

162558

T.C.
DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
HASTANE VE SAĞLIK KURULUŞLARI YÖNETİMİ PROGRAMI
YÜKSEK LİSANS TEZİ

ÖRGÜTSEL GÜVEN VE İŞYERİ GÜÇLENDİRMESİNİN HEMŞİRELERİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞINA ETKİSİ

Kadriye MORTAŞ

Danışman
Prof. Dr. Ömür Neczan TİMURCANDAY ÖZMEN

2005

Yemin Metni

Yüksek Lisans Tezi olarak sunduğum “Örgütsel Güven Ve İşyeri Güçlendirmesinin Hemşirelerin Örgütsel Bağlılığına Etkisi” adlı çalışmanın, tarafımdan, bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin bibliyografyada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

08.08.2005

Adı SOYADI

Kadriye MORTAŞ



TUTANAK

Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü' nün 03/08/05 tarih ve 16 sayılı toplantısında oluşturulan jüri, Lisansüstü Öğretim Yönetmeliği'nin 18 maddesine göre İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans öğrencisi Kadriye MORTAŞ' ın "Örgütsel Güven Ve İşyeri Güçlendirmesinin Hemşirelerin Örgütsel Bağlılığına Etkisi" konulu tezi/projesi incelenmiş ve aday 17/08/05 tarihinde, saat 11.30' da jüri önünde tez savunmasına alınmıştır.

Adayın kişisel çalışmaya dayanan tezini/projesini savunmasından sonra 60 dakikalık süre içinde gerek tez konusu, gerekse tezin dayanağı olan anabilim dallarından jüri üyelerine sorulan sorulara verdiği cevaplar değerlendirilerek tezin/projenin başarılı olduğu oy birliği ile karar verildi.

BAŞKAN

Prof. Dr. Münevver Menderes

ÜYE

B. Tamer

Prof. Dr. Berna Tamer

Münevver

Prof. Dr. Ömür N. Timurçan

ÜYE

**YÜKSEKÖĞRETİM KURULU DOKÜMANTASYON MERKEZİ
TEZ/PROJE VERİ FORMU**

Tez/Proje No: **Konu Kodu:** **Üniversite Kodu:**

- Not: Bu bölüm merkezimiz tarafından doldurulacaktır.

Tez/Proje Yazarının

Soyadı: MORTAŞ

Adı: Kadriye

Tezin Türkçe Adı: Örgütsel Güven Ve İşyeri Güçlendirmesinin Hemşirelerin
Örgütsel Bağlılığına Etkisi

Tezin Yabancı Dildeki Adı: Organizational Trust And Workplace Empowerments'
effect on Nurses Organizational Commitment

Tezin/Projenin Yapıldığı

Üniversitesi: Dokuz Eylül Üniversitesi Enstitü: Sosyal Bilimler Enstitüsü Yıl:2005

Diğer Kuruluşlar:

Tezin Türü:

Yüksek Lisans:

☒

Dili: Türkçe

Doktora:

☐

Sayfa Sayısı:172

Tıpta Uzmanlık:

☐

Referans Sayısı:77

Sanatta Yeterlilik:

☐

Tez/Proje Danışmanlarının

Ünvanı: Prof.Dr.

Adı. Ömür Neczan

Soyadı: Timurcanday ÖZMEN

Türkçe Anahtar Kelimeler:

- 1- Güçlendirme
- 2- İşyeri Güçlendirmesi
- 3- Psikolojik Güçlendirme
- 4- Örgütsel Güven
- 5- Örgütsel Bağlılık
- 6- Hemşirelik

İngilizce Anahtar Kelimeler:

- 1- Empowerment
- 2- Workplace Empowerment
- 3- Psychological Empowerment
- 4- Organizational Trust
- 5- Organizational Commitment
- 6- Nursing

Tarih: 08.08.2005

İmza:

Tezin Erişim Sayfasında Yayınlanmasını İstiyorum

Evet

Hayır

☒☐

ÖNSÖZ

Danışmanım olma nezaketini göstererek beni onurlandıran, araştırmamın her aşamasında desteğini, nezaketini ve bilgisini benden esirgemeyen, öğrencisi olmaktan büyük gurur duyduğum , benim için idol olan kıymetli hocam sayın Prof.Dr. Ömür Neczan TİMURCANDAY ÖZMEN'e, tez aşamasında küçük oğlumun bakımını üstlenerek bana büyük destek olan sevgili eşim Sayın Kamil MORTAŞ'a ve uslu durarak bana yardımcı olan oğlum Egehan MORTAŞ'a, bugüne kadar eğitimim için büyük fedakarlıklara katlanan sevgili annem Ayten TOKTAN'a, yoğun iş temposuna rağmen istatistik analizlerimin her aşamasında bana zaman ayırarak özenli bir çalışma yaratma isteğime yardımcı olan Sayın Yrd.Doç.Dr. Esin FİRUZAN'a ve örgüt psikolojisi ve SPSS istatistik programındaki uzmanlığı ile istatistik analizlerime yön veren Dr. Arkun TATAR'a, önerileri ve çevirilerimi yaparken bana verdiği destekten dolayı değerli dostum Dr.Deniz ERDEN'e, yıllardır hayal ettiğim yüksek lisans yapma imkanını baha sağlayan Balıkesir Asker Hastanesinin eski başhekim Em.Tbp.Kd.Alb. Ahmet ŞAHİN'e, personelin eğitimi konusunda desteğini esirgemeyen hastane başhekimimiz Tbp.Yb. Erdal KALCI'ya , bilgisayar konusunda gece gündüz demeden bilgi ve yardımlarını esirgemeyen bilgi işlem uzmanımız Bülent GÜNAY'a ve bana destek olarak araştırmamı bitirebilmeme olanak sağlayan başta yardımcım Sağ.Yzb. Cemile ÖZCAN olmak üzere bölüm sorumlusu arkadaşlarım Sağ.Yzb.Dilek ÇIPLAK'a ve Sağ.Ütğm.Güler CANDAR'a, anketörüm olarak canla başla çalışan Fatma MORTAŞ'a ayrıca destekleri nedeniyle tüm personeli ve araştırmamı yapabilmem için anketlerimi yanıtlayan tüm meslektaşlarıma sonsuz teşekkürlerimi sunuyorum.

Kadriye MORTAŞ

ÖZET

Günümüzün sağlık bakım çevrelerinde örgütsel güven, çalışan performansı ve bağlılığını tayin etmede artan oranda önemli bir öğedir. Güçlendirme örgütsel güveni artırır ve bu yollada örgütsel bağlılık artar. Bu nedenle güçlendirici örgüt çevresi yaratmak oldukça önemlidir.

Bu araştırmada hemşirelerin örgütsel güven, işyeri güçlendirmesi, psikolojik güçlendirme ve örgütsel bağlılık algılamalarının düzeyi tesbit edilmiştir. Ayrıca bu değişkenler arasındaki ilişkileri araştırılmış ve hemşirelerin demografik özelliklerine göre puan ortalamaları karşılaştırılmıştır.

Araştırmamızda teorik çerçeve olarak Kanter'in güçlendirme modeli ve Laschinger'in bu modele psikolojik güçlendirmeyi ekleyerek elde ettiği uyarlanmış modelinden yararlanılmıştır.

Araştırma modelimizi test etmek için rastgele seçilmiş İzmir hastanelerinde çalışan 237 hemşire örnekleminde deneysel ve tanımlayıcı bir model kullanılmıştır.

Bu araştırmanın sonuçları hemşirelerin güçlendirilmesinin örgütsel güvenlerini ve bunun sonucunda da duygusal bağlılıklarını artırdığı varsayımını desteklemektedir.

Devamlılık bağlılığı örgütsel güven ve işyeri güçlendirmesi ile zayıf şekilde ilişkilidir. Psikolojik güçlendirme ile işyeri güçlendirmesi ve örgütsel bağlılık arasında güçlü bir ilişki vardır.

ANAHTAR SÖZCÜKLER: Güçlendirme, İşyeri Güçlendirmesi, Psikolojik Güçlendirme, Örgütsel Güven, Örgütsel Bağlılık ,Hemşirelik

ABSTRACT

~~In today's healthcare work environments, organizational trust is an increasingly important element in determining employee performance and commitment to the organizations. Empowerment increases organizational trust and by this way also organizational commitment. For that reason creating empowering environment is very important.~~

In this study, the levels of nurses' organizational trust, empowerment, psychological empowerment and organizational commitment were determined. Besides, the relationships among these variables were investigated and the nurses mean scores were compared according to their demographic characteristics.

In our study, Kanter's empowerment model and Laschinger's adaptation model added psychological empowerment by Laschinger to this model were used.

A nonexperimental and defining design was used to test our research model in a random sample of 237 nurses who are working in İzmir hospitals.

The results of this study support the proposition that nurses' empowerment affects their organizational trust and ultimately influences affective commitment.

Continuance commitment was weakly related to organizational trust and workplace empowerment. Psychological empowerment has got a strong relationship between workplace empowerment and organizational commitment.

KEY WORDS: Empowerment, Workplace Empowerment, Psychological Empowerment, Organizational Trust, Organizational Commitment, Nursing

İÇİNDEKİLER

YEMİN METNİ	ii
TUTANAK	iii
Y.Ö.K.DOKÜMANTASYON MERKEZİ TEZ VERİ FORMU	iv
ÖNSÖZ	v
ÖZET	vi
ABSTRACT	vii
İÇİNDEKİLER	viii
TABLolar	xii
ŞEKİLLER	xv
EKLER LİSTESİ	xvi
GİRİŞ	xvii

BİRİNCİ BÖLÜM

TANIMLAR VE TEORİK ÇERÇEVE

1.1. ÖRGÜTSEL GÜVEN VE İLGİLİ KAVRAMLAR	1
1.1.1. Güven Duygusu	1
1.1.2. Güven Ve Güvensizlik	2
1.1.3. Güven Eksikliği	4
1.1.4. Örgütsel Güven	5
1.1.5. Güçlendirme ve Güven İlişkisi	6
1.1.6. Örgütsel Güven Ve Onun Sonucu Olarak Bağlılık	8
1.1.7. Hemşirelik Ve Örgütsel Güven	9
1.2. GÜÇLENDİRME VE İLGİLİ KAVRAMLAR	10
1.2.1. Güç Kavramı	11
1.2.2. Karar Verme	20
1.2.3. Yetki Devri	21

1.2.4. Güçlendirme Kavramı	22
1.2.4.1 Güçlendirmenin Kökleri	24
1.2.4.2. Güçlendirmenin Başarısı İçin Gerekli Unsurlar	26
1.2.4.3. Çalışan Güçlendirmesinde Liderliğin Önemi	28
1.2.4.4 Güçlendirme Duygusunun Oluşumu	31
1.2.4.5. Güçlendirilmiş Personelin Özellikleri	33
1.2.4.6. Çalışanın Güçlendirilmesini Kolaylaştıran Örgütsel Özellikler	34
1.2.4.7. Güçlendirmenin uygulanması ve karşılaşılan zorluklar	35
1.2.4.8. Güçlendirmenin İşleyebilmesi İçin Gerekli Koşullar	36
1.2.5. Teorisyenler Ve Güçlendirme İle İlgili Yapılmış Çalışmalar	37
1.2.5.1. Conger Ve Kanungo'nun Güçlendirme Çalışmaları	37
1.2.5.2. Thomas Ve Velthouse'un Bilişsel Yetkilendirme Modeli	45
1.2.5.3. Spreitzer'in Psikolojik Güçlendirme Teorisi	48
1.2.5.4. Kanter'in Örgütsel Güçlendirme Teorisi Modeli	54
1.2.6. Hemşirelik Ve Güçlendirme	61
1.3. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE İLGİLİ KAVRAMLAR	67
1.3.1. Bağlılık Kavramı	67
1.3.2. Meyer ve Allen'in Üç Boyutlu Örgütsel Bağlılık Modeli	69

1.3.2.1. Duygusal Bağlılık	71
1.3.2.2. Devamlılık Bağlılığı	72
1.3.2.3. Normatif Bağlılık	72
1.3.3. Örgütsel Güçlendirme Ve Örgütsel Bağlılık	73
1.3.4. Hemşirelik Ve Örgütsel Bağlılık	73

İKİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL GÜVEN VE İŞYERİ GÜÇLENDİRMESİNİN HEMŞİRELERİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞINA ETKİSİNİ BELİRLEMeye YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

2.1. ARAŞTIRMANIN AMACI	75
2.2. ARAŞTIRMANIN SINIRLARI	76
2.3. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ	77
2.3.1. Araştırma Modeli	77
2.3.2. Örneklem	77
2.3.3. Veri Toplama Yöntemi	81
2.3.4. Veri Analiz Yöntemi	81
2.3.4.1. Yazın Taraması	81
2.3.4.2. Araştırmada Kullanılan İstatistik Yöntemleri	82
2.3.4.3. Araştırmanın teorik Modeli	83
2.3.5. Veri Toplama Araçları	84
2.3.5.1. Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Güvenirlikleri	88
2.3.5.2. Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Yapı Geçerlilikleri	90
2.3.5.3. Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Tanımlayıcı İstatistikleri	98
2.4. BULGULAR	100

2.4.1. Hemşirelerin, Örgütsel Güven, Güçlendirme, Psikolojik Güçlendirme Ve Örgütsel Bağlılık Algılamaları Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi	100
2.4.1.1. Ölçeklerin Kendi Alt Boyutları İle Olan Korelasyonları	100
2.4.1.2. Ölçeklerin Birbirleri İle Ve Birbirlerinin Alt Ölçekleri İle olan Korelasyonları	105
2.4.1. Hemşirelerin Örgütsel Güven, Güçlendirme, Psikolojik Güçlendirme Ve Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Demografik Özelliklere Göre Karşılaştırılması	112
2.4.2.1. Hemşirelerin Örgütsel Güven Düzeylerini Etkileyen Faktörlerin İncelenmesi	
2.4.2.2. Hemşirelerin örgütsel Güçlendirme Düzeylerini Etkileyen Faktörlerin İncelenmesi	117
2.4.2.3. Hemşirelerin Psikolojik Güçlendirme Düzeylerini Etkileyen Faktörlerin İncelenmesi	124
2.4.2.4. Hemşirelerin Örgütsel Bağlılık Düzeylerini Etkileyen Faktörlerin İncelenmesi	129
2.5. TARTIŞMA	135
SONUÇ VE ÖNERİLER	153
SONUÇLAR	153
ÖNERİLER	157
KAYNAKLAR	160
EKLER	168
EK-1: Soru Formu	169

TABLÖLAR

Tablo1 : Hemşirelerin Çalıştıkları Kurumlara Göre Dağılımı	78
Tablo 2 : Hemşirelerin Öğrenim Durumlarına Göre Dağılımı	78
Tablo 3: Hemşirelerin Yaş gruplarına Göre Dağılımı	78
Tablo 4: Hemşirelerin Medeni Durumlarına Göre Dağılımı	79
Tablo 5: Hemşirelerin Çalışma Statüsüne Göre Dağılımı	79
Tablo 6: Hemşirelerin Tecrübe Yıllarına Göre Dağılımı	79
Tablo 7: Hemşirelerin Çalışma Yerine Göre dağılım	80
Tablo 8: Hemşirelerin Bulundukları Kurumdaki Çalışma Süresine Göre Dağılım	80
Tablo 9 :Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Cronbach Güvenirlilik Katsayıları	89
Tablo 10: Varimax Döndürme ile Örgütsel Güven Ölçeğinin 4 Faktör İçin Faktör Analizi Sonuçları	90
Tablo 11: Varimax Döndürme ile Örgütsel Güven Ölçeğinin 2 Faktör İçin Faktör Analizi Sonuçları	91
Tablo 12: Varimax Döndürme ile Örgütsel Güçlendirme Ölçeğinin Faktör Analizi Sonuçları	92
Tablo13: Varimax Döndürme ile Psikolojik Güçlendirme Ölçeğinin Faktör Analizi Sonuçları	93
Tablo 14: Varimax Döndürme ile örgütsel Bağlılık Ölçeğinin 3 Faktörlü Faktör Analizi Sonuçları	94
Tablo 15: Varimax Döndürme ile örgütsel Bağlılık Ölçeğinin 2 Faktörlü Faktör Analizi Sonuçları	96
Tablo 16 :Örgütsel Güvene Etki Eden Faktörlerin Regresyon Analizi	97
Tablo 17 :Örgütsel Güçlendirmeye Etki Eden Faktörlerin Regresyon Analizi	97
Tablo 18: Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Tanımlayıcı İstatistikleri	99
Tablo 19 : Örgütsel Güven Ölçeği ve Alt Boyutları Arasındaki Korelasyon Katsayıları	100
Tablo 20 :Örgütsel Güçlendirme Ölçeği ve Alt Boyutları Arasındaki Korelasyon Katsayıları	101

Tablo 21 :Psikolojik Güçlendirme Ölçeği ve Alt Boyutları Arasındaki Korelasyon Katsayıları	103
Tablo 22 : Örgütsel Bağlılık Ölçeği ve Alt Ölçekleri Arasındaki Korelasyon Katsayıları	104
Tablo 23: Örgütsel Güçlendirme Ölçeği ve Örgütsel Güven Ölçeği Arasındaki Korelasyon Katsayıları	105
Tablo 24: Örgütsel Güçlendirme Ölçeği ve Psikolojik Güçlendirme Ölçeği Arasındaki Korelasyon Katsayıları	107
Tablo 25 :Örgütsel Güçlendirme Ölçeği ve Örgütsel Bağlılık Ölçeği Arasındaki Korelasyon Katsayıları	108
Tablo 26: Psikolojik Güçlendirme Ölçeği ve Örgütsel Güven Ölçeği Arasındaki Korelasyon katsayıları	109
Tablo 27 :Psikolojik Güçlendirme Ölçeği ve Örgütsel Bağlılık Ölçeği Arasındaki Korelasyon Katsayıları	110
Tablo 28 :Örgütsel Bağlılık Ölçeği ve Örgütsel Güven Ölçeği Arasındaki Korelasyon Katsayıları	111
Tablo 29:Hemşirelerin Çalıştıkları Kurumlara Göre Örgütsel Güven Düzeyleri	112
Tablo 30:Hemşirelerin Öğrenim Durumlarına Göre Örgütsel Güven Düzeyleri	113
Tablo 31:Hemşirelerin Yaş Gruplarına Göre Örgütsel Güven Düzeyleri	114
Tablo 32 :Hemşirelerin Medeni Durumlarına Göre Örgütsel Güven Düzeyleri	114
Tablo 33 :Hemşirelerin Statülerine Göre Örgütsel Güven Düzeyleri	115
Tablo 34:Hemşirelerin Mesleki Tecrübe Yıllarına Göre Örgütsel Güven Düzeyleri	115
Tablo 35: Hemşirelerin Çalışma Yerlerine Göre örgütsel Güven Düzeyleri	116
Tablo 36: Hemşirelerin Kurumlarındaki Çalışma Sürelerine Göre örgütsel Güven Düzeyleri	116
Tablo 37 :Hemşirelerin Çalıştıkları Kurumlara Göre örgütsel Güçlendirme Düzeyleri	117
Tablo 38 : Hemşirelerin Öğrenim durumlarına Göre Örgütsel Güçlendirme Düzeyleri	118
Tablo 39: Hemşirelerin Yaş gruplarına göre Örgütsel Güçlendirme Düzeyleri	119
Tablo 40: Hemşirelerin Medeni Durumlarına Göre Örgütsel Güçlendirme Düzeyleri	120

Tablo 41:Hemşirelerin Çalışma Statülerine Göre Örgütsel Güçlendirme Düzeyleri	120
Tablo 42:Hemşirelerin Mesleki Tecrübe Yıllarına Göre Örgütsel Güçlendirme	121
Tablo 43 :Hemşirelerin Çalışma Yerlerine Göre Örgütsel Güçlendirme Düzeyleri	122
Tablo 44 :Hemşirelerin Kurumlarındaki Çalışma Sürelerine Göre Örgütsel Güçlendirme Düzeyleri	123
Tablo 45:Hemşirelerin Çalıştıkları Kurumlara Göre psikolojik Güçlendirme Düzeyleri	124
Tablo 46 :Hemşirelerin Öğrenim Durumlarına Göre Psikolojik Güçlendirme Düzeyleri	125
Tablo 47 : Hemşirelerin Yaş Gruplarına Göre Psikolojik Güçlendirme Düzeyleri	125
Tablo 48 :Hemşirelerin Medeni Durumlarına Göre Psikolojik güçlendirme Düzeyleri	126
Tablo 49 :Hemşirelerin Çalışma Statülerine Göre Psikolojik güçlendirme Düzeyleri	126
Tablo 50 :Hemşirelerin Mesleki Tecrübe Yıllarına Göre Psikolojik güçlendirme Düzeyleri	127
Tablo 51 :Hemşirelerin Çalışma Yerlerine Göre Psikolojik güçlendirme Düzeyleri	128
Tablo 52 :Hemşirelerin Kurumda Çalışma Sürelerine Göre Psikolojik Güçlendirme Düzeyleri	129
Tablo 53 : Hemşirelerin Çalıştıkları Kurumlara Örgütsel Bağlılık Düzeyleri	130
Tablo 54 : Hemşirelerin Öğrenim durumlarına Göre Örgütsel Bağlılık Düzeyleri	131
Tablo 55: Hemşirelerin Yaş gruplarına göre örgütsel Bağlılık Düzeyleri	131
Tablo 56 :Hemşirelerin Medeni Durumlarına Göre Örgütsel Bağlılık Düzeyleri	132
Tablo 57: Hemşirelerin Çalışma Statülerine Göre Örgütsel Bağlılık Düzeyleri	132
Tablo 58: Hemşirelerin Mesleki Tecrübe Yıllarına Göre Örgütsel Bağlılık Düzeyleri	133
Tablo 59: Hemşirelerin Çalışma Yerine Göre Örgütsel Bağlılık Düzeyleri	134
Tablo 60: Hemşirelerin Kurumlarında Çalışma Sürelerine Göre Örgütsel Bağlılık Düzeyleri	134

ŞEKİLLER

Şekil 1. Üç Kilit Örgütsel Seviye İçin Örgütsel Güçsüzlüğün Semptomları ve Kaynakları	15
Şekil 2. Bir Yöneticinin Örgütsel Gücünün Ortak İşaretleri	16
Şekil 3. Güç ve Güçsüzlüğe Yardım Eden Örgütsel Faktörler	19
Şekil 4. GüçlendirmeDöngüsü	32
Şekil 5. Conger&Kanungo'nun Beş Aşamalı Güçlendirme Süreci	42
Şekil 6. Kendine Yeterlilik İnancını Potansiyel Olarak Azaltan Durumsal Faktörler	45
Şekil 7. Thomas ve Velthouse'un Bilişsel Güçlendirme Modeli	47
Şekil 8. Kanter'in Örgütsel Güçlendirme Modeli	55
Şekil 9. İş Güçlendirme Teorisinin Prensipleri	58
Şekil 10. Çalışma Yaşamında Bağlılık Türleri	67
Şekil 11. Örgütsel Bağlılığın Üç Unsuru	69
Şekil 12. Araştırmanın Teorik Modeli	84

EKLER LİSTESİ

EK 1: Soru Formu



GİRİŞ

Günümüzde sağlık bakım örgütlerinde güven olgusu çalışanın performansı ve örgüte bağlılığı için gittikçe önem kazanan bir kavram haline gelmiştir.

Hemşireler hastanelerde çalışan büyük bir grubu oluştururlar ve sisteme karşı güvensizlik hissetmeleri hasta bakım kalitesini potansiyel olarak tehdit edebilir (Laschinger ve ark., 2000; 413).

Örgütler çalışanlarından önceki dönemlere göre daha çok şey talep etmektedirler. Yüksek müşteri beklentileri, artan küreselleşme hareketi, daha karmaşık teknoloji kullanımı günümüzdeki iş ortamlarının sadece bir bölümünü ifade eder. Geleneksel komuta kontrol hiyerarşisi bu karmaşık çevre için uygun olmayan bir örgütsel işleyiştir. Bu yaklaşımın yerine çalışanların girişimci ve yaratıcı olmaları ve kendi eylemlerinin sorumluluğunu almalarını sağlayacak örgütsel bir ortamın geliştirilmesi yani çalışanların güçlendirilmesi gereklidir (Quinn&Spreitzer, 1997;37).

Hemşirelik ortamlarında daha güçlendirilmiş iş çevresi oluşturma ihtiyacı günümüzün hemşireliği geliştirme literatüründe yaygın olarak kullanılmaktadır. Uygulamada profesyonel sağlık bakım çalışanlarının büyük bir bölümünü oluşturan hemşireler için örgütsel destek oldukça düşük seviyede kalmaktadır (Laschinger, 1996(a);25).

İşyeri güçlendirmesi iş çevresi şartları ile ilgili bir kavramdır. Çalışanın bu şartlara olan tepkisini içermez. Çalışanın bu şartlara olan tepkisi psikolojik güçlendirme ile açıklanabilir (Laschinger ve ark, 2001(a); 261).

Bu araştırma Kanter'in işyeri güçlendirmesi modelini ve Laschinger'in bu modelden yetkinlik ve motivasyon boyutlarını çıkararak onları da kapsayan psikolojik güçlendirme boyutunu ekleyerek oluşturduğu genişletilmiş modelinden faydalanarak; hemşirelerin örgütsel güven, işyeri güçlendirmesi, psikolojik güçlendirme ve örgütsel bağlılık algılamalarının düzeyini tesbit etmek, bu değişkenler arasındaki ilişkileri incelemek ve demografik özelliklere göre hemşirelerin bu değişkenlerden aldıkları puan ortalamalarını karşılaştırmak amacıyla planlanmıştır.

Astlar arasında güçsüzlük yaratan şartların tanımlanması önemlidir. Şartlar tanımlandıktan sonra güçlendirme stratejileri ve taktikleri güçsüzlük yaratan şartların ortadan kaldırılması için kullanılabilir (Conger ve Kanungo, 2001;474).

Ülkemizde düşük seviyede güç pozisyonuna sahip olarak algılanan hemşirelik mesleğinde; hemşirelerin güçlendirmenin düzeyinin belirlenmesi konusunda çok fazla çalışma yoktur. Yapılan bu araştırma ile hemşirelerin işyeri güçlendirmesi, psikolojik güçlendirme, örgütsel güven ve örgütsel bağlılık düzeylerini belirleyerek bir mevcut durum tespiti yapılmak istenmiştir. Kanter'in işyeri güçlendirme modelinin Türk hemşirelerin çalıştığı ortamlara uygunluğu araştırılmıştır. Bu çalışmada Kanter'in modelinin temel alınmasının nedeni hemşirelik popülasyonunda oldukça fazla destek bulmuş olmasıdır. Kanter'in güçlendirme kavramı ile ilişkili olarak bu alanda yapılmış birçok araştırma vardır. Ancak bu modeli Laschinger'in modele yaptığı katkıyı da içerecek şekilde bu kadar detaylı ele alan başka bir araştırmaya rastlanmamıştır. Araştırma örneklemi olarak hemşire grubunun seçilmesinin nedeni hem hemşireliğin düşük güç pozisyonunda algılanan bir meslek olması hem de modelin hemşire popülasyonuna uygun bir model olmasıdır.

Araştırmanın birinci bölümünde örgütsel güven, işyeri güçlendirmesi, psikolojik güçlendirme ve örgütsel bağlılık kavramları hakkında bilgi verilmiş, hemşireliğin bu kavramlar ile ilişkisi incelenmiş ve araştırmanın teorik yapısı ortaya konmaya çalışılmıştır. İkinci bölümde ise önce araştırmada kullanılan ölçeklerin geçerlilik ve güvenirliklerine bakılmış daha sonra ölçek boyutlarının bu örneklem grubu için hangi düzeyde algılandığı ortaya konmuştur. En son olarak araştırmamıza konu olan değişkenler arasındaki korelasyonlar araştırılıp, hemşirelerin demografik özelliklerine göre bu değişkenlerin farklılık gösterip göstermediğine bakılmıştır. Tartışma kısmında ise araştırma bulguları kuramcılarının ve benzer çalışmalar yapan araştırmacıların bulgularıyla karşılaştırılmıştır.

BİRİNCİ BÖLÜM

TANIMLAR VE TEORİK ÇERÇEVE

1.1. ÖRGÜTSEL GÜVEN VE İLGİLİ KAVRAMLAR

Bu bölümde güven duygusu, örgütsel güvenin güçlendirme, örgütsel bağlılık ve hemşirelik mesleği ile olan ilişkisi hakkında bilgi verilecektir.

1.1.1. Güven Duygusu

Geleneksel organizasyonların hiyerarşik yapılarındaki otoriteye dayanan kontrol mekanizmalarının yerini, kendi kendine yönetim ve kontrole bıraktığı yeni yapısal düzenlemelerde güven kritik bir yer tutmaktadır (Varol,2001 ;93).

Güven ile kontrol birbiriyle bağdaşmaz, çünkü güvenin özünde özgürlük vardır. İnsanlara güvenmek demek , insanların kendilerine duyulan güvene ihanet etme olasılıklarını da hesaba katmakla birlikte, bu güvene layık olacak biçimde davranmayı tercih edeceklerine inanarak, onların sorumluluk duygularına (ya da bekli de dürüstlük duygularına) bel bağlamak demektir (Solomon , 2001; 39).

İnsan ilişkileri sağlam bir zemine oturtulmak istendiğinde güven problemi kendisini gösterir. İnsan ilişkileri eğer bir güven zemininde gerçekleşiyorsa, ilişkinin tarafları arasında karşılıklı anlayış, birbirlerini destekleme, yardımseverlik vb. kendisini gösterecektir. Ancak bu zeminden yoksunluk ise beraberinde, çıkarıcılık, egoizm, ikiyüzlülük gibi ilişkileri son derece olumsuz etkileyen bir durum ortaya çıkaracaktır.

Güveni yaratmak söz konusu olduğunda güvenin oluşumuna bakmak gerekecektir. Güvenin oluşması için gereken bazı şartlar bulunmaktadır. Bir insan her zaman çevresinde güveneceği insanların var olmasından mutluluk duyabileceği söylenilebilir. Güvenin oluşumu bir insanın diğer insana iç dünyasını açması ile gerçekleşebilir, bir işverenin işçisine yetki devrini vermesi ile vb. gerçekleşebilir. Bu davranışların gerisinde ise "risk" faktörü kendisini göstermektedir. Güven davranışı ile risk alan insan diğer insandan istediği sonucu elde ederse insanlar arasında

güven için bir temel atıldığı söylenilebilir (Özbek, 2004; erişim tarihi:20 Aralık 2004, www.isguc.org).

Güç ilişkilerine dayalı bir kültürde insanlar kendilerini başkalarının taleplerini yerine getiren insanlar olarak görürler ve içinde bulundukları örgütü ileriye doğru götürmekten çok, kendilerinden isteneni yapıp, tersi durumda çarptırılacakları cezadan kurtulmakla uğraşırlar.

1.1.2. Güven Ve Güvensizlik

Güvensizlik güvenin tam karşıtı olmayıp , onun “öteki yüzü” dür.

- Güven yalındır, oysa güvensizlik oldukça dolambaçlıdır.
- Güven bir ölçüde karşılıklı anlayış ve işbirliği gerektir güvensizlik ise rekabet söz konusu olmadığında bile karşıtlık içerir.
- Güven inanma arzusunu çağırıştırır. Güvensizlikte ise kuşku vardır.

Zaman zaman koşulsuz güven den söz etsek bile , güvenin sınırları vardır. Güvenin bu sınırlarının ötesinde sürekli bir güvensizlik olasılığı vardır.

Hem güven hemde güvensizlik kendi kendilerini teyit etme eğilimindedirler ve bunun niye böyle olduğunu görebilmek kolaydır. Eğer bir kişi bir başkasına güveniyorsa , ikinci kişi kendisine güvenildiğini bildiğinden, muhtemelen kendisini o güvene daha layık hale getirerek, birinci kişinin gösterdiği güveni teyid edecektir. Güvenin psikolojik ödülü güvenilmenin insanın hoşuna giden bir şey olmasıdır. Bu kendi kendine teyid etme eğilimi, baş aşağı giden bir güvensizlik sarmalında daha da gözle görülür hale gelir. İnsanlara güvensizlik duymaya başladığımız andan itibaren onlarla, kendilerini güvenilir kişiler olduklarını gösterebilmelerine imkan verecek türden bağımlılık ve işbirliği ilişkileri kurmamaya gayret ederiz (Solomon , 2001;46-50).

Güven kavramına ilişkin ortak bir tanım verme, genelleme yapma konusunda yaşanan zorluk yanında güven unsurunun farklı toplumlar içerisinde toplumun kültürel ve ahlaki değerlerine göre de farklı görünüm ve anlamlar kazandığıdır. Farklı örf, adet, gelenek, değer, sembol, din, ideoloji gibi ahlaki, sosyal ve kültürel

olgulara sahip kültürler ve alt kültürler bireyler bazında farklı anlamlar, değerler ve öncelikler taşımaktadır.

