bir işe sahibim.'* Sorusu olmuştur. Daha sonra bu ortalamayı (3.02) ortalama ile *"İşimde yapılan yeniliklerden dolayı genelde ödüllendirilirim."*Sorusu olmuştur.

Psikolojik güçlendirme ölçeğinde maksimum puan 5 iken minimum puan 1 olarak karşımıza çıkmaktadır. Standart sapma konusunda bakıldığında en düşük standart sapma (1.08) ile üçüncü soruya ait iken en yüksek standart sapma (1.18)lik değer ile birinci soruya aittir.

Yapısal güçlendirme ölçeğinde maksimum puan 5 iken minimum puan ise 1 olarak karşımız çıkmaktadır. En yüksek standart sapma (1.21) skor ile 11 ve 16. Sorulara aittir. En düşük standart sapma ise (1.03) lük skor ile 15 ve 20. Sorulara aittir. Personel güçlendirme ölçeğine katılımcı sayısı 290 olarak olduğu görülmektedir.

Çizelge 5.3. Başarı Güdüsü Ölçeğinin İncelenmesine İlişkin Bulgular.

Başarı Güdüsü Ölçeği	**n**	**Min**	**max**	**A.ort**	**ss**
1.Bir işi yapabileceğim kadar iyi yapmak beni tatmin eder.	290	1	5	3.57	1.12
2.Sıkı çalışmayı severim	290	1	5	3.45	0.97
3.İddialı ve zor işlerden çok, kendimi rahat hissettiğim ve alışık olduğum işleri yapmak isterim	290	1	5	3.51	0.93
4.Zor düşünce oyunlarından çok, kolay ve eğlenceli oyunları öğrenmeyi isterim.	290	1	5	3.32	1.01
5.Bir şeyde iyi değilsem, onu bırakıp iyi olduğum bir şeyi yapmak yerine iyi olmadığım işte ustalaşmaya çabalamak isterim	290	1	5	3.40	1.00
6.Bir işi bir kere üstlendim mi, sürdürürüm.	290	1	5	3.47	0.97
7.Yüksek beceri gerektiren şeyleri yapmayı tercih ederim.	290	1	5	3.59	0.91
8.Yapabileceğime inandığım işlerden çok, sıklıkla yapabileceğimden emin olmadığım işlere girişirim.	290	1	5	3.41	0.94
9.Her zaman meşgul olmak hoşuma gider.	290	1	5	3.32	1.04
10.Diğer kişilerin bir yarış içinde olduğumdan daha fazla çaba gösteririm.	290	1	5	3.44	0.97
11.Diğer kişilerle bir yarış içinde olmaktan hoşlanırım.	290	1	5	3.42	0.98
12.Diğer kişilerin benden daha iyi performans göstermesi canımı sıkar.	290	1	5	3.35	1.04
13.Bir görevde diğerlerinden daha iyi performans göstermek benim için önemlidir.	290	1	5	3.65	0.94
14.Performansımı geliştirmek hoşuma gider.	290	1	5	3.64	1.02

Çizelge 5.3 incelendiğinde başarı güdüsü ölçeğine ilişkin sorular ve bu sorulara ilişkin bilgiler bulunmaktadır. Bu boyutu ile bakıldığında başarı güdüsü ölçeğinde on dört soru bulunmaktadır. Ölçek ortalamaları incelendiğinde en yüksek ortalamaya sahip olan soru(3.65) *"Bir görevde diğerlerinden daha iyi performans göstermek benim için önemlidir."*Sorusu olmuştur. Daha sonra (3.64) ile *"Performansımı geliştirmek hoşuma gider.*" Sorusu ortaya çıkmıştır. En düşük ortalamaya sahip soru ise (3.32) ile *"Zor düşünce oyunlarından çok, kolay ve eğlenceli oyunları öğrenmeyi isterim."* Sorusu olmuştur. Daha sonraki en düşün değer ise (3.32) *"Her zaman meşgul olmak hoşuma gider."*dokuzuncu soru olmuştur. Ölçeğe ilişkin katılımcı sayısı 290 olmakla birlikte maksimum puan 5 minimum puan ise 1 olarak karşımıza çıkmaktadır. Ölçekte en düşük standart sapma değeri (0.91) ile yedinci soru olmuş, (0.93) ortalama ile üçüncü soru takip etmiştir.

Çizelge 5.4. Etik Liderlik Ölçeğinin Sorularına İlişkin Bulgular.

Etik Liderlik Ölçeği	**n**	**Min**	**max**	**A.ort**	**ss**
1. Bu kurumda yöneticiler, çalışanların önerilerini dikkate alırlar.	290	1	5	3.08	1.12
2. Bu kurumda yöneticiler, etik standartları ihlal eden çalışanlara yaptırım uygularlar	290	1	5	3.17	0.98
3. Bu kurumda yöneticiler, özel hayatını etik tarzda yürütürler.	290	1	5	3.22	0.97
4. Bu kurumda yöneticiler, çalışanların fikirleriyle yakından ilgilenirler.	290	1	5	3.28	1.00
5. Bu kurumda yöneticiler, adil ve dengeli kararlar verirler.	290	1	5	3.31	1.03
6. Bu kurumda yöneticiler, güvenilir kişilerdir.	290	1	5	3.32	1.00
7. Bu kurumda yöneticiler, çalışanlarla iş etiği veya değerlerini tartışırlar.	290	1	5	3.17	1.09
8. Bu kurumda yöneticiler, işlerin etik bakımdan doğru biçimde nasıl yapılacağına ilişkin örnekler ortaya koyarlar	290	1	5	3.34	0.99
9. Bu kurumda yöneticiler, başarıyı sadece sonuçlarla değil, aynı zamanda süreçlerle de değerlendirirler	290	1	5	3.32	1.05
10. Bu kurumda yöneticiler, karar verirken "yapılacak doğru şey nedir?" diye sorarlar.	290	1	5	3.42	1.03

Çizelge 5.4. incelendiğinde etik liderlik ölçeğine ilişkin on adet soru bulunmaktadır. Ölçeğe ilişkin sorular 1-kesinlikle katılmıyorum, 2-katılmıyorum, 3-fikrim yok, 4-katılıyorum, 5-kesinlikle katılıyorum şeklinde 5li likert olarak karşımıza çıkmaktadır. Sorulara ilişkin bulgulara bakıldığında soru sırasına göre 3.08, 3.17, 3.22, 3.28, 3.31, 3.32, 3.17, 3.34, 3.32, 3.42, ortalamalı çıkmıştır. En yüksek değer olan (3.42) *"Bu kurumda yöneticiler, karar verirken 'yapılacak doğru şey nedir?' diye sorarlar."* Sorusu olmuştur. Bir diğer yüksek ortalamaya sahip soru ise (3.34) ortalama ile sekizinci soru olmuştur. En düşüş ortalama (3.08) *"Bu kurumda yöneticiler, çalışanların önerilerini dikkate alırlar."* Sorusu olmuştur. Ölçeğin katılımcı sayısı 290 olarak karşımıza çakarken, maksimum puan 5, minimum puan ise 1 olarak karşımıza çıkmaktadır. En düşük standart sapmaya sahip soru ise (0.97)ile üçüncü sorudur. En yüksek standart sapma ise (1.12) ile birinci soru olmuştur.

Çizelge 5.5. Personel Güçlendirme Ölçeği Faktör Yapısı.

Boyut	Madde	Faktör Yükü	Varyans	Cronbach's Alpha
Psikolojik Personel Güçlendirme	1.İşle ilgili kararlar alınırken benim görüşlerim de dikkate alınmaktadır.	0.838	54.312	0.851
	2.Mesleki faaliyetlerimi nasıl yapacağımı belirlemede serbestim.	0.838		
	3.İşimde kişisel inisiyatif kullanabiliyorum.	0.840		
	4.İş grubumda etkili birisiyim.	0.829		
	5.Mesleki faaliyetlerimde kendime güveniyorum.	0.841		
	6.İşe ne şekilde başlayacağıma ben karar veririm.	0.834		
	7.Mesleğim ve bölümümdeki olaylar üzerinde önemli derece etki ve kontrole sahibim.	0.838		
	8.Mesleki faaliyetlerim ve yaptığım iş kişisel olarak anlamlı ve önemlidir.	0.835		
	9.Mesleğimle ilgili faaliyetlerimde gerçekten dikkatli davranırım.	0.840		
	10.Mesleki işlerimde önemli derecede uzmanımdır.	0.837		
Yapısal Personel Güçlendirme	11.Yarışmaya iten ve fırsatlarla dolu bir işe sahibim.	0.876	137.912	0.877
	12.İşimle ilgili yeni beceri ve bilgi kazanma şansım var.	0.871		
	13.İşimde tüm beceri ve bilgilerimi kullandığım görevlerim var.	0.872		
	14.En iyi yaptığım işler konusunda spesifik bilgilere sahibim.	0.870		
	15.İyileştirebileceğim görevler konusunda kendime özgü yorumlarım var	0.874		
	16.Problemleri çözmede ve engelleri aşmada tavsiye desteğine sahibim.	0.871		
	17.İşimde yapılan yeniliklerden dolayı genelde ödüllendirilirim.	0.871		
	18.Yaptığım işte çok fazla esnek davranabilme fırsatım var	0.871		
	19.İşletmede işimle ilişkili faaliyetler konusunda çok yeterli düzeyde açıklık vardır.	0.872		

Personel güçlendirme ölçeğinin alt boyutu olan psikolojik güçlendirme boyutunun KMO (0,863) ve Bartlett's (947.300) sonuçlarının faktör analizi yapmaya olanak tanıması nedeniyle psikolojik güçlendirme boyutuna varimax rotasyonu ile faktör analizi uygulanmış ve başlangıçta belirtilen faktör yüklerine ulaşılmıştır. Çizelge 5.5'de anlaşılacağı gibi psikolojik güçlendirme ilgili faktör yükleri oldukça

güçlü çıkmıştır. Ölçeğin alt boyutuna ilişkin Cronbach Alpha değerinden de anlaşılacağı gibi yüksek derecede güvenilir bulunmuştur.

Yapısal güçlendirme boyutuna ilişkin KMO (0,877) ve Bartlett's (1828,719) sonuçlarının faktör analizi yapmaya olanak tanıması nedeniyle psikolojik güçlendirme boyutuna varimax rotasyonu ile faktör analizi uygulanmış ve başlangıçta belirtilen faktör yüklerine ulaşılmıştır. Çizelge 5.5'de anlaşılacağı gibi yapısal güçlendirme ilgili faktör yükleri oldukça güçlü çıkmıştır. Ölçeğin alt boyutuna ilişkin Cronbach Alpha değerinden de anlaşılacağı gibi yüksek derecede güvenilir bulunmuştur.

Çizelge 5.5.(Devam)Personel Güçlendirme Ölçeği Faktör Yapısı.

Boyut	Madde	Faktör Yükü	Varyans	Cronbach's Alpha
Yapısal Personel Güçlendirme(Devam)	20.Genelde işletmenin şimdiki durumu ile ilgili bilgilere ulaşabilirim.	0.868	137.912	0.877
	21.Üst yönetimim değerleri ile ilgili bilgilere genelde ulaşabilirim.	0.869		
	22.Üst yönetimin amaçları ile ilgili bilgilere ulaşabilirim.	0.871		
	23.Gerekli evraklar ile ilgili işlerin yapılması için yeterli zamana sahibim.	0.870		
	24.Mesleki gereksinimleri karşılamak için yeterli zamana sahibim.	0.870		
	25.İhtiyaç duyulduğunda geçici yardım almaya istekliyim.	0.869		
	26.İş arkadaşlarımla işbirliği yapma fırsatım var.	0.871		
	27.Problemleri çözmede iş arkadaşlarımın desteğine sahibim.	0.872		
	28.Problemleri çözmede üstlerimin desteğini alırım.	0.873		
	29.Problemleri çözmede diğer uzmanların desteğine sahibim.	0.873		

Çizelge 5.6. Başarı Güdüsü Ölçeği Faktör Yapısı.

	Madde	Faktör Yükü	Varyans	Cronbach's Alpha
Başarı Güdüsü Ölçeği	1.Bir işi yapabileceğim kadar iyi yapmak beni tatmin eder.	0.799	55.494	0.808
	2.Sıkı çalışmayı severim	0.790		
	3.İddialı ve zor işlerden çok, kendimi rahat hissettiğim ve alışık olduğum işleri yapmak isterim	0.798		
	4.Zor düşünce oyunlarından çok, kolay ve eğlenceli oyunları öğrenmeyi isterim.	0.800		
	5.Bir şeyde iyi değilsem, onu bırakıp iyi olduğum bir şeyi yapmak yerine iyi olmadığım işte ustalaşmaya çabalamak isterim	0.795		
	6.Bir işi bir kere üstlendim mi, sürdürürüm.	0.795		
	7.Yüksek beceri gerektiren şeyleri yapmayı tercih ederim.	0.796		
	8.Yapabileceğime inandığım işlerden çok, sıklıkla yapabileceğimden emin olmadığım işlere girişirim.	0.796		
	9.Her zaman meşgul olmak hoşuma gider.	0.799		
	10.Diğer kişilerin bir yarış içinde olduğumdan daha fazla çaba gösteririm.	0.794		
	11.Diğer kişilerle bir yarış içinde olmaktan hoşlanırım.	0.793		
	12.Diğer kişilerin benden daha iyi performans göstermesi canımı sıkar.	0.809		
	13.Bir görevde diğerlerinden daha iyi performans göstermek benim için önemlidir.	0.791		
	14.Performansımı geliştirmek hoşuma gider.	0.791		

Başarı güdüsü ölçeğine ilişkin KMO (0,778) ve Bartlett's (1143,565) sonuçlarının faktör analizi yapmaya olanak tanıması nedeniyle başarı güdüsü ölçeği varimax rotasyonu ile faktör analizi uygulanmış ve başlangıçta belirtilen faktör yüklerine ulaşılmıştır. Çizelge 5.6' de anlaşılacağı gibi başarı güdüsü ilgili faktör yükleri oldukça güçlü çıkmıştır. Ölçeğe ilişkin Cronbach Alpha değerinden de anlaşılacağı gibi yüksek derecede güvenilir bulunmuştur.

Çizelge 5.7. Etik Liderlik Ölçeği Faktör Yapısı.

	Madde	Faktör Yükü	Varyans	Cronbach's Alpha
Etik Liderlik Ölçeği	1. Bu kurumda yöneticiler, çalışanların önerilerini dikkate alırlar.	0.858	48.276	0.866
	2. Bu kurumda yöneticiler, etik standartları ihlal eden çalışanlara yaptırım uygularlar	0.851		
	3. Bu kurumda yöneticiler, özel hayatını etik tarzda yürütürler.	0.850		
	4. Bu kurumda yöneticiler, çalışanların fikirleriyle yakından ilgilenirler.	0.850		
	5. Bu kurumda yöneticiler, adil ve dengeli kararlar verirler.	0.849		
	6. Bu kurumda yöneticiler, güvenilir kişilerdir.	0.854		
	7. Bu kurumda yöneticiler, çalışanlarla iş etiği veya değerlerini tartışırlar.	0.860		
	8. Bu kurumda yöneticiler, işlerin etik bakımdan doğru biçimde nasıl yapılacağına ilişkin örnekler ortaya koyarlar	0.854		
	9. Bu kurumda yöneticiler, başarıyı sadece sonuçlarla değil, aynı zamanda süreçlerle de değerlendirirler	0.849		
	10. Bu kurumda yöneticiler, karar verirken "yapılacak doğru şey nedir?" diye sorarlar.	0.858		

Etik liderlik ölçeğine ilişkin KMO (0,850) ve Bartlett's (1206,758) sonuçlarının faktör analizi yapmaya olanak tanıması nedeniyle etik liderlik ölçeği varimax rotasyonu ile faktör analizi uygulanmış ve başlangıçta belirtilen faktör yüklerine ulaşılmıştır. Çizelge 5.7' de anlaşılacağı gibi etik liderlik ölçeği ile ilgili faktör yükleri oldukça güçlü çıkmıştır. Ölçeğe ilişkin Cronbach Alpha değerinden de anlaşılacağı gibi yüksek derecede güvenilir bulunmuştur.

Çizelge 5.8. Personel Güçlendirme, Başarı Güdüsü ve Etik Liderlik Değişkenleri Arasındaki Korelasyon.

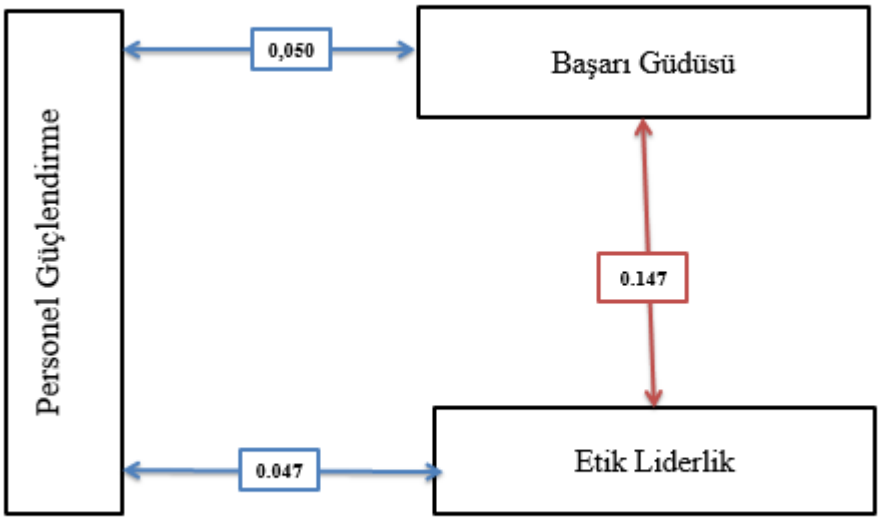
	Psikolojik Güçlendirme	Yapısal Güçlendirme	Başarı Güdüsü
Psikolojik Güçlendirme			
Yapısal Güçlendirme	.616**		
Başarı Güdüsü	.227**	.185**	
Etik Liderlik	.139*	.231**	.384**

** Korelasyon 0.01 seviyesinde(2-uçlu) önemlidir.

* Korelasyon 0.05 seviyesinde(2-uçlu) önemlidir.

Çizelge 5.8'de görüldüğü gibi Korelasyon testine göre, psikolojik güçlendirme ve yapısal güçlendirme, pozitif yüksek düzeyde ilişki göstermiştir. (r=.61, p<.001). psikolojik güçlendirme ve başarı güdüsü, pozitif düşük düzey ilişki göstermiştir. (r=.22, p<.001). Psikolojik güçlendirme ve etik liderlik, pozitif düşük düzey ilişki göstermiştir. (r=.13, p<.005). Yapısal güçlendirme ve başarı güdüsü, pozitif düşük düzey ilişki göstermiştir. (r=.18, p<.001). Yapısal güçlendirme ve etik liderlik, pozitif düşük düzey ilişki göstermiştir. (r=.23, p<.001). Başarı güdüsü ve etik liderlik, pozitif orta düzey ilişki göstermiştir.(r=.38. p<.001).

Çizelge 5.9. Araştırmanın Modelinin Test Edilmesi.



Çizelge 5.9 incelendiğinde araştırmanın modelinin test edilmesine ilişkin bilgeler bulunmaktadır. Değişkenler arasındaki ilişkinin belirlenmesi ve araştırmanın modelinin test edilmesi ile birlikte regresyon analizi yapılarak hipotezler test edilmiştir. Araştırmanın modelinin test edilmesi öncelikle personel güçlendirme arttıkça başarı güdüsü yükselmiştir. Başarı güdüsündeki değişimin %5'lik bir değişim personel güçlendirme etkileşiminde kaynaklandığı sonucuna varılmıştır. Bir diğer etkileşim ise personel güçlendirme ile etik liderlik arasında olmuştur. Personel güçlendirme arttıkça etik liderlik yükselmiştir. Değişimin yaklaşık %5'i personel güçlendirme etkileşimiyle açıklanmaktadır. Başarı güdüsü ile etik liderlik arasındaki etkiyi incelediğimizde başarı güdüsü arttıkça, etik liderlik yükselmektedir. Etik liderlikteki değişimin yaklaşık %15 başarı güdüsünün etkileşimiyle açıklanmaktadır. Regresyon sonuçlarına bakıldığında H1, H2 ve H3 hipotezleri kabul edilmiştir.

Çizelge 5.10. Hipotez 1 Test Edilmesi.