Börü'nün türk toplumu ve kültürel değerleri içerisinde, örgütlerde güven ortamının nasıl yaratılabildiğini ve insanların birbirlerine güven duydukları örgütlerin nasıl oluşturulabildiğini bulmak için yaptığı araştırmada "Güven" ve "Güvenli İnsan" tanımlamasına ilişkin değerlerin toplam 9 başlık altında toplandığını ortaya koymuştur. Bunlar;

- Özgüven
- Diğerkamlık
- Uyumluluk
- Dürüstlük
- Sevecenlik
- Açıklık
- Tutarlılık
- Bilgili Olmak
- Dedikodu yapmamak

Börü (2005; 10-11) yaptığı araştırmanın sonucunda türk toplumu açısından güven ve güvenli insana verilen değerler ile ilgili bir ölçek geliştirilmiştir

Güvenmek bilinçli bir insan eylemidir. İnsanlar diğer insanlara güvenmeyi veya güvenmemeyi seçebilir. Bu iki tercihin birbirlerinden farklı sonuçları olacaktır. Eğer içinde yaşanılan toplumda güven düzeyi yüksek ise insanlar diğer insanlara güvenmeyi seçerler, eğer içinde yaşanılan toplumda güven düzeyi düşükse insanlar genelde diğer insanlara güvenmemeyi tercih ederler (Özbek,2004; erişim tarihi:20 Aralık 2004, www.isguc.org).

Güvenle kontrol birbiriyle bağdaşamaz, çünkü güvenin özünde özgürlük vardır. İnsanlara güvenmek demek , insanların kendilerine duyulan güvene ihanet etme olasılıklarını da hesaba katmakla birlikte , bu güvene layık olacak biçimde davranmayı tercih edeceklerine inanarak , onların sorumluluk duygularına (ya da beklide dürüstlük duygularına) bel bağlamak demektir (Solomon , 2001; 39).

Dirks (1999;445) kişilerarası güvenin iş grubu performansı üzerine asıl etki ve gücü azaltıcı etki olmak üzere iki rol vasıtasıyla olan etkisini araştırmıştır. Araştırma sonuçlarından elde edilen bilgi kişilerarası güven literatürüne hakim olan asıl etki boyutunu desteklememektedir. Yoğunluğu veya gücü azaltıcı etkiyi ise desteklemektedir. Güven; motivasyonun iş süreci ve performansına dönüşümünü etkileyebilmektedir. Yani kişilerarası güvenin hakim olduğu iş ortamında iş süreçleri daha işler ve çalışan performansı artar.

Güven alternatif hedeflere ulaşmaya doğru grup üyelerinin enerjisini kanalize ederek grup performansını dolaylı olarak etkileyen bir yapı olarak anlaşılabilir. Güven genelde etkili ilişkilerin tipik bir özelliği olarak ifade edilir. Bu konu birçok bilim dalından uzmanın aynı fikir eğiliminde olduğu tek konudur.

Güven pek çok açıdan önemlidir; işbirlikçi davranışı mümkün kılar, örgüt ağındaki uyumlu ilişkileri cesaretlendirir, zararlı çatışmaları azaltır, etkileşim maliyetlerini azaltır, iş gruplarının kendi kendine oluşmasını kolaylaştırır ve krizlere karşı etkili tepkileri artırır (Rousseu, 1998;394).

1.1.3. Güven Eksikliği

Güven eksikliği genelde iki oluşum ortaya koyar (Varol,2001 ;95).

1.Hemen her alanda (işin yerine getirilmesi ve işin yönetimi) kontrol elemanları tarafından işgörenlere işin nasıl yapılacağı hakkında kesin talimatlar verilmesi ve çalışmaların yakından gözlenmesiyle, işgörenlerin özgürlüklerinin ve değerlendirme alanlarının kısıtlanması.

2.İşgörenlere işin performansı hakkında oldukça geniş değerlendirme alanı vererek güvenmek ancak aynı güveni iş yönetimi hakkında duymamak. Bu iki davranış tarzı birbiriyle tezat düşmektedir.

Bu iki oluşum da sağlıklı değildir. Olması gereken, hem verimliliği artıracak hem de idari giderleri azaltacak olan işin performansında ve yönetilmesinde işgörene güven duymaktır.

Bu iki oluşum da sağlıklı değildir. Olması gereken, hem verimliliği artıracak hem de idari giderleri azaltacak olan işin performansında ve yönetilmesinde işgörene güven duymaktır.

Güven olmadığında bir şirket mutsuz ücretli kölelerden ve savunmacı yöneticilerden ibaret bir gruba dönüşür. İnsanlar işlerini yaparlar ama fikirlerini, coşkularını ve ruhlarını ortaya koymazlar. Güven olmadığında şirket bir topluluk olmaktan çıkar, yarini herkesin herkesle savaştığı vahşi bir ortam alır (Solomon, 2001;18)

1.1.4. Örgütsel Güven

Örgütsel güven bir işverene güven ve destek duygusudur. Bir iş verenin açık sözlü olacağına ve başladığı işin sonunu getireceğine inanılır. Güven tüm ilişkilerin merkezindedir.

Güven için en önemli temel elementler iletişim ve sonuç bilgiyi çalışanlara yaymaktır. Birey ne kadar temel bilgi kanallarının parçası olursa, o kadar örgütsel güven deneyimler.

Bilginin çalışanlara aktığı muhtemel yollar mentörlük yapmak, biçimsel olmayan ağ merkezileşmesi ve iş grubu uyuşması vasıtasıyla olur. Bilgi resmi şirket yazılı muhtıraları ve biçimsel olarak reçete edilmiş iş ilişkileri gibi biçimsel niyetler vasıtasıyla elde edilemez, sosyal entegrasyon ve mentorluk vasıtasıyla iletilebilir. Sonuç olarak örgütsel iletişim kanallarına erişim örgütsel güveni yükseltir (Gilbert,Tang, 1998;321-322).

Mentörlük: Bir mentör (etkili koç veya rol model) tavsiyede bulunur, öğüt verir ve diğer değişle az deneyimli veya az kıdemli çalışanın kişisel gelişimini yükseltir. Mentör ve rehberlik ettiği birey arasındaki sürekli etkileşim örgütsel güven duygusunu artırabilir.

Podsakoff ve arkadaşları (1996; 266) dönüşümsel liderlik davranışının yönetimde güven olgusunu %28 oranında artırdığını bulmuşlardır. Mentör

davranışı olarak dönüşümsel liderlik modelinin kullanılmasının örgütsel güveni artırmada etkili olabileceği düşünülmektedir.

Biçimsel Olmayan Ağ Merkezileşmesi: Biçimsel olmayan ağ merkezileşmesi yoluyla yapısal entegrasyon; örgütte neler olduğuyla ilgili büyük bir bilgi sağlar (Gilbert,Tang, 1998;322 içinde Ibarra 1992). Anlamlı ilişkiler ağı, arkadaşlık ve sosyal destek, buna ek olarak örgütsel kaynaklara erişim ve kaynaklar üzerinde kontrol sağlar. Anlamlı bir ağın içinde olan merkezi bir pozisyon; işyeri değerlendirmesini pozitif yönde etkiler (Gilbert,Tang, 1998;322 içinde Ibarra ;1993).

İş Grubu Uyuşması: Bir grubun uyuşması grup üyelerinin iş grubunun bir parçası olarak kalmak isteğinin gücü tarafından veya grubun dayanışma ile tek bir cephe oluşturmasının derecesine göre ölçülür. Grup uyuşması grubun içindeki üyeliğe kabul zorluğu , ortak bir düşman algılaması veya dışarıdan bir tehdit, birlikte geçirilen zamanın süresi ve grubun başarı tarihi gibi etkenlerle artar. Oldukça uyumlu iş grubu içinde çalışanlar yüksek oranda örgütsel güven deneyimlerler (Gilbert,Tang, 1998;323).

Takım oluşturma; ekip çalışması ve grup etkililiğini artıran bir seri planlı aktivite tasarımıdır. Literatürde üç türlü yaklaşım mevcuttur.

1. Biçimsel tehdit yaklaşımı
2. Sürekli gelişim yaklaşımı ve
3. Outdoor deneyim yaklaşımı.

Outdoor deneyiminin özü, insanlar belkide bireysel kapasitelerinin üzerinde olan fiziksel testlerin üstesinden gelmek için birlikte çalışırlar. Bu tür engellere karşı birlikte çalışmak bireysel karakter, grup uyumu ve takım çalışmasına bağlılığı geliştirebilir. Sonuç olarakta örgütsel güven artabilir (Gilbert,Tang, 1998;326).

1.1.5. Güçlendirme ve Güven İlişkisi

Modern örgütlerin temelinde bireyin güçlendirilmesi yatmaktadır Güçlendirilen birey bürokratik engellemelere takılmayan ve dolayısı ile müşteri istekleri doğrultusunda hızlı harekete geçebilen birey demektir. Asıl işi yapanlar hareket

noktalarındadırlar ve çoğu kez özel durumlarda neyin yapılması gerektiğini tepe yöneticilerden daha iyi bilmektedirler. Ayrıca her işte emir beklemek ve açıklama almak, işin çok yavaşlamasına sebep olmakta, bu da çoğu kez ele geçen fırsatların kaçırılmasıyla sonuçlanmaktadır.

Güven güç demek değilse de en büyük güç güven yolu ile elde edilir. Güven yaratmak ve güçlendirmek güvenmekle olur. Eğer bir insan diğer insanlara güvenirse, ona güvenmek için başka gerekçeler de bulur. Güvensizlik ise, kendi kendini yaratan ve kendini teyit eden bir nitelik taşır. Güvensizlik sarmalı, fiziksel şiddetten çok daha fazla “duygusal şiddete” yol açabilir. Güvensizlik bir mesafe yaratır ve güvensizliğin dışa vurulması bu mesafenin, yabancılaşmanın daha da artmasına yol açar ve bu da öfkeyi tahrip edip, çoğu kez daha da istenmeyen ihanetin oluşmasına yol açabilir. Bir ihanet diğerini ortaya çıkartır ve daha da büyük güvensizlik yaratır (Solomon, 2001; 45-49).

Gerçek güçlendirme, yüksek kademelerin özel yol göstericiliği olmadan kararların alt kademelerde alınmasıdır. Böyle bir yetki devri yapma durumunda olan yöneticilerin büyük endişeler taşımaları doğaldır. Öyle bir güven ortamı yaratılmalıdır ki yöneticiler gönül rahatlığı ile karar verme yetkisini devredebilmelidirler (Varol, 2001;96).

İşgören, kendine güven duyulduğunu bilme ihtiyacı içerisinde ve girişimleri sırasında bazen ortaya çıkabilecek olan hata ve yanlışlardan dolayı acımasızca cezalandırılmayacağından , kariyerini ve işini kaybetmeyeceğinden emin olmak ister (Varol,2001;97) .

Güçlendirme yapısının içeriğinde var olan hatalardan ders alma esnekliği güven ortamı yaratılmasında kolaylaştırıcı etkenlerden birisidir. Ancak bu her tür hatanın hoş görüleceği anlamına gelmez.

Misyonun izlenmesi esnasında yapılan hatalar hoş görülebilir ancak örgütün misyonu yerine sadece kendi bölümünün hedefleri doğrultusunda hareket ederken örgütün geneline zarar verecek hatalar yapılması hoş görülmez.

Ders alınacak nitelikteki hatalar; bu tür hatalar gelişim için fırsat ve tecrübeli olma konusunda bir adımdır. Kişi hatanın nedenini araştırırken ileride meydana gelebilecek hataları da bu yolla önlemiş olur.

Sürekli tekrarlanmayan hatalar; bir örgütte aynı kişi tarafından aynı hatalar tekrarlanıyorsa, bu durum bu kişinin iş hakkında yeteri kadar eğitiminin olmadığı veya bu iş için uygun olmadığını gösterir.

İşgörenlerin güçlendirilmesi, onların sınırsız hatalarının hoş görüleceği anlamını taşımaz. Değerlendirme (takdir) alanı içerisinde yapılan hatalar hoş görülebilir. İşgörenler açık seçik bir değerlendirme alanına sahip olmalıdır ve bu alan içerisinde yapılacak hataların hoş görülmesi gerekir. Değerlendirme alanı, hiyerarşideki otorite sınırları ile aynı anlamda değildir ve bunlardan çok daha geniş olmalıdır. Aksi takdirde güçlendirme ortadan kalkmış olur.

İşgörenlerin güven içerisinde olması, yukarıda bahsedilen kriterler çerçevesinde hataların hoş görülmesi ile sağlanır(Varol, 2001; 97).

1.1.6. Örgütsel Güven Ve Onun Sonucu Olarak Bağlılık

Çalışanlar yönetimin güvenilebilir olduğunu hissedersen yüksek kaliteli çıktılara ulaşılmasını sağlamak için ne gerekiyorsa yaparlar. Kanter'e göre bu gibi bir çevrede bulunan çalışanlar örgütlerine daha bağlıdır ve pozitif örgütsel aktivitelerle daha çok uğraşabilirler (Laschinger ve ark, 2000 ;414).

Bireyin içinde bulunduğu örgütte veya yöneticisiyle etkileşimi sürdükçe, karşı tarafın özellikleri konusunda bilgisi artar ve giderek güven duymaya başlar. Çalışanın güveni kazanıldığına örgütün zor dönemlerinde dahi örgütsel bağlılık yüksek düzeyde devam eder (Kamer 2001; 49) .

Örgütsel güven çalışanın özellikle kurumuna olan duygusal bağlılığını artırır. Duygusal bağlılık işgörenlerde olması istenen en önemli bağlılık türüdür. Çünkü duygusal bağlılığı olan çalışan örgüt amaçlarını gerçekleştirmek için daha isteklidir. Bu çalışanın performansı oldukça yüksektir ve kişilerarası güvenin hakim olduğu bir iş ortamında çalışmaktan dolayı da oldukça mutlu ve motivasyonu yüksek olarak çalışır.

1.1.7. Hemşirelik Ve Örgütsel Güven

Cook ve Wall (1980;39) örgütsel güveni birinin başkalarının sözlerine ve eylemlerine iyi niyet atfetmekdeki istekliliği ve güveni şeklinde boyutlandırmışlardır. Bu isteklilik bir kişinin diğerlerine davranış biçimini etkiler.

Genelde fikir birliğine varılan konu bir örgütün içindeki gruplar ve bireyler arasındaki güvenin örgütün uzun süreli dengesi ve örgüt üyelerinin mutluluğunda oldukça önemli bir malzeme olduğudur.

Deneyisel güven araştırmalarında üç ana yaklaşım fark edilmektedir. Bu yaklaşımlar güven doğrudan ölçüldüğünde derece olarak farklılık gösterir.

Birinci ve en dolaylı metod güveni diğer davranış türlerinden çıkarmaktır.

İkinci yaklaşım tanımlanmış bir görevin performansı için grup içinde veya gruplar arasında güven geliştiren bir durum yaratmak ve güvenin geliştiği derecenin bir indeksi olarak performans seviyesinin alınmasıdır. Üçüncü ve yazarların araştırmasıyla en çok ilgisi olan yaklaşım ise bir ölçek aracılığıyla güvenin doğrudan deneyimlenmiş ve değerlendirici reaksiyonu ile ölçümüdür.

Yazarların "işyerinde kişilerarası güven" ölçeğinin içeriği; bir örgütün içindeki karşılıklı bağımlılığı olan iş gruplarında, güvenin iki farklı boyut boyunca yerleşebileceği ile ilgilidir. Bu boyutlar;

- Diğerlerinin güvenilir niyetlerine inanmak ve
- Diğerlerinin yeteneklerine güvenmektir.

İşçi sınıfı çalışanlarının bakış açısına göre bu boyutların her biri böylelikle dört katmanlı bir sınıflandıma sağlayarak ya akranlara ya da yönetime gönderme yapabilir (Cook&Wall, 1980;40) .

Güvenin grup uyumu, kararların adaletli olarak algılanması, örgütsel vatandaşlık davranışı, iş doyumunu ve örgütsel etkililik gibi önemli örgütsel faktörler üzerine kayda değer bir etkisi vardır. Bilgi saklandığında, kaynaklar tutarsız olarak

tahsis edildiği ve çalışanlar yönetim tarafından desteklenmediği zaman güvensizlik ortaya çıkar.

Güven olmadan, insanlar sıkı kontrol altında olan durumlar hariç birlikte çalışmaz veya çalışmayacaktır. Hemşireler hastanelerde çalışan büyük bir grubu oluştururlar ve sisteme karşı güvensizlik hissetmeleri hasta bakım kalitesini potansiyel olarak tehdit edebilir (Laschinger;2000; 413).

Çalışanların yönetici hemşirelerin hasta bakımını etkileyen örgütsel kararlara etkileri olduğunu görmeleri onların örgüte ve yönetime güvenini artırır. alışanlarının güvenini kazanan bir yönetici hemşire günümüzün sağlık bakım ortamlarında mkemmelik için gerekli olan yüksek performanslı bir sinerji yaratabilir (Purdy, 2002 ;67-68) .

1.2. GÜÇLENDİRME VE İLGİLİ KAVRAMLAR

Bu bölümde güçlendirme kavramı, güçlendirme ile ilgili kavramlar olan g, karar verme ve yetki devri ile ilgili açıklamalar ve konu ile ilgili yapılmış bazı araştırmalardan söz edilecektir. Ayrıca teorisyenlerin görüşlerine de yer verilecektir. En son olarak da güçlendirme ve hemşirelik ilişkisinden bahsedilecektir.

Güçlendirme terimi genellikle 80'ler den beri yaygın olan ve çalışanların örgüte katılım biçimini ifade etmek için kullanılan bir terimdir (Wilkinson,1998; 40).

Bir örgütte ast konumunda çalışanlar örgütün misyonunu gerçekleştirmek için sadece bir çalışanın kararı ile olsa bile rutin sorumluluklarının sınırlarının dışına çıkarak eylemde bulunabileceklerini hissettikleri zaman ve hataya neden olsa da kendi kararları ile hareket ettikleri için üstleri tarafından keyfi olarak cezalandırılmayacaklarına inandıkları zaman güçlendirme algısı ortaya çıkar (Appelbaum,1998; 29).

Conger ve Kanungo nun 1988 yılında çığır açan çalışmalarından önce diğer teorisyenler kavramı oldukça değişik yollardan yorumlamışlardır. Yönetim teorisyenleri bireylerin örgüt içinde diğerleriyle ilişkili davranışlarını tanımlamak için güçlendirmeye odaklanırken Conger ve Kanungo kavrama bireyi vurgulayan

psikolojik bir perspektiften yani güçlendirme sürecinin motivasyonel görünüşünden yaklaşmaktaydılar.

Conger ve Kanungo güçlendirmeyi yönetim ve psikoloji literatürlerinden buldukları yaklaşımları motivasyonel bir süreç olarak bütünleştirerek kavramlaştıran ilk araştırmacılarıdır (Appelbaum,1998; 32).

Thomas ve Velthouse Conger and Kanungonun çalışmasının üzerine kendi bilişsel güçlendirme modellerini inşa etmişlerdir. Güçlendirmeyi bireysel olmayan, doğrudan görevle ilgili, motivasyonu ve doyumunu artırıcı ortam şartlarını kapsayan görev motivasyonu olarak tanımlamışlardır (Appelbaum,1998; 33-34).

Spreitzer işyerinde güçlendirmenin çok boyutlu bir ölçümünü geliştirmek ve geçerli kılmak için ve “psikolojik güçlendirmenin dört farklı boyutu olduğu” ve “her bir boyutun kapsamlı psikolojik güçlendirme yapısına katkıda bulunduğu” hipotezlerini desteklemek için Thomas ve Velthouse’ un bıraktığı yerden devam etmiştir (Appelbaum,1998; 35-36).

Kanter güçlendirmenin kaynağı olan üç tür yapı tanımlamıştır; bu yapılar fırsat yapısı, güç yapısı ve oranlar yapısıdır (Appelbaum,1998; 37).

Araştırmamızın teorik modelini oluşturan bu yapılar ilerideki bölümlerde ayrıntılı şekilde anlatılacağından bu bölümde bahsedilmemiştir.

Güçlendirme kavramını daha iyi algılayabilmek için öncelikle bazı kavramının anlaşılması gerekir. Bu kavramlar güçlendirmenin özünü teşkil eden güç, karar verme ve yetki devri kavramlarıdır.

1.2.1. Güç Kavramı

Güçlendirmenin anlamı gücü vermektir. Güç birçok anlama sahiptir. Yasal bir duygu olarak gücün anlamı yetkidir. Bu açıdan bakıldığında güçlendirme yetkilendirme anlamına gelebilir. Birçok araştırmacı kavrama güçlendirme yerine yetkilendirme demeyi uygun bulmaktadır. Güç aynı zamanda enerji anlamındadır.

Buradan hareketle güçlendirme enerji verme anlamına da gelebilir (Thomas&Velthouse, 1990;667).

“Güç” kavramını düşündüğümüzde genellikle kişinin gücün kaynağı olduğunu farz ederiz. Bazıları için şüphesiz bu doğrudur. Diğerlerinin onları nasıl algıladığı güçlerinin kaynağını oluşturur. Kanter’e göre örgütlerde güç kişiye değil pozisyona bağlı bir meseledir (Kanter, 1979;65).

Verimli ve ezici güç arasında bir karşılaştırma yapacak olursak yazara göre birincisi olanaklar, destek ve bilgi konusunda erişim yollarına sahip olmanın, ikincisi ise bu yolların kapatılmış olmasının bir fonksiyonudur.

Kanter klasik olarak güçsüz görülen üç pozisyonu tanımlamıştır; ilk kademe yöneticiler, profesyonel personel ve sürpriz olarak tepe yöneticiler. Bu pozisyonlar destek ve bilgiye erişim yollarını açık tutmanın zorluğundan dolayı güçsüz olabilirler (Kanter, 1979;65).

İlk Kademe Yöneticiler

Çalışanların en önemli iş ilişkileri amirleri ile olandır. Çoğu çalışan şirket hakkında konuştuklarında şimdiki patronlarını kast ederler. Bu nedenle bir amirin davranışları ortalama düzeydeki bir çalışanın işle olan ilişkisinde önemli bir belirleyicidir (Kanter, 1979; 67).

Bir imalat firmasında yapılan bir araştırmada çalışanlara “yaptığınız işi nereden öğrendiniz” sorusu sorulmuştur. Yedi ihtimal arasında yöneticimden öğrendim yanıtı en son ihtimalden bir önceki sıraya girebilmiştir. Ayrıca çalışanlar yöneticilerinin kurum politikalarını uygulamaya geçirmemelerinden de şikayetçi olmuşlar.

İrk ve cinsiyet ayrımcılığı ile ilgili davalarda ilk kademe yöneticiler genellikle ayrımcılık yapan yetkililer olarak tesbit edilmişlerdir.

Problem acaba bu yöneticilerin daha fazla yönetim eğitimi ihtiyacı olduğunu, yoksa bu işin yeteneksiz kişileri cezbedtiğimidir? Her iki soru da durumun

açıklanmasında yetersiz kalmaktadır. Problemin büyük bir kısmı bu kişilerin örgütlerinde işgal ettikleri pozisyonun kendisinden kaynaklanmaktadır.

Bu yöneticiler yenilikçi iş dizaynı çalışmaları ve iş yaşamı kalitesi projelerinde genellikle kötü adam olarak ima edilirler. Bu yöneticiler “aradaki insanlardır” ve problemlerin birçoğunun kaynağı olarak görülmüşlerdir. Onlar kadar güçsüzlüğün öznesi olan gerçekte başka bir örgütsel kategori yoktur (Kanter, 1979; 68).

İşin yüksek seviye yönetim işleri için basamak olarak görüldüğü örgütlerde yönetimsel işler için çalışanlar arasından terfi ettirmek suretiyle değil de örgüt dışından yönetim uzmanı kişilerin işe alınması gittikçe yaygınlaşan bir uygulamadır. Bu yöneticiler kariyerlerinde gerçekten çıkmaz sokakta gibidirler. Yani çalışan sınıfından yukarı kademelere doğru hareket aslında yükselme değil bir sıkışmadır çünkü bir üst basamağa çıkmayı başarsa bile daha üst seviyelerde dışarıdan gelmiş yöneticiler olduğundan olduğu yerde kalır(Kanter, 1979; 67).

Bu nedenle ilk kademe yöneticiler genellikle güçsüzlük semptomu gösterirler; sıkı denetim ve gözetim, kuralcı düşünce, astlarını eğitmek yerine işleri kendilerinin yapmaya eğilim göstermeleri (çünkü iş becerisi elinde kalan çok az güzel şeyden birisidir) bu semptomlardan bazılarıdır (Kanter, 1979;70).

Profesyonel Personel

Profesyonel personel genellikle stratejik noktalardaki önemli görevler için önemli fakat günlük çalışma faaliyetleri içinde gereksiz kişiler olarak görülürler.

Profesyonel personel, önemli iş pozisyonları için değil, özel uzmanlığından dolayı veya özel özgeçmişi nedeniyle işe alınabilir. Fakat yönetim nadiren onların gelişmelerine önem verir. Kendilerinin gelişim olanağının olmayışı, yalnız veya çok küçük takımlarda çalışmaları nedeniyle, kendileriyle çalışan diğerlerini geliştirecek veya gücü onlara geçirecek pozisyonlarda değildirler.

Bu personel güçsüzlüğünü çalıştıkları yer kendi işyerleriymiş gibi hareket ederek giderme eğilimindedir. Örgüt içinde adalar oluştururlar. Kendilerinin işlerinin profesyonel standartlarını ve kurallarını kontrol edebilen yegane kişiler olarak

görmeye başlarlar. Bazen uzman olarak (onların yaptığını başkasının yapması mümkün değildir) kendileri ve belirli meslekten olmayan kişiler arasında yanlış farklılıklar, üstünlükler oluştururlar ve bu onları ana akıntının dışında bırakıncaya kadar devam eder (Kanter, 1979;70).

Tepe Yöneticiler

Kaynakların ve sorumlulukların bir örgütün en tepesinde yoğunlaşmasına rağmen liderler; personeli ve idarecileri etkileyenlerden çok farklı olmayan nedenlerden dolayı güçsüz olabilirler :Tedarik, bilgi ve destek yetersizliği gibi.

Çevresel şartların ve koşulların oluşturulması liderin elinde değildir. Liderin örgütün dış çevresinde etkiye sahip olma düzeyi, çevrenin sürekli değişmesi nedeniyle azalabilir. Karmaşık çevre şartları tepe yöneticinin örgüt için büyük planlarına bakmayarak baskı yapar. Örgütün çevresindeki koşullar sonunda bir liderin dikkatinin yönünü değiştirebilir ve enerjisini tüketebilir.

Tepedeki insanlar gücü oluşturmak ve uygulamak için kendilerini örgütün rutin çalışmalarından izole etme ihtiyacı duyarlar. Fakat bu izolasyonun bizzat kendisi güçsüzlüğün diğer kaynağının oluşmasına yol açar bu da bilgi eksikliğidir.

Tepedekilerin sır saklama ve özel yaşam kaygısı, gerçek yalnızlıkla karışır. Bu şekilde izole olan liderler örgütün bilgi ağına katılmayarak; ne örgütün alt seviyelerinde gerçekten neler olduğunu ne de kendi izolasyonunun negatif etkileri olabileceğini anlamazlar.

Liderler kendileri için örgütsel bilgi kaynağı olan ve sadece ne bilmek istiyorlarsa onu söyleyen; kendilerine benzer insanlardan oluşan kapalı merkezi bir çember yaratabilirler.

Yukarıdaki üç hiyerarşik seviye her zaman güçsüz değildir fakat güçsüzlüğe katkıda bulunabilen müşterek şartlar için kolay bir hedef olabilirler. Şekil 1 her seviye için güçsüzlüğün en sık rastlanan semptomlarını ve bu davranışın bazı tipik kaynaklarını özetlemektedir (Kanter, 1979;71-72).

Pozisyon	Semptomlar	Kaynaklar
İlk kademe Yöneticiler	-Kapalı, kuralcı yönetim -Birşeyleri kendi başına yapma eğilimi, astların gelişimini ve bilgisini bloke etme -Direnişçi, üretimi azaltan astlar	-Tedarik kanalları için çok az kontrole sahip, rutin, kuralcı işler -Sınırlı bilgi kaynakları -Kendisi/ Astlar için sınırlı ilerleme ve katılımcılık olasılığı
Profesyonel Personel	-Kendi yarattığı ortamın koruması bilgi kontrolü -Profesyonelliğin içine çekilme -Değişime karşı tutucu direnç	-Gerçek görevlere göre dışarıda olarak görülen rutin işler -Engellenmiş kariyerler -Dışarıdan uzmanlarla kolayca yer değiştirilme
Tepe Yöneticiler	-İçe kırılma -Kısa dönem sonuçlar ve cezalandırma"ya odaklanma -Diktatörce ast üst iletişimi -Hemfikir yardımcılarının rahatlığına gerileme	-Çevresel değişim nedeniyle kontrol edilemeyen tedarik kanalları -Örgütün alt seviyeleri hakkında sınırlandırılmış veya kapatılmış bilgi kanalları -Yasallığa başkaldırma nedeniyle destek kanallarının daralması (örneğin, toplum veya özel çıkar gruplarından)

(Kaynak: Kanter, 1979;73)

Şekil :1 Üç Kilit Örgütsel Seviye İçin Örgütsel Güçsüzlüğün Semptomları
Ve Kaynakları

Güç Nereden Gelir?

Gücün getirdiği etkililik iki çeşit kapasiteden gelişir: birincisi bir görevi yerine getirmek için gerekli kaynak bilgi ve desteğe erişim ikincisi ise yapılması gereken ne var ise yapmak için işbirliğine girme yeteneğidir. Şekil 2, bir bireyin yöneticisinin gücünün bazı ortak işaretlerini tanımlamaktadır

- ✦ Bir yöneticinin ne kadar bir şeyleri yapabilme imkanı var
- ✦ Örgütle başı belada olan birinin namına araya girme
- ✦ Yetenekli bir ast için arzu edilen bir yerleştirme yapma
- ✦ Bütçenin dışında harcamalar için onay alma
- ✦ Astlar için ortalamanın üzerinde maaş artışları alma
- ✦ Politika toplantıları gündem maddesi oluşturma
- ✦ Tepe karar vericilere hızlı erişim
- ✦ Tepe karar vericilere düzenli ve sık erişim
- ✦ Kararlar ve politika değişiklikleri hakkında erken bilgi sahibi olma

(Kaynak: Kanter, 1979; 67)

Şekil 2: Bir yöneticinin örgütsel gücünün ortak işaretleri

Her iki kapasite de çoğunlukla liderlik tarzı ve becerisinden değil kişinin örgütün biçimsel ve biçimsel olmayan sistemleri içindeki yerinden, iş tanımı ve kurumdaki diğer önemli kişilerle bağlantıların her ikisinden birden kaynaklanır.

Astlardan işbirliği sağlama yeteneği yöneticinin dışarıdaki nüfusu tarafından güçlü şekilde etkilenmektedir. İnsanlar örgütten kendileri için daha fazla şeyler alabilirmiş gibi görünen patronlarına karşı daha duyarlı olmaktadır ve onlarla daha çok işbirliğine girmektedir.

Gücün üç kanaldan oluşan ve birbirinden farklı örgütsel kaynaklarına bakarsak bunlar;

1.Tedarik kanallar: Örgütü dışarıdan etkileyen kanallardır ve çevre ile ilgilidir. Yönetici kendi örgütsel nüfuz bölgesinin ihtiyaçları için(araç gereç, para , ödül olarak dağıtmak için kaynaklar, hatta beklide prestij) kendi birimine bir şeyleri getirme kapasitesine sahiptir.

2.Bilgi kanalları: Yöneticiler etkili olmak için , biçimsel ve biçimsel olmayan her iki anlamda da “bilgisi olma” ihtiyacına sahiptir.

3.Destek kanalları: Yöneticiler boğucu çok katmanlı onay sürecine gitmeksizin yenilikçi, risk alıcı aktiviteler üstlenebilmelidir. Yöneticinin kendini göstermesi için kendi iş biriminde gerekli olan farklı kaynakları kendi iş ünitesine getiren diğer önemli kişilerin arka çıkmasına da gereksinimi vardır (Kanter, 1979; 66).

Güçlendirme konusunda dikkat edilmesi gereken şeylerden birisi de verimli gücün sistemin diğer parçaları ile ilişkili olduğudur. Verimli güç sistemdeki iki kaynaktan elde edilir bunlar İş aktiviteleri ve politik müttefikliktir.

İş Aktiviteleri: Güç en kolay bir kişinin planlı ve karar verme yetkisine sahip (esnek, uyarlayıcı, ve yaratıcı katkılara izin veren rutinleşmemiş eylemler için) , farkında olma (görünebilirlik, önemseme) ve ilgiye (örgütsel problemlerin merkezinde oluş) izin verecek şekilde konumlandırılmış bir işi olduğunda artabilir (Kanter, 1979; 66-68).