Model Summary[b]

Bağımsız Değişken	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of theEstimate	Durbin-Watson
Personel Güçlendirme	,223[a]	,050	,046	,520	1,428

a. Predictors: (sabit): Personel Güçlendirme

b. Bağımlı değişken: Başarı Güdüsü

ANOVA[b]

Model		Sum of Squares	df	MeanSquare	F	Sig.
1	Regression	4,054	1	4,054	15,011	,000[a]
	Residual	77,772	288	,270		
	Total	81,825	289			

a. Predictors: (sabit): Personel Güçlendirme

b. Bağımlı Değişken: Başarı Güdüsü

Katsayılar[a]

Model		UnstandardizedCoefficients		StandardizedCoefficients	t	Sig.
		B	S. Hata	Beta		
1	(Constant)	2,834	,167		16,931	,000
	Personel Güçlendirme	,198	,051	,223	3,874	,000

a. Bağımlı Değişken: Başarı Güdüsü

Çizelge 5.10 incelendiğinde Personel güçlendirme arttıkça başarı güdüsü yükselmektedir. [R^2=0,050, p<.01]. Başarı güdüsündeki değişimin yaklaşık %5 personel güçlendirme etkisi ile ifade edilmiştir. Bu sonuca göre **Hipotez 1 kabul** edilmiştir.

Çizelge 5.11. Hipotez 2 Test Edilmesi.

Model Summary[b]

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of theEstimate	Durbin-Watson
Personel Güçlendirme	,216[a]	,047	,043	,680	1,720

A. Predictors: (Constant), Personel Güçlendirme

b. Bağımlı Değişken: Etik Liderlik

ANOVA[b]

Model		Sum of Squares	df	MeanSquare	F	Sig.
1	Regression	6,500	1	6,500	14,073	,000[a]
	Residual	133,019	288	,462		
	Total	139,519	289			

a. Predictors: (sabit), Personel güçlendirme

b. Bağımlı Değişken: Etik Liderlik

Katsayılar[a]

Model		UnstandardizedCoefficients		StandardizedCoefficients	t	Sig.
		B	S. hata	Beta		
1	(Constant)	2,460	,219		11,238	,000
	Personel Güçlendirme	,250	,067	,216	3,751	,000

a. Bağımlı Değişken: Etik Liderlik

Çizelge 5.11 incelendiğinde Personel güçlendirme arttıkça etik liderlik yükselmektedir. [R^2=0,047, p<.01]. Etik liderlikteki değişimin yaklaşık %5 personel güçlendirme etkisi ile ifade edilmektedir. Bu sonuca göre **Hipotez 2 kabul** edilmiştir.

Çizelge. 5.12. Hipotez 3 Test Edilmesi.

Model Summary[b]

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of theEstimate	Durbin-Watson
Başarı Güdüsü	,384[a]	,147	,144	,643	1,853

a. Predictors: (sabit),Basari Güdüsü

b. Bağımlı Değişken: Etik Liderlik

ANOVA[b]

Model		Sum of Squares	df	MeanSquare	F	Sig.
1	Regression	20,527	1	20,527	49,682	,000[a]
	Residual	118,992	288	,413		
	Total	139,519	289			

a. Predictors: (sabit),Basari Güdüsü

b.Bağımlı Değişken: Etik Liderlik

Katsayılar[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	S. Hata	Beta		
1	(Constant)	1,529	,250		6,126	,000
	Basari Güdüsü	,501	,071	,384	7,049	,000

a. Bağımlı Değişken: Etik Liderlik

Çizelge 5.12 incelendiğinde başarı güdüsü arttıkça etik liderlik yükselmektedir. [R^2=0,147, p<.01]. Etik liderlikteki değişimin yaklaşık %15 başarı güdüsünün etkisi ile ifade edilmektedir. Bunun neticesinde **Hipotez 3 kabul** edilmiştir.

Çizelge 5.13. Hipotez Yorumları.

Hipotezler	**Kabul/Ret**
H1: Güçlendirme, başarı güdüsüyle ilişkilidir.	**Kabul**
H2: Güçlendirme, etik liderlikle ilişkilidir.	**Kabul**
H3: Başarı güdüsü, etik liderlikle ilişkilidir.	**Kabul**

4.TARTIŞMA

Bu araştırmada önemli bulgulardan birisi personel güçlendirme çalışmaları arttıkça, başarı güdüsü de arttırdığı sonucuna ulaşılmıştır. Örgütsel amaçların gerçekleştirilmesinde önemli iki kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Uğrak tarafından yapılan çalışama da personel güçlendirme yaklaşımı sağlık sektörü açısından son derece önem arz eden ve önemli derecede ciddiye alınan bir konu olduğunu belirtmiştir.(Uğrak 2016).

Personel güçlendirme konusunda bir başka çalışma ise Karahan ve Yılmaz tarafından yapılmıştır. Araştırmanın sonucunda ise örgütsel öğrenmenin, güçlendirme üzerinde etkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır(Karahan ve Yılmaz 2010).

Aynı zamanda personel güçlendirme ile çalışan verimliliği arasında olumlu yönlü ilişkinin sonucuna varılmıştır. Organizasyona hakim olan anlayışın personel güçlendirmeyi artırdığı sonucuna ulaşılmıştır(Karahan ve Yılmaz 2010).

Öztürk tarafından yapılan çalışmada ise yoğun bakım hemşirelerin güçlendirme algıları ve çalıştıkları ortamların güçlendirme üzerindeki etkisi konusunda yaptığı araştırma sonucunda çalıştıkları ortamın güçlendirmeyi sağladığı ve özellikle çalışma ortamlarının güçlendirme konusunda önemli olduğu sonucuna ulaşılmıştır(Öztürk 2010).

İlısu tarafından yapılan çalışma beş özel hastanede yapılmış ve personel güçlendirme ile işten ayrılma konusunda önemli sonuçları bulunmaktadır. Personel güçlendirme algısı ile işi terk etme durumu zıt yönlü orta düzey ilişki bulunmuştur. Yani personel güçlendirme arttıkça işten ayrılma niyetleri düşecek sonucuna ulaşılmıştır(Ilısu 2012).

Çavuş ve Demir tarafından yapılan araştırmada ise personel güçlendirme boyutlarından olan psikolojik güçlendirme ve tükenmişlik arasındaki ilişkinin ortaya çıkarılması hedeflenmiştir. Araştırma hemşireler üzerinde yapılmış ve çalışanların yetersiz hissetmeleri ile personelin güçlendirilmesi olumsuz yönlü bir bağlantı olduğu kanısına varılmıştır(Çavuş ve Demir 2011).

Er ve Altundaş tarafından hemşireler üzerinde yapılan çalışmada sağlık çalışanlarının güçlendirilmesi neticesinde eylemlerinin ve sonuçlarının bireysel

kaynaklı olduğunu bildikleri ve sorumluluk almaktan kaçmazlar. Aynı zamanda kişisel tercih sahibi olduğu sonucuna ulaşılmıştır(Er ve Altundaş 2014).

Güçlendirilmiş sağlık çalışanı sorunları çözümü konusunda daha hızlı çözüm üretebilen, bunun sonucunda kurum içerisinde etkinliklerini artırdığı belirtmişlerdir. Personel güçlendirmesi uygulanmış işyerinde sağlık çalışanlarının davranışlarının kontrol altında tutulmasında ve çalışan devir hızındaki düşüşlerde etkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır(Er ve Altundaş 2014).

Yapılan bir başka araştırmada devlet hastanesinde yaptığı araştırmada örgütün yapısına ilişkin unsurların psikolojik güçlendirme üzerindeki ilişki incelenmiş ve örgüt yapısının psikolojik güçlendirmeye olumlu bir etkisinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır(Altındiş ve Özutku 2011).

Yapılan bir başka araştırma ise kamu hastane birliğindeki araştırmada, çalışanların personel güçlendirmeleri halinde motivasyon ve iş tatmininde önemli pozitif artışları sağladığı sonucuna ulaşılmıştır(Yüksel ve Adıgüzel 2012).

Costa Freire ve Azevedo tarafından yapılan araştırmada, sağlık çalışanları üzerindeki yaptığı araştırmada; liderin, sağlık çalışanlarına sağladığı güçlendirme ve güven duygusu organizasyonun bağlılığına etiklerini incelemiş ve güçlendirici çalışma ortamının bağlılık ve yöneticilere güven algılarının önemli bir belirleyicisi olduğu görülmüştür(Costa ve Azevedo 2015).

Bir diğer sonuç ise yasal veya yasal olmayan bunun yanında çalışanların bilgiye ulaşım konusunda kolaylık sağladığı durumlarda örgütü etkileyebilecek durum içerisindeki çalışanlar örgütün sürecini etkileyip ve liderlerin güven verici olduğunu düşünürler(Costa ve Azevedo 2015).

Wong ve Lashinger tarafından hemşireler üzerinde yapılan çalışmada hemşirelerin yapısal güçlendirme, performans ve otantik liderliğin arasındaki ilişki incelenmiştir. Araştırmanın ilk sonucu otantik liderin olumlu yönde sağlık çalışanlarının yapısal güçlendirmesini yönlendirdiğini bunun sonucunda sağlık çalışanlarının verimli olmasını ve işlerini sevmesini sağlamaktadır(Wong ve Laschinger 2012).

Bir diğer sonuç olarak yöneticilerin, etik liderliğin bir türü olan otantik liderlikte organizasyona öncülük eden liderlerin; daha net olmalı, dengeli politikalar benimsemeli, adalet anlayışına uygun, ahlaki normlara önem veren liderin, sağlık çalışanlarında iş yerinde güçlendirilmiş olmalarını sağladığı ve neticesinde çalışanların verimlilikleri yükselttiği sonucuna varılmıştır(Wong ve Laschinger 2012).

Bu araştırmada etik liderliğin personel güçlendirme boyutları üzerinde ilişkisi incelenmiş. Wong ve Laschinger'in sonucuna paralel sonuçlara varılmıştır. Bu sonuçlardan ilki etik liderlik ilkelerinin ya da etik liderlikle ilişkili durumların personel güçlendirme üzerinde olumlu ilişkisi olduğu sonucuna varılmıştır(Wong ve Laschinger 2012).

Ahmad ve Nelson tarafından yapılan araştırmada İngiliz ve Malezyalı hemşireler üzerinde Personel güçlendirme konusunda Malezyalı hemşirelerin güçlendirme algılarının ve organizasyon bağlılıklarının daha yüksek olduğu sonucuna varılmıştır. İngiliz hemşirelerinde iş tatmini skoru yüksek çıkmıştır(Ahmad ve Nelson 2010).

Bir diğer sonuç ise personel güçlendirme konusunda ülkeler ve kültürler üzerinde etkisin farklı olduğu tüm ülkelerde aynı sonuçların olmadığı yaşanılan geleneksel ve kültür etmenlerinin baskın olduğu kanaatine varılmıştır(Ahmad ve Nelson 2010).

Albrecht ve Andreetta'ın yaptığı çalışmada sağlıkla ilgili organizasyonlarda güçlendiren lider, iş görenlerin güçlendirilmesi ile ilgili konuları kapsayan parametreler ile alakalı ilişki araştırılmış liderin güçlendirici tarzda liderlik sergilemelerinin, çalışanların kendilerini güçlendirilmiş olarak hissetmelerini sağlayacaktır(Albrecht ve Andreetta 2011).

Bir diğer önemli sonuç ise, güçlendirilmiş hisseden sağlık çalışanın liderin etik yaklaşımları ile birlikte kuruma bağlığı artacak ve motivasyonun yükselmesini sağlayacaktır(Albrecht ve Andreetta 2011).

Yaptığımız araştırmada Albrecht ve Andreetta verilerini doğrulayıcı niteliktedir. Çalışmada personel güçlendirme ile etik liderin rolü olduğu ve personel

güçlendirme algısının artmasına etik liderin yardımcı olduğu sonucuna ulaşılmıştır(Albrecht ve Andreetta 2011).

Sancar tarafından kamu kuruluşlarında yapılan çalışmada personel güçlendirme ile dönüştürücü liderlik arasındaki ilişkinin belirlenmesi araştırmasında, Toplumun birçok kesimine hizmet sunan kamu kurumlarında insan unsurunun etkin olarak yer almasıbu tür işletmelerde personel güçlendirme ve dönüştürücü liderlik uygulamalarının olumlu neticelenmesi ile hizmet kalitesinin artmasına katkıda bulunacaktır(Sancar 2012).

İşletmenin hizmet kalitesinin artması başarısını da arttıracaktır. Bu sonuca ulaşmak ise, çalışanları güçlendirilmiş ve yenilikçi bir lidere sahip olan işletmeler için mümkün olacaktır(Sancar 2012).

Sarıkurt tarafından yapılan çalışmada etik liderlik davranışının çalışanların iş tatminine etkisi araştırmasında en etik liderlik davranışları içinde yer alan etik rehberlik ve adalet-tarafsızlık fonksiyonları, çalışanların iş tatminini arttırmaktadır(Sarıkurt 2015).

Bir diğer sonuç ise firmalar lider seçerken doğru personel seçme politikası izlemeli, örgüt koşulları ve çalışan davranışlarına ait etik liderlik eğitimleri vermeli, doğru ödül ve ceza mekanizması geliştirilerek etik davranmayanlar cezalandırılmalıdır. Bunun dışında örgütsel iklim konusunda etik liderlik oluşturulması ile birlikte katkısı olacaktır(Sarıkurt 2015).

Bunun yanı sıra, örgüt içinde etik iklim oluşturulmaya çalışılmalı, yöneticiler kendi davranışlarının rol model olacağını düşünerek etik yaklaşımları, örgüt içinde bir yaşam tarzı olarak benimsemelidirler.Son olarak çalışanların örgüt içinde etik bir kültür içinde oldukları hissettirilmeli ve etik davranışların yöneticilerden başlayarak örgütün tüm üyelerine aktarıldığı unutulmamalıdır(Sarıkurt 2015).

Çıkgel tarafından yapılan araştırmada çalışanların etik liderlik algılamalarının örgütsel bağlılığa etkisi araştırılmış ve etik liderin çalışanları üzerindeki etkisi ve örgütsel bağlılığı geliştirecektir. Organizasyon liderlik seçiminde çok önemli olduğu ve çalışanların etik davranışları sergilemesi organizasyona bağlılığı geliştirecektir(Çıkgel 2015).

Aras tarafından yapılan araştırmada, personel güçlendirme sürecinde güçlendirici liderlik davranışları araştırmasında, personel güçlendirme sürecinde sorumlu lidere önemli işler düşmektedir. Liderin çalışanlara bu konuda verecekleri destek çok önemli bulunmuştur(Aras 2013).

Araştırmamızla benzer sonuçlar içerinde görülmektedir. Tepe yöneticileri iş görenlerine katılımlı yönetimi benimsetmeyi, onlara bazı ödevler vermeyi, yöneticiler için bir fırsat olduğu anlayışının ufak parçalara odaklanmaktan ziyade tablonun bütününe odaklanmalıdır (Aras 2013).

Bu çalışmada başarı güdüsünün artması ile etik liderliğinde artacağı sonucuna ulaşılmıştır. Yönetim açısından başarı güdüsünün artması liderin işini kolaylaştıracağı sonucuna ulaşabilir. Kaya tarafında yapılan çalışma da başarı güdüsü yükseltilme çalışmaları birlikte çalışanların işe bağlanması ve yönetilmesi kolaylaşacağı sonucuna ulaşılmıştır(Kaya 2007).

5. SONUÇ ve ÖNERİLER

Bu bölümde araştırmaya ilişkin sonuçlara en baştan başlanarak sistematik olarak açıklanacak ve sonuçlar ışığında önerler sunulacaktır.

5.1. Sonuçlar

Araştırmanın örneklem grubuna ilişkin katılımcıların %62 erkeklerden oluşmaktadır. Yaş aralığı en fazla olan 25-31 yaş aralığıdır. Katılımcıların büyük çoğunluğu bekâr, eğitim durumu en fazla katılımcı lise ve altı öğrenim oldukları sonucuna varılmıştır. Mesleki denim açısından 0-5 yıl aralığındaki kesim daha fazla oldu görülmüş unvan açısından katılımcıların %31 büro personeli olarak karşımıza çıkmıştır. Aylık gelir düzeyi açısından çoğunluk olan grup 1501-2500TL üzerinde görülmüştür.

Personel güçlendirme ölçeğinin iki boyutu bulunmaktadır. Psikolojik güçlendirme boyutunda on soru bulunmaktadır. Bu sorular içerisinde en yüksek ortalamaya sahip 3.41 ortalama ile ‘mesleğimle ilgili faaliyetlerimde gerçekten dikkatli davranırım’ sorusu olmuştur. En düşük ortalamaya sahip 2.81 ortalama ile ‘işle ilgili kararlar alınırken benim görüşlerim de dikkate alınmaktadır.’ Sorusu yer almıştır.

Personel güçlendirme ölçeğinin ikinci boyutu yapısal güçlendirme boyutudur. Ve bu boyut içerisinde en yüksek ortalama 3.51 ortalama ile ‘Problemleri çözmede diğer uzmanların desteğine sahibim.’ Soru yer almıştır. En düşük ortalama ise 2.82 ile ‘ yarışmaya iten ve fırsatlarla dolu bir işe sahibim.’ Sorusuna aittir.

Başarı güdüsü ölçeğine ilişkin en yüksek ortalamaya sahip olan soru 3.65 ortalama ile ‘bir görevde diğerlerinden daha iyi performans göstermek benim için önemlidir.’ Sorusu yer almıştır. En düşük değer olarak 3.32 ile ‘ her zaman meşgul olmak hoşuma gider.’ Sonucuna varılmıştır.

Etik liderlik ölçeğine ilişkin en yüksek ortalamaya sahip soru 3.42 ortalama ile ‘bu kurumda yöneticiler, karar verirken yapılacak doğru şey nedir? Diye sorarlar’ en düşük değere sahip soru ise, 3.08 ile ‘ bu kurumda yöneticiler çalışanların önerilerini dikkate alırlar.’ Sorusu çıkmıştır.

Personel güçlendirmenin boyutu olan psikolojik güçlendirme ile başarı güdüsü arasındaki ilişki incelendiğinde aralarında (.227) pozitif yönlü düşük düzey ilişki bulunmuştur. Yani psikolojik güçlendirme başarı güdüsü ile pozitif ilişkilidir. Psikolojik güçlendirme ile etik liderlik arasında (,231) pozitif yönlü düşük düzey ilişki bulunmuştur.

Personel güçlendirmenin boyutu olan yapısal güçlendirme ile başarı güdüsü arasında (.185) pozitif yönlü düşük düzey ilişki bulunmuştur.

Yapısal güçlendirme ile etik liderlik arasında ilişki incelendiğinde (.231) pozitif yönlü düşük düzey ilişki bulunmuştur.

Etik liderlik ile başarı güdüsü arasında (,384) pozitif yönlü orta düzey ilişki elde edilmiştir.

Araştırmanın regresyon analizi sonuçlarına göre personel güçlendirme arttıkça başarı güdüsünün yükseldiği sonucuna ulaşılmıştır. (R^2=0.050) başarı güdüsündeki değişimin yaklaşık %5'i personel güçlendirmenin etkileşiminden kaynaklandığı sonucuna varılmıştır. Çalışmamıza benzer sonuç Kaya ve Torlak tarafından yapılan araştırmada bireysel başarı güdüsü, örgütsel yenilikçilik ve personel güçlendirme üzerinde etkisi olduğu sonucuna varılmıştır(Kaya ve Torlak 2014). Ekiyor ve Karagül tarafından yapılan çalışmada sağlık sektörü çalışanlarının personel güçlendirmenin başarı güdüsüne etkisi olduğu sonucuna varılmıştır(Ekiyor ve Karagül 2016). Ahmad ve Nelson tarafından yapılan çalışmada personel güçlendirmenin başarı güdüsüne etkisi olduğu sonucuna varılmış ve başarı güdüsünün organizasyon bağlılığını geliştirdiği sonucuna varılmıştır(Ahmad ve Nelson 2010). Gürbüz tarafından yapılan çalışmada personel güçlendirmenin başarı güdüsü ve örgütsel bağlılığa etkisi olduğu sonucuna varılmıştır(Gürbüz 2012). Sağlık çalışanlarında personel güçlendirmenin, başarı güdüsünü artırdığı sonucuna varılmıştır.(Albrecht ve Andreetta 2011)

Personel güçlendirme arttıkça etik liderlik yükselmektedir. (R^2=0.047) etik liderlikteki değişimin yaklaşık %5'i personel güçlendirme etkileşimiyle açıklanmaktadır. Benzer bir çalışma ise Aras tarafından yapılmış çalışma da güçlendirici liderliğin personel güçlendirme üzerinde etkili olduğu sonucuna varmıştır(Aras 2013). Wong ve Laschinger tarafından yapılan çalışmada yapısal

personel güçlendirme ile etik liderliğin türlerinden olan otantik liderlik arasında ilişki tespit etmiş ve otantik liderliğin, yapısal personel güçlendirmeyi etkilediği sonucuna varmıştır(Wong ve Laschinger 2012).