Politik Müttefiklik: Güç aynı zamanda birinin sponsorlar (prestij, arka çıkma ve onaylama veren) , akran networkleri (tanıdıklık çemberleri itibar ve bilgi sağlar , kulaktan kulağa haberler biçimsel iletişim kanallarından daha hızlı olabilir) ve astlarla (yöneticinin yüklerinin bir kısmını hafifletmek ve yöneticinin bakış açısını temsil etmek için geliştirilmiş olan)yakın ilişkileri olduğu zaman meydana gelir.

Yöneticiler güçlü bir pozisyonda oldukları zaman onlar için başarılı olmak daha kolaydır. Çünkü araçlar ellerinin altındadır, motivasyonları oldukça yüksektir ve astlarının motivasyonunu da artırabilirler . Belirli alanların , acil durumların, veya ani çevresel değişimlerin ihtiyaçlarını karşılamak için esnek bir şekilde politika yorumu veya şekillendirmesi yapabilirler (Kanter, 1979; 66-67).

Güçlü yöneticiler dışarıyla birçok bağlantı kanalına sahiptir. Astlarına doğru kontrolü bırakma eğilimindedirler, daha bağımsız şekilde fonksiyon gören vekiller geliştirirler ve geliştirirler (Kanter, 1979; 67). Şekil 3 İş yerinde güç ve güçsüzlüğe yardım eden başlıca değişkenlerin bir kısmını özetlemektedir.



FAKTÖRLER	Faktör aşağıdaki gibi olduğunda az üretir	Faktör aşağıdaki gibi olduğunda güçsüzlük üretir
İşinteki kurallar	Az	Çok
İşteki önceller (predecessor)	Az	Çok
Tespit edilmiş rutinler	Az	Çok
Görev çeşitliliği	Yüksek	Düşük
Güvenilirlik /tahmin edebilme için ödüller (predictability)	Az	Çok
Olağanüstü performans /yenilik için Ödüller	Çok	Az
İnsanları kullanma etrafında esneklik	Yüksek	Düşük
Rutin olmayan kararlar için gereken onaylar	Az	Çok
Fiziki konuşlanma	Merkezi	Uzak
İş aktiviteleri hakkında açıklık	Yüksek	Düşük
Mevcut problem alanlarındaki Görevlerin ilişkisi	Merkezi	Çevresel
Görevlere odaklanma	İş ünitesi içinde	İş ünitesi dışında
İşteki kişilerarası ilişkiler	Yüksek	Düşük
Kıdemli memurlarla bağlantı	Yüksek	Düşük
Toplantılar, konferanslar ve diğer programlara katılım	Yüksek	Düşük
Problem çözümü için oluşturulan takımlara katılım	Yüksek	Düşük
Astların ilerleme olasılıkları (Kaynak: Kanter, 1979; 68)	Yüksek	Düşük

Şekil 3: Güç veya güçsüzlüğe neden olan örgütsel faktörler

1.2.2. Karar Verme

Karar verme belirli bir başlangıç noktası olan ve buradan itibaren değişik iş, faaliyet veya düşüncelerin birbirini izlediği ve sonunda bir tercihin yapılması ile sonuçlanan bir işler topluluğu sürecidir (Koçel, 2003; 80).

Yönetici belirli amaçları gerçekleştirmek üzere kendisinin emrine beşeri ve maddi kaynakların verildiği kişidir. Bu kaynaklar kullanılarak organizasyonun amacı gerçekleştirilecektir. Karar verme bu noktada karşımıza çıkmaktadır. Yönetici "hangi işlerin yapılacağını belirlemelidir ki personel o işi yapabilsin. Dolayısıyla yönetici çeşitli işler (veya teknik deyimi ile alternatifler)arasından bir seçim yapmak zorundadır. Seçilen alternatif yöneticinin kararını ifade eder (Koçel, 2003; 76).

Günümüzde artık "yönetici karar verecek ve diğer personel bu kararları uygulayacak "anlayışı yerine, kararları işi fiilen yapanların vermesi yönünde bir eğilim kuvvetlenmektedir. Bazen yalın yönetim, bazen kademe azaltma ve bazen de güçlendirme olarak ifade edilen bu eğilim, karar vermeyi, işin fiilen yapıldığı noktalara yaklaştırmayı amaçlamaktadır. Bu eğilim, yetki devri olayından çok daha kapsamlı bir yaklaşımı ifade etmektedir (Koçel, 2003; 76).

İşletmelerdeki bütün çalışanlar karar verme sürecine dahil edilmesi o kadar elimizde olan bir durum değildir. Bunun sebepleri arasında, çalışanların kendisini öncelikle tanıması, kendilerini geliştirme isteğinin olması, katkı sağlama düşüncesinin çalışanlarda olması gibi hususların etkisi oldukça fazladır. Girişimci ruha sahip olmayan, katkı sağlama düşüncesinde ve yeteneğinde olmayan çalışanları da zorla karar verme sürecine katmak eğilimi yararlı sonuçlar vermeyecektir. Önemli olan yaratıcı düşünceleri olan çalışanları köreltmemek ve bizzat sorumluluk vermek aynı zamanda potansiyeli olan çalışanlarında bu yeteneklerinin farkına varmasını sağlamak olmalıdır (Keskin, 2005; erişim tarihi:15.07.05, <http://www.gyte.edu.tr>).

1.2.3. Yetki Devri

Yetki devri, operasyonelya da yönetsel karakterde bir ya da birkaç anlamlı görev ya da sorumluluğun bir ya da birkaç asta devredilmesidir (Wells, 1993;12).

Örgütlerde yetki devri yönetimde etkinlik ve verimliliği artırmak amacıyla uygulanan bir yönetim tekniğidir. Yetki devri geleneksel yönetim düşüncesinin yaygın olduğu dönemlerde yönetim uygulamalarında önemli yararlar sağlamıştır (Erdoğan, 1997;86).

Yetki devri olayında, bir yöneticinin herhangi bir konuda kendisine verilmiş olan karar verme hakkını, kendi isteği ile bir astına belirli şartlar altında devretmesi, gerekli gördüğünde tekrar geriye alması vardır. Güçlendirmede de bir yetki devri boyutu vardır. Ancak burada olayın hem esası, hem de anlayış farklıdır (Koçel, 2003;415).

Görev ve sorumluluğun bir asta verilmesi noktasında yetki devri ile güçlendirme kavramları benzerlik göstermektedir. Çünkü güçlendirmenin de yetki devri boyutu bulunmaktadır (Çöl;2004).

Yetki devrinde esas, yöneticinin işin sonucundan sorumlu kimse olarak, gerekli gördüğü için kendisine ait bir hakkı, daha iyi sonuç elde edeceği bekleşi ile bir astına geçici olarak devretmesidir. Güçlendirmenin esası ise, işi fiilen yapan kişinin uzmanlık bilgisini, fırsatları görmesini, gerekli kararları vermesini ve işe karşı tutumunu değiştirmek; kısacası işin sahibi haline getirmektir. Yani yetki zaten işi yapandır (Koçel, 2003;416).

Güçlendirme kavramını yetki devrinden ayıran iki temel özellik sözkonusudur;

1.Güçlendirme modelinde çalışanlar kendi önceliklerini kullanma konusunda teşvik edilmektedir.

2.Sadece yetki değil kaynak kullanım olanağına sahip olmaktadırlar. Sonuçta karar alabilmekte ve kararın uygulanışını izleyebilmektedirler (Efil, 2004; 325).

1.2.4. Güçlendirme Kavramı

Çalışanın güçlendirilmesi ile ilgili ilk tanımlama diğerlerine güç vermek anlamına gelen sözlük tanımından elde edilmiştir. Fakat zaman geçtikçe tanım yöneticinin çalışanların güç almasına izin vermek için işyeri ortamını nasıl değiştirdiğine odaklanarak değişikliğe uğramıştır (Spreitzer, 1995 (b);1444).

Çalışanın güçlendirilmesi konusunun çok boyutlu oluşu kavramın tanımını zorlaştırmaktadır (Honold, 1997;202).

Bu kavram yakından incelendiğinde, işletme yönetiminde çok tartışılan katılım, yetki devri ve motivasyon kavramlarının bir uzantısı sayılabilir. Bunlardan farkı, güçlendirme kavramının hem daha geniş bir anlam taşıması hem de uygulanmasının diğerleri kadar kolay olmamasıdır.

Katılım (veya yönetime katılma), çalışanların karar sürecine katılmalarını ifade etmektedir. Bu anlamda katılım mutlak olmayıp nispi bir olaydır, yani bir derece meselesidir. Karar verme sürecindeki safhalarda yer alan faaliyetlere, çalışanların katılması ölçüsünde yönetime katılma gerçekleşecektir. Hiç katılmanın olmadığı durumlarda yönetici karar vererek çalışana uygulaması için bildirecektir. Katılımın en yüksek olduğu durumlarda ise, çalışanlar sorunları tarif edecek veya amaçları belirleyecektir. Katılımın artması ile çalışanların motivasyonu, işe karşı tutumları, başarıma anlayışı, işin anlamı olumlu yönde değişmektedir (Koçel, 2003;414-415).

Genel bir güçlendirme tanımı yapacak olursak “Çalışanın güçlendirilmesi bir faaliyet alanında herhangi bir kimseden izin almaksızın karar verme yetkisini kullanmayı ifade etmektedir” (Efil, 2004; 324).

Güçlendirme devamlı bir değişkendir, insanlar tamamen veya çok güçlendirilmişten ziyade az veya çok güçlendirilmiş olarak görülebilir. Güçlendirme günlük yaşam aktiviteleri için kullanılan bir kavram değil, daha çok iş alanı ile ilgili bir kavramdır (Spreitzer, 1995 (b);1444).

Honold güçlendirme kavramı ile ilgili olarak yapmış olduğu araştırmada güçlendirme literatürünü incelemiş ve aşağıdaki sonuçlara ulaşmıştır.

Çalışanın güçlendirilmesinin tanımlanmasındaki komplike faktör bizzat kavramın kendisi ile ilgilidir. Güçlendirmenin başarılı olması için her bir örgüt kavramı kendisi için yaratmalı ve tanımlamalıdır. Güçlendirme her bir benzersiz oluşumun (örgütün) ihtiyaçları ve kültürüne hitap etmek zorundadır (Honold, 1997;202).

Çalışanın güçlendirilmesi ile ilgili literatür beş gruba ayrılabilir: bu gruplar için liderlik, bireyin güçlendirilme durumu, işbirliği ile yapılan iş, yapısal veya prosedürel değişim ve çok boyutlu yaklaşım başlıkları kullanılmıştır (Honold, 1997;203).

Liderlik: Güçlendirilmenin uygulandığı bir örgütte yöneticiler geleneksel hiyerarşinin uygulandığı örgütlere nazaran daha fazla kişiyi yönetir ve astlarına daha fazla karar verme yetkisi göçerirler. Çalışanlar daha fazla oranda sorumluluğa sahiptir. Üstlerin astlara sorumluluk ve yetki devrederek onları güçlendirmesi; astların liderlerine karşı daha doyumlu hissetmelerine ve lideri daha adaletli olarak görmelerine neden olur ve sonuçta bu durum astların üstün beklentilerini karşılama durumunu artırır.

Bireyin güçlendirilme durumu: Güçlendirme diğerleriyle işbirliği yoluyla gücü oluşturma, geliştirme ve artırma eylemidir. Murrel bu tanım için "interaktif güçlendirme" tanımını kullanmıştır ve kişinin kendi davranışını etkileme yeteneğine de "kendini güçlendirme" demiştir (Honold, 1997;205 içinde Murrel, 1990).

Bir grup yazar da güçlendirmeyi "bir kişi veya grubun verdiği öneme göre; olaylar ve çıktılar üzerinde etki elde etme süreci" olarak tanımlamıştır.

Güçlendirilmiş çalışanlar çalıştıkları örgütün kendilerine sosyopolitik destek sağladığını, bilgi ve kaynaklara geleneksel örgütlere göre daha yüksek oranda erişimleri olduğunu ve çalıştıkları örgütün ikliminin katılımcı olduğunu hissederler.

İşbirliği ile yapılan iş: Çalışanlar genelde güçlendirmeyi kendi kendini güçlendirme olarak düşünürler . Oysa güçlendirmenin anlamı örgütleri çalışanların ortak bir sese sahip olduğu işbirliği anlayışıyla yönetmektir (Honold, 1997;205).

Prosedürel ve yapısal değişim olarak güçlendirme; Konuya “prosedürel ve yapısal değişim olarak güçlendirme” açısından yaklaşan yazarlar; bir örgütün çalışan güçlendirmesine ulaşmak için iş süreçlerinde değişim ihtiyacının ne kadar kritik öneme sahip olduğunu görmüşlerdir. Bu gruptaki bazı yazarlar bu yaklaşımın Deming’in kalite çalışmasından yayıldığını iddia etmiştir

Çok boyutlu yaklaşım: Güçlendirmeye çok boyutlu açıdan yaklaşan yazarlar konuya tek açıdan yaklaşmanın yeterli olmadığını iddia etmektedirler. Çeşitli araştırmacılar güçlendirmenin boyutlarına farklı açılardan bakmışlardır. Birinin kendi işini kontrol etmesi, işteki özerklik, takım çalışmasındaki değişiklikler, ve performansa göre ödeme sistemi gibi başlıkların hepsi güçlendirme olarak adlandırılmıştır. Bu kadar çeşitlilikle uğraşırken bir kısım araştırmacı kişinin yeteneği ve güçlendirilmiş olmayı isteyip istememelerine odaklanmıştır (Honold, 1997;203).

Güçlendirmede işi fiilen yapan kişinin o işle ilgili kararlara katılması ve bunun için yetiştirilmesi söz konusu olduğu için güçlendirme ile birlikte çalışana otorite ve verilen kararın uygulamasını görme konusunda da yetki verilmektedir. Böylece işgörenler onları etkileyen organizasyonla ilgili tüm kararlara katılmaktadırlar ve bunun sonucunda katılımcı yönetim anlayışı ortaya çıkmaktadır (Çınar, 2005; erişim tarihi: 14.02.05, [http:// www.iktisat.uludag.edu.tr](http://www.iktisat.uludag.edu.tr)) .

Çalışanların güçlendirilmesinde her organizasyon kendi tanımını yapmalı, çalışanların güçlendirilme konusundaki istek ve yeteneklerini harekete geçirmelidir. İş zenginleştirilmesi, takım çalışması, performansa göre ücretlendirme örgütsel bakış açısını ifade etmekte ve güçlendirmeye izin veren hatta kolaylaştıran yöntemlere örnek oluşturmaktadır. Çalışanın iş üzerinde kendi işini kontrol etmesi, iş üzerinde özerklik, karar verme yeteneği ve alanını geliştirme, çalışanlar açısından kavramın çok yönlülüğünü göstermektedir (Erdil, 2003;9).

1.2.4.1 Güçlendirmenin Kökleri

Güçlendirme standardize ürünlerin ölçek ekonomileri ve işbölümü vasıtasıyla üretildiği ve işçilerin bölümlendirilmiş ve rutin işleri yerine getirdiği Taylor ve Ford’un geleneksel klasik yönetim modelinin bir reddi olarak birçok alanda görülebilir.

Güçlendirmenin yararlı olduğunu doğrulamak için iki geniş tartışma grubu oluşmuştur.

- ✦ Bunlardan birincisi her zaman bilimsel yönetim ve yabancılaşma problemlerinin aşırılığına bir tepki olarak görülen demokratik hümanizmadır (Wilkinson,1998; 44).

McGregor'un geliştirdiği x ve y teorileri yöneticilerin çalışanlar hakkındaki varsayımlarını ifade eden birbirine karşıt teorilerdir. X teorisi çalışanların çalışmaktan hoşlanmadığını ve sorumluluk alma konusunda kaytardığını ve yalnızca finansal faktörler tarafından motive olduklarını varsayarken, Y teorisi çalışanların özdenetim kullanmayı tercih ettiklerini ve kendini gerçekleştirme için ihtiyaçlarını karşılamak üzere örgüte katıldıklarını varsayarak insan doğasının daha pozitif bir görünümünü ifade eder.

Katılım, insanın gelişme ihtiyacı olan kendini gerçekleştirmeyi ve içindeki potansiyeli iyi kullanmaktan doğan memnuniyeti tatmin eder ve bu mekanizma vasıtasıyla performans ve motivasyon artar (Wilkinson,1998;44).

- ✦ İkinci olarak güçlendirme aslında pragmatik olan bir ekonomik durumdur. İşçilerin örgütsel başarıya katkıda bulunma fırsatları olduğu ve belkide yöneticilerin hiyerarşideki pozisyonları nedeniyle gerçekleştiremedikleri ilerleme için önerilerde bulunabildikleri varsayılmaktadır (Wilkinson,1998; 44-45).

Güçlendirme aynı zamanda iş doyumunu artırır, iş devir hızını azaltır ve işgörenler kendilerini örgütsel amaçlara daha bağlı hissederler. Ayrıca çalışanların güçlendirilmesi karmaşık ve aslında fonksiyonel olmayan kontrol sistemlerine olan ihtiyacı azaltır, bundan dolayı da örgütsel etkililik artar (Wilkinson,1998; 45).

Bütün bu teoriler ortak bir iddiayı paylaşmaktadır çalışanlar deneyim ve bilgileriyle vazgeçilemez bir örgütsel kaynaktır. Çalışanların örgütsel amaçları gerçekleştirmek için örgüte dahil olma isteklerinin oluşması ancak yöneticilerin onların iş çevreleri için sağladığı fırsatlar ve örgütsel yapılar vasıtasıyla olabilir.

Katılımcı karar verme yoluyla iş doyumu ve daha kaliteli karar verme sonucu oluşacak böylelikle hem işverenin (artmış etkililik) hemde çalışanın kazanımları oluşacaktır. Kısaca senaryodaki her iki taraf da kazanacaktır (Wilkinson,1998; 45).

1.2.4.2. Güçlendirmenin Başarısı İçin Gerekli Unsurlar.

Çalışanın örgütsel amaçlar için örgütsel faaliyetlere katılımı konusunda, işverenin sorumluluğu çalışanın katılımını sağlamak veya çalışana fırsat vererek onun örgüte katılabilmesini sağlamaktır.

Güçlendirmenin başarılı olabilmesi için belirli unsurların bir arada bulunması gerekmektedir. Bunlar bilgi paylaşımı, yukarı doğru problem çözümü , görevin özerkliği, davranışsal şekillendirme ve kendi kendini yönetme adı altında beş ana grupta toplanabilir (Wilkinson,1998; 46).

Bilgi Paylaşımı

İşverenler için güçlendirme konusundaki ana unsur bilgidir. Tepeden aşağıya doğru yayılan bilgi işgörenler tarafından örgütte alınan kararların nedenlerinin anlaşılmasını sağlar. Buradaki mantık bilgiye erişen çalışanların iş kararları için daha anlayışlı olacağı ve sonuç olarak da örgütsel eylemlere daha bağlı olabilecekleridir (Wilkinson, 1998; 47).

Çalışanlar aynı zamanda işle ilgili problemleri artırmaktan ziyade kendi görüşlerini ve şikayetlerini yukarı doğru bir iletişim şekliyle açıkça ve bağımsızca ifade etme fırsatına sahip olmalıdırlar. Örgütsel iletişim için yukarıdan aşağıya doğru olduğu gibi aşağıdan yukarı doğru veya yatay olarak ta iletişimi sağlayan şartlar oluşturulmalıdır. Bilgiye ulaşan ve kullanabilen çalışanlar kendilerini daha güçlü hissederler.

Yukarı doğru problem çözme

Çalışanların işleriyle ilgili bir problem ortaya çıktığında bunu kendilerinin çözmeleri, çözecek bilgi, donanım ve yeterliliğe sahip olmaları, üst yöneticiye

sadece ihtiyaç varsa başvurulması yaklaşımı güçlendirmenin boyutlarından bir diğeridir (Erdil, 2003;10).

İş süreçlerine müdahale edebilme yeteneğine sahip çalışanlar olabileceği gibi; örneğin imalat hattında çalışan bir işçi üretim problemleri veya kusurlu ürün nedeniyle hattı durdurma yeteneğine sahiptir veya hizmet sektöründeki bir çalışan müşteriyle ilgili kararlar alabilmektedir (kusurlu ürünü değiştirme) çalışanların fikir ileri sürebildikleri fakat yönetimin bunun uygulanıp uygulanmayacağına kendisinin karar verdiği yaklaşımlar da vardır. Veya çalışanlar kalite çemberleri, gruplar, takımlar vasıtasıyla bir miktar özerkliğe sahip olabilirler, problemleri saptar ve bazı durumlarda gelişmeleri kendi kendilerine uygularlar (Wilkinson,1998; 47).

Görev özerkliği

Özerklik temel olarak üretim hattındaki denetçileri kaldırmak, çalışanlar olarak daha geniş sorumluluklar almak, ünite takımları içindeki çalışma birimlerinin daha anlamlı şekilde yeniden yapılandırılması veya şu anda yaygın olarak takım çalışması veya kendini yöneten takımlar olarak ifade edilen yarı özerkliğe sahip çalışma grupları yaratılması anlamına gelebilmektedir.

Bu gibi takımlar özerkliğe sahip olabilirler. Örneğin görevle ilgili olarak tahsisat ve programlama yapabilirler. Devam durumunun takibinden, sağlık ve güvenlik konularından, ürün adımları ve ürün akışından ve hatta gelişim hedeflerini tayin etmekten de sorumlu olabilirler (Wilkinson,1998; 48 içinde Wall ve Martin ,1987).

Takımlar geçici işçilerin işe alımı ve eğitiminden ve mesailerinin kontrolünden de sorumlu olabilir. Bir çalışma birimi odaklı takım yapısı geliştirme; iletişime yardım, değişime katılma, akran baskısı vasıtasıyla harici kontrol ve sıkı tarzda yönetime ihtiyacı azaltan bir yapılaşma olarak görülmektedir.

Bu gruplar bir psikolog terimi olan beceri karar yetkisi (grubun bilgisiyle problemleri çözmek) ve araç karar yetkisine (işin araç ve gereçlerini organize etmede seçim) sahip olabilirler, fakat hala kıdemli yönetim tarafından belirlenmiş bir

yapı içinde çalışanlar ve stratejik meselelerden çok operasyonel meselelere odaklanmış şekilde kalmışlardır.

Davranışsal Şekillendirme

Güçlendirmenin çalışanlarda psikolojik ve zihinsel açıdan geliştirilmesi gerekir. İşin yapısında ya da organizasyon yapısında değişikliğe gitmeden kişilerin eğitim yoluyla daha yetkin olmaları sağlanabilir (Erdil;2003,10).

Genellikle hizmet sektöründe güçlendirme psikolojik bir süreç olarak görülür. Belki de iş veya örgütsel yapıda bir değişiklik yoktur fakat eğitilmiş çalışan kendini güçlendirilmiş hisseder (psikolojik durum) ve müşterileri ile etkileşimde daha güvenli bir rol oynar. Yeni değerlerin içselleştirilmesi yeni davranışların anahtarı olarak görülür.

Yönetimin çalışanın davranışını değiştirmek için güce dönüşen yeni sorumlulukları, ilişkileri ve rolleri sağlamak için işi nasıl organize edeceği de önemlidir (Wilkinson,1998; 48).

Kendi Kendine Yönetme

Kendi kendini yöneten iş grupları bu yaklaşımın sınırlı bir şeklidir, bu gruplar genelde kıdemli yönetim tarafından oluşturulmuş kesin çizgiler içinde çalışarak sınırlandırılmışlardır.

Bir iş ortamı içinde çalışanların karar verme yetkisi olması gerekir. Kararlar, kurallar ve yönetici otoritesi artık çoğunluk için azınlık tarafından düzenlenmemelidir. İş bilgisinin paylaşıldığı ve çalışanların daha geniş iş kararlarına katılma hakkı olan yerlerde yüksek katılımçılık olduğu görülmektedir.

1.2.4.3. Çalışanın Güçlendirilmesinde Liderliğin Önemi

Güçlendirmenin uygulandığı bir örgütte yöneticiler koç gibi davranırlar ve problemleri çözmeleri için çalışanlara yardım ederler. Çalışanların sorumluluğu artar. Üstler astlarına sorumlulukları göçerterek güçlendirir. Uygulamada göçertimin

tanımının kritik öneme sahip olduğu görülür. Örgütsel bağlamda “güçlendirme” , en genel tanımıyla, çalışanların kendilerini güçlü hissetmelerini sağlamak ve böylece örgütün en değerli kaynağı olan insanı örgütsel hedeflere ulaşmayı kendiliğinden istemesi için güdülemektir (Spreitzer, 1995 (b);1444).

Günümüzdeki sağlık bakım çevrelerinde başarılı liderliği ne oluşturur ve bir örgütte hemşire liderin rolünü destekleyen temel elementler nelerdir? Bu sorunun cevabını almak için Upenieks (2002; 622) dört akut bakım hastanesinde çalışan onaltı hemşire lider ile ayaktan tedavi veren bir hastane ortamında görüşmüş ve iş etkililiği için örgütsel altyapı tiplerinde etkili olan liderlik özelliklerini kendileri için algılamalarını öğrenmek için görüşme yapmıştır. Bu çalışmada Kanter’in örgütsel davranış teorisi teorik bir çerçeve oluşturmuştur. İşyeri ortamında liderliğin etkililiği fırsat, kaynaklar, bilgi, biçimsel ve biçimsel olmayan güce olan erişim ile ilişkilendirilmiştir. Bu yapılara erişimi olan hemşire liderler güçlendirilmiş ve başarılı liderlerdir.

Cinsiyete göre liderlik tarzları arasında farklılık olup olmadığını araştırmak için yapılan bir araştırmada cinsiyet ve dönüşümsel ve etkileşimci liderlik tarzları arasında bir fark bulunamamıştır (Maher, 1997;220).

Aynı araştırmanın diğer bir bulgusuna göre eğer bir kadın çalışan genelde diğer kadınlar tarafından daha dönüşümsel olarak görülüyorsa halihazırda güce sahip olan kadın örgütte diğer kadınları yüksek liderlik pozisyonlarına daha fazla oranda seçebilmektedir (Maher, 1997;224).

Hemşirelik ortamlarında liderlik tarzının ve güçlendirmenin çalışanlar arasında iş doyumunu artırdığını görüyoruz. Hemşirelerin güçlendirilmeleri onların iş doyumunu yükseltebilir ve hasta bakımını geliştirebilir. Hemşire yöneticinin liderlik tarzı astların değişimi kabul etmelerinde ve verimliliklerinde önemli bir faktör olabilmektedir (Morrison,1997;27).

Dönüşümsel Liderlik Tarzı ve Güçlendirme

Dönüşümsel liderlik davranışları iş takımı başarısı ve liderlik etkililiği ile pozitif olarak ilişkilidir. Dönüşümsel liderlik süreçlerinin aynı zamanda liderin izleyenlerinin

iş yönelimli değerlerini yükselttiği ve kendilerine yeterliklerini şekillendirdiği öne sürülmüştür .

Çalışanın güçlendirilmesi; çalıştıkları örgütte refahlarının önemsendiğini ve yaptıkları işin örgüt için değerli olduğunu algılamalarından etkilenebilir (Morrison,1997;27).

Paksadof ve arkadaşları yaptıkları literatür taramasında dönüşümsel liderlik davranışını altı davranış açısından özetlemişlerdir (Podsakoff ve ark., 1990).

- ✚ Açık şekilde bir vizyon ifade etmek ve tanımlamak;
- ✚ Uygun bir model sağlamak,
- ✚ Grup amaçlarının kabulünü desteklemek,
- ✚ Yüksek performans beklentisi,
- ✚ Çalışanlara bireyselleştirilmiş destek sağlamak
- ✚ Entellektüel teşvik

Benzer şekilde Carless ve arkadaşları da dönüşümsel liderlik için yedi liderlik davranışı tanımlamıştır (Carless ve ark, 2000;391).

- ✚ **Vizyon;** değişimsel liderler örgütlerinin geleceği için bir görüntü geliştirirler ve sıklıkla vizyon ifadesinin içeriğini kullanarak bu vizyonu astlarıyla paylaşırlar. Lider vizyonu astlarıyla paylaşma süreci vasıtasıyla çalışanlara rehberlik edecek ve motivasyon sağlayacak bir seri değer nakleder.
- ✚ **Personel Gelişimi;** Etkili liderler kendi personelinin kişisel gelişimini cesaretlendirir ve kolaylaştırır.
- ✚ **Destekleyici Liderlik;** Destekleyici liderlik çalışanlara pozitif geribildirimde bulunma ve kişisel başarıları farketmeyi içerir. Destekleyici liderlik kullanma yoluyla liderler, çalışanlarının etkili performans gösterme yeteneklerine ve meydan okumayı gerektiren örgütsel amaçlara başarılı bir şekilde ulaşacaklarına güvendiğini gösterir.
- ✚ **Güçlendirme;** Etkili liderler karar verme konusunda takım üyelerine eşlik eder. Takımın problem çözme ve karar vermesine çalışanın katılımını sağlayacak prosedür ve politikalar oluşturur. Etkili bir lider takım üyelerinin

kararlarını destekleme yolu ile ve politikaları uygulamak için gerekli otoriteye sahip olmalarını sağlayarak takım üyelerini güçlendirir.

- ✚ **Yenilikçi veya Yatay düşünce;** Etkili lider vizyonuna ulaşmak için risk almaya isteklidir ve meydan okuma fırsatlarından zevk alır. Benzer şekilde değişimsel lider çalışanların yatay düşüncelerini destekler ve onlara düzenli aralıklarla meydan okumayı gerektirecek işler verir. Yenilikçi davranışın gelişmesi ile ilgili olarak hatalar lider tarafından öğrenme fırsatları olarak görülür.
- ✚ **Örneklerle rehberlik;** Dönüşümsel lider davranışları ve açıkladığı düşünceleri arasında tutarlılık gösterir. Etkili bir lider açık bir şekilde kendi değer ve inançlarını çalışanları ile paylaşır ve iyi bir rol model olur.
- ✚ **Karizmatik Liderlik;** Dönüşümsel liderliğin en önemli kalitesi karizmatik liderliktir.

1.2.4.4. Güçlendirme Duygusunun Oluşumu

Güçlendirme bir yönetim eylemleri eğilimi değil daha ziyade örgütteki rolümüzle ilgili bir proaktif yönelimli bireysel zihniyettir. Bu zihniyetin gelişmesi bir süreci gerektirir. Sürecin ilk aşaması bireylere kendilerini ve çevrelerini farklı bir açıdan görmelerine olanak tanıyan derinlemesine bir kişisel değerlendirme ve zihinsel yeniden yapılandırmayı gerektirir. Bu derin değişim ikinci sırada kişisel değişimi, bireyin zihinsel haritasındaki bir değişimi yansıtır. Şekil 4 güçlendirme döngüsünü izah etmektedir (Quinn&Spreitzer, 1997;44).

İkinci aşamada durumun yeniden yorumlanmasıyla eski probleme yeni yaklaşım oluşmaktadır. Bu özün ve rolün yeniden tanımlanması, bireyi yeni davranış tarzlarına yöneltmektedir. Bu bireyler risk alırlar ve geleneksel olmayan metodları denerler.

Eski alışkanlıklar kırılır ve geleneksel kanallara başvurmadan davranılır. Kendilerine, önsezilerine ve cesaretlerine olan güvenleri artar. Bu yenilikçi eylemler desteklenirse süreç devam eder. Bireyler yeni deneyimlerinden öğrendiklerini yansıtırlar. Yeni davranış tarzları başarılı olduğunda bu başarı gelecekteki eylemleri teşvik etmede kullanılır. Başarısız olduğunda ise hatalardan öğrenilir. Devamlı eğitim zihniyeti ve değişen ve karmaşık bir çevreye tepki vermede esnek ve

eski davranış tarzına gerileme olur. Eğer bireyler destek ve pekiştirme elde etmezlerse o zaman güçlendirme döngüsü durur ve kişiler kendilerini eskisinden daha fazla güçlendirilmemiş hissederler. Sistem bireyin güçlendirilmesini desteklediğinde (bu % 90 oranında oluşur) Süreç daha yenilenici ve dinamiktir (Quinn&Spreitzer, 1997;45).

1.2.4.5. Güçlendirilmiş Personelin Özellikleri

Eğer bir kuruluş daha etkili, yenilikçi, ve dönüştürücü kişileri istiyor ve ihtiyaç duyuyorsa ,o zaman güçlendirme üzerinde çaba harcamaya değer görülür (Quinn& Spreitzer, 1997;42).

Güçlendirilmiş personelin özellikleri;

Quinn ve Spreitzer'in güçlendirilmiş insanların özellikleri üzerine yaptıkları araştırmalarında bireylere güçlendirilme ve güçlendirilmeme konularındaki deneyimlerini tarif etmelerini istemişler ve karmaşık bir bakış açısına ulaşmışlardır. Güçlendirme temel inançlar doğrultusunda ve kişiye yönelik tanımlanmak zorundadır. Bu araştırma güçlendirilmiş kişilerin dört özelliğini tanımlamaktadır.

Kendi kendine karar verme, hür irade: Güçlendirilmiş insanlar otonomi hissine sahiptirler yani işlerini nasıl yapacakları konusunda kendilerini özgür hissederler.

Anlam: güçlendirilmiş kişiler anlam duygusuna sahiptirler. Bunun anlamı kendi işlerinin öneminin farkındadırlar ve işlerini özenle yaparlar.

Yeterlilik :Güçlendirilmiş insanlar yeterlilik duygusuna sahiptir, yani kendi performanslarını bilirler ve işlerini en iyi şekilde yapacakları konusunda kendi yeteneklerine güvenirler.

Etki :Güçlendirilmiş insanlar etki yaratabilecekleri duygusuna sahiptirler. Bunun anlamı kendi iş birimlerinin üzerinde etkileri olduğuna inanırlar. Diğerleri ise onların fikirlerini dinler ,saygı duyar.

Yöneticiler daha güçlendirici ortamlar yaratırken çalışanlar da güçlendirilmiş olmayı seçmelidirler. Çalışanlar kendilerini özgür ve kararlı olarak görmelidirler. Kendilerini kişisel olarak örgüte bağlı, yeteneklerine güvenen ve içinde bulundukları sistemi etkileyebilen olarak hissetmelidirler.

Quinn ve Spreitzer(1997;42). araştırmalarında orta kademe yöneticilerle ilgili çeşitli bulgulara ulaşmışlardır. Güçlendirilmiş orta kademe yöneticiler güçlendirilmemiş meslekdaşlarından birkaç yönden farklıdır.

1.Güçlendirilmiş çalışanlar kendilerini çalışmaları üzerinde daha etkili görürler. Daha da ötesi çalıştıkları kişiler de onları işleri üzerine daha etkili olarak tanımlarlar.

2.Kendilerini daha girişimci ve yeni şeylerle uğraşmaktan daha az korkar bulurlar

3.Güçlendirilmiş kişilerin kendi liderlik yetenekleri dönüşümsel liderlik tarzındadır.

Güçlendirilmiş kişiler güçlü bir kişisel anlam duygusuna sahiptirler ve bu nedenle de onlar için çalışan astlar tarafından karizmatik olarak algılanırlar. Bu karizmatik algılanış örgütlerine dönüşümsel değişimi getirebilmelerini de kolaylaştırır.

1.2.4.6. Çalışanın Güçlendirilmesini Kolaylaştıran Örgütsel Özellikler

Quinn ve Spreitzer'in (1997;45-46) çalışmalarının sonucunda güçlendirmenin tamamlanmasına yardımcı olacak dört kilit seviye tavsiye edilmiştir

1.Açık bir vizyon ve meydan okuma: Güçlendirilmiş bireyler yönetimin vizyonunu ve stratejik yönelimini anladıklarını düşünürler ve bu anlayışla tepe yönetimden izin beklemek yerine kendileri karar verebileceklerini hissederler. Bu gibi bir vizyon bireylerin kendilerinin ve örgütün geliştirilmesinde yeteneklerini zorlamaları için meydan okuma sağlar.

2.Açıklık ve Takım Çalışması: Bireylerin kendilerini güçlendirilmiş hissedebilmeleri için kendilerini ortaklaşa kültürün bir parçası olarak hissetmeleri gerekir.

Güçlendirilmiş çalışanlar kendi birimlerindeki insanların problem çözmek için birlikte çalıştığını hissetmeleri gerekir.

3. Disiplin ve Kontrol: Yüksek seviyede güçlendirilmiş bireyler örgütün açık hedefler, otorite sınırları ve açık görev sorumluluklarını sağladığını belirtmektedirler. Özerkliğe sahipken kendi karar verme yetkilerinin sınırlarının farkındadırlar. Neden sorumlu olduklarını ve amaçlara ulaşmak için diğerlerinin sorumluluklarının neler olduğunu bilirler.

4. Destek ve Güvenlik Duygusu: Sistemin gerçekten güçlendirilmiş çalışanlar istediğini hissetmek için bireylerin patronlarından, astlarından ve akranlarından sosyal destek aldıklarını hissetme ihtiyaçları vardır. Çalışanların risk almaları ve yenilikçi girişimleri cezalandırılmaktan ziyade desteklenmelidir. Örgütlerinin onların gelişimlerini ve öğrenme ihtiyaçlarını destekleyeceğini bilmek zorundadırlar.

1.2.4.7. Güçlendirmenin Uygulanması Ve Karşılaşılan Zorluklar

Birçok tepe yöneticinin örgütlerinde çalışan kişilerin zeki ve iyi niyetli olduklarına dair bir fikir birliği vardır. Güçlendirilmiş bireylerin doğru şeyler yaptığını düşünürler.

Fakat tanıdık bir senaryo sıklıkla karşımıza çıkmaktadır. Kıdemli yöneticiler güçlendirme programı oluştururlar ve çalışanlara bunu çeşitli yollarla duyururlar “siz artık güçlendirildiniz buna göre davranın”. Çalışanlar hevesli bir şekilde güçlendirilmeyi beklerler. Fakat hiçbir şey farklılaşmaz. Yönetim hüsrana uğramış bir şekilde “bu insanlar gerçekte sadece kendilerine neyi nasıl yapacaklarını söyleyen birilerini istiyorlar” kararına varırlar.

Gerçek şudur ki birçoğumuz örgütsel yapı ve kontrol sistemlerini kasıtlı veya kasıtsız olarak destekleyerek insanlara “biz gerçekten diğer kişilere güvenmeyiz” mesajını gönderir ve insanların güçlendirme cesaretini kırarız. Bu yapılar ve kontrol sistemlerinin çalışanı risk alıcı ve girişimci olmak yerine “uyuma” zorlayan bir tarzı vardır. Quinn ve Spreitzer araştırmalarında çok büyük örgütlerde karşılaşılan üç büyük engeli tanımlamıştır (Quinn&Spreitzer, 1997;42-43).

- 1.Bürokratik kültür
- 2.Değişik seviyelerde çatışma
- 3 .Kişisel zaman kısıtlamaları

Bürokratik kültür: Değişimi engelleyen çok katmanlı hiyerarşiyi içerir. Statükonun yukarıdan aşağıya doğru güçlü bir gelenek, gelecek için güvenilir bir vizyonun olmaması, kısa dönemli yönetsel düşünce ve değişimi destekleyen yönetimin yokluğu vasıtasıyla sürdürülmesini vurgular .Daha da ötesi bu kültür sıklıkla statükoyu vurgulayan bir ödül sistemi tarafından desteklenmektedir.

Değişik seviyelerde çatışma: Akranlar arasındaki çatışma, kısmen adil olmayan performans değerlendirme sisteminden meydana gelir. Amaçlara ulaşmaya çalışırken kullanılacak araçlar için çatışmak düşmanca bir çalışma çevresi yaratır ve çalışanlar örgütleri için neyin doğru olacağından çok kendilerini korumak için endişe duymakla ilgilenirler.

Kişisel zaman kısıtlamaları: Son zamanların modası olan küçülme ve geçici işten çıkarmalar nedeniyle bir kişi iki veya üç kişinin işini yapabilecektir. Çalışanlar sıklıkla aile yaşantıları için gittikçe azalan bir zamana sahip oldukları konusunda şikayette bulunurlar. Bu stresli şartlar altında çalışma ortamında yeni girişimler hakkında düşünmek çok zordur.

İnsanları güçlendirmek için yöneticiler bu sistemdeki kontrol ve düzeni korumada oldukça güçlü olan fakat insanların güçlendirilmesini bloke eden bu bariyerleri azaltmak zorundadır. Yöneticiler kontrolü bırakma ve çalışanlarının potansiyellerini açığa çıkarma riskini almaya istekli olmalıdırlar, çalışanlarına şans verildiğinde doğru şeyler yapacaklarına güvenmelidirler.

1.2.4.8. Güçlendirmenin İşleyebilmesi İçin Gerekli Koşullar

Çalışan güçlendirilmesi sisteminin işleyebilmesi için aşağıda sıralanan koşullar gerekli olmaktadır.

1. Çalışanların yürütülen faaliyetlerin iyileştirilmesi konusunda istekli olması ve çalışanların bu anlamda yetki kullanabilmesi için bürokratik yapının iyileştirilmesi

2. yenilikçiliğin desteklenmesi ve başarısızlıkla sonuçlansa bile yeni fikirlerin uygulamaya konmasına fırsat verilmesi
- 3.Çalışanların karar alma ve kaynak kullanma yetkisinin uygulamaya aktarılabilmesi için bilgi kaynaklarına ulaşma olanağına kavuşturulması
4. Çalışanların aldıkları ve uygulamaya koydukları kararların sonuçlarından sorumlu tutulmaları.

Bu sistemde çalışanları kararlarının sonuçlarından sorumlu tutmak cezalandırma amacına dönük olmamaktadır. Aksine faaliyette bulunurken en yüksek çabayı göstererek hedeflere yönelik ve birbirlerine karşı sorumluluk duygusu içinde çalışmalarını sağlamaktır (Efil, 2004;325 içindeLuthans, 1995))

1.2.5 Teorisyenler ve Güçlendirme İle İlgili Yapılmış Çalışmalar

1.2.5.1 Conger Ve Kanungo'nun Güçlendirme Çalışmaları

Conger ve Kanungo güçlendirme kavramını motivasyonel bir süreç olarak kavramlaştıran ilk araştırmacılarıdır (Appelbaum,1998;32).

Yazarlar güçlendirme kavramını tanımlarken çalışanların çaba-performans beklentisinde (Lawler) ve kişinin yetkinlik duygusunda(Bandura) artış sağlanması tanımlanması üzerinde durmuşlardır. Güçlendirme kişinin hem kendine yetkinlik inancının güçlendirilmesi hem de kişinin kişisel güçsüzlük algılamasının zayıflatılmasıdır (Conger&Kanungo, 1988;474).

Araştırmacılar güçlendirmeyi bir örgütün üyeleri için kendini güçsüz hissetme duygusunu oluşturan şartların tamamıyla belirlenmesi ve bu şartların kişilerde yetkinlik hissi sağlayacak bilgiler sunularak kaldırılmalarıyla, kişilerde yetkinlik hissini artırmanın bir yolu olarak tanımlamaktadır (Hançer, 2002;3).

Tanım ile ilişkili bu kavramlar aşağıda açıklanmıştır.

Bandura'nın yetkinlik kavramı birinin kendini bekleyen durumlarla ilgili istenen eylem planını ne kadar iyi uygulayabileceği kararları ile ilgilidir. (Appelbaum,1998;32). Bu yaklaşıma göre güçlendirme daha çok, çalışanların işi

yapmada daha yetenekli olduklarını hissetmelerine imkan verme anlamına gelmiştir (Doğan, 2003;7)

Conger ve Kanungo güçlendirmeyi çalışanların çaba-performans beklentilerinde bir artış olarak ifade etmişlerdir.

İnsanlar onların başa çıkabilme kapasitelerini aşan eylemlerden kaçınırlar fakat başa çıkabileceklerini düşündükleri eylemlere girmekten de kaçınmazlar. Kişilerin kendine yetkinlik duygusu aynı zamanda insanların ne kadar çaba gösterebileceği ve bir takım engeller ve hoş olmayan tecrübeler karşısında ne kadar dayanabileceklerini de etkiler.

Etrafları problemle sarıldığı zaman insanlar ya çabalarını yavaşlatırlar veya işi tamamen bırakırlar. Öte yandan güçlü ve kendine yetkinlik duygusu olan insanlar ise karşılaştıkları güçlükleri aşmak hatta onları yenmek için çabalarını daha çok artırır (Appelbaum,1998;32).

Conger ve Kanungo 1988 yılında yaptıkları araştırmalarında değişik bir açıdan kavrama yaklaşmışlar; güçlendirmenin bazı yönetim teorisyenleri tarafından güç kavramı ile aynı kavram olarak ele alınmasını eleştirmişlerdir.

Çoğu durumda güçlendirme teorisyenler tarafından gücün astlarla paylaşılması veya devredilmesi gibi farz edilmektedir. Bundan dolayı yapı; güç kavramının ötesinde daha ileri kavramsal analiz gerektirmektedir (Conger&Kanungo, 1988;471).

Bu araştırmalarında Conger ve Kanungo güçlendirme kavramına analitik bir yaklaşım sağlayarak bu eksikliği gidermeye çalışmışlardır.

Yönetim uygulamasında güçlendirme nosyonunun eleştirel analizini yapmak için güçlendirme yapısının türediği güç ve kontrolün temelindeki yapılardan bahsetmek gerekir. Bu yapılar;

1. İlişkisel Yapı Olarak güçlendirme

Güç bir birey aktörün veya alt ünitenin diğerlerine karşı algıladığı güç ve kontrolü tarif eden ilişkisel bir kavram olarak tanımlanırdı. Sosyal değişim teorisinden etkilenen bu literatür gücü aktörlerin bağımlılığı ve/veya bağımsızlığının bir fonksiyonu olarak tanımlar.

Örgütsel düzeyde bir aktörün bir örgüt üzerindeki gücünün temel kaynağı örgüt tarafından değer verilen performans ve kaynakları sağlaması veya aktörün örgütsel problemler ve beklenmedik olaylarla başa çıkabilme yeteneği olarak iddia edilmektedir.

Kişilerarası düzeyde eğer aktör A aktör B'ye aktör B nin aktör A'ya olduğundan daha fazla bağımlıysa aktör B aktör A üzerinde güç sahibidir.

Bu teoride vurgulanan varsayım güce sahip örgütsel aktörlerin arzu ettikleri çıktılara başarılı bir şekilde ulaşma ihtimalinin daha fazla olması ve güçten yoksun olanların arzu ettikleri çıktılara ulaşmak isterken güce sahip olanlar tarafından engellenme ve yeniden yönlendirmeye uğrama ihtimallerinin daha fazla olmasıdır (Conger&Kanungo 1998;472).

2. İlişkisel Dinamik Anlamda Güçlendirme

Lider veya yöneticinin gücünü astlarıyla paylaşması şeklinde oluşur. Bu yapı içinde güç örgütsel olanaklar veya kaynaklar üzerinde kontrol veya biçimsel otoriteye sahip olma olarak yorumlanır. Önemli olan otoritenin paylaşılma nosyonudur. Sonuç olarak araştırmacılar güçlendirme ile ilgili çoğu yönetim literatürünün amaçlara göre yönetim, kalite çemberleri, katılımcı yönetim teknikleri ile ilgili olduğunu tesbit etmişlerdir.

Güçlendirme nosyonunu bir yönetim uygulaması perspektifinden yorumlama eğilimi oldukça yaygındır bu bakış açısına göre genellikle çalışan katılımı güçlendirme ile eşit bir kavram olarak görülmektedir. Ancak bu bakış açısı çalışanların deneyimledikleri güçlendirme olgusunu yeterince karşılamamaktadır.

3. Motivasyonel yapı olarak güçlendirme

Bireyin güç ihtiyacı kişi gücü olduğunu algıladığında veya olaylar, durumlar veya karşılaştığı kişilerle yeterince baş edebileceğine inandığında karşılanır. Diğer taraftan bireyin güç ihtiyacı güçsüzlük hissettiğinde veya çevrenin fiziksel ve sosyal ihtiyaçlarıyla baş edemediğine inandığında engellenir. Bu motivasyonel duygudaki güç bir kendi kendine karar vermeye içsel ihtiyaç duyma veya bir kişisel yetkinliğe inancı ifade eder.

Bazı yönetim teknikleri veya stratejileri çalışanın kendini daha güçlü hissetmesini sağlayacak olan kendi kendine karar verme ihtiyacını veya kişisel yetkinlik inancını güçlendirir. Buna karşın çalışanın kendi kendine karar verme ihtiyacını veya kişisel yetkinlik inancını zayıflatan bazı stratejiler güçsüzlük duygusunu artıracaktır.

Güçlendirme burada ; öncelikle güçsüzlüğü besleyen şartların tanımlanması, daha sonra biçimsel örgütsel uygulamalar ve etkililik bilgisi sağlayan biçimsel olmayan teknikler yoluyla bu şartların ortadan kaldırılması sonucu örgüt üyeleri arasında kişisel yetkinlik duygularını artıran bir süreç olarak tanımlanmıştır (Conger&Kanungo, 1998;474) .

Güçlendirme Süreci

Astları güçlendirme ihtiyacı eğer astlar kendilerini güçsüz hissediyorlarsa kritik öneme sahip bir konu haline gelir. Bu nedenle astlar arasında güçsüzlüğe yol açan şartların tanımlanması önemlidir. Bu şartlar bir kez tanımlandı mı güçlendirme stratejileri ve taktikleri bu şartları ortadan kaldırabilir. Harici şartların ortadan kaldırılması her zaman mümkün olmayabilir ve şayet strateji ve taktikler astlara doğrudan kişisel fayda bilgisi sağlamazsa astların güçlendirilmiş olması için yeterli olmayabilir (Conger&Kanungo, 1998;474) .

Araştırmacılar güçlendirme sürecini 5 aşamada göstermişlerdir (şekil 5).

1.Birinci aşama astlar arasında güçsüzlük duygularından sorumlu örgütsel şartların tanımlanmasıdır .

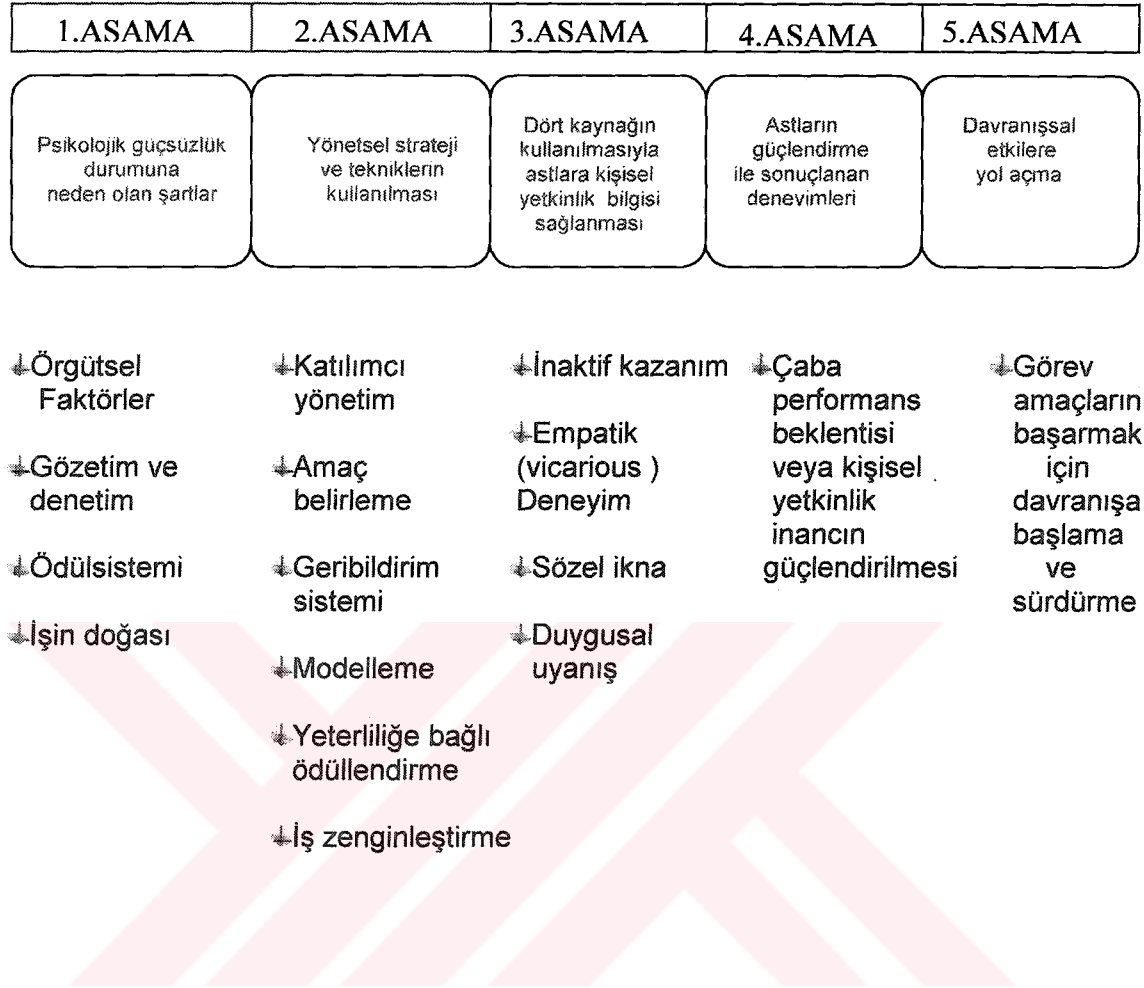
Bu durum, kişilerin sorumluluk duygusuyla çalışma olasılığını etkileyen örgütsel unsurlar (ilgili bilgiye ulaşma, örgüt içinde kullanılan malzeme ve teçhizat, işçi problemleri, önemli teknolojik değişimler vb.), yönetim stili (yoğun kontrol, kontrolün değişik dereceleri ve destekleyici ve kontrolsüz yönetim), ödül sistemleri (teşvik değeri düşük ödüller, yenilik temelli ödüller ve rastgele ödüller) ve son durum işin yapısı (rol açıklığı eksikliği, alıştırma eksikliği, anlamlı hedeflerin azlığı, gerçekçi olmayan hedefler, üst yönetimle iletişim bozukluğu) olarak sayılabilir. Sayılan bu durumlar örgütlerde güçsüzlük sebebi olan durumlar olarak tanımlanmaktadır (Hançer, 2002; 4). Bu şartlar üçüncü bölümden sonra kaldırılacaktır.

2. Birinci bölümde güçsüzlük duygusunu yaratan şartların tanımlanması; katılımcı yönetim ve bunun gereklilikleri olan amaç belirleme, iş zenginleştirme, geribildirim sistemi, modelleme ve yetkinlik/beceriye bağlı ödüllendirme ikinci aşamada yöneticilerin güçlendirme stratejilerini uygulamalarına yol açar. Bu stratejiler birinci bölümde tarif edilen şartlardan dolayı oluşan güçsüzlük hissini azaltmaya yardımcı olacağı öngörülmektedir. Bu stratejilerin yerleştirilmesinin amacı sadece güçsüzlükten sorumlu bazı dış şartların uzaklaştırılması değil aynı zamanda ve daha da önemlisi üçüncü aşamada astlara kişisel yetkinlik bilgisi sağlamasıdır.

3. Üçüncü aşamada kişisel yetkinlik bilgisinin kaynağı; inaktif kazanım , empatik deneyim, sözel ikna ve duygusal uyanıştır. Alt kademelerdeki kişilere kişisel yetkinlik duygusunun kazandırılması için yetkinlik duygusuna sahip olan kişilerin tecrübe ve başarılarından söz etmesi ve diğer sözel ikna yöntemlerinin kullanılması gerekir.

4. Bu gibi bir bilgiyi almanın sonucunda çalışanlar dördüncü aşamada artırılmış çaba, performans beklentisi veya kişisel yetkinliklerine inançları vasıtasıyla kendilerini güçlendirilmiş hissederler.

5. Sonuç olarak beşinci aşamada yetkinlik hissi kazanmış çalışan tarafından görev amaçlarını başarmak için başlama ve sürdürmede ısrar olarak görüntülenen güçlendirmenin davranışsal etkileri fark edilir (Conger&Kanungo, 1998; 474).



Şekil 5 : Conger&Kanungo (1988;) Beş aşamalı güçlendirme süreci

Güçlendirici Deneyim

Araştırmacılar güçlendirmeyi motivasyonel anlamda kavramsallaştırmak için Bandura'nın kişisel yetkinlik nosyonunu tercih etmişlerdir. Bandura'nın modelinde , güçlendirme bir bireyin kişisel yetkinlik inancının artırılması yoluyla oluşan bir süreci ifade etmektedir. Güçlendirmenin anlamı bu inancın kuvvetlendirilmesi veya bir bireyin kişisel güçsüzlük inancının zayıflatılmasıdır (Conger&Kanungo, 1998;474).

Araştırmacılar herkesin içsel bir kendi kendine karar verme ihtiyacı ve çevresel taleplerle mücadele etme ve kontrol etme ihtiyacı olduğunu iddia etmektedirler. Bireyler arasında bu ihtiyaçların gücünün farklı olması motivasyonel

sürecin analizi yoluyla açıklanabilir. Yazarlar güçlendirmeyi bir motivasyonel olgu olarak kişisel yetkinlik ve beklenti teorisi ile ilişkilendirerek teorik bir yaklaşım süreci izlemişlerdir.

Beklenti teorisine göre bir bireyin verilen bir görev için çabasının artmasına neden olan motivasyonunu iki tür beklentiye bağlıdır;

- a) Çabasının arzu edilen seviyede bir performans ile sonuçlanacağı
- b) Çabasının arzu edilen çıktıları üreteceğidir.

Bandura (Conger&Kanungo, 1998;476 içinde Bandura 1986) ilk beklentiği kişisel yetkinlik beklentisi ikincisini ise beklentinin çıktısı olarak ifade etmiştir. Kişi güçlendirildiği zaman kişisel yetkinlik beklentileri güçlenecektir. Fakat çıktı beklentisi bundan muhtemelen etkilenmeyecektir. Onlar hoş giden performans çıktısına aldırmayarak bir kişisel üstünlük duygusu veya yapabilirim tutumu geliştireceklerdir. Güçlendirmenin anlamı istendik performans çıktıları için astın umudunu artırmaktan ziyade kişinin kendi etkililiğine inancını yükseltmesini mümkün kılmaktır.

Davranışsal Etkiler

Davranışsal çıktıların örgüt liderleri açısından özel anlamları vardır. Güçlendirme süreçleri liderlerin örgütsel değişimlerin yarattığı demoralizasyonun duygusal etkisini azaltmalarına veya örgüt üyelerinin tehditlerle karşı karşıya kaldıklarında harekete geçmelerine izin verebilir. Bu süreçler liderlerin yüksek performans hedefleri oluşturmalarını mümkün kılabilir veya çalışanların bu hedefleri kabul etmelerine yardımcı olabilir. Güçlendirme uygulamaları astların zor örgütsel veya çevresel engellere karşı direnmeleri için motive etmekte faydalı olabilir (Conger&Kanungo, 1998;476).

Kendine Yeterlilik Bilgisinin Kaynakları

İnaktif kazanım yoluyla kişisel etkililik bir bireyin işle direk olarak gerçek bir ustalık deneyimini ifade eder. Astlar karmaşık görevleri yerine getirdiklerinde veya işlerinde daha fazla sorumluluk aldıklarında kişisel yetkinliklerini test etme fırsatı bulurlar.

Yönetim teorisyenleri kişisel yetkinlik veya kişisel gücü azaltan özel ortamsal faktörler olduğunu ifade etmişlerdir. Bu faktörler bürokratik ortamlar ve otoriter yönetim stilleri vasıtasıyla bağımlılığı besleyerek kendi kendini ifade etmeyi, manipülasyonun negatif şekillerini ve az anlamı olan örgütsel amaçları gözardı ederek güçsüzlüğü cesaretlendirir (Conger& Kanungo, 1998 ;476).

Conger ve Kanungo'nun örgüt üyelerinde kişisel yetkinlik inancını azaltmaya katkıda bulunan örgütsel denetim stili, ödül sistemleri ve iş tasarımı kategorilerini içeren durumsal faktörler aşağıdaki şekil 6 da görülmektedir

Örgütsel Faktörler

- Önemli örgütsel değişimler/geçişler
- Risk taşıyan yeni girişimlere başlamak
- Rekabete dayanan baskılar
- Kişisel olmayan bürokratik iklim
- Zayıf iletişim/ ağ oluşturma sistemleri
- Oldukça merkezileşmiş örgütsel kaynaklar

Gözetim-Denetim Stili

- Otoriter (yüksek kontrol)
- Negativizm (hataları vurgulayan)
- Eylemler ve sonuçları için bir amaç olmaması

Ödül Sistemleri

- Beklenmedik ödüller (keyfi ödül dağıtımları)
- Düşük değerli ödüller
- Yeterliliğe dayalı ödüllerin yokluğu
- Yeniliğe dayalı ödüllerin yokluğu

İş Tasarımı

- Rol açıklığının olmaması
- Eğitim ve teknik desteğin olmaması
- Gerçekçi olmayan hedefler
- Uygun yetki/karar verme hakkı (discretion)
- Düşük görev çeşitliliği
- İş performansı üzerine doğrudan etkili olan kararlar, toplantılar ve programlara katılımın sınırlılığı
- Gerekli uygun kaynakların yokluğu
- Örgütsel ağ oluşturma fırsatlarının yetersizliği
- Oldukça yüksek seviyede iş rutinlerinin oluşturulması
- Yüksek kural yapısı
- Düşük gelişme olanakları
- Anlamlı görev ve amaçların yokluğu
- Tepe yönetimle sınırlı iletişim

(kaynak: Conger&Kanungo;1998; 477)

Şekil 6: Kendine yeterlilik inancını potansiyel olarak azaltan durumsal faktörler.

1.2.5.2 Thomas Ve Velthouse'un Bilişsel Yetkilendirme Modeli

Conger ve Kanungo'nun 1988 yılında yaptıkları çalışmada güçlendirme kavramını açıklığa kavuşturma konusunda önemli bir adım atmışlardır. Bu yazarlar güçlendirmenin çalışanlarda motivasyonel süreçler açısından tanımlanmasını önermişlerdir. Bu çalışmada ise daha karmaşık bir zihinsel model oluşturulmuştur (Thomas&Velthouse,1990;667). Bu yazarların modeli Conger ve Kanungo' nun modelini üç açıdan aşmak istemişlerdir.

1.Güçlendirme kavramı ; güçlendirmenin bir motivasyon türü ile tanımlanarak daha değerli hale getirilmiştir. Burada bahsedilen motivasyon türü "asıl görev motivasyonu"dur.

2. Bu motivasyonu yaratan görev için takdir edilen değer setinin tamamına yakını veya yeterli bir kısmını belirtmeye çalışmışlardır. Kişisel yetkinlik olgusu da bu sete

dahil edilmiştir ancak yeterli olarak görülmemiş ve üç yeni eklenmiş görev değerlendirmesi ile desteklenmiştir.

3.Model göreve takdir edilen değere ulaşan çalışanlar vasıtasıyla anlamını bulan süreçleri elde etmeye çalışmıştır (Thomas&Velthouse,1990;667).

İçsel Görev Motivasyonu

İçsel görev motivasyonu; bireylerin bir görevden doğrudan olarak elde ettiği pozitif deneyimleri içerir. Halihazırdaki bilişsel modelde asıl görev motivasyonu birey tarafından ,doğrudan göreve özgü, motivasyon ve tatmin yaratan genel şartları içerir.

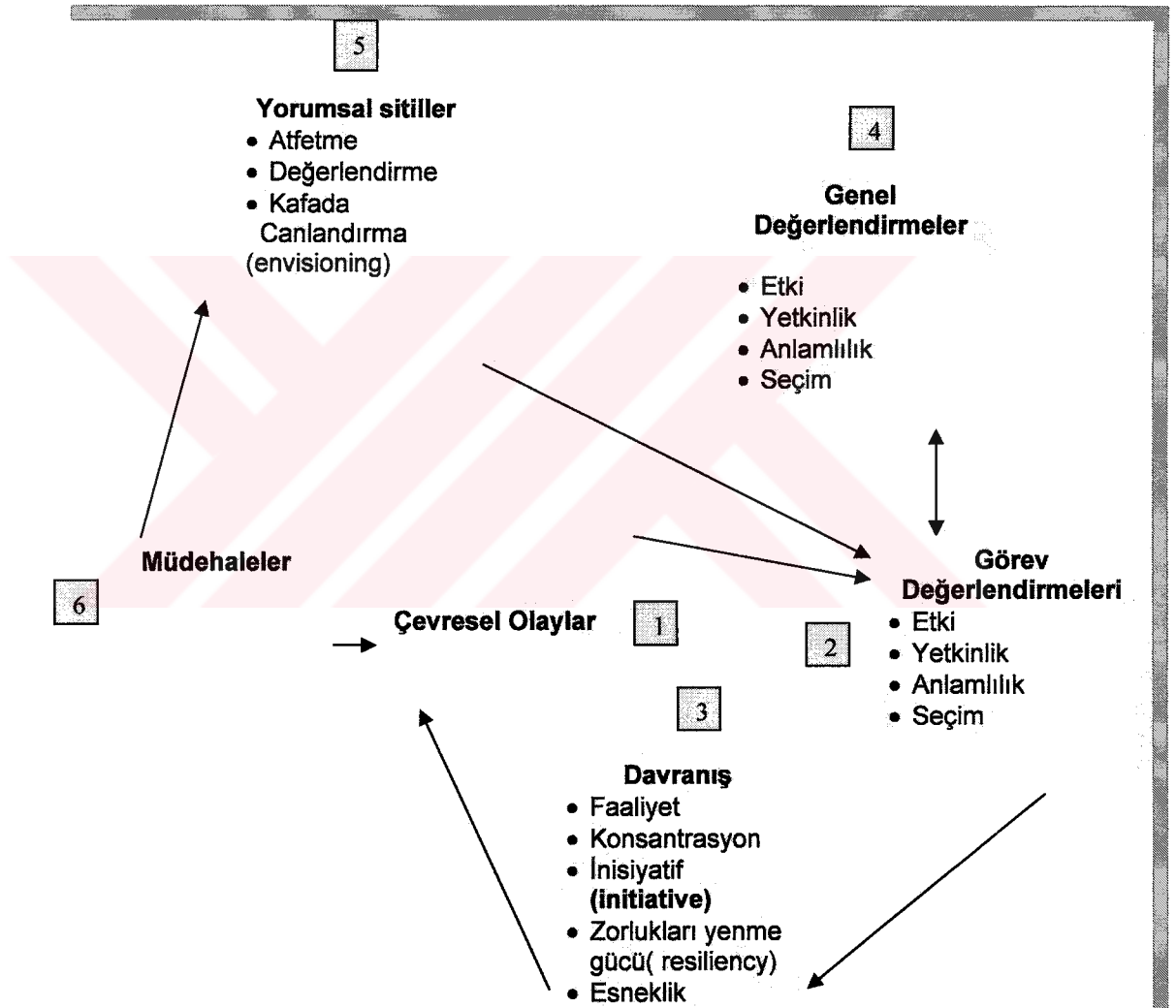
Bilişsel Model

Bu model uyaran veya girdi, organizma, davranış ve sonuçlar şeklindeki sosyal öğrenme düzenine benzer. Kişisel biliş süreçlerine odaklanır. Sonuçlar ve uyarı tek bir harici öge olarak, çevresel olaylara indirgenmiştir, oysa kişisel biliş çeşitli elementlere genişletilebilir.