Başarı güdüsü ile etik liderlik etkileşimine bakıldığında başarı güdüsü arttıkça etik liderlik yükselmektedir. Etik liderlikteki değişimi %15'i başarı güdüsünün etkileşimiyle açıklanmıştır. Birçok liderlik modelinin başarı güdüsü üzerinde etkisi olduğu sonucuna varılmıştır(Kaya 2007). Stratejik liderlik ile başarı güdüsü arasındaki ilişki incelenmiş ve stratejik liderliğin başarı güdüsünü etkilediği sonucuna varılmıştır(Gök ve Sılay 2009).

Sağlık çalışanlarında güçlendirilme çalışmaları aynı zamanda sağlık kurumlarının yöneticilerinin etik liderlik üzerinde etkili olduğu ve aynı zamanda başarı güdüsünün oluşmasını sağladığı sonucuna ulaşılmıştır.

Son olarak sağlık kurumları insan kaynaklarının örgütsel performansın oluşmasını ve örgüt başarısının temel sırrıdır. Bunun yanında örgütün başarılara ulaşması açısından etik liderlik ve özellikleri önemli bir yere sahiptir. Sağlık çalışanlarının güçlendirilmesi örgütsel performansın oluşmasında başarı güdüsü algısının kazandırılması açısından etik liderlik önemli bulunmuştur. Etik liderlik konusunda liderin şeffaf olması, adaletli olması ve etik değerlere sahip liderin başarı güdüsünün artmasına ve personel güçlendirme çalışmalarına olumlu etkisi olduğu görülmüştür.

5.2. Öneriler

- Araştırmayı devlet ve özel hastaneler karşılaştırması ile yapılması etik liderliğin sınırların belirlenmesi açısından önemli olacaktır.
- Kamuya ait sağlık kurumlarında ve özel sağlık kurumlarında yapılması aralarındaki personel güçlendirme ve başarı güdüsünü zorlaştıran nedenlerin araştırılması açısından önemli bulgular sağlayacaktır.
- Etik liderliğin etkileri konusunda büyük ölçekli araştırmalar sağlık hizmetleri yönetimi konusunda önemli adım olabilir.
- Başarı güdüsü algısının temel sorunların belirlenmesi sağlık kurumlarında çalışanların başarı güdüsü algısının oluşturulması açısından önemli bir araştırma olabilir.

- Sağlık kurumlarının verimliliği, etkinli, örgütsel performans açısından etik liderliğin boyutlarının belirlenmesi sağlık kurumlarının işleyişini kolaylaştıracaktır.
- Etik liderlik boyutlarının belirlenmesi sağlık kurumlarının başarı yönetim uygulamalarını kolaylaştıracaktır.
- Etik liderlik boyutlarının araştırılması sağlık çalışanlarında iş tatmini ve bireysel performans etkisinin araştırılması sağlık hizmetleri yönetimini verimli kılacak sonuçlara ulaştıracaktır.
- Personel güçlendirmenin bütün boyutları ile araştırılması sağlık kurumlarının yönetilmesi konusunda büyük fayda sağlayacaktır.
- Etik liderliğin sağlık kurumlarının yönetimi üzerindeki etkilerini inceleyen bir araştırma yapılabilir.

6.KAYNAKÇA

Açıkgöz, Ü. K. 2003. Etkili Öğrenme ve Öğretme Kitabı, Kanyılmaz Matbaası. 1.baskı.s. 24-33İzmir.

Ahmad, N. Ve Nelson, O.O. 2010. Empowerment, JobSatisfaction and OrganizationalCommitment: A Comparative Analysis of NursesWorking in Malaysia and England, Journal of Nursing Management, 18, p. 582–591.

Akçakaya, M. 2010. "Örgütlerde Uygulanan Personel Güçlendirme Yöntemleri: Türk Kamu Yönetiminde Personel Güçlendirme", Karadeniz Araştırmaları Dergisi, Sayı.25.s.145-174.

Akın, M. 2010. Personeli Güçlendirme Algılaması, Örgüt İklimi Algılaması ve Yaratıcı Kişilik Özelliklerinin Örgüt Düzeyinde Yaratıcı Çıktılar Üzerindeki Doğrudan ve Dolaylı Etkileri, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Sayı: 2. s.11-12

Aksoy, E. 2007. İnsan Kaynakları Yönetiminde Personel Güçlendirme ve Koçluk, Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.

Aktaş, Y. 2008. Personel Güçlendirmenin İnsan Kaynakları Yönetimindeki Yeri: Bir Örnek Olay. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü,

Ala, Ş. 2010. Personeli Güçlendirmenin, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisinde Etiksel Davranışın Rolü. Selçuk Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi.

Albrecht, S. L. Ve Andreetta, M. 2011. The Influence of Empowering Leadership, EmpowermentandEngagement on AffectiveCommitment and TurnoverIntentions in Community Health Service Workers, Leadership in Health Services, 24(3), p.228 - 237.

Altındiş, S. Ve Özutku, H. 2011. Psikolojik Güçlendirme ve Güçlendirmeyi Etkileyen Faktörler: Türkiye'deki Devlet Hastanelerinde Bir Araştırma, Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 13(1), s.161-191.

Aras, G. 2013. Personel Güçlendirme Yönetiminde Güçlendirici Liderlik Davranışları Uygulaması: Kemer Bölgesi Beş Yıldızlı Otel İşletmeleri Örneği. Gümüşhane Üniversitesi Yüksek Lisans Tezi.

Arda, S.2006. Bankacılık Sektöründe Personel Güçlendirme Çalışmaları ve Bir Uygulama, Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

Armellino, D.,Griffin, M. T. VeFitzpatrick, J. J. 2010. Structural Empowerment and PatientSafetyCultureAmongRegisteredNursesWorking in Adult Critical Care Units, Journal of Nursing Management, 18, p. 796–803.

Aslan, Ş. 2009. Duygusal Zekâ ve Dönüşümcü, Etkileşimci Liderlik Kitabı. Nobel Yayınları. 1.Basım. s. 33. Ankara

Aslan, Ş. 2013. Geçmişten Günümüze Liderlik Kuramları Kitabı. Eğitim Yayınevi. 1.baskı s. 25. Konya.

Ataklı, A. 2016. Tıbbi Dokümantasyon Ve Sekreterlik Bölümü Ders Kitabı. Güneş Tıp Kitabevi. s. 169. Ankara.

Ataman, G. 2002. İşletme Yönetimi Kitabı. 2.Baskı. Türkmen Kitabevi.s. 165-200. İstanbul.

Atkinson, J. W. VeFeather, N. T. (Eds.). 1966. A theory of achievementmotivationbook. New York: John Wiley&Sons.p. 135.-137

Aydın, İ. 2012. Yönetsel, Mesleki ve Örgütsel Etik Kitabı, Pegem Akademi Yayınları. s.25-32Ankara.

Barutçugil, İ. 2004. Performans Yönetimi Kitabı. Kariyer Yayınları. 2.Baskı. s.394-400.İstanbul

Baymur F. 1994. Genel Psikoloji Kitabı, İnkılap Kitapevi Yayınları, 11. Baskı, s.165-200.

Beşyaprak, S. 2012. Personel Güçlendirmenin Tükenmişlik Sendromu Üzerine Etkisi İşletme Anabilim Dalı Hastane ve Sağlık Kuruluşları Yönetimi Programı. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler EnstitüsüYüksek Lisans Tezi.

Bowen , A. D. Ve Lawler, E. E. 1992. The Empowerment of Service Workers: What, Why, How and When? Sloan Management Review, 33 (3), p. 31-39.

Brown, M. E. VeTreviño, L. K., Harrison, D. A. 2005. Ethical Leadership: A Social Learning PerspectiveforConstruct Development and Testing. OrganizationalBehavior and Human DecisionProcesses, 97, p. 117- 134.

Bryman A, Cramer D, 2001. Quantitativedataanalysiswith SPSS 12 and 13; A guideforsocialscientists. Taylor&FrancisGroup, London and New York. ISBN 0-203-49818-6 Master e-book ISBN, 1-359.

Caudron, S. 1995. Create an Empowering Environment. PersonnelJournal, 74 (9), p. 28-36.

Ceylan, A. 1998. Örgütsel Davranışın Bireysel Boyutu, Gebze Teknoloji Üniversitesi. Gebze İleri Teknoloji Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi

Cook, S. 1994. The CulturalImplications of Empowerment, Empowerment in Organizations, 2, p. 9-13.

Costa Freire, C. M. Ve Azevedo, R. M. 2015. Empowering and Trustful Leadership: Impact on Nurses' Commitment, PersonnelReview, 44(5), p. 702 - 719.

Collins, D. 1996. Control and Isolations in the Management of Empowerment. Empowerment in Organizations, 4 (2), p. 29-39.

Conger, A. Ş. Ve Kanungo, N. R. 1988. The Empowerment Process: IntegratingTheory and Practice. Academy of Management Review, 13 (3), p. 471-482.

Cooney, R. 2004. Empowered Self-Management and the Design of WorkTeams. Personel ReviewFarnborough, 33 (5-6), p. 677-692.

Çalışkan, M. 2006. Örgüt Kültürünün Personel Güçlendirmeye Etkisi ve Bir Uygulama, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Çavuş, M.F. Ve Demir, Y. 2014. "Personel Güçlendirme Ve Tükenmişlik Sağlık Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma" Sağlıkta Performans ve Kalite kongre kitapçığı s.216-217

Çetin, C. ve Günay, G. 2001. Yetki Devri ve Personelin Güçlendirilmesi İlişkisi: Kamu ve Özel Sektörde Bir Uygulama. 9.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler. 24-26 Mayıs. İstanbul

Çıkgel, R.D. 2015. İş görenlerin Etik Liderlik Algılamalarının Örgütsel Bağlılıklarına Etkisi Bilişim Sektöründe Bir Uygulama. Bahçeşehir Üniversitesi Yüksek Lisans Tezi.

Çöl, G. 1997. Personel Güçlendirme (Empowerment) Kavramının Benzer Yönetim Kavramları İle Karşılaştırılması. G. O. P. Üniversitesi İ. İ. B. F. Dergisi, 6 (2), s. 3-13.

Çuhadar, M. T. 2005. Türk Kamu Yönetiminde Personel Güçlendirme: Sorunlar ve Çözüm Önerileri. Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, sayı 25, 2005, s. 1-21.

Clayton, E. 2004. Pyscholocical Self-Help. http://www.psychologicalselfhelp.org/ Erişim Tarihi:20.12.2016

Doğan, S. 2003.Personel Güçlendirme Kitabı,Sistem Yayıncılık. 1.Basım.2003, s. 25-50.İstanbul,

Doğan, S. Ve S. Kılıç, 2007. "Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirmenin Yeri ve Önemi", Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi. Sayı. 29: s. 37-61.

Dörnyei, Z. 2001. TeachingandResearchingMotivationBook, Harlow: PearsonEducation.p.75-90

Dönmez, G. 2012. Personeli Güçlendirme Ve Tükenmişlik İlişkisi: İş Yükü-Kontrolü Modeli Açısından Bir Değerlendirme. Balıkesir Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü. Yüksek Lisans Tezi.

Durmuş, M. 2015. "Kamu Kurumu Yöneticilerinin Etik Liderlik Davranışı Gösterme Düzeylerinin Çalışan Algısı Yönüyle İncelenmesi: Kocaeli Üniversitesi Örneği" Yüksek Lisans Tezi

Durukan, S., Akyürek, Ç. veCoşkun, 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), s. 411-434.

Elma, C. ve Devir, K. 2003. Yönetimde Çağdaş Yaklaşımlar Kitabı. Uygulamalar ve Sorunlar 2.Baskı. Anı Yayıncılık.s.133-140.Ankara.

Ekiyor, A. ve Karagül, S. 2016. Sağlık Sektöründe Personel Güçlendirmenin İş gören Performansına ve İç Girişimciliğe Etkisi. Uluslararası Sağlık Yönetimi Stratejileri Dergisi. Cilt.1 Sayı.3 s.24-25

Er, F. ve Altundaş, S. 2014. Hemşirelikte Personel Güçlendirme, Journal of Health and NursingMangement, (3)1, s.155-160.

Erden, M. ve Akman, Y. 1997. Eğitim Psikolojisi Kitabı, Arkadaş Yayınevi.Ankara:

Eren, E. 2002. Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi (6.baskı). İstanbul: Beta Yayınları. SS. 12-13

Erengül, B. 1997. Kültür Sihirbazları-Rekabet Üstünlüğü Sağlayan Yönetim (2.Baskı). İstanbul: Evrim Yayınevi.

Erstad, M. 1997. Empowerment and organizationalchange, International Journal of ContemporaryHospitality Management, 9(7), 325–333.

Gök, G. S. veBeduk, A. 2014. Vekalet Teorisi Kapsamında Hedeflere Ulaşılması Bakımından Örgüt İçi İlişkilerde Personel Güçlendirmenin Önemi, ResearchJournal of Business & Management, 1(4), 436-447.

Gök, T. ve Sılay, İ. 2009.İşbirlikçi Problem Çözme Stratejileri Öğretiminin Öğrencilerin Başarısı ve Başarı Güdüsü Üzerindeki Etkileri. Hasan Ali Yücel Eğitim Fakültesi Dergisi, 11, (1), s.13-27.

Gökçe, O. ve Atabey, N, A. 2001.Davranış Bilimleri Kitabı, 2.baskı, Dizgi Ofset. S.23-24.Konya

Güney, S. 2001. Yönetim ve Organizasyon (1.Baskı). Ankara: Nobel Yayınları. s.33-35

Gülcan, F. M. 2007. Örgütsel Değişimde Etkin Bir Yöntem: Personel Güçlendirme, Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Karaman.

Gürbüz, G. 2012. "Personel Güçlendirme Uygulamalarının Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma" Yüksek Lisans Tezi

Güven, M. 2001. Çağdaş Bir Yönetim Yaklaşımı: Personel Güçlendirme. Öneri Dergisi, 21 (6), 113-126.

Hanan, M. 1996. Yarının Rekabeti. (Çevirenler: Ziya Kütevin ve EsharKütevin). İstanbul: İnkılap Kitabevi.s.16-19

Höpfl, H. 1994. Empowerment and theManagerialPerogative. Empowerment in Organizations, 2 (3), 39-44.

İlısu, İ. 2012. "Personel Güçlendirmenin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi Üzerinde Bir Araştırma" Yüksek Lisans Tezi

Jackson, D. N., Ahmed, S. A. veHeapy, N. A. 1976. Is achievement a unitaryconstruct? Journal of Research in Personality, 10, 1-21.

Jawahar, P. D. 1998. "Empowerment Revisited‖, PersonnelToday"Cilt: 19, Sayı:3.

J Chen. ve Silverthorne, C. 2005. Leadership Effectiveness, Leadership Style and Employee Readiness", Leadership &Organization Development Journal, 26 (4), ss. 280-288.

Karahan, A. 2009. İnsan Kaynaklarının Geliştirilmesine Katkısı Açısından Personel Güçlendirme Yaklaşımı: Afyon Kocatepe Üniversitesi Hastanesi Örneği, Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 7 (1), 95-114.

Karahan, A. ve Yılmaz, H. 2010. Örgütsel Öğrenme, Personel Güçlendirme Takım Performansı Arasındaki İlişkilerin Analiz Edilmesi: Sağlık Sektöründe Bir Araştırma, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 13(24), 153-171.

Kaya, N. 2007. Bireysel Başarı Güdüsü Organizasyonel Bağlılığı Nasıl Etkiler. Doğuş Üniversitesi Dergisi, 8(2) ss:175-190.

Kaya, N. ve Torlak, N.G. 2014. Bireysel Başarı Güdüsü Unsurlarının Örgütsel Yenilikçilik Üzerindeki Etkisi Türk Kamu Sektöründe Bir Çalışma. 98 journal of acadecikstudents sayı:59

Koçel, T. 2003. İşletme Yöneticiliği (6.baskı). İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.

Koçel, T. 2011. İşletme Yöneticiliği, Beta Yayınları,İstanbul, s.408-420.

Laschinger, K. S. Heather, Finegan, Joan, Shamian, Judith and Wilk, Piotr2001. Impact of Structural and Psychological Empowerment on JobStrain in NursingWorkSettings. Journal of Nursing Administration, 31, 5, 2001, p. 260 –72.

Lloyd, P.,Braithwaite, J. andSouthon, G. 1999. Empowerment and The Performance of Health Services, Journal of Management in Medicine, 13(2), p. 83-94.

McClelland, D. C. 1962. Risk taking in childrenwithhigh and lowneedforachievement. In J. W. Atkinson (Ed.), Motives in fantasy, action, and society (p. 306-321). New York: Van Nostrand

Okumus, N. 2003. Therelationshipbetween Zonguldak Karaelmas University Alaplı VocationalCollegeStudents' MotivationalBeliefs And TheirUse Of Motivational Self-RegulationStrategies, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Bilkent Üniversitesi, Ankara.

Ongori, H. ve Managing B. 2009. The Scenes: A View Point On Employee Empowerment‖, AfricanJournal of Business Management, Cilt: 3, Sayı: 1, ISSN: 1993-8233, 2009.

Osborne, S.P. 1994. The Language of Empowerment. Management, Brandfords, 7(3), s. 56-63

Özaksu, Ö. 2006. İnsan Kaynakları Geliştirmede Personel Güçlendirme Yaklaşımı ve Bir Saha Araştırması, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Özdemir, E. 2003. "Liderlik ve Etik" Uludağ Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, sayı:22(2) s.151

Öztürk, H. 2010. Yoğun Bakımlarda Çalışan Hemşirelerin Güçlendirme Algısı Ve Ortamı Güçlendirme Açısından Değerlendirmeleri, Hacettepe Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi.

Özgen, E. 2003. İletişim ve Liderlik, Gazi Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi, Cilt 1, Sayı 18, s.10-12

Özgen, H. ve Türk, M.1997. Hizmet Sektöründe Rekabette Başarının Anahtarı: Personel Güçlendirme (Empowerment). Todaie Amme İdaresi Dergisi, 30 (4) s.18-22

Pintrich, P. R. ve Schunk D.H. 2002. MotivationEducation: Theory,Research, and Applications,2. Baskı. New Jersey: PearsonEducation.

Pitts, D. W. 2005. Leadership, Empowerment and PublicOrganizations. Review of Public Personel Administration, 25 (1), 5-28.

Procter, S.,Currie, G. VeOrme, H. 1999. The Empowerment of MiddleManagers in A Community Health Trust: Structure, Responsibility And Culture, PersonnelReview, 28(3), p. 242 - 257.

Robbins, S. P. 1994. Örgütsel Davranışın Temelleri. (Çeviren: Ayşe Sevgi Öztürk). Eskişehir: Etam yayınları s.23-24

Sabuncuoğlu, Z. ve Tokol, T. 2001. İşletme Kitabı (1.Baskı). Bursa: Ezgi Kitabevi Yayınları. s.33-34.

Sadullah, Ö. 1998. İnsan Kaynakları Yönetimi Açısından Bir Yönetim Yaklaşımı Olarak Toplam Kalite Yönetiminin Kamu OrganizasyonlarınaUygulanabilirliği. İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi, 27 (2), 3548.

Sadri, G. 2011. "Empowerment For The BottomLine", Industrial Management, Cilt:53, Sayı: 1,

Sancar, A. 2012. Personel Güçlendirme Algısı İle Dönüştürücü Liderlik Arasındaki İlişkiler: Kamu Kuruluşunda Bir Araştırma. Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi

Sarıçam, Ö. 2011. Başarı Güdüsünün, Kriz Dönemlerinde Bireysel Karar Verme Üzerindeki Etkilerini Belirlemeye Yönelik Bir Uygulama. Gebze Teknoloji Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi

Sarıkurt, B. 2015. Etik Liderlik Davranışının Çalışanların İş Tatminini Arttırma Yönündeki Etkisi Ve Call Center Uygulaması. Bahçeşehir Üniversitesi Yüksek Lisans Tezi

Seçgin, Yılmaz 2007. Otel İşletmelerinde Personel Güçlendirme Yönetimi ve Bir Uygulama, yüksek Lisans Tezi, Gaziosmanpaşa Üniversitesi Sosyal bilimler Enstitüsü, Tokat.

Spreitzer, G. M. 1995. SocialStructuralCharacteristics of Psychological Empowerment. Academy of Management Journal, 39 (2), p. 483-505.

Spreitzer, M. Gretchen, Kizilos, A. Mark and Nason, W. Stephen 1997. A Dimensional Analysis of the Relationship Between Psychological Empowerment and Effectiveness, Satisfaction and Strain. Journal of Management , 23 (5), p. 679-704.

Spence, J. T.,Helmreich, R. L. 1983. Achievement-relatedmotives and behavior. In J. T. Spence (Ed.), Achievement and achievementmotives: Psychological and sociologicalapproaches (p. 10-74). San Francisco, CA: Freeman.