Modelin özü çevresel olaylar, görev değerlendirmeleri ve davranışlar arasında devam eden bir döngüdür.(Şekil 7 de 1,2,3 den oluşan ögeler döngüsü) Çevresel olaylar bireye süregelen görev davranışının sonuçları ve gelecekteki davranışlarla ilgili olaylar ve şartlar hakkında bilgi sağlar. Bu bilgi bireyin etki, yetkinlik, anlamlılık ve seçimle ilgili görev değerlemesi şekillendiricisi olarak görülür. Buradaki görev değerlemeleri bireyin davranışına sırasıyla enerji verir ve sürdürür. Daha sonra bu davranış çevresel olayları etkiler ve bu döngü böyle devam eder.

Daha önceleri görev değerlendirmeleri (öge 2) objektif gerçeklerin basit kayıtlarından ziyade; gerçeğin açıklamaları veya yorumları olarak görülürdü. Böylece asıl görev motivasyonunun (ve sonuçta oluşan davranışların) yalnızca dışsal olaylar tarafından değil , aynı zamanda oradaki olayların yorumlanması yoluyla da etkilenmiş olduğu öne sürülmüştür. Bununla ilgili olarak iki kişisel öge (öge 4 ve 5) görev değerlendirmelerinin yapısındaki değişiklikleri açıklamaya yardım etmek için modele eklenmiştir.

Genel değerlendirmeler bir bireyin (öge 4) etki, yetkinlik, anlamlılık ve seçim hakkında bir bireyin genelleştirilmiş inançlarıdır. Bunlar verilen bir görev durumunda bir kişinin davranışını motive eden özel değerlemenin (öge 2) aksine daha özet, soyut inançlardır. Şekil 7 de görüldüğü gibi durumsal ve genel değerlendirmelerin birbirini şekillendirdiği varsayılmıştır. (Thomas & Velthouse, 1990; 669-670) Genel değerlendirmeler geçmiş görev değerlendirmelerinden gelen tümevarımsal genelleştiriciler olarak varsayılmıştır ve bu nedenle bir bireyin buradaki faktörlerden kümülatif öğrenimini göstermektedir.



(Kaynak: Thomas ve Velthouse, 1990; 670)

Şekil 7 : Bilişsel Güçlendirme Modeli

1.2.5.3 Spreitzer'in Psikolojik Güçlendirme Teorisi

Thomas ve Velthouse'un geliştirdiği işyeri bağlamında güçlendirmenin çok boyutlu kişisel işlemselleştirilmesine benzer şekilde ve Thomas ve Velthouse'dan bağımsız olarak Spreitzer 'de bir seri boyut tanımlamıştır. İşyerinde güçlendirmenin psikolojik deneyimlerini tarif eden bu ortak boyutlar anlam, yetkinlik, özerklik ve etki kavramlarını içermektedir (Spreitzer, 1995(a);602).

Spreitzer işyerinde güçlendirmenin çok boyutlu bir ölçümünü yapmaya ve "psikolojik güçlendirmenin dört farklı boyutu olduğunu ve her bir boyutun psikolojik güçlendirme yapısına katkıda bulunduğu" hipotezini desteklemeye çalışmıştır (Appelbaum,1998;35).

1995 yılında Fortune 500 işletmesinin farklı ünitelerinden 324 orta seviye yönetici örneğine uyguladığı kapsamlı bir kişisel güçlendirme modelinde güçlendirmenin sosyal-yapısal bağlam ve davranış çıktıları arasındaki ilişkilerde arabuluculuk yaptığı iddia edilmektedir. Bu araştırmada kullanılan ana kavramlar aşağıda açıklanmıştır.

Sosyal yapısal bağlam; rol belirsizliği algısı , sosyopolitik destek, stratejik bilgi ve kaynaklara erişim ve iş birimi kültürü olarak işlemselleştirilmiştir.

Rol belirsizliği ; Bireyin kendisinden başkalarının ne beklediği belirsiz olduğunda meydana gelir. Birey kendi karar verme yetkisinin boyutlarını bilmiyorsa,nasıl davranacağını da bilemez. Kesin olmayan yetki sınırları belirsizliğe ve karmaşaya yol açar. Bireyin belirsiz yetki şartlarında; verdiği kararlar için karşılaşılabileceği potansiyel tepkileri korku içinde beklemesindenense ; verdiği kararlarda kendini daha rahat ve güvenli hissetmesi için karar verme sınırlarının belirlenmiş olması gerekir (Conger&Kanungo,1998).

Rol belirsizliğinin güçlendirme ile en kuvvetli ilişkiye sahip sosyal yapısal bağlam unsuru olduğu tespit edilmiştir (Güven,2001;115). Görevler ve yetkilerle ilgili

rol belirsizliğinin azalması kişinin kendini daha güçlendirilmiş olarak algılamasına neden olmaktadır (Spreitzer, 1995(a);607).

Sosyo-politik Destek; Kanter tarafından çeşitli örgütsel bölümlerden (öğeler) onay, kabul görme ve meşruluğun kabulü (legitimacy) olarak tanımlanır ve örgütsel politik ağlardaki üyeliklerden elde edilir. Kim üstler, astlar ve akranları içeren önemli örgütsel öğelerden daha yüksek oranda sosyopolitik destek aldığını algılasa destek almayanlara göre daha güçlendirilmiş hisseder (Spreitzer, 1995(a);607). Kendi kendini yöneten veya çarpaz fonksiyonel takımlar gibi çağdaş yönetim uygulamalarının sosyo -politik destek algılamasını artırılması söz konusudur. (Güven,2001;115).

Stratejik bilgiye erişim; Kanter'e göre örgütün başındakilerin güçlendirici olmaları için daha fazla bilgiyi, daha çeşitli yöntemlerle daha fazla düzeyde, daha fazla çalışan için daha uygun hale getirmeleri gerekir (Spreitzer, 1995(a);608). Güçlendirici görünmek için tepe yönetim çalışanın eyleme geçerken ihtiyaç duyduğu bilgiyi gerçek ve doğru zamanda direk iletişimle ve hemen sağlamak zorundadır. Bilgi bireylere çalışma ortamlarında güçlü bir kavrama yeteneği sağlayarak belirsizliğin ve anlam karmaşasının azalmasına yardımcı olmaktadır (Güven,2001;115). Birey örgüt ve çevresi hakkında kendisini bilgili hissettiğinde örgütün sahibiymiş gibi ve örgütün başarısında kendi görev rolünün ve davranışlarının ne kadar etkili olduğunu anlar (Spreitzer, 1995(a) ;618).

Kaynaklara erişim; birey çalışma birimindeki kaynaklara büyük oranda erişime sahip olduğunu algılıyorsa daha güçlü güçlendirme duygusu deneyimler. Kaynaklar bireylerin iş yerinde eyleme geçmelerine olanak tanımaktadır (Spreitzer, 1995(a);607).

İş birimi kültürü; bireyler kendilerini örgütün başarısı için insan kapitalinin kritik bir değer taşıdığını vurgulayan bir iş biriminde çalışıyor olarak görüyorlarsa daha fazla güçlendirildikleri duygusunu deneyimlerler (Spreitzer, 1995(a);604). İşgörenleri önemli örgütsel aktif varlıklar olarak vurgulayan misyon söylemleri işgörenlere ne kadar değerli oldukları hakkında bir işaret vermektedir (Güven,2001;115). Bir iş biriminin kültürü örgütün gelecekteki başarısı için insan kapitalinin önemine odaklanıldığını göstermektedir (Spreitzer, 1995(a);607). İş birimi kültürü değerlerin

ne olduğunu ve neye önem verilmesi gerektiğini tanımlar. Katılımcı kültür bireye örgüt için bir değer olduğunu ve bir fark yaratabileceğine inanmasına yardım eder (Spreitzer, 1995(a) ;618).

Bireylerin davranışlarını kontrol eden ve engelleyen (zorlayan) daha bürokratik sosyal yapıların tersine buradaki beş özellik fırsatlar sağlayarak bireyin davranışını özgürleştirme amacı gütmektedir.

Buradaki yapıların birinin eksikliği örgütün sosyal yapı elemanları arasındaki çatışmaya bağlı olarak stresli ve dengesiz bir çevrenin oluşmasına neden olacaktır (Spreitzer, 1995(a);608).

Spreitzer kişisel güçlendirmenin davranışsal çıktıları ise yenilikçilik ve etkililik olarak işlemselleştirilmiştir (Spreitzer, 1995(a);609).

Etkililik ; Yönetimsel etkililik bir bireyin işine rolüne özel beklentilerini yerine getirmesi veya aşmasının derecesi olarak tanımlanmıştır. Daha karmaşık, belirsiz ve rollerin tanımlanmadığı yönetimsel işlerde güçlendirme, iş performansına yardımda bulunur. Çünkü iş süreçleri sadece biçimsel kurallar ve süreçler tarafından yapılandırılmış olamazlar. Tanıma göre güçlendirilmiş yöneticiler kendilerini yetenekli (ehil) ve iş çevrelerini ve işlerini anlamlı şekilde etkileyebilecek kişiler olarak görürler, onlar iş sorumluluklarını yerine getirmede proaktif olabilirler (problemleri önceden tahmin etmek ve bağımsız şekilde eylemde bulunmak) ve bu nedenle etkili olarak görülmüş olabilirler

Yenilikçilik; Yenilik yeni veya farklı şeylerin yaratılmasını yansıtan bir seri davranış olarak tanımlanmıştır. Güçlendirilmiş davranışlar diğerleri tarafından baskılanamaz , Kendi kararlarını uygulamasında bireyin daha yaratıcı olmasına olanak tanır. Yeni ve farklı şeyler yaratmak kavramlarını içeren yenilik tanımına göre kendilerini güçlendirilmiş olarak algılayan bireyler daha yenilikçidir. Çünkü yaratıcı olma potansiyeline sahiptirler.

Bu araştırmasında aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır.

Kişisel güçlendirme ile ilişkili sosyal yapısal değişkenler tanımlanmıştır. Rol belirsizliği algılamasının güçlendirme ile negatif olarak ilişkili olduğu bulunmuştur.. Bireyler iş çevresini yeterli bilgi sağlayan bir çevre olarak gördüklerinde ve işyerinde çalışan merkezli bir kültür olduğunu algıladıklarında kendilerini daha güçlendirilmiş hissettikleri bulunmuştur. Sosyopolitik destek ve kaynakların elde edilebilmesi ile kişisel güçlendirme arasında anlamlı bir ilgi bulunamamıştır.

Bireyin işyerindeki güçlendirme çıktıları ile ilgili merak uyandıran sonuçlara ulaşılmıştır. Astlar ve üstler güçlendirici yöneticilerin benzer şekilde davrandığını (yani yenilikçi) düşünürken sadece astlar onları etkili olarak görmektedir. Orta düzey yöneticiler astlar tarafından etkili görülürken üstler tarafından aynı şekilde değerlendirilmemektedir. Patronlar güçlendirmenin erdemi konusunda vaaz verseler de bu sonuçlar onların çalışanlara değer biçmeye geldiğinde güçlendirmeyi önemsemediğini öne sürmektedir.

Güçlendirmenin sosyal yapısal özellikler ve davranış çıktıları arasındaki ilişkide aracılık etkisi yenilikçilik için bulunurken etkililik için bulunamamıştır.

Spreitzer'in (Spreitzer, 1995(b) ;1444) 1995 yılında gerçekleştirdiği diğer bir çalışmada işyerinde psikolojik güçlendirmenin boyutları, ölçümü ve geçerliliği araştırılmıştır. Bu araştırmasını da yine Fortuna 500 endüstri firmasının yönetici ve çalışanlarına uygulayarak gerçekleştirmiştir.

Psikolojik güçlendirme motivasyonel yapının, anlam, yeterlilik (Conger ve Kanungo'nun kişisel yetkinlik kavramının eş anlamlısı) ,kararlılık ve etki olarak 4 bilişsel boyutta gösterildiği bir kavram olarak tanımlanmıştır. Bu dört biliş hep beraber pasiftençok aktif bir iş rolünü yansıtır. Aktif olmayla anlatılmak istenen kendi iş rolünü ve ortamını şekillendirmeye yönelik istekleri ve duyguları olan bir bireyin davranışdır. Psikolojik güçlendirme bu dört boyutun birbirine eklenerek birleşmesinden oluşur. Diğer bir değişle herhangi bir boyutun eksikliği , her ne kadar tamamen olmasa da ,genel yapının etkisini kaybetmesine sebep olur.

Psikolojik güçlendirmenin dört boyutunun yapı geçerliliğinin önemli parçaları ayırt edici ve yakınsayıcı geçerliliktir. Bunun anlamı boyutların hiçbiri birbiriyle eşit değildir ve farklı olmalarına rağmen her boyut yapının toplamına katkıda bulunur.

Çalışmada psikolojik güçlendirmenin öncülleri olarak iki kişilik özelliği öz saygı ve öz denetim kullanılmıştır. Çünkü bu özellikler bireylerin iş çevreleriyle ilgili olarak kendilerini nasıl gördüklerine şekil veren özelliklerdir.

Quinn ve Spreitzer (1997;37) 1997 yılında yaptıkları diğer bir araştırmada yine Fortune 500 imalat şirketinin en kıdemli 12 yöneticisiyle görüşme yapmışlar ve iki zıt bakış açısına ulaşmışlardır. Bu araştırmanın bulgularına göre;

Bir grup yönetici güçlendirmenin sorumluluk ve yetki devriyle ilgili olduğuna inanmaktadır, yani bu süreç yukarıdan aşağıya doğru olan bir süreçtir. Tepe yönetim açık bir vizyon oluşturur ve daha sonra bunu özel planlar ve görevlerle örgütün geri kalanına iletir. Kısacası bu grup güçlendirmenin karar verme yetkisinin açık sınırlar içerisinde devri ile ilgili olduğuna inanmaktadır. Bu gruba göre güçlendirme stratejisi şöyle olmalıdır;

- Tepeden başla,
- Örgütün misyon, vizyon ve değerlerini açıklığa kavuştur,
- Çalışanlarla ilgili görevler, roller ve ödülleri açıklığa kavuştur,
- Sorumlulukları devret ve,
- Sonuçlardan dolayı bireyleri sorumlu tut şeklindedir.

Diğer gruptaki yöneticiler güçlendirmenin risk alma, büyüme ve değişim ile ilgili olduğuna inanmaktadır. Güçlendirmenin anlamı insanlara güvenmek ve onların kusurlarını tolere etmektir. Onların iddialarına göre yeni güçlendirilmiş çalışanlar doğal olarak bazı hatalar yapacaktır, fakat bu hatalar cezalandırılmamalıdır. Bu grup yöneticilere göre güçlendirme stratejisi şöyle olmalıdır;

- Çalışanların ihtiyaçlarını anlamak için alt seviyeden başla,
- Çalışanlar için güçlendirilmiş davranış modeli oluştur,
- İşbirlikçi davranışı cesaretlendirmek için takımlar oluştur,
- Zekice risk almayı cesaretlendir,
- Yapacakları konusunda insanlara güven.

İlk grubun bakış açısı yukarıdan aşağıya bakış açısı olarak değerlendirilmiş ve bu grubun yaklaşımına mekanistik yaklaşım ismi verilmiştir. İkinci grubun bakış

açısına aşağıdan yukarıya bakış açısı denilmiş ve organik yaklaşım olarak adlandırılmıştır.

Başarılı bir güçlendirme uygulaması için mekanistik veya organik bakış açılarından birini seçmek yerine her ikisinin bir entegrasyonunu uygulamak gerekmektedir (Quinn&Spreitzer, 1997;38).

Psikolojik Güçlendirmenin Boyutları

Conger ve Kanungo güçlendirmeyi kendine yeterliliğin motivasyonel kavramı olarak tanımlamışlardır. Thomas ve Velthouse da güçlendirmenin çok yönlü olduğunu ve bu işin özünün sadece tek bir kavramla anlaşılamayacağını öne sürmüşlerdir. Onlar güçlendirmeyi daha geniş bir şekilde bireyin kendi işindeki rolüne yönelimini yansıtan doğal görev motivasyonunun gösterimi olan dörtlü bir bilişsel bütün olarak tanımlamışlardır. Bunlar da anlam, yeterlilik, irade gücü ve etkidir. (Spreitzer, 1995(b) ;1443) Bu dört boyut sadece bir arada var olduklarında çalışan güçlendirmesinin proaktif özünü oluştururlar (Spreitzer, 1997; 681) .

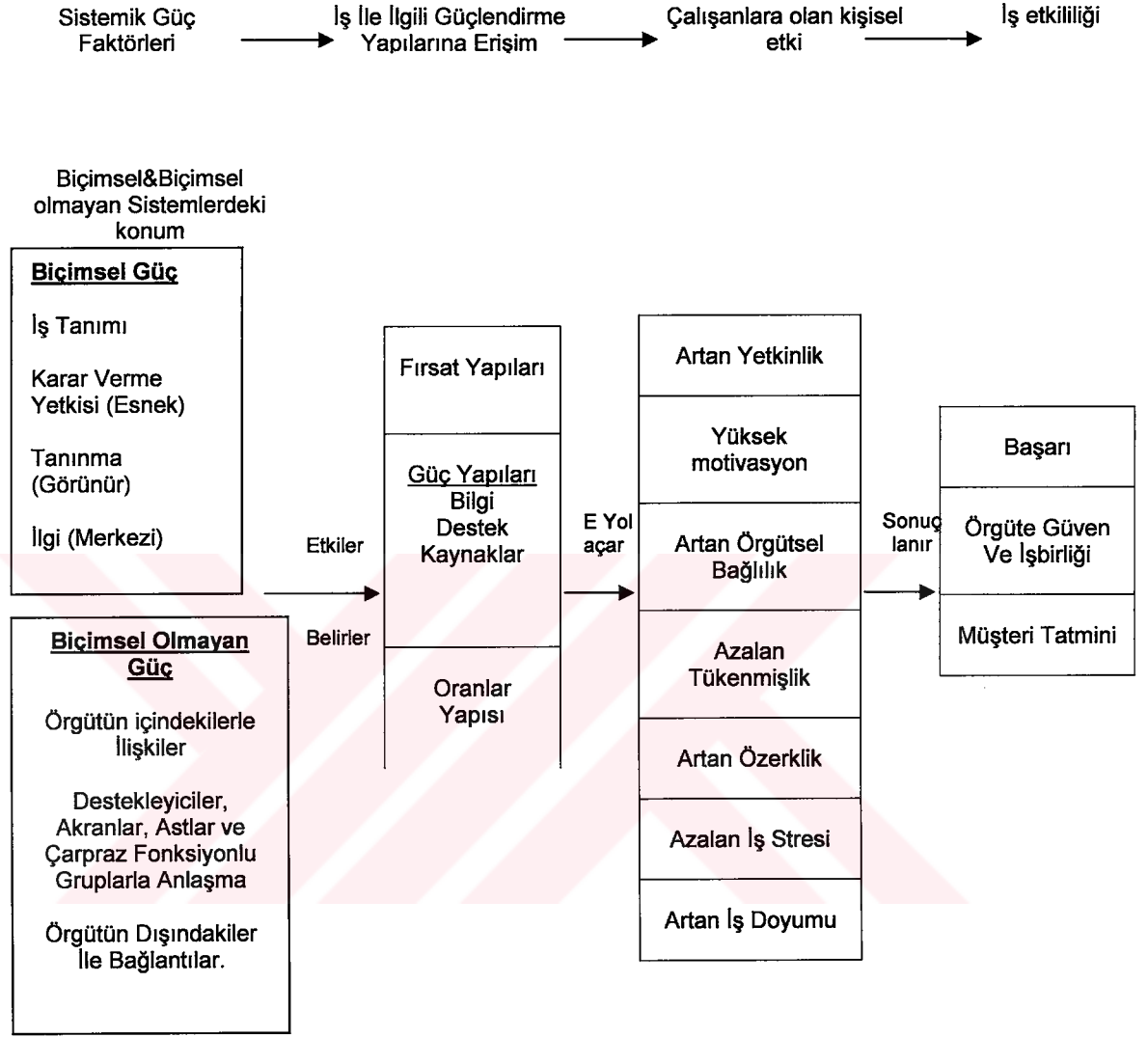
Anlam : Anlam kişinin enerjisini aldığı güçlendirmenin “motor” u olarak iş görür. Anlam bir işteki amacın değeridir. Bireyin kendi düşünce veya standartları ile alakalı olarak değerlendirilebilir. Anlam aynı zamanda işteki rolün gerektirdikleri ile kendi inanç, değer ve davranışları arasındaki uyumu da içerir. Düşük seviyedeki anlam lakaytlık, yalnızlık hissi ile sonuçlanırken yüksek düzeydeki anlam bağlılık, katılım ve enerji toplanması ile sonuçlanır.

Yetkinlik : Yetkinlik bir bireyin herhangi bir görevi yerine getirmek için gerekli olan yetenek ve kapasiteye sahip olduğuna dair inancıdır. Yetkinlik aynı zamanda inançlar, kişisel üstünlük ya da çaba sonuç beklentisidir. Buradaki bu yaklaşım kendine duyulan saygıdan ziyade yetkinlik olarak adlandırılmıştır. Çünkü yazarlar genel yeterlilikten daha ziyade özellikle işteki rol üzerine yoğunlaşmışlardır.

Kararlılık : Yeterlilik davranış için bir şart iken, kararlılık ise bir bireyin herhangi bir şeyi başlatmak ve onu sürdürmek için gerekli olan duygusudur. Kararlılık, işteki davranışların ve süreçlerin başlaması ve devamlılığı özgürlüğünü de içerir. Örneğin, işteki metodlar, hız ve çaba hakkında karar vermek gibi.

TEORİK ÇERÇEVE

Rosabeth Kanter'in Gücün Yapısal Teorisi



(Kaynak: Laschinger ve ark., 2000;415 içinde Kanter;1977)

Şekil 8 :Kanter'in Örgütsel Güçlendirme Modeli

Teoride geçen kavramlar

Kanter güçlendirmenin kaynağı olarak üç yegane örgütsel güç kaynağı tanımlamıştır. Bunlar fırsat, güç ve oranlar yapısıdır (Appelbaum,1998;37 içinde Kanter, 1977).

Etki : Etki herhangi bir bireyin işteki stratejik, idari ve yönetsel sonuçları etkileyebilmesidir. Etki öğrenilmiş çaresizliğin tersidir daha geniş bir anlatımla etki kontrolden farklıdır. Etki her ne kadar iş ortamından etkilenmişse de, iç irade birçok farklı duruma karşı koyabilen genel bir karakter özelliğidir.

1.2.5.4. Kanter'in Güçlendirme Teorisi Modeli

Şekil 8 Kanter'in güçlendirme teorisinin modelini göstermektedir. Bu modelde Psikolojik güçlendirme boyutu daha sonradan modele dahil edilmiştir (Laschinger, 2001(a);260)



Fırsat Yapısı

Fırsat yapısı bireylere örgüt içinde ilerleme ve kendi bilgi ve becerilerini geliştirmesi için şans tanıyan iş şartlarıyla ilgilidir ve bilgi ve beceriyi artırma ve komitelere ve görev kuvvetlerine katılım fırsatlarını içerir.

Kanter fırsatın çalışanların iş doyumu ve verimliliği üzerine anahtar bir etkisi olduğunu iddia eder (Laschinger, 1996(a);26).

Profesyonel gelişim ve örgüt içinde hareket için fırsatlara erişime sahip olmak işte başarı için gerekli araçları tamamlayıcı bir fonksiyon görür (Kluska,2004;3).

Yüksek seviye fırsatlara sahip işlerde çalışan bireyler yüksek oranda örgüte bağlıdır ve kariyerlerini geliştirme ve en iyisini yapma konusunda motivasyonları oldukça yüksektir. Onlar iş yerinde ortaya çıkan problemleri çözme konusunda proaktif yaklaşıma sahiptirler ve değişim ve yeniliklere aktif olarak katılırlar. Diğer taraftan düşük seviyede fırsatlara sahip işlerde çalışan bireyler sıkışmış davranışlar sergilerler. Kendi iş amaçlarını sınırlandırma eğilimindedirler , örgüte daha az bağlıdırlar , tedbirlidirler ve değişime karşı direnç gösterirler. Bu bireyler destek için ve örgütten bağlantıyı koparmak için örgüt dışında bir akran grubu ararlar (Laschinger,1996(a);26).

Güç Yapısı

Bilgi

Güçlendirilmiş olmak için, çalışanların işlerini yaparken gerekli olan bilgi ve bilgi birikimine erişim imkanına sahip olmaları gereklidir. Bu aynı zamanda teknik bilgi ve uzmanlığa ek olarak , örgütte nelerin olup bittiği ile ilgili biçimsel olmayan bilgiyi de içerir (Laschinger, 1996(a); 26).

Destek

Destek bir bakıma örgütsel etkililiği maksimize etmek için fonksiyon görmeye olanak tanıyan ve üstlerden pozitif geribildirim alma, karar yetkisi uygulamak için

fırsata sahip olma ve bilgi, risk alıcı davranışlarla meşgul olabilme gibi şeyleri içeren destek kaynaklarını ifade eder (Appelbaum,1998;37 içinde Kanter, 1977).

Bireyin örgüte yaptığı katkılara karşılık olarak alacağı örgütsel destek derecesi onun mutlu ve sağlıklı olması ile ilgili göstergeleri doğrudan etkilemektedir (mesela örgütsel bağlılık, işe bağlılık ve iş doyumu) (Buunk, 1993; 802).

Örgütlerde, çalışanların işe özendirilmesi ve örgüte bağlılık yaratılması amacıyla gösterdikleri başarılarla paralel olarak, ödüller verilmektedir. Örgüt tarafından verilen bu ödüller, çalışanların algıladıkları örgütsel desteğe katkıda bulunmaktadır (Selçuk, 2003;12).

Kaynaklar ve Tedarik

Kaynaklar veya tedarik hattına erişim iş taleplerini başarmak için gerekli malzeme, para ve bir işi tamamlamak ve icra etmek için gerekli olan ödülleri elde edebilme yeteneğini ifade etmektedir .

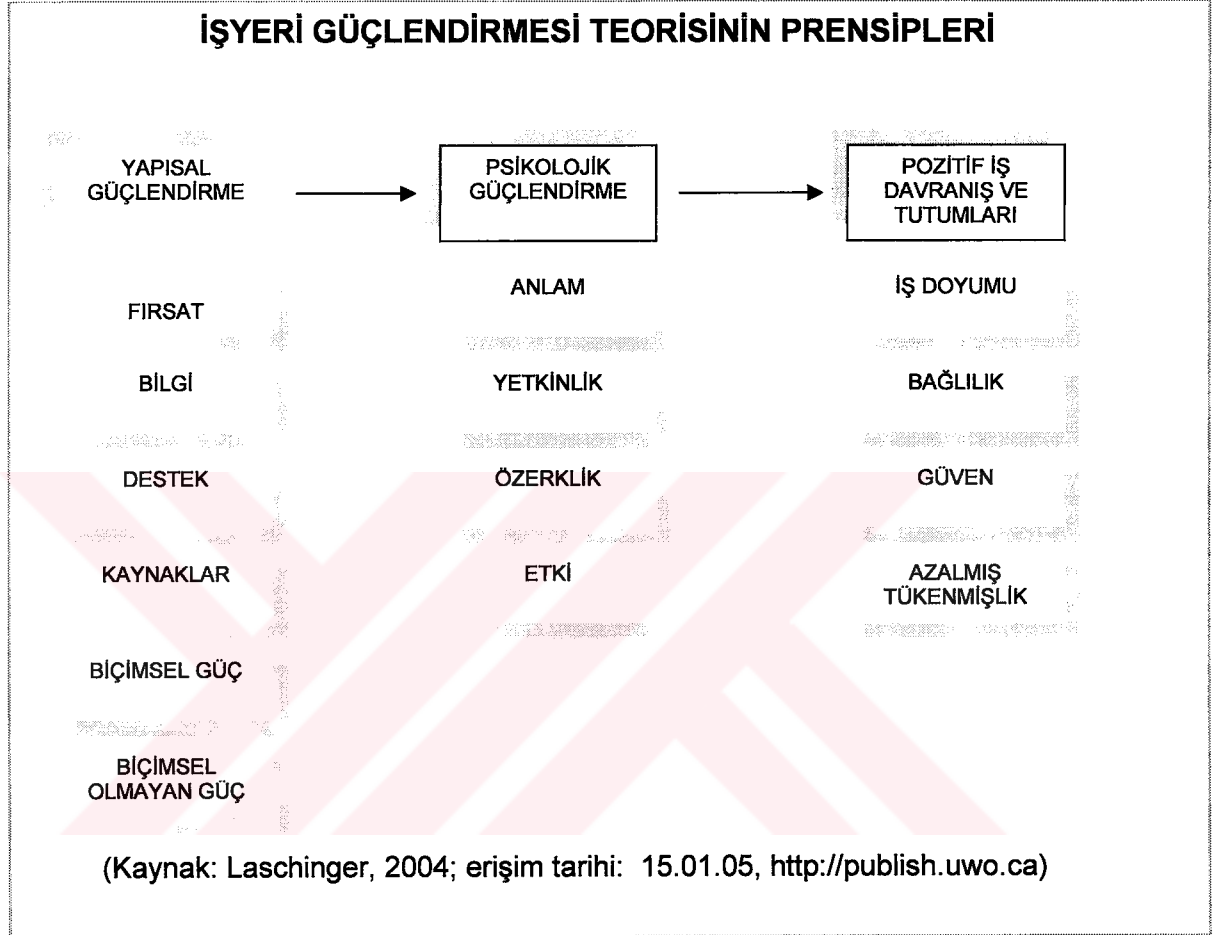
Kanter'e göre bireyler kaynaklara, bilgi, destek ve fırsatlara erişimleri olmadığı zaman güçsüzlük duygusunu deneyimlerler. Bu bireyler kendilerini işlerinde sıkışmış, gelişme ve değişkenlik için fırsatlardan yoksunluk veya örgütsel karar vermenin dışında hissedebilirler. Onların güç olmadan sorumlulukları vardır ve bu da hüsrana ve başarısızlık hissi yaratır.

Bunun aksine güçlendirilmiş bireyler kendi eylemlerini muhtemelen artmış örgütsel etkililikle sonuçlandıran şartlar üzerinde kontrol sahibidirler. Bir örgütte güç ve fırsat yapılarına erişimi olanların motivasyonları yüksektir ve güç kaynaklarını paylaşarak diğerlerini de güçlendirme ve motive etme yetisine sahiptirler (Laschinger, 1996 (a);26-27) .

Oranlar Yapısı

Yaklaşık olarak aynı durumda olan insanların sosyal oluşumlarını ifade eder(örn.cinsiyet,ırk) (Laschinger,1996(a); 26).

Kanter'in teorisine göre bu yapılara erişim çalışan üzerinde kişisel bir etkiye sahiptir ve eninde sonunda iş etkililiğine neden olur (Appelbaum,1998;37 içinde Kanter, 1977). Şekil 9 iş güçlendirme teorisinin boyutlarının birbiriyle etkileşimini göstermektedir.



Şekil 9:İş Güçlendirme Teorisinin prensipleri

Kanter, bilgiye, kaynaklara, desteğe ve gelişim ve öğrenme fırsatlarına erişimi sağlayan iş çevrelerinin çalışanları güçlendirdiğini ve işlerinde başarılı olabilmelerini sağladığını iddia etmektedir (Laschinger, 2000; 413 içinde Kanter,1977).

Kanter'e göre bireyler kaynaklar ,bilgi ,destek ve fırsatlara erişimleri olmadığı zaman güçsüzlük duygusunu deneyimlerler. Bu bireyler kendilerini işlerinde sıkışmış, gelişme ve değişkenlik için fırsatlardan yoksun veya örgütsel karar vermenin dışında hissedebilirler. Onların güç olmadan sorumlulukları vardır ve bu da

hüsran ve başarısızlık hissi yaratır. Bunun aksine güçlendirilmiş bireyler kendi eylemlerini muhtemelen artmış örgütsel etkililikle sonuçlandıran şartlar üzerinde kontrol sahibidirler. Bir örgütte güç ve fırsat yapılarına erişimi olanların yüksek oranda motivasyonları vardır ve güç kaynaklarını paylaşarak diğerlerini de güçlendirme ve motive etme yetisine sahiptirler (Laschinger, 1996(a);26 içinde Kanter1977).

Kanter insanların içinde bulundukları şartlara mantıklı tepkiler verdiklerini iddia eder. Şartlar çalışanların kendilerini güçlendirilmiş hissettikleri şekilde yapılandırıldığında örgüt hem çalışanların davranışları hem de örgütün etkililiği açısından fayda sağlayabilir (Laschinger , 2000;414 içinde Kanter, 1977).

Gerçekte Kanter örgütsel yapıların örgütsel davranış üzerine etkisinin çalışanların kişilik eğilimlerinin etkisinden daha fazla olduğunu iddia eder (Laschinger, 2000 ;414 içinde Kanter, 1977). Kanter'e göre güçlendirmenin gelişmesinde özellikle önemli olan örgütsel yapılar bilgiye erişime sahip olmak, yönetimden destek almak, işi yapmak için gerekli olan kaynaklara erişim ve gelişmek ve öğrenmek için fırsata sahip olmaktır .

Buradaki güçlendirme yapılarına erişim biçimsel iş karakteristikleri tarafından desteklenmiştir ki bunlar güçlendirmeyi artırmada çalışana esneklik veren ve gözle görünen örgüt amaçlarının merkezi olan işlerdir. Buna ek olarak üstler, örgütteki astlar ve aynı seviyede çalışanlar(akranlar) ile anlaşma gibi biçimsel olmayan iş karakteristikleride güçlendirmeyi daha uzaktan etkiler.

Bu yapılara erişime sahip olmak artmış örgütsel bağlılık ,otonomi hissi ve kendine yeterlilik(self efficacy) ile sonuçlanır. Sonuç olarak çalışanlar örgütsel hedefleri karşılamada daha verimli ve etkili olurlar (Laschinger, 2000;414 içinde Kanter, 1977).

Birçok araştırma çalışması Kanter'in örgütsel bağlılık , iş otonomisi, örgütsel karar vermeye katılım, iş doyumu, hemşirelik pratiği üzerindeki algılanan kontrol ve daha düşük seviyede iş tükenmişliği gibi önemli örgütsel çıktılar için güçlendirme konseptiyle bağlantılıdır.

Güçlü patronlar kendi çalışanlarını güçlendirme eğilimindedir, Laschinger ve Shamian örgütte yöneticisinin güçlü olduğunu düşünen hemşirelerin kendilerini de iş ile ilgili olarak daha güçlendirilmiş gördüklerini bulmuşlardır. Son zamanlarda Laschinger ve arkadaşları kendi iş ortamında daha fazla güçlendirilmiş hemşirelerin liderlerini özerkliği teşvik etme, karar vermeye katılımı destekleme ve çalışanın yeteneklerine olan güvenini ifade etmek gibi güçlendirici liderlik özelliklerini yüksek oranda uygulayan lider olarak gördüklerini bulmuşlardır (Laschinger, 1999).

Biçimsel iş karakteristikleri

Biçimsel güç gözle görülebilir, örgütün amacının merkezinde olan ve karar vermede karar yetkisini hesaba katan işlerde bulunur. (Laschinger, 1996 (a); 26)

kendi kendine karar vermeyetkisi, fark edilme, örgütsel amaçlarla ilgili olma gibi faktörler biçimsel gücün önemli boyutlarıdır. Yüksek iş karar yetkisi işin rutinleşmemesini sağlar ve esneklik, adaptasyon ve yaratıcılığa izin verir. Fark edilme çalışanın başarılarının akranları ve üstleri arasında görünülürliğini ifade eder. İş sorumlulukları, örgütsel stratejik planların başarılması veya mevcut problemlerle ilgili olma da önemlidir (Kluska,2004;3 içinde Kanter 1979).

Biçimsel olmayan iş karakteristikleri

Biçimsel olmayan güç çalışanın örgüt içindeki kişiler arası anlaşma ağından veya örgüt dışındaki ilişkilerinden kaynaklanır. Akran ağı itibar ve fısıltılarla yayılan bilgi sağlarken; üst hiyerarşik seviyedeki kişilerle ilişkiler onaylama, prestij ve destek sağlar (Kluska,2004;3 içinde Kanter 1979).

Örgütte birlikte çalışan üstler, astlar ve aynı seviyede çalışanlar (akranlar) ile anlaşma gibi biçimsel olmayan iş karakteristikleri güçlendirmeyi daha uzaktan etkiler (Laschinger, 1996(a); 26).

Bireyler gücü; yüksek profilli iş aktivitelerine ek olarak, örgütte oluşturdukları ittifaklardan sağlarlar (üstler,akranlar,astlar). Buradaki ittifaklar (biçimsel olmayan güç) güçlü bireylere bir şeyleri yaptırtmak için gerekli olan işbirliğini elde etme imkanı sağlar.

Kanter yüksek seviyede biçimsel ve biçimsel olmayan güce sahip bireylerin güç ve fırsatların yapısal yollarına artmış erişimlerinin olduğunu iddia eder. Bu yapılara erişimin derecesi iş tutumları ve davranışlarını ve bu sayede de iş etkililiği davranışlarını etkiler.(Laschinger, 1996(a); 26)

1.2.6. Hemşirelik Ve Güçlendirme

Hemşirelik mesleğinde daha güçlendirilmiş iş çevresi oluşturma ihtiyacı günümüzün hemşireliği geliştirme literatüründe yaygın olarak kullanılan bir temadır. Profesyonel sağlık bakım çalışanlarının büyük bir bölümünü oluştursa da hemşireler için örgütsel destek düşük seviyede kalmaktadır.

Yönetim metodlarındaki maliyet değişikliklerinin hemşirelerin iş uygulamalarını iş streslerini artırıcı ve genellikle hasta tatminsizliğine yol açacak şekilde değiştirmelerini gerektirmesi sistemde çalışan hemşireler arasında güçlendirilmedikleri duygusu yaratmaktadır (Laschinger, 1996;25).

Finegan'ın (2001;499) yaptığı araştırmada güçlendirme yapılarına erişim ,güven ve bağlılık konularında cinsiyet farklılığının rol oynayıp oynamadığı nı incelenmiş ve aşağıdaki bulgulara ulaşılmıştır.

Güçlendirme belkide hemşirelere az kaynakla kaliteli hasta bakımı sağlamak için mücadeleleri ile ilgili yardım sağlayan bir araçtır (Finegan, 2001;493).

Sürpriz bir şekilde biçimsel olmayan güce erişimin "güçlendirme" yapısı oluşturmada kadınlardan ziyade erkeklerde daha güçlü bir rol oynadığı bulgusuna ulaşılmıştır. Şüphesiz erkekler kendi müşterileri, kendi üstleri ve kendi akranları tarafından kabullenildiklerini hissetme derecelerinde daha fazla çeşitlilik deneyimlemişlerdir.

Çünkü onlar geleneksel olarak kadınların baskın olduğu bir meslekte çalışırlar. Bu muhtemelen diğerlerinin onlara tepkilerini önceden tahmin edilemez ve değişken yapabilir.

Erkek ve bayan hemşirelerin işyerlerine farklı şekillerde tepki verdiklerine y6nelik iddiaya çok az kanıt bulunmuştur. Bu alışma Kanter'in modelinin genelleştirilebileceğini g6stermektedir.

G6lendirme duygusal bağlılığı ve y6netime g6veni etkilemektedir. G6ven 6zerine etkisi vasıtasıyla olan hariç g6lendirme devamlılık bağlılığına neden olmamaktadır (Finegan, 2001;493).

Personel işlerini yapmak için destek, kaynaklar ve bilgiye yeterli erişimlerinin olduğunu d6ř6n6rse, y6neticilerine karşı daha fazla g6vene sahip olabilirler ve 6rg6t politikalarının onların faydasına y6nelik olduğunu d6ř6n6rlar (Finegan, 2001;493).

Bir hemşirelik okulunun y6neticileri, 6ęrencileri ve okul 6ęretim kadrosundan seçilen bir 6rneklem ile gerçekleştirilen pilot çalışmada g6lendirme ve g6lendirmeme s6reci araştırılmıştır.

Araştırmanın bulguları bireylerin kendi yaşamları boyunca edindikleri g6lendirme ve g6lendirmeme ile çevrilmiş bir s6reci g6stermektedir. G6lendirme deneyimi ortam ve bireyin olayları algılayışıyla ilgili olarak oldukça farklı şekilde tanımlanmıştır. 6rneğin; 6ęrenciler kendilerine dışarıdan olan g6lendirici ve g6lendirici olmayan deneyimlerden s6z ederlerken okul 6ęretim elemanları ve y6neticiler gibi hemşire liderleri daha ieri odaklı deneyimlerden s6z eder (Campbell, 2003;225) .

Akademisyen hemşireler için eğitici olmak daha tercih edilen bir durumdur 6nk6 klinik uygulaması rol6 daha az g6lendirici ve sıkıcıdır buna rağmen eğitimde otonomiye sahip olunan roller mevcuttur (Campbell, 2003;226).

Zaman geçtikçe bu konuda gelişmeler olmasına rağmen 6n plana çıkmakta ısrar eden bir konu hemşirelerin birbirlerine negatif olarak g6zdağı vermesidir (Campbell, 2003;223).

Finlandiya'da yapılan bir araştırmada araştırma bulgusu olarak iş doyumu, işe bağlılık ve profesyonel aktivite (ileri seviye eğitim, kariyer bilinci, 6rg6tsel

aktiviteler) seviyesi ile hemşire güçlendirmesi arasında güçlü bir korelasyon bulunmuştur (Kuokkanen, 2003; 188).

Güçlendirilmiş hemşirenin niteliklerini tarif etmek için beş kategori tanımlanmıştır.

1.Ahlaki (moral) ilkeler: Etik sorumluluklar, bireye saygı gösterme, dürüstlük ,adiliyet ve eşitlik)

2.Kişisel bütünlük: becerikli, mert, baskı altında eylemde bulunabilen,esnek

3.Uzmanlık : yeteneklilik, biçimsel olmayan güç ve kişisel bir sorumluluk duygusu ile özerkliğe (outonomous)sahip olma.

4.Geleceğe yönelimlilik: yenilikçilik, hevesli girişimcilik, ileriye dönük düşüncelilik

5.Girişkenlik: Açık fikirlilik, diğerleri tarafından güvenilirlik ,sosyal olarak sorumluluk

Güçlendirmeyi engelleyici faktörlerin geliştirici faktörlere zıt olduğu veya hatta daha tipik olarak , ikincisinin olmadığı bulunmuştur (Kuokkanen , 2003; 185).

Hemşireler eşit olarak güçlendirildiklerini hissetseler de ve aynı şekilde daha yüksek seviyede iş doyumu belirtse de eğilimlerinin iş veya kariyer değişimine doğru olması sürpriz bir şekilde yüksek oranlarda çıkmıştır (Kuokkanen ,2003; 189).

İyi liderlik konusunda birçok çalışma vardır ve birçoğu uygulama için önerilmiştir; buna rağmen şimdiye kadar sağlık bakım örgütlerinde gerçek bir metamorfoz yerini alamamıştır. Sorun; güçlendirici yönetim ve liderlik prensiplerinin “oldukça güncel kalmasının nasıl sürdürebileceğinin” farkındalığında olunmasıdır (Kuokkanen ,2003; 189).

Fizyoterapistlerle yapılan bir araştırmada fizyoterapistlerin destek, bilgi, kaynaklar ve fırsat yapılarına erişim puanlarının hemşirelerin puanlarıyla benzer olduğu ortaya çıkmıştır. Fizyoterapistlerin biçimsel ve biçimsel olmayan güç yapılarının kaynaklarına erişimleri , hemşire ve hemşire yöneticilerin çoğunluğunun

ifade ettiği puanlardan yüksektir. Bu araştırma Kanter'in teorisinin geçerliliğini kanıtlamıştır (Miller,2001;1880).

Hemşirelerde rgtsel güçlendirme ilgili literatürde yaptığı sayısız araştırmalar nedeniyle Laschinger'in ayrı bir önemi vardır. Bu nedenle Laschinger'in araştırmalarını ayrı bir bölüm altında özetlemeyi uygun gördük.

Laschinger'in Hemşirelerde rgtsel Güçlendirme Araştırmaları

Birçok araştırmacı güçlendirme ile ilgili olarak Kanter'in örgütte yapısal güçlendirme teorisinin bazı yönlerini test etmişlerdir. Kanada Western Ontario Üniversitesi Hemşirelik Okulundan Prof.Dr. Heather K. Spence Laschinger 1992 yılından buyana Güçlendirme Araştırmaları Programını yürütmektedir. Laschinger Kanter'in yapısal güçlendirme modelini baz alarak birçok araştırma yapmıştır. Laschinger'in 1992 yılında başlayan çalışmalarından önce Chandler (1986, 1991) hemşirelik mesleğinde teoriyi test eden ilk kişidir.

Kanter'in orjinal etnografik araştırma maddelerini kullanarak bunları hemşirelik nüfusuna adapte etmiş ve anketin geniş kapsamlı psikometrik testini gerçekleştirmiştir (iş etkinliği şartları anketi). 2000 yılında Laschinger ve arkadaşları tarafından bu anketin doğrulayıcı faktör analizine dayanan kısaltılmış versiyonu geliştirilmiştir (iş etkinliği şartları anketi 2). Bu anket daha sonra da değinileceği gibi bizim araştırmamızda da kullanılmıştır.

Hemşire yöneticiler, kendi uygulamalarının içerik ve bağlamı üzerinde daha fazla kontrol sağlamak için hemşirelere güçlendirici örgütsel iş çevreleri yaratma yolları ararlar.

Geçen 10 yılda hemşirelerin işlerini yeniden tasarımılama girişimleri, profesyonel uygulama modelleri ve paylaşılan yönetim yapıları gibi birçok strateji ne sürülmüştür (Laschinger, 1996(b);27-32).

Kanter'in teorisini kullanarak hemşirelerde iş güçlendirmesi ve hemşirelerin hemşirelik uygulamaları üzerindeki kontrollerinin derecesi arasındaki ilgiyi ve

bunlara ek olarak da iş doyumu ve örgütsel etkililiği ölçtükleri çalışmada aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır.

- Algılanan güçlendirme ve hemşirelik uygulamaları üzerindeki kontrol arasında güçlü ve pozitif bir ilişki vardır. Bu sonuç Kanter'in güçlendirici iş yapılarına erişimin ve desteğin çalışanların kendi işeri üzerinde kontrol uygulamalarına ve örgütsel hedeflere daha başarılı şekilde ulaşmalarına imkan sağladığı savını desteklemektedir.
- Güçlendirme yapılarına erişim ile iş doyumu ve algılanan iş etkililiği arasında güçlü bir pozitif ilişki bulunmuştur.
- Erkek yanıtlayıcıların puanları sadece biçimsel olmayan güç ve algılanan bilgiye erişim düzeyinde anlamlı şekilde yüksek çıksa da diğer ölçek boyutlarında da yüksek bulunmuştur.

Mesleki zihin (mental) sağlığı; verimlilik ile ve bağlılık ve doyum gibi diğer istendik örgütsel çıktılarla ilişkilidir (Laschinger,1997; 42-48). Laschinger'in 1997 yılında yaptığı araştırmada işyeri güçlendirmesinin hemşirelerin zihin sağlığı ve iş etkililiği üzerine etkileri araştırılmıştır. Güçlendirme yapılarına erişim ve mesleki zihinsel sağlık ile iş etkililiği algılaması arasında güçlü bir ilişkili bulunmuştur Mesleki zihinsel sağlık veya algılanan iş gerginliği de algılanan etkililik ile güçlü şekilde ilişkili bulunmuştur.

Güçlendirici lider davranışları çalışanların biçimsel ve biçimsel olmayan güç algılamalarını ve güçlendirme yapılarına (bilgi, destek, kaynaklar ve fırsat) erişimlerini anlamlı şekilde etkilemektedir. Güçlendirme yapılarına erişimin yüksek olarak algılanması düşük seviyede iş gerilimi ve artmış iş etkililiğine neden olmaktadır (Laschinger,1999;28-34).

Lider davranışlarının hemşirelerin güçlendirilmesi, iş gerginliği ve iş etkililiği üzerine etkisini araştıran bir çalışmanın sonucunda ; İş etkililiği için çevresel şartların yaratılmasında güçlü kolaylaştırıcı liderliğin önemini ortaya çıkarmıştır.

Hemşirelerin güçlendirme algılamaları ve lider güçlendirici davranışları arasında güçlü bir ilişki bulunmuştur (Laschinger, 1999;34).

Laschinger in Kanada'da 412 kadrolu hemşire ile yaptığı araştırmada güçlendirilmiş hemşireler daha yüksek oranda örgütsel güven belirtmişlerdir ki bu da daha yüksek oranda duygusal bağlılıkla sonuçlanmıştır. Buna karşın , güçlendirme devamlılık bağlılığı ile sonuçlanmamıştır. Bu bağlılık türü diğer iş olanaklarının yetersiz olarak algılanması nedeniyle örgütte kalma düşüncesinden kaynaklanmaktadır

Bu sonuçlar örgütsel güçlendirme ve örgütsel güven algılamasını artıracak iş çevresi geliştirmeyi önermektedir. Böylece örgüt üyeleri pozitif olarak etkilenecek, duygusal bağlılıkları artacak ve örgütün etkililiğini artacaktır. (Laschinger, 2000;413).

Hemşirelerin iş doyumu ve örgütsel bağlılıkları üzerine örgütsel güven ve örgütsel güçlendirmenin etkisini incelemek üzere yaptıkları çalışmanın sonucunda hemşirelerin güçlendirmesinin yönetime güvenlerini ve bunun sonucunda iş doyumlarını ve duygusal bağlılıklarını etkilediğini bulmuşlardır (Laschinger, 2001(b);17).

Güçlü yöneticiler enerjilerini dışa doğru etkili olmak için harcamaya odaklanır; kontrolü aşağıya doğru bırakır ve diğer örgüt üyelerini güçlendirir. Bu yolla "güç güce yol açar." Çalışanlar yöneticilerinin etkili olduğunu hissettiklerinde bununla ilgili olarak kendi güç duyguları da artar.

Hemşirelik ortamlarında daha etkili iş çevresi yaratma konusunda yapısal planlama yapmak için Kanter'in teorisinin önemli bir değere sahip olduğu ortaya çıkmıştır (Laschinger, 2001(a); 267).

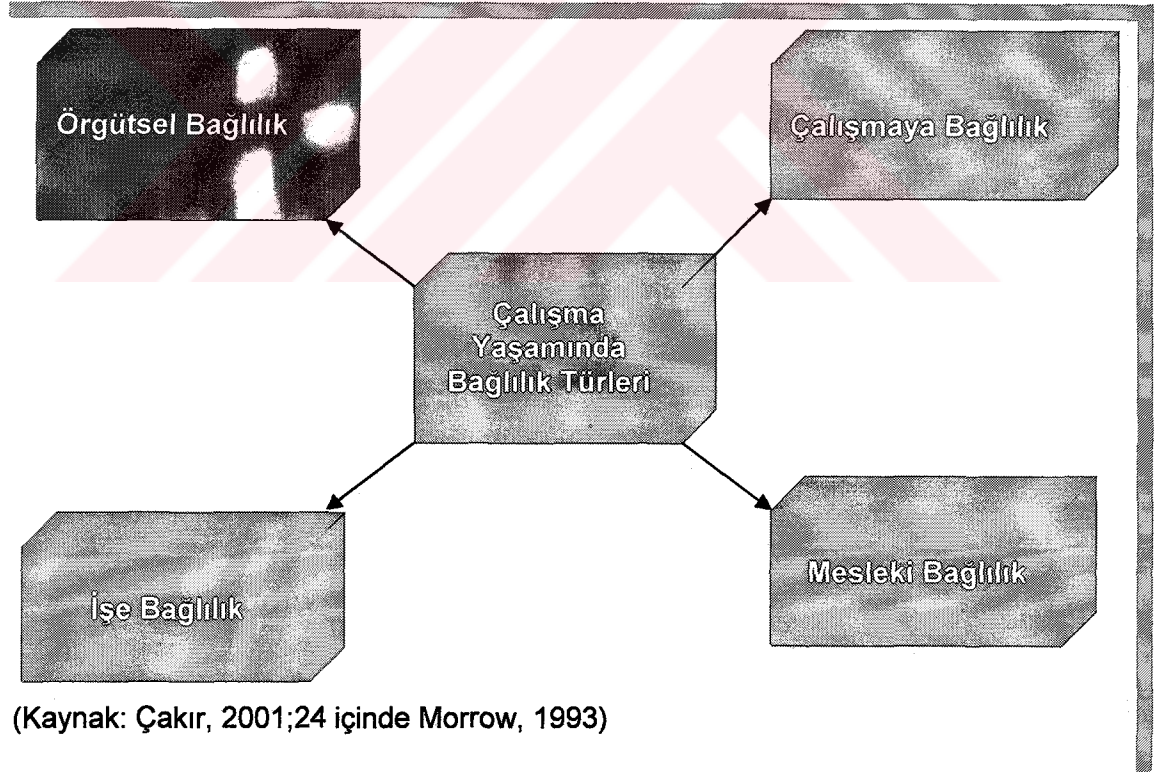
Güçlendirme ve seçilmiş kişilik özelliklerinin ilişkisinin hemşire iş doyumuna etkisini inceleyen Manojlovich ve Laschinger'in çalışmanın sonuçları Kanter'in iş davranışlarının ve tutumlarının kişilik özelliklerinden daha fazla iş çevresindeki faktörler tarafından şekillendirildiği ile ilgili teorisini ileri seviyede desteklemiştir. (Manojlovich & Laschinger 2002; 587)

1.3. Örgütsel Bağlılık ve İlgili Kavramlar

1.3.1. Bağlılık Kavramı

İçselleştirme ve özdeşleşme yolu ile meydana gelen bağlılık gerçek bir bağlılığı ifade etmektedir. Buna göre bağlılık bireylerin yaşamlarında önemli kabul ettikleri psikolojik objelere ilişkin hissettikleri bir tutum ve bu psikolojik obje ile ilişkisinin gerektirdiği davranışları istekle ve memnuniyetle yerine getirmeleri şeklinde açıklanabilir. Bağlanılan psikolojik obje bir arkadaş, bir yönetici olabileceği gibi , siyasi parti, sendika, işyeri gibi bir örgüt ya da iş, meslek gibi olgular da olabilir. Bağlanmayı da birey için bir konumdan vazgeçmeyi güçleştiren onu düşünce ya da konuma bağlayan güçlerin toplamı olarak tanımlayabiliriz (Freedman, 1998;443).

Çalışma yaşamında bağlılık türleri Morrow tarafından aşağıdaki şekil 10 da olduğu gibi dört şekilde ifade etmiştir.



Şekil 10: Çalışma Yaşamında Bağlılık Türleri

İşe Bağlılık

İşe bağlı bireyler için çalışmanın yaşamda önemli bir yeri vardır; işe bağlı olmayanlar için ise çalışmanın önemi azdır ve yaşamın başka yönlerine ilgileri söz konusudur (Çakır,2001; 40).

Mesleğe Bağlılık

Çalışma yaşamında bağlılık türlerinden bir diğeri, mesleki bağlılıktır. Belirli bir alanda eğitim ya da deneyim veya her ikisi ile elde edilen bilgi, beceri ve alışkanlıkların aynı meslek mensuplarının genelde benzer tutum, davranış düşünüş biçimlerini paylaşımlarına neden olduğu söylenebilir. Burada bireylerin mesleki prestijlerine verdikleri önem ve mesleklerini sevmeleri önemli rol oynamaktadır.

Mesleğe bağlılığa ilişkin olarak ele alınması gereken bir konu da kariyerdir. Kariyer beklentisi meslekte gelişme, ilerleme, kendini yenilemenin hem aracı hem de sonucu olabilmektedir. Mesleki bağlılık ile kariyer olanaklarının varlığı arasında sıkı bir ilişki olduğu söylenebilir (Çakır, 2001;56-58).

Çalışmaya Bağlılık

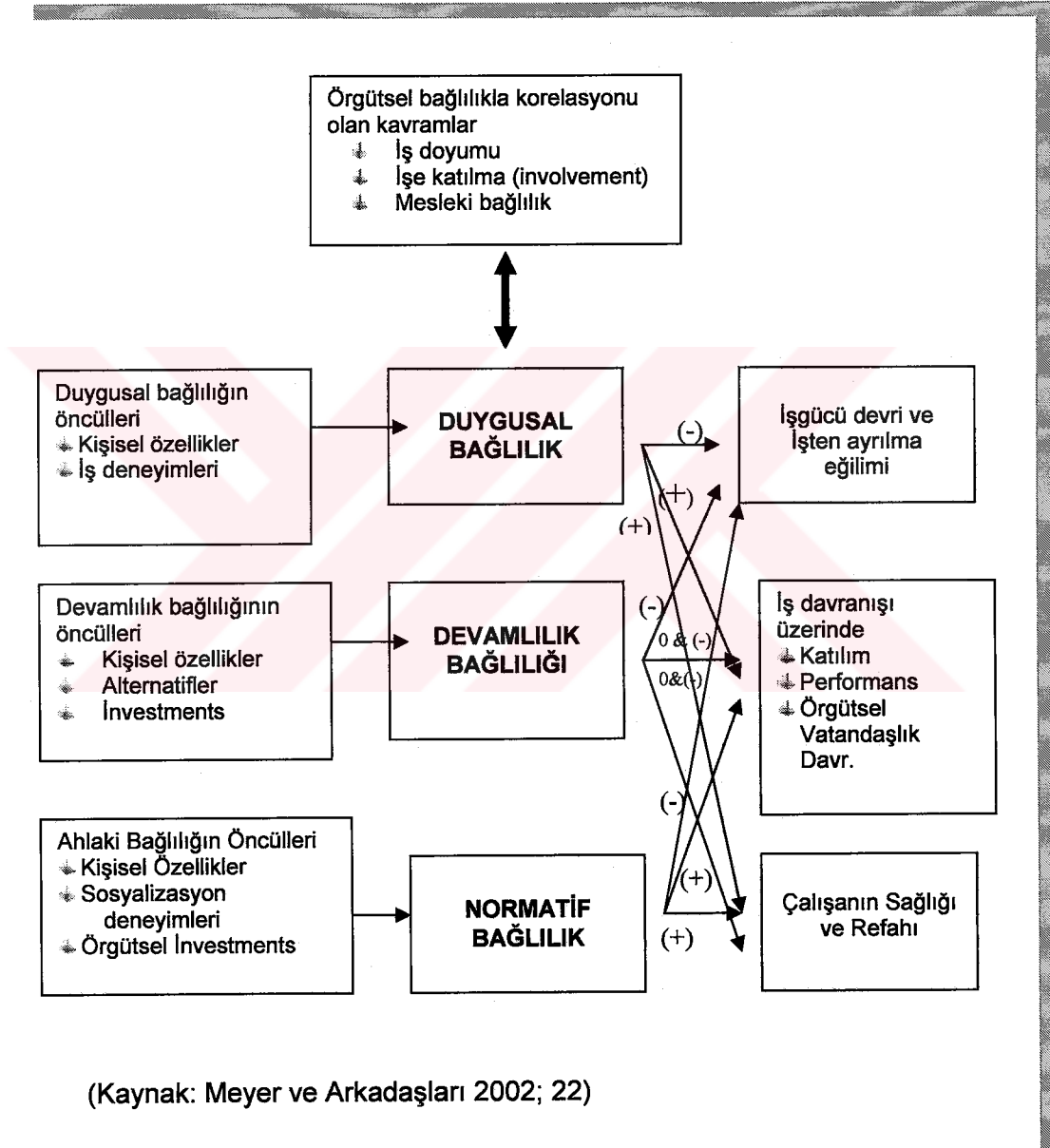
Çalışmaya bağlılıktan söz edebilmemiz için bireylerin yaşamında çalışma önemli, değerli ve merkezi bir yere sahip olmalıdır. Bu nedenle maddi yetersizlikler yalnızlıktan kurtulma gibi çeşitli nedenlerle çalışmaya yönelme bir bağlılığı ifade etmez. Çalışmaya bağlılık ile işe bağlılık kavramlarını birbirinden ayırmak gerekmektedir. Çalışmaya bağlılık da bir psikolojik özdeşleşme olmakla beraber, işe bağlılıktan farklıdır (Çakır, 2001;44).

Örgüte Bağlılık

Bağlılık türleri arasında üzerinde en çok araştırma yapılan örgütsel bağlılığın önemi, işgücü devri, devamsızlık ve geç gelme gibi örgütsel göstergelerle olan ilişkisinden kaynaklanmaktadır. Örgüt ile birey arasında kurulan bağlar , örgütün en değerli varlığı olan çalışanların ortak değer, amaç ve kültür etrafında toplanmalarını sağladığı gibi , bireylerin aidiyet duygusunu da geliştirebilir (Çakır, 2001;49)

1.3.2. Meyer ve Allen'in Üç Boyutlu Örgütsel Bağlılık Modeli

Meyer ve Allen (1991;61) örgütsel bağlılığın üç yapısını tanımlamışlardır.



Şekil11: Örgütsel Bağlılığın Üç Unsuru

Meyer ve Allen'in ileri sürdüğü üç boyutlu örgütsel bağlılık modelinin boyutları birbirleri ile ilişkilidir. Ancak hem biri diğerinden hem de iş doyumu, işe katılım ve mesleki bağlılıktan ayırt edilebilir. Duygusal bağlılık ,devamlılık bağlılığı ve normatif bağlılık işten ayrılma, ayrılma bilişi ve işgücü devri ile negatif yönde ilişkilidir ve duygusal bağlılık örgütle (hazır bulunuşluk, performans ve örgütsel vatandaşlık davranışı) ve kişiyle ilgili çıktılarla (stres ve iş-aile çatışmaları) en güçlü ve en uygun korelasyona sahiptir. Normatif bağlılık da güçlü şekilde olmasa da istendik çıktılarla ilişkilidir (Meyer, 2002;20).

Duygusal bağlılık örgüte psikolojik bağlanmayı , devamlılık bağlılığı örgütten ayrılma ile ilgili maliyetleri ve ahlaki bağlılık örgütte kalmak için bir zorunluluk algılamayı ifade eder.

Duygusal bağlılığın istendik iş davranışlarıyla güçlü ve pozitif ilişkisi , normatif bağlılık ve devamlılık bağlılığının negatif ilişkili ya da ilişkisiz olması beklenmektedir (Meyer, 2002;21).

Şekil 11 bağlılığın boyutları ve bu boyutların öncülleri, sonuçları ve korelasyonları arasındaki bağları göstermektedir. Şekil 11 in sol tarafında duygusal, devamlılık ve ahlaki bağlılığın gelişimine katılan değişkenlerin genel kategorileri tanımlanmıştır. Sağ tarafta bağlılığın sonuçları olarak düşünülen değişkenler gösterilmiştir. Üç boyutlu modelin geliştirilmesindeki önemli nedenlerden biri üç boyut iş devir hızı ile negatif olarak ilişkili olsa da diğer işle ilgili davranışlarla (hazır bulunuşluk, rolün performansı, örgütsel vatandaşlık davranışı) farklı şekillerde ilişkili olduğuna inanılmasıdır.

Şekil 11 aynı zamanda bağlılıkla korelasyonu olduğu düşünülen değişken kategorilerini içermektedir. Nedensellik ile ilgili tartışma iş doyumu halinde çok göze çarpar. İşe katılım ve mesleki bağlılık üzerinde sıkça çalışılan değişkenlerdir. İş doyumu gibi , bu değişkenlerin de bir “duygusal” özelliği vardır ve duygusal bağlılıkla aralarındaki korelasyonun yüksek olduğu düşünülür (Meyer, 2002;22).

Meyer ve arkadaşları yaptıkları metaanaliz çalışması sonucunda üç boyutlu modelin kuzey Amerika dışındaki diğer ülke ve kültürler için de kullanılabilir

olduğunu bulgusuna ulaşmışlardır. Kuzey Amerika dışındaki kültürlerde çevirisi yapılan ve ölçeğin analiz edildiği çalışmalardan önemli dersler çıkarılabilir (Wasti,1999), fakat kültürel farklılıklara dayalı yürütülecek daha sistemik kültürlerarası araştırmalara ihtiyaç vardır (Meyer, 2002;43-44).