Şahin, N.2007.Personel Güçlendirmenin İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi: Dört ve Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama. Yayımlanmamış Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Şenel, Ö. 2006. Personel Güçlendirmenin Örgüt Kültürüne Etkisi, Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.

Şen, G. 2010. Üçüncü Basamak Sağlık Kuruluşlarında Çalışan Hemşirelerin Personel Güçlendirme Algılamalarına İlişkin Bir Uygulama. Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Örneği, Zonguldak Karaelmas Üniversitesi, Yüksek Lisans Tezi.

Serif, M. ve Serif, C. W. 1996. Sosyal Psikolojiye Giriş Kitabı, Sosyal Yayınları. 2.Baskı. s.14-16İstanbul

Şimşek, M, Ş. ve Çelik, A. 2009. Genel İşletme Kitabı. Eğitim Akademi Yayınları. 1.Baskı. s.121. Konya.

Şimşek, M.Ş. 2007. Yönetim Ve Organizasyon Kitabı 9.Baskı Adım Matbaacılık s.39-125 Konya.

Şimşek, S. 2006. Örgütlerde personel Güçlendirme ve Emniyet Örgütünde Personel Güçlendirme Yaklaşımının Belirlenmesine Yönelik Öneriler. Polis Dergisi, 42, s. 1-26.

Tanaka, A., ve Yamauchi H. 2001. A Model For Achievement Motives, GoalOrientations, intrinsicinterest, And Academic Achievement", PsychologicalReports, 88, (1), p.123-135.

Teare, R.,İngram, H., Prestoungrange, G. ve Sandelands, E. 2002. High Performance Learning at Work. International Journal of ContemporaryHospitalityMangement, 14 (7), p.375-381

Tuna, M., Bircan, H. ve Yeşiltaş, M., 2012. Etik Liderlik Ölçeği'nin Geçerlilik Ve Güvenilirlik Çalışması: Antalya Örneği. Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt: 26, Sayı: 2 s.6-11

Uğrak, U.,Erigüç, G. veUzuntarla, Y.2016. Personel Güçlendirme ve Sağlık Sektörü. Çankırı Karatekin Üniversitesi Sbe Dergisi 7(1): 069-084

Umay, A. 2002. Matematik Öğretmen Adaylarının Başarı Güdüsü Düzeyleri, Değişimi ve Değişimi Etkileyen Faktörler. Araştırma. Hacettepe Üniversitesi Makaleleri Eğitim Fakültesi Dergisi,(22), s.148- 149.

Uzun, G. 2007. Personel Güçlendirme Yöntemleri ve Honda Türkiye A.Ş.'deki İnceleme, Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.

Vogt, J ve Murrel, K. 1990.empowerment in organization, Amsterdam: preffer and co. p.5-8

Wong, C. A. Ve Laschinger, H. 2012. Authentic Leadership, Performance, and JobSatisfaction: The Mediating Role of Empowerment, Journal of Advanced Nursing, 69(4), p.947–959.

Woolfolk, A. E. 1993. EducationPsychology, Boston: Allynand Bacon.p.225-229

Yatkın, A. 2008. Etik Düşünce ve Davranışın Yerel Yönetimlerde Hizmet Verimliliğinin Arttırılmasında Rolü ve Önemi: Elazığ Belediyesi Örnek Alan Araştırması, Fırat University Journal of SocialScience, C 18, S 1, s.16

Yıldırım, E. 2007. Bilgi Çağında Yaratıcılığın ve Yaratıcılığı Yönetmenin Önemi. Selçuk Üniversitesi İİBF Dergisi, 12, s. 109-120.

Yüksel, O.veAdıgüzel, O. 2012. Kamu Hastaneleri Birliği Kapsamında Yer Alan Sağlık Kurumlarında Çalışanlar Açısından Personel Güçlendirmenin İş Tatmini Ve İş Motivasyonu Üzerine Etkilerinin Çeşitli Değişkenlere Göre İncelenmesi, Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi, 8(3), s. 1019-1027.

Yüksel, Ö. ve Erkutlu, H. 2003. “Personeli Güçlendirme-Empowerment” G.Ü. İ.İ.B.F Dergisi, 1/2003, s. 131-142

Zencir, E. 2004. Bir Liderlik Modeli Olarak Personel Güçlendirme: Ankara’da Bulunan Dört ve Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Bir Araştırma, Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.

7. EKLER

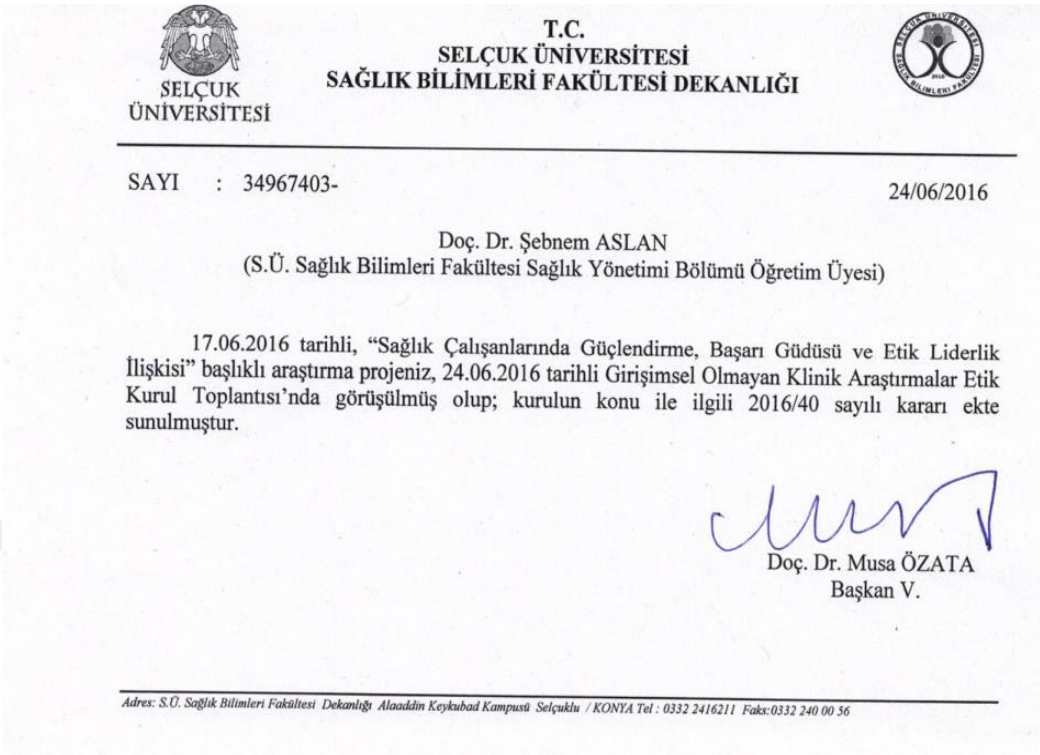
EK A: Anket Formları

II. PERSONEL GÜÇLENDİRME ÖLÇEĞİ **İFADELER**	**Kesinlikle Katılmıyorum**	**Katılmıyorum**	**Kararsızım**	**Katılıyorum**	**Kesinlikle Katılıyorum**
PSİKOLOJİK PERSONEL GÜÇLENDİRME İFADELERİ					
1.İşle ilgili kararlar alınırken benim görüşlerim de dikkate alınmaktadır.					
2.Mesleki faaliyetlerimi nasıl yapacağımı belirlemede serbestim.					
3.İşimde kişisel inisiyatif kullanabiliyorum.					
4.İş grubumda etkili birisiyim.					
5.Mesleki faaliyetlerimde kendime güveniyorum.					
6.İşe ne şekilde başlayacağıma ben karar veririm.					
7.Mesleğim ve bölümümdeki olaylar üzerinde önemli derece etki ve kontrole sahibim.					
8.Mesleki faaliyetlerim ve yaptığım iş kişisel olarak anlamlı ve önemlidir.					
9.Mesleğimle ilgili faaliyetlerimde gerçekten dikkatli davranırım.					
10.Mesleki işlerimde önemli derecede uzmanımdır.					
YAPISAL PERSONEL GÜÇLENDİRME İFADELERİ					
11.Yarışmaya iten ve fırsatlarla dolu bir işe sahibim.					
12.İşimle ilgili yeni beceri ve bilgi kazanma şansım var.					
13.İşimde tüm beceri ve bilgilerimi kullandığım görevlerim var.					
14.En iyi yaptığım işler konusunda spesifik bilgilere sahibim.					
15.İyileştirebileceğim görevler konusunda kendime özgü yorumlarım var					
16.Problemleri çözmede ve engelleri aşmada tavsiye desteğine sahibim.					
17.İşimde yapılan yeniliklerden dolayı genelde ödüllendirilirim.					
18.Yaptığım işte çok fazla esnek davranabilme fırsatım var					
19.İşletmede işimle ilişkili faaliyetler konusunda çok yeterli düzeyde açıklık vardır.					
20.Genelde işletmenin şimdiki durumu ile ilgili bilgilere ulaşabilirim.					
21.Üst yönetimim değerleri ile ilgili bilgilere genelde ulaşabilirim.					
22.Üst yönetimin amaçları ile ilgili bilgilere ulaşabilirim.					
23.Gerekli evraklar ile ilgili işlerin yapılması için yeterli zamana sahibim.					
24.Mesleki gereksinimleri karşılamak için yeterli zamana sahibim.					
25.İhtiyaç duyulduğunda geçici yardım almaya istekliyim.					
26.İş arkadaşlarımla işbirliği yapma fırsatım var.					
27.Problemleri çözmede iş arkadaşlarımın desteğine sahibim.					
28.Problemleri çözmede üstlerimin desteğini alırım.					
29.Problemleri çözmede diğer uzmanların desteğine sahibim.					