Wasti'nin (2000;203) Türk çalışanlarının örgütsel bağlılıklarını belirleyen etmenleri ortaya çıkarmak amacıyla yaptığı çalışmada Türk kültürel değerlerinin ve çevreleyen yapısal koşulların bağlılığı nasıl etkilediğini araştırmıştır.

Türk çalışanlar için kuruluştan ayrılma kararının Batı yazınında incelendiği gibi sadece bireysel bir getiri-götürü hesabı olmadığı; kişinin ailesinin kuruluştan ayrılmasını onaylayıp onaylamadığının da önemli bir etmen olduğu sonucuna varmıştır. Aynı şekilde , kuruluş içerisinde gelişen ilişkileri bozmamak, çalışma grubuna ve işverenin koruyuculuğuna sadakat göstermek ve grup için kendinden fedakarlık etmek (örn., daha iyi maddi imkanlar için başka bir işyerine gitmemek) gibi grup normları kişilerin örgütsel bağlılıklarını etkilemektedir.

İşyerindeki ilişkilerin aile ilişkileri kadar normatif anlamlar taşımasının bir sebebi resmi olmayan yollarla , yani eş dost referansı ya da ricası ile işe girmenin yaygınlığıdır (Wasti, 2000;205).

Türk çalışanlarının değişiklikten fazla hoşlanmadıkları için örgütlerine bir tür devamlılık bağlılığı hissettikleri sonucuna varılmıştır (Wasti, 2000;206).

1.3.2.1. Duygusal Bağlılık

Duygusal bağlılık kişinin belirli bir örgüte duygusal bağı, onunla özdeşleşmesi ve katılımıdır. Duygusal bağlılığı güçlü olan çalışanlar kendi istedikleri için örgütte çalışırlar (Laschinger, 2000;416).

Bireyin örgüte duygusal bağlılığını tetikleyen psikolojik mekanizmaları açıklamak için yapılan bir araştırmanın sonuçlarına göre(Eby,1999;463-478) ;

- İçsel motivasyon çeşitli dışsal değişkenler (iş karakteristikleri ve iş ortam değişkenleri) ve iş tutumları (duygusal örgütsel bağlılık ve genel iş doyum) arasındaki ilişkinin kısmen bir aracıdır.
- Sadece duygusal bağlılık işe gelmeme ile ilgili iken duygusal bağlılık ve genel iş doyum iş devir hızı davranışı ile ilgilidir .
- Motivasyon ve duygusal bağlılık arasında hem anlamlı doğrudan bir ilgi hem de genel iş doyumunu vasıtasıyla indirek bir ilgi vardır.
- İşin içeriği(görev karakteristikleri) ve çalışılan işin kapsamı (yüksek ücret veya iyi yönetilme ile doyum) içsel motivasyonu, genel iş doyumunu, ve duygusal bağlılığı etkileyebilir.

1.3.2.2. Devamlılık Bağlılığı

Devamlılık bağlılığı bir çalışanın bir örgütten ayrılması ile ilgili maliyetlerin farkındalığını yansıtır. Yüksek devamlılık bağlılığı olan insanlar bir örgütte kalmanın ayrılmaktan daha ağır bastığına ve ihtiyaçları olduğu için örgütte kalmanın faydalarına inanırlar. Bu tür bağlılığın günümüzün daraltılmış iş çevrelerinde yaygın olması muhtemeldir (Laschinger, 2000;416).

Meyer ve Allen'a göre (1991), devamlılık bağlılığı ayrılmanın maliyetinin çok yüksek oluşu ya da alternatif olmayışına dayalıdır.

Devamlılık bağlılığı birçok faktörle ilişkilidir. Örgütsel büyüklük ile bağlılık arasında negatif bir etkileşim vardır. Örgütün büyüklüğü arttıkça daha zor bağlılık duyulabilen kurumlar haline gelirler. Yine yeterlilik algısı bağlılıkla yüksek düzeyde ilişkili bir kavramdır. Kadınların erkeklere oranla kurumlarına daha bağlı oldukları bulunmuştur(Balay,2000;77-78).

1.5.2.3. Normatif Bağlılık

Normatif bağlılık veya ilkesel bağlılık sadakatin bir erdem olduğuna dair bir inançtan kaynaklanan örgüte karşı duyulan bir sadakat ve çalışmayı sürdürme yükümlülüğü hissidir. Ahlakî bağlılık bir kişinin örgütte kalmak için zorunluluk hissetmesi ni yansıtır (Laschinger, 2000;416).

Normatif bağıllık kişinin örgütte çalışmayı kendisi için bir görev olarak görmesi ve örgütüne bağıllık göstermenin “doğru” olduğunu hissetmesi yönüyle duygusal bağıllıktan, örgütten ayrılma sonucunda ortaya çıkacak kayıpların hesaplanmasından etkilenmediği için de devamlılık bağıllığından farklıdır.

Normatif bağıllığı yüksek olan kişiler, işverenlerine karşı mecbur olduklarını düşünürler. Bir minnettarlık duygusu sonucu örgütte kalırlar. Bunun sebebi, işverenlerin onları gerçekten çok ihtiyaçları olduğu bir zamanda işe alması ya da işverenleri ile kalmalarının en doğru şey olacağı yolunda değer yargılarına sahip olmasıdır (Çetin, 2004;96).

1.3.3. Örgütsel Güçlendirme Ve Örgütsel Bağıllık

Çalışanların güçlendirilmesi örgütsel bağıllığı artırır. Çalışanların güçlendirilmesinde amaç, çalışanı işin sahibi haline getirmektir. Kendisini işin sahibi olarak benimseyen çalışan elbetteki çalıştığı kuruma sıkı sıkıya bağlı olacaktır (Bildiren, 2001; 36).

Özellikle hizmet sektöründe, çalışanların güçlendirilmesi ve onların iş tatminlerinin ve örgütsel bağıllıklarının sağlanması önemli bir faktör haline gelmiştir. Güçlendirilmiş ve örgütüne bağlı bir çalışan , müşterileri memnun edecek ve işletmenin başarısına katkıda bulunacaktır (Erdil, 2003;22).

Örgütsel güven ve bağıllığın oluşturulması personel ile iletişim kanallarının açık tutulmasını, onların değişimle ilgili hissettiklerini geçerli kılmayı ve anlamayı ve kişisel değerler üzerine ortak bir hemşirelik kimliği inşa etmeyi ön plana getirir (Leach, 2003;46).

1.3.5. Hemşirelik Ve Örgütsel Bağıllık

Hastaneler benzer büyüklükteki örgütlerle karşılaştırıldığında son derece karmaşık bir çevrede faaliyet gösterirler. Tüm çevresel baskılar bir yana dinamikleri ve öngörülebilirliği son derece zor olan hasta hareketleri, bu hareketlerin çeşitliliği ve hastaların hastaneye gelişlerindeki düzensizlik çevrenin günlük işleyişi üzerinde yarattığı önemli bir karmaşıklık nedenidir (Arbak & Kesken, 2005; 24)

Örgütsel bağlılığın sağlık bakım örgütlerinde özel anlamı vardır. Buradaki karmaşık çevrelerde çalışanlar daha az kaynakla daha yüksek kalitede hasta bakımı için uğraşırlar. Yüksek duygusal bağlılığı olan çalışanlar yeniden yapılanmanın zorlamalarına meydan okuyabileceğini gösterme ihtimali daha fazladır buna karşın devamlılık bağlılığı fazla olan çalışanın meydan okuma düzeyi minimum seviyededir (Laschinger, 2000;416)

Bartlett (2001;335) eğitim ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi araştırmak için hemşirelerle bir çalışma yapmıştır. Sosyal değişim teorisini çerçeve olarak kullanarak yaptığı araştırmada eğitime erişim algılaması, eğitim için sosyal destek, öğrenmek için motivasyon ve eğitimin yararlarının algılanışı ile örgütsel bağlılık pozitif olarak ilişkili çıkmıştır. Üç boyutlu örgütsel bağlılık modeli kullanılan araştırmada en güçlü ilişki duygusal bağlılık boyutuyla ortaya çıkmıştır.



İKİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL GÜVEN VE İŞYERİ GÜÇLENDİRMESİNİN HEMŞİRELERİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞINA ETKİSİNİ BELİRLEMeye YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

2.1. ARAŞTIRMANIN AMACI

Bu araştırmada Kanter'in işyeri güçlendirmesi modeli ve bu modelin Laschinger tarafından yetkinlik ve motivasyon boyutları çıkarılıp bu boyutlarıda içeren psikolojik güçlendirme boyutunun eklenmesiyle oluşturulmuş yeni uyarlaması kullanılmıştır. Hemşirelerin örgütsel güven, işyeri güçlendirmesi, psikolojik bağlılık ve örgütsel bağlılık algılama düzeylerini belirlemek, bu değişkenler arasındaki ilişkileri ortaya çıkarmak ve demografik özelliklere göre hemşirelerin ölçek puan ortalamalarını karşılaştırmak bu araştırmanın amacıdır.

Araştırmanın hipotezleri aşağıda belirtilen başlıklar altında sıralanmıştır.

- ✦ İşyeri güçlendirmesinin örgütsel güvenin derecesi üzerine anlamlı bir etkisi vardır yani güçlendirilmiş çalışanlar güçlendirilmemiş olanlara oranla daha yüksek seviyede güven rapor ederler.
- ✦ İşyeri güçlendirmesi örgütsel güven algılamasını artırarak duygusal bağlılığın artmasına neden olur.
- ✦ İşyeri güçlendirmesi (güçlendirme) ve psikolojik güçlendirme arasında güçlü bir ilişki vardır.
- ✦ İşyeri güçlendirmesi (güçlendirme) ve örgütsel bağlılık arasında pozitif bir ilişki vardır.
- ✦ Psikolojik güçlendirme ve örgütsel bağlılık arasında pozitif bir ilişki vardır.
- ✦ İşyeri güçlendirmesinin (güçlendirme) devamlılık bağlılığı üzerine etkisi yoktur.
- ✦ Örgütsel güvenin devamlılık bağlılığı üzerine etkisi yoktur.

Hipotezlerimizin araştırma bulgularımıza göre kabul edilebilirlik durumları tartışma bölümünde geniş şekilde açıklanacaktır.

Önem

Ülkemizde düşük seviyede güç pozisyonuna sahip olarak algılanan hemşirelik mesleğinde; hemşirelerin örgütsel güçlendirmenin düzeyinin belirlenmesi konusunda çok fazla çalışma yoktur. Yapılan bu araştırma ile hemşirelerin işyeri güçlendirmesi, psikolojik güçlendirme, örgütsel güven ve örgütsel bağlılık düzeylerini belirleyerek bir mevcut durum tespiti yapılmak istenmiştir. Kanter'in işyeri güçlendirme modelinin Türk hemşirelerine uygunluğu araştırılmıştır. Kanter'in modelinde bulunan ve yukarıda belirtilmiş 4 boyut ve bunlar arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Türkiye'de bu konuda daha önce yapılmış bir araştırma mevcut değildir.

2.2. ARAŞTIRMANIN SINIRLARI

Araştırmanın önemli sınırları aşağıda betimlenmiştir.

- ✚ Araştırma sadece İzmir ilinde bulunan hastanelerde çalışan hemşirelere uygulanmıştır. Daha geniş bir örnekleme sonuçlar farklı çıkabilir.
- ✚ Araştırma örnekleminin bir bölümüyle yüzyüze görüşülebilmüş, çoğunluğu oluşturan diğer bölüme ise anketler bırakılmış ve daha sonra toplanmıştır. Örneklemin tamamı ile yüzyüze görüşme yapılması soruların anlaşılabilirliği açısından daha faydalı olabilir
- ✚ Bu araştırmada Meyer ve Allen'in üç boyutlu örgütsel bağlılık ölçeği kullanılmıştır. Wasti'nin Türk kültürel değerlerinin ve çevreleyen yapısal koşulların bağlılığı nasıl etkilediğini araştırdığı ve kültürel farklılıkları ortaya koyduktan sonra Meyer ve Allen'in 3 boyutlu ölçeğini baz alarak geliştirdiği yeni ölçeğin kullanılabilir (Wasti, 2000;203).
- ✚ Araştırma ölçeklerinden Örgütsel Güçlendirme Ölçeği ve Örgütsel Güven Ölçeği Türkçeye tarafımızdan uyarlanmıştır.

2.3. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Araştırma dört ölçek ve yedi demografik özelliğe ilişkin sekiz sorudan oluşan bir soru formunun örnekleme oluşturan çalışanlar tarafından doldurulması ile gerçekleştirilmiştir.

2.3.1. Araştırma Modeli

Araştırma modeli olarak tanımlayıcı ve açıklayıcı bir yaklaşım kullanılmıştır. Tanımlayıcı araştırmanın amacı, bir örgüt, birey, grup, durum veya olgunun düzgün bir portresini çizmektir. Açıklayıcı araştırmanın amacı ise araştırmaya konu edilen değişkenler arasında neden-sonuç ilişkisi oluşturmaktır (Altunışık, 2002; 51-52)

Bu araştırmada hemşirelerin örgütsel güçlendirme, psikolojik güçlendirme, örgütsel güven ve örgütsel bağlılık düzeyleri tanımlanmaya çalışılmıştır. Ayrıca hemşirelerin örgütsel güçlendirme, psikolojik güçlendirme, örgütsel güven ve örgütsel bağlılık algılamaları arasındaki ilişkilerin belirlenmesine ve örgütsel güçlendirme düzeylerinin diğer değişkenlere etkisi araştırılmaya çalışılmıştır.

2.3.2. Örneklem

Araştırma, Haziran 2004 ayında İzmir ilinde bulunan Kamu, Özel ve üniversite Hastanelerinde gerçekleştirilmiştir. Çalışmanın verilerini test etmek amacıyla rastgele, tabakalı örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Bu yöntem ile öncelikle hastaneler önce ait oldukları kurumlara göre, devlete doğrudan ve dolaylı bağlı hastaneler ve özel hastaneler olarak sınıflandırılmış bu sınıflamadan özel hastaneler, üniversite hastaneleri ve kamu hastaneleri (sigorta ve devlet hastaneleri) örneklem kapsamına alınmıştır.

Daha sonra bu hastanelerin yataklı tedavi hizmeti veren dahili hastalıklar ve cerrahi hastalıklar klinikleri , yoğun bakımları, ayaktan tanı ve tedavi bölümleri ve başhemşirelik birimleri saptanmış ve çalışma bu birimlerde gerçekleştirilmiştir.

Örneklemin Tanımlayıcı İstatistikleri

Tablo1 : Hemşirelerin Çalıştıkları Kurumlara Göre Dağılımı

Kurum	Frekans	Geçerli Yüzde
Özel Hastane	46	19.2
Üniversite Hastanesi	77	32.2
Kamu Hastanesi	116	48.5
Toplam	239	100

Araştırmaya katılan hemşirelerin % 19.2 si özel hastanelerde, % 32.2 si üniversite hastanelerinde , % 48.5 i kamu hastanelerinde çalışmaktadır.

Tablo 2 : Hemşirelerin Öğrenim Durumlarına Göre Dağılımı

Öğrenim Durumu	Frekans	Geçerli Yüzde
Sağlık Meslek Lisesi	75	31.4
Ön Lisans	109	45.6
Lisans	51	21.3
Yüksek Lisans	4	1.7
Toplam	239	100

Tablo 2 de görüldüğü gibi % 31.4 sağlık koleji mezunu , % 45.6 ön lisans , % 21.3 lisans ve % 1.7 yüksek lisans mezunu hemşire örneklemimizi oluşturmuştur.

Tablo 3: Hemşirelerin Yaş gruplarına Göre Dağılımı

Yaş grupları	Frekans	Geçerli Yüzde
20-29	169	70,7
20-39	52	21,8
40-49	15	6,3
50 ve üstü	3	1,3
Toplam	239	100

Katılımcıların % 70.7 si 20-29 yaş arasında , % 21.8' i 30-39 yaş arasında, %6.3 ü 40-49 yaş arasında ve % 1.3'ü 50 ve üzeri yaşlardadır. Görüldüğü gibi örneklemimizin yaş dağılımına yüzdesel olarak baktığımızda çoğunluğun (% 70. 7) 20-29 yaş arasındaki genç hemşirelerden oluştuğu görülmektedir.

Tablo 4: Hemşirelerin Medeni Durumlarına Göre Dağılımı

Medeni Durum	Frekans	Geçerli Yüzde
Evli	158	66,4
Bekar	70	29,4
Boşanmış	10	4,2
Toplam	239	100

Katılımcıların medeni durumları ile ilgili bulguları incelendiğinde evli olanların büyük çoğunlukta olduğu görülmektedir. Evli katılımcılar 158 kişi (66.4), bekar olanlar 70 kişi (% 29.4) ve eşinden boşanmış olanlar ise 10 kişidir (% 4.2)

Tablo 5: Hemşirelerin Çalışma Statüsüne Göre Dağılımı

Statü	Frekans	Geçerli Yüzde
Kadrolu	185	78,7
Sözleşmeli	50	21,3
Toplam	239	100

Örneklemin , % 78.7 si kadrolu, % 21.3 ü sözleşmeli olarak çalışmaktadır

Tablo 6: Hemşirelerin Tecrübe Yıllarına Göre Dağılımı

Mesleki Tecrübe Yılı	Frekans	Geçerli Yüzde
0-4	61	25.8
5-9	83	35.2
10-14	48	20.3
15-19	22	9.3
20 ve Üzeri	22	9.3
Toplam	239	100

Tablo 15 da görüldüğü gibi hemşirelerin %25.8 i 0-4 yıl, % 35.2 si 5-9 yıl , % 20.3 ü 10-14 yıl , % 9.3 ü 15-19 yıl ve % 9.3 ü 20 ve üzeri yıl mesleki tecrübeye sahiptir.

Tablo 7: Hemşirelerin Çalışma Yeriine Göre dağılım

Çalışma Yeri	Frekans	Geçerli Yüzde
Dahili Klinikler	81	33.9
Cerrahi Klinikler	92	38.5
Yoğun Bakımlar	45	18.8
Yönetim Birimleri	7	2.9
Ayaktan Tanı ve Tedavi	14	5.9
Toplam	239	100

Çalışmaya katılan hemşirelerin çalıştıkları bölümlerle ilgili bulgulara baktığımızda % 33.9 'unun (81 kişi) dahili klinikler, % 38.5' inin (92 kişi) cerrahi klinikler , % 18.8' inin (45 kişi) yoğun bakımlar , % 2.9' unun (7) yönetim birimleri ve % 5.9'unun (14 kişi) ayaktan tanı ve tedavi bölümlerinde çalışmakta oldukları görülmektedir

Tablo 8: Hemşirelerin Bulundukları Kurumdaki Çalışma Süresine Göre Dağılım

Bulunduğu Kurumdaki Çalışma Süresi	Frekans	Geçerli Yüzde
0-4	107	45,0
5-9	71	29,8
10-14	44	18,5
15-19	10	4,2
20 ve Üzeri	6	2,5
Toplam		

Araştırmada hemşirelerin halen çalıştıkları hastanelerdeki çalışma sürelerine bakıldığında sırasıyla 107 kişi 0-4 yıl, 71 kişi 5-9 yıl, 44 kişi 10-14 yıl ve 6 kişide 20 ve üzeri yıldır şu an bulundukları kurumda çalışmaktadır. Diğer bir değişle hemşirelerin % 45'i 0-4 yıl , % 29.8'i 5-9 yıl, %18.5'i 10-14 yıl, % 4.2'si 15-19 yıl ve % 2.5 i 20 ve üzeri yıldır şu an bulundukları hastanede çalışmaktadırlar

2.3.3. Veri Toplama Yöntemi

Anket

Araştırmadaki değişkenlerle ilgili verilerin tümü anket yöntemi ile toplanmıştır. Araştırmada kullanılan anket formu Ek-1'de verilmiştir. Dağıtılan anketlerin kapak sayfalarında araştırmmanın amacı, soruların yanıtlanma şekli ile ilgili bilgiler verilmiştir. Samimi yanıtlar alabilmek için katılımcılara ad soyad sorulmamıştır. Kapak kısmına ayrıca çalışanlara ait kişisel bilgiler adı altında 7 maddeli demografik özellikleri belirleme soru formu konulmuştur.

Anketler ilgili hastanelerin belirtilen servislerine tarafımızdan dağıtılmıştır. Soru kağıtları hemşirelerin yoğun iş tempoları ve yöneticilerin verdikleri izin sürelerinin elverdiği nisbette yüzyüze görüşme yöntemiyle doldurulmuş geri kalan soru kağıtları yanıtlayıcılara bırakılmış ve birkaç gün sonra geriye toplanmıştır. Hastanelere 300 adet anket dağıtılmış ve bu anketlerden 237 tanesi geriye dönmüştür.

Görüşmeler

İzmir il sınırları içinde bulunan D.E.Ü. , Bozyaka SSK, Atatürk Devlet Hastanesi, Karşıyaka Devlet Hastanesi, Central Hospital, Özel Kocaman Hastanesi ve Özel Alsancak Hastanesi yöneticileriyle araştırmanın gerçekleştirilmesinden önce bir dizi görüşme yapılmış ve araştırmanın bu kurumlarda uygulanabilmesi için gerekli izinler alınmıştır.

2.3.4. Veri Analiz Yöntemi

2.3.4.1. Yazın Taraması

Araştırmanın geçerliliğini göstermek, kuramsal çerçevesini oluşturmak ve görgül kısmını oluşturmak amacıyla Dokuz Eylül Üniversitesi, Ege Üniversitesi ve Balıkesir Üniversitesi kütüphanelerindeki kaynaklar ve elektronik ortamdaki dergilerde kaynak taraması yapılmıştır. İnternet araştırmaları ile de elektronik ortamdaki bazı dergilere ulaşılmıştır. Ayrıca YÖK Dökümantasyon Merkezi erişim sayfasından konuyla ilgili tezlere ulaşılmıştır. Kütüphanelerde bulunmayan

kaynakların bir kısmı yazarların e-mail adreslerine ulaşılarak elde edilmiş bir kısımda araştırmacı tarafından satın alınmıştır.

Yazın taraması vasıtasıyla elde edilen bilgilerden kuramsal çerçeve oluşturulmuştur. Kuramsal çerçevenin oluşturulmasından sonra bir alan araştırması planlanmış ve uygulanmıştır.

2.3.4.2. Araştırmada Kullanılan İstatistik Yöntemleri

Bu araştırmada yapılan bilgi analizleri SPSS 13.0. istatistik paket programı kullanılarak yapılmıştır. SPSS programı çok yaygın kullanımı olan ve menü yönetimli bir program olması nedeniyle kullanıcıların rahatlıkla kullanabildiği bazı yöntemlerin uygulandığı veri setlerinin uygulanan yönetime uyumlu olmaması halinde uyarılar veren bir programdır(Özdamar, 2002;7). Bu program örnekleme ait verilerin aşağıda maddelenmiş olan analizlerinin yapılmasında kullanılmıştır.

Tanımlayıcı İstatistikler: Çalışmada tanımlayıcı istatistiklerden merkezi eğilim ölçüsü olarak aritmetik ortalama , yayılım ölçüsü olarak da standart sapma ve frekans dağılımları kullanılmıştır.

Cronbach Alpha Katsayısı:Araştırmada Örgütsel Güveni , Örgütsel Güçlendirmeyi, Psikolojik Güçlendirmeyi ve Örgütsel Bağlılığı ölçmek amacıyla kullanılan anketler pek çok araştırmacı tarafından kullanılmıştır ve geçerlilik güvenirliği test edilmiştir. Bu araştırma kapsamında ölçek boyutlarının güvenirliklerini test etmek amacı ile Alfa katsayısı formülünden yararlanılmıştır. Cronbach Alpha değeri 0.70 in üzerinde olan ölçeklerin içsel tutarlılığa sahip olduğu, yani kullanılan ölçeğin güvenilir olduğu söylenir(Bayram, 2004;128 içinde Carter, 1997)

Faktör Analizi:Araştırmada kullanılan ölçeklerin yapı geçerliliğini denetlemek amacıyla faktör analizi kullanılmıştır. Yapılan açıklayıcı (explanatory) faktör analizi ile bu örneklem için ölçek maddelerinin ölçeğin aslındaki faktörler altında en yüksek değerlerini alıp almayacaklarına bakılacaktır.

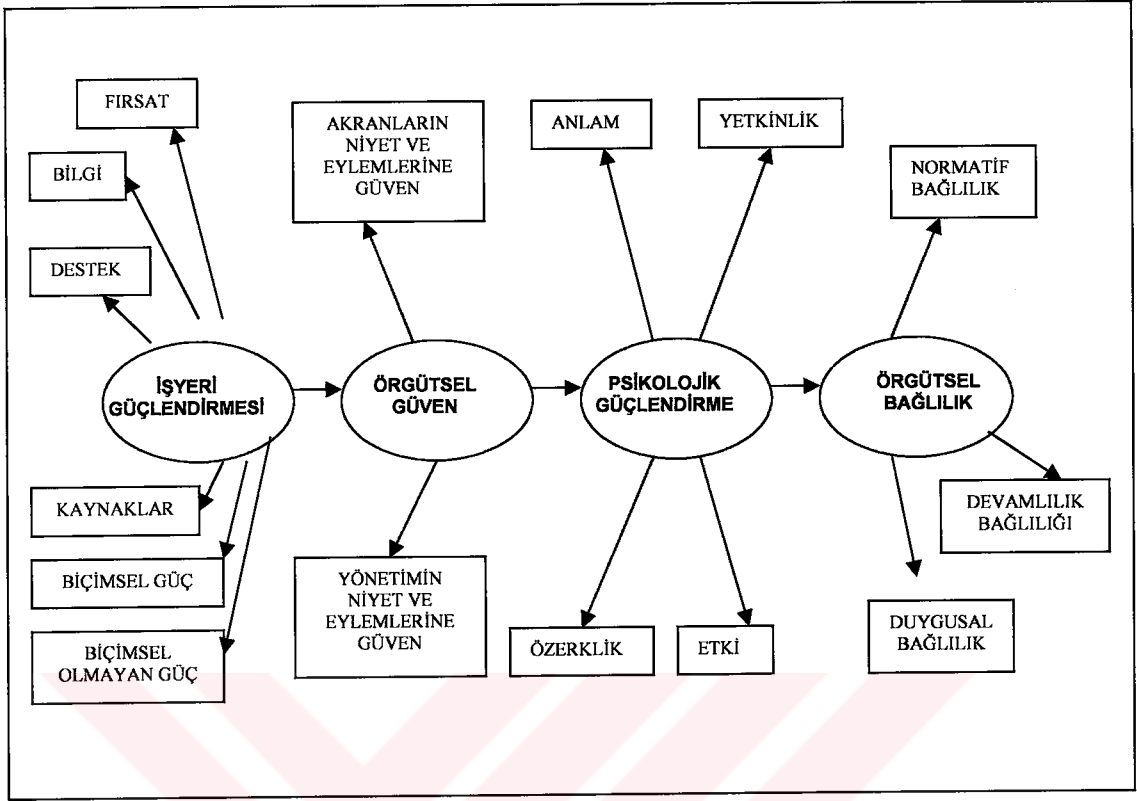
Regresyon Analizi: İngilizce'den Türkçe'ye uyarladığımız Güven ölçeği ve Örgütsel Güçlendirme Ölçeği alt boyutlarının toplam puana ne oranda katkıda bulunduğunu görmek için Stepwise yöntemi kullanılarak regresyon analizi yapılmıştır.

Korelasyon Analizi:Değişkenler arasındaki ilginin yönünü ve derecesini saptamak amacıyla korelasyon analizi uygulanmıştır. $p \leq 0.01$ anlamlılık düzeyinde olan ve korelasyon katsayısı $r = .30$ ve üzeri olan ilgi anlamlı kabul edilmiştir. Korelasyon katsayısının 1'e yaklaşması ilişkinin mükemmelliğini, sıfıra yaklaşması ise zayıflığını yada yokluğunu gösterir(Karasar, 2004;220). Çalışmada korelasyon analizi yöntemi olarak Pearson Momentler Korelasyon yöntemi kullanılmıştır.

Tek Yönlü Varyans Analizi:Araştırma boyutları açısından demografik değişkenler arasında fark olup olmadığının belirlenmesi amacı ile tek yönlü varyans analizi ve varsa farklılıkların nereden kaynaklandığını tespit etmek amacıyla da tukey testi yapılmıştır. Analize dahil edilen değişkenler ile toplam varyansın 2/3 ünün açıklanması özellikle sosyal bilim uygulamalarında bu değere ulaşmak zor olduğu için açıklanan varyansın 0.30 olması yeterli görülebilir (Bayram, 2004;132).

2.3.4.3. Araştırmanın Teorik Modeli

Araştırmamızda teorik model olarak Kanter'in işyeri güçlendirmesi modelini ve Laschinger'in bu modelden yetkinlik ve motivasyon boyutlarını çıkararak onları da kapsayan psikolojik güçlendirme boyutunu ekleyerek oluşturduğu genişletilmiş modelinden faydalanılmıştır. Bu model kullanılarak örgütsel güven ve işyeri güçlendirmesinin örgütsel bağlılığa etkisi araştırılmıştır. Şekil 12'de görüldüğü gibi örgütsel güvenin akranların ve yönetimin niyet ve eylemlerine güven, güçlendirmenin fırsat, bilgi, destek, kaynaklar, biçimsel güç ve biçimsel olmayan güç boyutları psikolojik güçlendirmenin anlam, yetkinlik, özerklik ve etki, örgütsel bağlılığın ise duygusal, normatif ve devamlılık bağlılığı boyutları modelimizin içeriğini oluşturmuştur.



Şekil 12: Araştırmanın Teorik Modeli

2.3.5. Veri Toplama Araçları

Araştırma verilerinin toplanabilmesi için 8 adet demografik özelliklere ait sorudan ve 4 adet ölçeğe ait 63 sorudan oluşan bir anket formu kullanılmıştır. Araştırmada kullanılan ölçeklerden örgütsel güçlendirme ve örgütsel güven ölçekleri tarafımızdan Türkçe'ye çevrilerek kullanılmıştır. Oluşabilecek çeviri hatalarına karşı bu ölçekler İngilizce'den Türkçe'ye dört farklı İngilizce öğretim elemanı tarafından 4 kez çevrilmiş ve en iyi ifade şekilleri ölçeğin Türkçe versiyonuna konulmuştur.

Elde edilen Türkçe'ye uyarlanmış ölçekler önce 30 kişilik bir hemşire grubuna uygulanarak güvenilirliğine bakılmış ve ölçeklerin genel güvenirlik düzeyi $\alpha = .89$ bulunmuştur. α değeri ölçeklerin kullanılabilmesi için yeterli görüldüğünden dolayı ölçeklerin olduğu gibi kullanılmasına karar verilmiştir.

Türçe'ye uyarlanan iki ölçeğin bu araştırmada haklarında veri topladığımız 237 kişilik örneklem grubuna uygulanması sonucu elde edilen geçerlilik ve güvenirlik analizleri sonuçları diğer ölçeklerinki ile beraber aşağıda sunulmuştur.

Demografik Özelliklere İlişkin Soru Formu

Bu bölümde çalışılan kurum öğrenim durumu, yaş, medeni durum, işyerindeki statü, mesleki tecrübe yılı, çalışılan.bölüm ve halen çalışılan iş yerindeki çalışma süresini içeren sekiz adet soru sorulmuştur.

Örgütsel Güçlendirme Ölçeği

Hemşirelerin Kanter tarafından tanımlanan dört iş güçlendirmesi yapısını: fırsat, bilgi, destek ve kaynaklara erişim algılamalarını ölçmek için Örgütsel Güçlendirme Ölçeği (Laschinger, Finegan, Shamian, & Wilk, 2001) kullanıldı. Buradaki 4 alt ölçeğin her biri doğrulayıcı faktör analizi sonuçlarından kaynaklanan 3 maddeyi kapsamaktadır. Alt ölçek puanları ortalaması maddelerin toplanmasından ve ortalamalarının alınmasından elde edilmiştir. Böylece muhtemel puanlar birden beşe sıralanmıştır. Yüksek puanlı olanlar bilgi, destek kaynaklar ve fırsatlara erişimin yüksek algılandığını göstermektedir. Daha yüksek bir puan daha fazla algılanmış güçlendirmeyi göstermektedir.

Bir iki maddeli Global Güçlendirme Ölçeği ; Örgütsel Yapısal Güçlendirme Ölçeğinin yapı geçerliliği için ölçeğe dahil edilmiş olup bu puan ölçek puanına dahil edilmemiştir. Global Güçlendirme puanı ile toplam Örgütsel Yapısal Güçlendirme puanı arasındaki korelasyon yapısal güçlendirme ölçümünün yapı geçerliliği için kanıt sağlamaktadır.