BAŞARI GÜDÜSÜ ÖLÇEĞİ Lütfen aşağıda tanımlanan durumlara ne oranda katıldığınızı yandaki kutulara işaretleyiniz.	**Kesinlikle Katılmıyorum**	**Katılmıyorum**	**Kararsızım**	**Katılıyorum**	**Kesinlikle Katılıyorum**
1.Bir işi yapabileceğim kadar iyi yapmak beni tatmin eder.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
2.Sıkı çalışmayı severim	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
3.İddialı ve zor işlerden çok, kendimi rahat hissettiğim ve alışık olduğum işleri yapmak isterim	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
4.Zor düşünce oyunlarından çok, kolay ve eğlenceli oyunları öğrenmeyi isterim.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
5.Bir şeyde iyi değilsem, onu bırakıp iyi olduğum bir şeyi yapmak yerine iyi olmadığım işte ustalaşmaya çabalamak isterim	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
6.Bir işi bir kere üstlendim mi, sürdürürüm.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
7.Yüksek beceri gerektiren şeyleri yapmayı tercih ederim.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
8.Yapabileceğime inandığım işlerden çok, sıklıkla yapabileceğimden emin olmadığım işlere girişirim.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
9.Her zaman meşgul olmak hoşuma gider.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
10.Diğer kişilerin bir yarış içinde olduğumdan daha fazla çaba gösteririm.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
11.Diğer kişilerle bir yarış içinde olmaktan hoşlanırım.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
12.Diğer kişilerin benden daha iyi performans göstermesi canımı sıkar.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
13.Bir görevde diğerlerinden daha iyi performans göstermek benim için önemlidir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
14.Performansımı geliştirmek hoşuma gider.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

ETİK LİDERLİK ÖLÇEĞİ Aşağıdaki yöneticinizle ilgili olabilecek bazı ifadeler yer almaktadır. Sizden istenilen, bu ifadeleri okuyarak söz konusu ibarenin sizin görüşünüze ne derece uyduğunu değerlendirmenizdir. Ölçekler **"kesinlikle katılmıyorum"** seçeneğinden **"tamamen katılıyorum"** seçeneğine doğru sıralanmıştır.	**Kesinlikle Katılmıyorum**	**Katılmıyorum**	**Fikrim Yok**	**Katılıyorum**	**Tamamen Katılıyorum**
1. Bu kurumda yöneticiler, çalışanların önerilerini dikkate alırlar.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
2. Bu kurumda yöneticiler, etik standartları ihlal eden çalışanlara yaptırım uygularlar	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
3. Bu kurumda yöneticiler, özel hayatını etik tarzda yürütürler.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
4. Bu kurumda yöneticiler, çalışanların fikirleriyle yakından ilgilenirler.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
5. Bu kurumda yöneticiler, adil ve dengeli kararlar verirler.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
6. Bu kurumda yöneticiler, güvenilir kişilerdir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
7. Bu kurumda yöneticiler, çalışanlarla iş etiği veya değerlerini tartışırlar.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
8. Bu kurumda yöneticiler, işlerin etik bakımdan doğru biçimde nasıl yapılacağına ilişkin örnekler ortaya koyarlar	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
9. Bu kurumda yöneticiler, başarıyı sadece sonuçlarla değil, aynı zamanda süreçlerle de değerlendirirler	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
10. Bu kurumda yöneticiler, karar verirken "yapılacak doğru şey nedir?" diye sorarlar.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

EK-B: Etik Kurul Kararı ve Araştırma İzni



SELÇUK ÜNİVERSİTESİ

T.C.
SELÇUK ÜNİVERSİTESİ
SAĞLIK BİLİMLERİ FAKÜLTESİ DEKANLIĞI

SAYI : 34967403- 24/06/2016

Doç. Dr. Şebnem ASLAN
(S.Ü. Sağlık Bilimleri Fakültesi Sağlık Yönetimi Bölümü Öğretim Üyesi)

17.06.2016 tarihli, "Sağlık Çalışanlarında Güçlendirme, Başarı Güdüsü ve Etik Liderlik İlişkisi" başlıklı araştırma projeniz, 24.06.2016 tarihli Girişimsel Olmayan Klinik Araştırmalar Etik Kurul Toplantısı'nda görüşülmüş olup; kurulun konu ile ilgili 2016/40 sayılı kararı ekte sunulmuştur.

Doç. Dr. Musa ÖZATA
Başkan V.

Adres: S.Ü. Sağlık Bilimleri Fakültesi Dekanlığı Alaaddin Keykubad Kampusü Selçuklu / KONYA Tel : 0332 2416211 Faks:0332 240 00 56

SELÇUK ÜNİVERSİTESİ

T.C.
SELCUK ÜNİVERSİTESİ
SAĞLIK BİLİMLERİ FAKÜLTESİ DEKANLIĞI

GİRİŞİMSEL OLMAYAN KLİNİK ARAŞTIRMALAR ETİK KURULU

Toplantı Sayısı :2016/06	**Toplantı Tarihi :24.06.2016**

Karar Sayısı 2016/40 Selçuk Üniversitesi Sağlık Bilimleri Fakültesi Sağlık Yönetimi Bölümü Öğretim Üyesi Doç. Dr. Şebnem ASLAN'ın, "Sağlık Çalışanlarında Güçlendirme, Başarı Güdüsü ve Etik Liderlik İlişkisi" başlıklı araştırmasının değerlendirilme talebi ile ilgili 17.06.2016 tarihli dilekçesi ve ekleri görüşüldü.

Yapılan inceleme ve görüşmelerden sonra Doç. Dr. Şebnem ASLAN'ın, "Sağlık Çalışanlarında Güçlendirme, Başarı Güdüsü ve Etik Liderlik İlişkisi" adlı araştırmasının kabulüne oy birliği ile karar verildi.

Doç. Dr. Musa ÖZATA
Başkan V.

Prof.Dr.Ramazan ARI
Üye

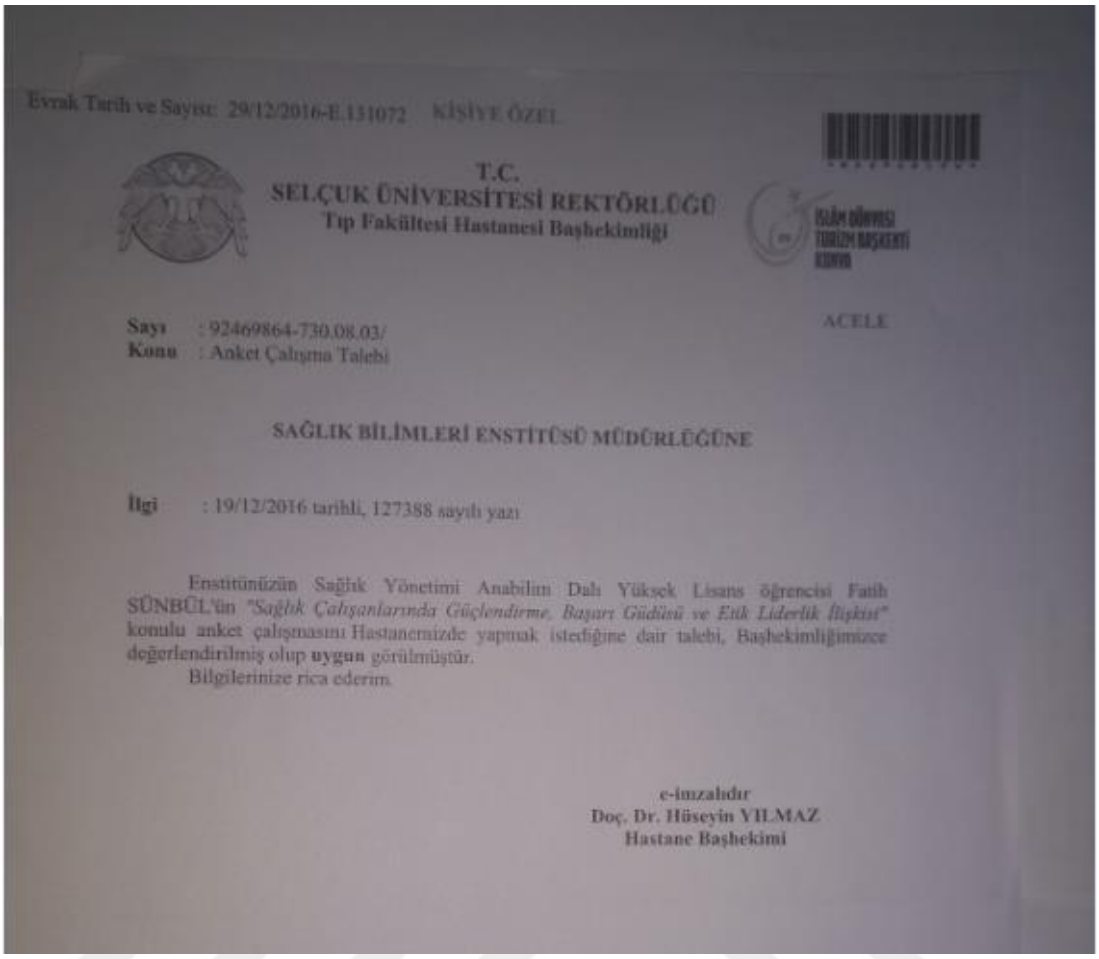
Doç.Dr.Musa ÖZATA
Üye

Doç.Dr. Belgin AKIN
Üye

Doç.Dr.Sema YILMAZ
Üye

Doç.Dr.Nazan AKTAŞ
Üye

Dolunay ALTINÖZEN
Sekreterya



Evrak Tarih ve Sayısı: 29/12/2016-E.131072 KİŞİYE ÖZEL

T.C.
SELÇUK ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ
Tıp Fakültesi Hastanesi Başhekimliği

ACELE

Sayı : 92469864-730.08.03/
Konu : Anket Çalışma Talebi

SAĞLIK BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

İlgi : 19/12/2016 tarihli, 127388 sayılı yazı

Enstitünüzün Sağlık Yönetimi Anabilim Dalı Yüksek Lisans öğrencisi Fatih SÜNBÜL'ün *"Sağlık Çalışanlarında Güçlendirme, Başarı Güdüsü ve Etik Liderlik İlişkisi"* konulu anket çalışmasını Hastanemizde yapmak istediğine dair talebi, Başhekimliğimizce değerlendirilmiş olup **uygun** görülmüştür.
Bilgilerinize rica ederim.

e-imzalıdır
Doç. Dr. Hüseyin YILMAZ
Hastane Başhekimi

8. ÖZGEÇMİŞ

Araştırmacı Fatih SÜNBÜL 15 Mart 1988 tarihinde Kahramanmaraş/Çağlayancerit ilçesinde dünyaya gelmiştir. İlköğretimini Kahramanmaraş merkezde Ziya Gökalp İlköğretim okulunda, Lise öğrenimini Hoca Ahmet Yesevi Lisesinde. 2009 yılında Selçuk Üniversitesini kazanmış ve 2013 yılında mezun olmuştur.

2016 yılında Kilis 7 Aralık Üniversitesi, Sağlık Hizmetleri Meslek Yüksekokuluna öğretim görevlisi atanmıştır. Halen burada görev yapmaktadır. Evli bir çocuk babasıdır.