Hemşirelerin iş çevrelerindeki biçimsel güç algılamaları (iş çevresinde iş esnekliği, görünürlük ve tanınma) Örgütsel Güçlendirme Ölçeğinin alt ölçeği olarak 25, 26, 27. sorularda Biçimsel Güçlendirme bölümü altında ölçülmüştür. Hemşirelerin iş çevresindeki biçimsel olmayan gücü algılamaları (iş ortamında sponsor desteği, akranların network'ü ve profesyonel ilişkilerin algılaması) Güçlendirme Ölçeğinin alt ölçeği olarak Biçimsel Olmayan Güçlendirme bölümü altında 28,29,30,31. sorularda ölçülmüştür.

Örgütsel Güçlendirme Ölçeği beşli likert tarzında hazırlanmış olan ve 1=Kesinlikle Katılmıyorum, 2= Katılmıyorum, 3= Kararsızım, 4= Katılıyorum ve 5=Kesinlikle Katılıyorum şeklinde olumsuzdan olumluya doğru sıralanmış puanlardan meydana gelmiş 19 sorudan oluşmuş bir ölçektir. Ölçeğin iç yapı geçerliliğini test etmek için global Güçlendirme Ölçeği adı altında iki maddeli bir ölçek bu ölçeğe eklenmiş ve soru sayısı 21 olmuştur.

Ölçekteki 13, 14 ve 15. sorular örgütsel güçlendirmenin Fırsat boyutu, 16, 17, 18. sorular Bilgiye Erişim boyutu, 19, 20, 21. sorular destek boyutu, 22,23,24. sorular kaynaklar boyutu ile ilgili sorulardır. Değerlendirmede üçün üstünde ortalama puana sahip kişiler örgütsel güçlendirme düzeyleri yüksek; üçün altında ortalama puana sahip kişiler örgütsel güçlendirme düzeyleri düşük olarak değerlendirilmiştir

Örgütsel Güven Ölçeği

Cook&Wall 1980 yılında yayınladıkları çalışmalarında güven, örgütsel bağlılık ve kişisel ihtiyaçların doyurulması değişkenlerini ölçmek için geliştirdikleri ölçekleri İngiltere'deki işçi sınıfına uygulamışlardır. İçsel homojenlik , güvenilirlik ve faktör analizleri sonucunda ölçeklerin psikometrik olarak yeterli ve güvenilir oldukları ortaya çıkmıştır.(Cook& Wall, 1980 ;39)

Hemşirelerin örgütsel güvenlerini ölçmek için Cook ve Wall'un yukarıda bahsedilen "İşyerinde Kişilerarası Güven Ölçeği" kullanılmıştır.

Örgütsel Güven Ölçeği beşli likert tarzında hazırlanmış olan ve 1=Kesinlikle Katılmıyorum, 2= Katılmıyorum, 3= Kararsızım, 4= Katılıyorum ve 5=Kesinlikle Katılıyorum şeklinde olumsuzdan olumluya doğru sıralanmış puanlardan oluşmuş 12 sorulu bir ölçektir. Ölçeğin orijinali 7 maddeli bir puanlamaya sahipken bu araştırmada diğer ölçeklerle uyumlu olması açısından 5 li likert ölçeğine dönüştürülmüştür. Ölçeğin orijinaline bağlı kalınarak 3,5,8. sorular Akranların Niyetlerine Güven, 9,10,11. sorular Akranların Eylemlerine Güven ve 1, 7, 12. sorular Yönetimin Niyetlerine Güven , 2,4,6. sorular Yönetimin Eylemlerine Güven

düzeylerin ölçümünde aynı sıralamada kullanılmıştır. 2 ve 12. sorular ters puanlanmış olup yapılan analizler bu durum dikkate alınarak yapılmıştır.

Değerlendirmede üçün üstünde ortalama puana sahip kişiler örgütsel güven düzeyleri yüksek; üçün altında ortalama puana sahip kişiler örgütsel güven düzeyleri düşük olarak değerlendirilmiştir..

Psikolojik Güçlendirme Ölçeği

Psikolojik güçlendirme; Spretizer'in İşyerinde Psikolojik Güçlendirme: Boyutlar, Ölçüm ve geçerlilik adlı çalışmasının ekinde bulunan 12 maddelik Psikolojik Güçlendirme Ölçeğinin Ayşe Altınay'ın çalışmasında kullanılmış Türkçe versiyonu ile ölçülmüştür.

Psikolojik güçlendirme ölçeği anlam, yeterlilik, özerklik ve etki olmak üzere 4 faktöre ayrılmış ; her faktör için 3 maddenin kullanıldığı 7 li likert puanına sahip bir ölçektir. Bu ölçek Spreitzer'in (1995) çalışmasında Fortune 500 endüstri örgütünde 393 orta kademe yöneticiye uygulanmış faktör analizi sonucu faktör ağırlıkları .66 dan .99 a güçlendirmenin dört boyutunu destekleyen bir sonuç ortaya çıkmıştır.

Ayşe Altınay'ın bir cam fabrikasında yaptığı araştırma çalışmasında 185 beyaz yakalı çalışana uyguladığı ölçeğin Türkçe versiyonu için yapılan faktör analizinde Spreitzer'in sonuçları ile tutarlıdır. Bu çalışmanın faktör analizi sonuçları da benzer bulunmuştur. Bizim çalışmamızda kullanılan diğer ölçeklerin 5 li likert ölçeği olması nedeniyle bu ölçeğin maddeleri de 5 e indirgenmiştir.

Psikolojik Güçlendirme Ölçeği beşli likert tarzında hazırlanmış olan ve 1=Kesinlikle Katılmıyorum, 2= Katılmıyorum, 3= Kararsızım, 4= Katılıyorum ve 5=Kesinlikle Katılıyorum şeklinde olumsuzdan olumluya doğru sıralanmış puanlardan oluşmuş 19 sorulu bir ölçektir.

Ölçekteki 34, 35, 36. sorular anlam boyutunu, 37, 38, 39. sorular yetkinlik boyutunu, 40, 41, 42. sorular özerklik boyutunu ve 43, 44, 45. sorular etki boyutunu ölçmektedir.

Değerlendirmede için üstünde ortalama puana sahip kişiler örgütsel güçlendirme düzeyleri yüksek; için altında ortalama puana sahip kişiler örgütsel güçlendirme düzeyleri düşük olarak değerlendirilmiştir

Örgütsel Bağlılık Ölçeği

Bu araştırmada örgütsel bağlılık değişkeni Arzu Wasti' nin geçerlilik ve güvenirlik analizi yaptığı Meyer ve Allen'in üç boyutlu örgütsel bağlılık ölçeği kullanılarak ölçülmüştür. Arzu Wasti' nin çalışmasında yaptığı doğrulayıcı faktör analizi sonucunda duygusal ve normatif bağlılık maddeleri kendi faktörlerine yüksek ağırlıkla yüklenirken , devamlılık bağlılığı maddelerinden bazıları problemlidir (Wasti, 2000;401-402) .

Meyer ve Allen'in üç boyutlu Örgütsel Bağlılık Ölçeği 3 faktörden oluşan 5 li likert tipinde 18 maddelik bir ölçektir. Ölçeği oluşturan faktörler 6 maddeden oluşmaktadır ve duygusal bağlılık, devamlılık bağlılığı ve normatif bağlılık faktörlerini ölçmek için kullanılmıştır.

Örgütsel Bağlılık Ölçeği beşli likert tarzında hazırlanmış olan ve 1=Kesinlikle Katılmıyorum, 2= Katılmıyorum, 3= Kararsızım, 4= Katılıyorum ve 5=Kesinlikle Katılıyorum şeklinde olumsuzdan olumluya doğru sıralanmış puanlardan oluşmuş 18 sorulu bir ölçektir.

2.3.5.1 Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Güvenirlikleri

Cronbach Alpha değeri değişkenler arasındaki ortalama korelasyonu temel olarak, ölçeklerdeki değişkenlerin iç tutarlılığını ölçmek için faydalanılır (Bayram,2004;127-128). Bu nedenle bizim ölçeklerimizin iç tutarlılığını test etmek için bu değerden faydalanılmıştır.

Alfa katsayısı formülünün kullanılması ile dört ölçek ve bu ölçeklerin alt boyutları için elde edilen alfa katsayıları aşağıdaki Tablo 9 da verilmiştir.

Tablo 9 :Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Cronbach Güvenirlik Katsayıları

ÖLÇEK	ALFA KATSAYISI
Örgütsel Güven ölçeği	,7382
Akranlara Güven	,8299
Yönetime Güven	,5852
Yapısal Güçlendirme Ölçeği	,9038
Fırsat	,8429
Bilgi	,8499
Destek	,8626
Kaynaklar	,7307
Global Güçlendirme Ölçeği	,7405
Biçimsel Güç	,5958
Biçimsel Olmayan Güç	,6141
Psikolojik Güçlendirme Ölçeği	,8496
Anlam	,8758
Yetkinlik	,8492
Ozerklik	,7649
Etki	,8610
Örgütsel Bağlılık Ölçeği	,8260
Duyg.Bağl.	,7567
Ahlaki Bağl.	,7951
Devamlılık Bağl.	,7072

Örgütsel güven ölçeğinin güvenirlik düzeyi $\alpha = .7382$ Yapısal Güçlendirme Ölçeğinin $\alpha = .9038$ Psikolojik Güçlendirme Ölçeğinin $\alpha = .8496$ ve Örgütsel Bağlılık ölçeğinin güvenirlik düzeyi ise $\alpha = .8260$ olarak bulunmuştur. Görüldüğü gibi araştırmada kullanılan ölçeklerin güvenirlik düzeyi 0.70'in üzerinde çıkmıştır.

2.3.5. Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Yapı Geçerlilikleri

Örgütsel Güven Ölçeği Faktör Analizi Sonuçları

Tablo 10: Varimax Döndürme ile Örgütsel Güven Ölçeğinin 4 Faktör İçin Faktör Analizi Sonuçları

	Akranların Eylemlerine Güven	Yönetimin Eylemlerine güven	Akranların Niyetlerine Güven	Yönetimin Niyetlerine Güven
madde09	,85528	,14965	,21735	-,00222
madde10	,75169	-,08338	,19321	,03601
madde11	,83532	,00328	,08640	-,09927
madde02	-,26093	,24204	,04204	-,30441
madde04	,00088	,72259	,12530	-,36273
madde06	,00285	,77106	,19257	-,11104
madde03	,17672	,09775	,86870	,01572
madde05	,21511	,14126	,87001	,01864
madde08	,56663	,18719	,52963	-,07025
madde01	,03181	,75765	,07529	-,21114
madde07	,09841	,76440	-,00849	,39765
madde12	-,17021	-,14392	,05471	,85773
Özdeğer	3,64999	2,27571	1,19826	,96394
Varyansı	30,4	19,0	10,0	8,0
AçıklamaYüzdesi				
Toplamlı Yüzde	30,4	49,4	59,4	67,4

Tablo 10 bir Varimax ölçütüne göre döndürülmüş faktör analizi temel bileşeninin sonuçlarını göstermektedir. Ölçeğin içindeki maddeler, 4 faktör altında toplandığında varyansın % 67.4 ünü açıklamaktadır. Faktör yüklerinin en yüksek nerelerde toplandığına Tablo 2 den bakacak olursak; akranların eylemlerine güven faktörü maddelerinin faktör yüklerinin ölçeğin aslında olduğu gibi (ölçekteki 9, 10,11.sorular) yüksek yüklerle bir araya geldiği yani akranların eylemlerine güven faktörü altında toplandıkları, yönetimin eylemlerine güven faktörü maddelerinin 4 ve 6. maddesi faktör yüklerinin yine ölçeğin aslında olduğu gibi (ölçekteki 2,4,6.sorular) yüksek yüklerle bir araya geldiği yani akranların eylemlerine güven faktörü altında toplandıkları ancak 2. maddenin en yüksek faktör yükünün yönetimin niyetlerine güven faktörü altına kaydığı görülmektedir.

Akranların Niyetlerine Güven faktörü maddelerinin iki tanesinin ölçeğin aslında olduğu gibi (ölçekteki 3,5,8.sorular) yüksek yüklerle bir araya geldiği 8

numaralı maddenin ise Akranların Eylemlerine Güven faktörü altına kaydı; ancak 8 numaralı maddenin Akranların Niyetlerine Güven faktörü altındaki yük değerinin de oldukça yüksek olduğu görülmektedir. Yönetimin Niyetlerine Güven faktörü maddelerinin bir tanesinin ölçeğin aslında (ölçekteki 1,7,12.sorular) olduğu gibi yüksek yüklerle bir araya geldiği, diğer ikisininse Yönetimin Eylemlerine Güven faktörü altına kaydı belirlenmiştir.

Bu nedenle aynı ölçek için faktör analizi yöntemi kullanılarak 2 faktör için analiz yapılmıştır.

Tablo 11: Varimax Döndürme ile Örgütsel Güven Ölçeğinin 2 Faktörlü Faktör Analizi Sonuçları

	Akranların Niyet ve Eylemlerine Güven	Yönetimin Niyet ve Eylemlerine Güven
madde03	,63465	,21471
madde05	,66798	,24975
Madde08	,76874	,20978
madde09	,83281	,06283
Madde11	,73962	-,06846
Madde10	,72959	-,15611
madde01	,08051	,77592
Madde02	-,19049	,35139
madde04	,08115	,79665
madde06	,12316	,78595
Madde07	,09334	,59515
Madde12	-,10666	-,33269
Özdeğer	3,64999	2,27571
Varyansı Açıklama	30,4	19,0
Yüzdesi		
Toplamlı Yüzde	30,4	49,4

Tablo 11' de görüldüğü gibi ölçeğin içindeki maddeler, 2 faktör altında toplandığında varyansın % 49.4 ünü karşılamaktadır. En yüksek faktör yükleri Yönetimin niyet ve Eylemlerine Güven ve Akranların niyet ve eylemlerine Güven faktörleri altında toplanmaktadır.

Ölçeğin orijinalinin alındığı literatürde de(Cook&Wall, 1980; 47) Güven ölçeğinin iki faktörlü olarak kullanılmasına karar verilmiştir.

Tablo 12:Varimax Döndürme ile Örgütsel Güçlendirme Ölçeğinin Faktör Analizi Sonuçları

	Bilgi	Destek	Fırsat	Kaynaklar	Biç.Olm Güç	Biçimsel Güç
Madde16	,76361	,23027	,16406	,23974	,08247	,06473
Madde 17	,84715	,10570	,12261	,15662	,04743	,16822
Madde 18	,84077	,22733	,03588	,04643	,06189	,06543
Madde 19	,50343	,59504	,23039	,03525	,06806	,18830
Madde 20	,29746	,77902	,24597	,11180	,04859	,06778
Madde 21	18565	,75463	,34688	,11468	,03125	,06709
Madde 13	-,01331	,14493	,81998	,14965	,04050	,17094
Madde 14	,16423	,13701	,85601	,12795	,09676	,00623
Madde 15	,16491	,13810	,75827	,11931	,13780	-,01961
Madde 22	,21190	,09135	,26732	,78465	,13984	,06128
Madde 23	,19401	,03409	,12148	,83949	,09301	,15185
Madde 24	,01011	,44369	,07822	,59719	,03359	,14571
Madde 28	,01034	,32408	,26390	,18434	,56266	,28654
Madde 29	,07563	-,07594	,05435	,02303	,82684	,01294
Madde 30	30985	,52124	-,05732	,12156	,39838	-,05463
Madde 31	,02880	,33600	,18878	,24162	,45524	-,43671
Madde 25	,08166	,48038	-,11384	,21490	,01380	,52570
Madde 26	,23431	,06830	,19365	,20445	,08868	,69831
Madde 27	,21883	,21485	,35805	,20639	,44064	,46211
Özdeğer	6,65805	1,81855	1,34860	1,26388	1,14179	,97101
Varyansı	35,0	9,6	7,1	6,7	6,0	5,1
AçıklamaYüzdesi						
Toplamlı Yüzde	35,0	44,6	51,7	58,4	64,4	69,5

Örgütsel Güçlendirme Ölçeğinin içindeki maddeler ölçeğin aslında olduğu gibi 6 faktör altında toplanmıştır ve varyansın % 69.5ini karşılamaktadır. Faktör yüklerinin en yüksek nerelerde toplandığına Tablo 12 den bakacak olursak; bilgi , destek, fırsat, kaynaklar ve biçimsel güç faktörlerinin faktör yüklerinin; ölçeğin

aslında olduğu gibi yüksek yüklerle bir araya geldiği, biçimsel olmayan güç faktörünün 3 adet maddesinin faktör yüklerinin ölçeğin aslında olduğu gibi yüksek yüklerle bir araya geldiği; sadece 19. maddenin destek faktörü altına kaydığı ancak bu maddenin biçimsel olmayan güç faktörü altındaki yük değerinin de oldukça yüksek olduğu görülmektedir.

Psikolojik Güçlendirme Ölçeği Faktör Analizi Sonuçları

Tablo13: Varimax Döndürme ile Psikolojik Güçlendirme Ölçeğinin Faktör Analizi Sonuçları

	Anlam	Etki	Yetkinlik	Özerklik
Madde34	,86087	,00211	,23554	,15221
Madde35	,82696	,18380	,18398	,05042
Madde36	,89143	-,01410	,21710	,11878
Madde37	,45858	,01287	,74289	,02077
Madde38	,27895	,10816	,82408	,08653
Madde39	,13515	,10019	,82337	,23278
Madde43	,17770	,77727	-,02600	,27793
Madde44	,03609	,88320	,16387	,17019
Madde45	-,04400	,91898	,11706	,07604
Madde40	,02847	,13849	,52626	,70488
Madde41	,17234	,14622	,24598	,84060
Madde42	,12832	,42385	-,12539	,70839
Özdeğer	4,74828	2,42107	1,29371	1,00850
VaryansAçıklama	39,6	20,2	10,8	8,4
Yüzdesi				
Toplamlı Yüzde	39,6	59,7	70,5	78,9

Bu araştırmada Psikolojik Güçlendirme Ölçeğinin maddeleri orjinal ölçekte olduğu gibi 4 faktör altında toplanmıştır. Bu 4 faktör varyansın %78,9'unu açıklamaktadır. Faktör yükleri en yüksek oranda nerede toplandığına tablo 13 den bakacak olursak ölçek maddelerinin ölçeğin aslında olduğu gibi Anlam, Etki, Yetkinlik ve Özerklik faktörleri altında yüksek yüklerle bir araya gelmişlerdir.

Örgütsel Bağlılık Ölçeği Faktör Analizi sonuçları

Tablo 14: Varimax Döndürme ile örgütsel Bağlılık Ölçeğinin 3 Faktörlü Faktör Analizi Sonuçları

	Ahlaki Bağlılık	Devamlılık Bağlılığı	Duygusal Bağlılık
Madde52	-,16674	-,08761	,67959
Madde53	,57063	,31882	-,12921
Madde54	,62004	,30092	-,22086
Madde55	,74020	-,03341	-,13446
Madde56	,68289	,21163	-,10490
Madde57	,71973	,05437	-,17363
Madde47	-,25065	-,02474	,57077
Madde48	,71796	-,09926	,00941
Madde49	,04654	,05071	,77959
Madde50	,75307	-,00345	-,14832
Madde51	-,25836	-,00050	,73511
Madde58	-,23781	,54887	,35082
Madde59	,26229	,61374	-,24724
Madde60	,27540	,72804	-,18138
Madde61	,01472	,69367	,04785
Madde62	-,11076	,75625	,19932
Madde63	,26835	,43383	-,20660
Özdeğer	5,26581	2,53809	1,55117
Varyans Açıklama	29,3	14,1	8,6
Yüzdesi			
Toplamlı Yüzde	29,3	43,4	52,0

Bu araştırmada kullanılan Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin Tablo 14' de görülen Varimax ölçütüne göre döndürülmüş faktör analizi sonuçlarına göre ;Ahlaki Bağlılık boyutuna ait 6 ölçek maddesinden 5 tanesinin faktör yüklerinin ölçeğin aslında olduğu gibi yüksek yüklerle bir araya geldiği. Bu faktöre ait 1 maddenin duygusal bağlılık faktörü altına kaydığı (Madde 52) görülmektedir.

Devamlılık Bağlılığı boyutuna ait tüm maddelerin en yüksek faktör değerlerinin ölçeğin aslındaki devamlılık bağlılığı faktörü altında toplandığı , Duygusal Bağlılık faktörüne ait 3 maddenin ölçeğin aslındaki faktörün altında toplandığı , diğer 3 maddenin ise Ahlaki Bağlılık faktörü altına kaydığı Tablo 6 da görülmektedir (Maddde 46, 48, 50).

Bu maddelerden 46. maddenin faktör yükünün ölçeğin aslındaki faktör altında bulunan ağırlığının da yüksek olduğu görülmektedir. Bu analizdeki 3 faktör varyansın % 52 sini karşılamaktadır.

Arzu Wasti tarafından 3 boyutlu örgütsel bağlılık boyutu için yapılan geçerlilik güvenirlik çalışmasında ölçeğin uygulanmasında bir yöntemsel hata olduğu, örgütsel bağlılık kavramının değişik kültürlerde başka anlamlar taşıyabileceği ifade edilmiştir. Ölçeğin farklı kültürlerde kullanımı açısından birtakım düzeltmelere tabi gerektiği üzerinde durulmuş ve özellikle ahlaki bağlılık boyutunun her kültüre göre farklılık arz edeceği üzerinde durulmuştur. Wasti (2000;409) ahlaki bağlılık ölçeğinin duygusal bağlılık ölçeği ile çok örtüştüğü ve bu iki boyutun bu denli örtüşmemek üzere yeniden geliştirilmesi üzerinde durmuştur. Bizim araştırmamızda da ahlaki bağlılık ve duygusal bağlılık ölçeği örtüşmesi gözlenmektedir.

Bu durum göz önünde bulundurularak, Ahlaki Bağlılık boyutu çıkarılarak tekrar yapılan 2 faktörlü faktör analizi sonucu Tablo 15'de görülmektedir.

Tablo 15: Varimax Döndürme ile örgütsel Bağlılık Ölçeğinin 2 Faktörlü Faktör Analizi Sonuçları

	Duygusal Bağlılık	Devamlılık Bağlılığı
Madde46	,72740	,16986
Madde47	-,60896	-,05229
Madde48	,54431	,05076
Madde49	-,55518	,06070
Madde50	,68278	,13476
Madde51	-,70214	-,01493
Madde58	-,46883	,52068
Madde59	,30902	,63023
Madde60	,25847	,74144
Madde61	-,04965	,70606
Madde62	-,26084	,74283
Madde63	,27671	,48478
Özdeğer	3,14577	2,40664
Varyansı Açıklama	26,2	20,1
Yüzdesi		
Toplamlı Yüzde	26,2	46,3

Bu analizdeki 2 faktör varyansın % 46.3 'ünü karşılamaktadır. İki faktörlü analiz sonucuna göre ölçek maddelerinin faktör yüklerinin ölçeğin aslında olduğu gibi yüksek yüklerle bir araya geldiği yani duygusal bağlılık ve devamlılık bağlılığı faktörleri altında toplandıkları görülmektedir.

Regresyon Analizi Sonuçları

İngilizceden Türkçeye çeviri yaparak uyarladığımız ölçeklerden biri olan örgütsel Güçlendirme ölçeğinin alt boyutlarının toplam puana ne oranda katkıda bulunduğunu görmek için Stepwise yöntemi kullanılarak regresyon analizi yapılmıştır.

Türkçeye çevrilerek uygulanan örgütsel Güven ölçeği için regresyon analizi kullanılarak ölçeğin alt boyutlarının toplam puana katkısına bakılmıştır.

Tablo 16 :Örgütsel Güvene Etki Eden Faktörlerin Regresyon Analizi

Bağımsız Değişkenler	β	T	Önem Düzeyi (p)
Yönetimin Niyet ve Eylemlerine Güven	,617680	185,169	,0000
Akranların Niyet ve Eylemlerine Güven	,638422	191,388	,0000

Multiple R= ,99878 ; R Square= ,99756; Adjusted R Square= ,99754; F =

48191,23167

Signif F = ,0000

Analizin sonuçlarına göre Tablo 16' da görüldüğü gibi Örgütsel Güven alt boyutları Örgütsel Güven ölçeğinin toplam puanlarıyla ilişkili varyansının % 99 unu ($R^2 = .99756$) açıklamaktadır. ($p < 0.001$).

Tablo 17 :Örgütsel Güçlendirmeye Etki Eden Faktörlerin Regresyon Analizi

Bağımsız Değişkenler	β	T	Önem Düzeyi (p)
Destek	,231675	22,807	,0000
Biçimsel olmayan Güç	,255631	28,902	,0000
Biçimsel Güç	,233175	24,345	,0000
Fırsat	,246471	27,437	,0000
Kaynaklar	,221987	24,136	,0000
Bilgi	,215095	22,581	,0000

Multiple R= ,99320; R Square= ,98645; Adjusted R Square =,98610 ; F = 2778,83051,

Signif F = ,0000

Türkçeye çevrilerek uygulanan diğer ölçeğimiz Örgütsel Güçlendirme Ölçeği için yapılan regresyon analizi sonuçlarına göre tablo 17'de görüldüğü gibi Örgütsel Güçlendirme alt boyutları Örgütsel Güçlendirme ölçeğinin toplam puanlarıyla ilişkili varyansının % 98 ini ($R^2 = .98645$) açıklamaktadır. ($p < 0.001$)

2.3.5.3. Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Tanımlayıcı İstatistikleri

Örnekleme giren hemşirelerin örgütsel güven, örgütsel bağlılık, psikolojik güçlendirme ve örgütsel bağlılık düzeylerini belirlemek için ortalama ve standart sapma değerleri hesaplanmıştır.

Ölçek değerlendirmesinde üçün üstünde ortalama puana sahip kişilerin örgütsel güven, örgütsel güçlendirme, psikolojik güçlendirme ve örgütsel bağlılık düzeyleri yüksek; üçün altında ortalama puana sahip kişilerin ise yukarıda belirtilen ölçek boyutları açısından düzeylerinin düşük olduğu değerlendirilmiştir.

Tablo 18 de görüldüğü gibi Örgütsel güven alt ölçeklerinin puan ortalamaları; hemşirelerin akranlarının niyet ve eylemlerine (3.97) , yönetime olandan (3.16) daha fazla güven duyduklarını göstermiştir

Örgütsel güçlendirme puan ortalamalarına baktığımızda kapsamlı iş güçlendirme puanının orta seviyenin çok az altında (2.83) olduğunu, yani hemşirelerin iş ortamlarını orta seviyede güçlendirici olarak algıladıklarını göstermektedir. Örgütsel güçlendirme alt boyutlarından olan fırsat yapısının (3,15) en fazla güçlendirici faktör olduğu ortaya çıkmıştır. Bunun yanında bilgi (2.62), destek (2.47) ve kaynaklar (2.85) alt boyutlarının puan ortalamaları daha düşük seviyede çıkmıştır.

Bu araştırmaya katılan hemşireler çalıştıkları kurumlarda yüksek biçimsel güce sahip olduklarını düşünmemektedirler (2,63); fakat orta seviyede biçimsel olmayan güce sahip olduklarını düşünmektedirler (3,13).

Global güçlendirme puan ortalaması da yapısal güçlendirme ölçeği ortalaması ile tutarlıdır (2,87).

Tablo 18: Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Tanımlayıcı İstatistikleri

Ölçekler	Ortalama	Standart Sapma	Kişi Sayısı (n)
Örgütsel Güven	3,57	,49	239
Akranlara Güven	3,97	,62	239
Yönetime Güven	3,16	,61	239
Örgütsel Güçlendirme	2,83	,67	239
Fırsat	3,15	1,02	239
Bilgi	2,62	1,01	239
Destek	2,47	1,02	238
Kaynaklar	2,85	,97	237
Biçimsel Güç	2,63	,86	239
Biçimsel Olmayan Güç	3,13	,76	239
Global Güçlendirme	2,87	1,07	238
Psikolojik Güçlendirme	3,89	,59	239
Anlam	4,41	,70	239
Yetkinlik	4,38	,63	238
Ozerklik	3,60	,87	238
Etki	3,19	,96	236
Örgütsel Bağlılık	2,92	,63	238
Duyg.Bağl.	2,78	,82	238
Ahlaki Bağl.	2,84	,85	237
Devamlılık Bağl.	3,14	,79	236

Psikolojik güçlendirme boyutlarına baktığımızda hemşirelerin çalıştıkları iş ortamlarını psikolojik güçlendirme açısından yüksek seviyede algıladıkları bulunmuştur. Anlam boyutu en yüksek algılanan psikolojik güçlendirme boyutudur (4,41), onu yetkinlik boyutu takip etmektedir (4,38).

Hemşirelerin devamlılık bağlılığı puan ortalaması, duygusal ve ahlaki bağlılık puan ortalamalarından daha yüksek çıkmıştır (3,14). Kapsamlı Örgütsel bağlılık puan ortalaması ise orta seviyeye yakın çıkmıştır (2,92).

2.4. BULGULAR

Bu bölümde İzmir ili sınırları içinde bulunan hastanelerde çalışan hemşirelerin örgütsel güven, işyeri güçlendirmesi, psikolojik güçlendirme ve örgütsel bağlılık algılama düzeyleri arasındaki ilişkiler incelenecek ve örneklemin bu değişkenleri ölçmek için kullanılan ölçeklerden aldıkları puan ortalamalarının demografik özelliklerine göre karşılaştırılması yapılacaktır.

2.4.1. Örgütsel Güven, Güçlendirme, Psikolojik Güçlendirme Ve Örgütsel Bağlılık Algılamaları Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi

2.4.1.1. Ölçeklerin Kendi Alt Boyutları İle Olan Korelasyonları

Tablo 19 : Örgütsel Güven Ölçeği ve Alt Boyutları Arasındaki Korelasyon Katsayıları

	ÖRGÜTSEL GÜVEN	ALT BOYUTLAR	
		Akranların Niyet ve Eylemlerine Güven	Yönetimin Niyet ve Eylemlerine Güven
Akranların Niyet ve Eylemlerine Güven	,80**	1.00	
Yönetimin Niyet ve Eylemlerine Güven	,78**	,26**	1.00

Örgütsel güven ile alt boyutları arasındaki ilişkiye bakacak olursak;
örgütsel güven ile

- ↓ akranların niyet ve eylemlerine güven arasında ($r=.80$, $p\leq .01$) ve
- ↓ yönetimin niyet ve eylemlerine güven arasında ($r=.78$, $p\leq .01$) yüksek seviyede korelasyon bulunmuştur.

Akranların niyet ve eylemlerine güven ile

- ✚ yönetimin niyet ve eylemlerine güven arasındaki korelasyon ise düşük seviyede çıkmıştır ($r=.26$, $p\leq .01$).

Tablo 20 : Güçlendirme Ölçeği ve Alt Boyutları Arasındaki Korelasyon Katsayıları

	ÖRGÜTSEL GÜÇL.	ALT BOYUTLAR						
		Fırs	Bilgi	Dest	Kayn	Biç. Güç.	Biç.Olm. Güç.	Glo. Güç.
Fırsat	,67**	1.00						
Bilgi	,68**	,32**	1.00					
Destek	,77**	,44**	,51**	1.00				
Kaynaklar	,70**	,35**	,40**	,42**	1.00			
Biçimsel Güç	,48**	,39**	,43**	,52**	,48**	1.00		
Biç.Olm. Güç	,70**	,38**	,36**	,44**	,41**	,41**	1.00	
Glo. Güçl.	,70**	,45**	,32**	,45**	,41**	,58**	,44**	1.00

güçlendirme ile güçlendirmenin alt boyutları olan

- ✚ fırsat ($r=.67$., $p\leq .01$) ,
- ✚ bilgiye erişim ($r=.68$, $p\leq .01$),
- ✚ destek ($r=.77$, $p\leq .01$),
- ✚ kaynaklar ($r=.70$., $p\leq .01$),
- ✚ biçimsel güçlendirme ($r=.48$, $p\leq .01$) ve
- ✚ biçimsel olmayan güçlendirme ($r=.70$, $p\leq .01$) arasında oldukça yüksek korelasyon katsayıları bulunmuştur.

Ölçeğin yapı geçerliliğini test etmek amacıyla ölçeğe eklenen global güçlendirme ile

- ✚ güçlendirme arasında ($r=.70$, $p\leq .01$),
- ✚ güçlendirmenin alt boyutları olan fırsat boyutu ($r=.45$, $p\leq .01$),
- ✚ bilgiye erişim boyutu ($r=.32$, $p\leq .01$),
- ✚ destek boyutu ($r=.45$, $p\leq .01$),

- ✚ kaynaklar boyutu ($r=.41$, $p\leq .01$),
- ✚ biçimsel güç boyutu ($r=.58$, $p\leq .01$) ve
- ✚ biçimsel olmayan güç ($r=.44$, $p\leq .01$) boyutları arasında yüksek korelasyon katsayısı bulunmuştur.

Örgütsel güçlendirme ölçeğinin alt boyutlarının kendi aralarındaki korelasyonlarına baktığımızda ise durum şöyledir;

Fırsatlara erişim ile

- ✚ bilgiye erişim ($r=.32$., $p\leq .01$) ,
- ✚ destek ($r=.44$., $p\leq .01$) arasında

Destek ile

- ✚ bilgiye erişim arasında ($r=.51$., $p\leq .01$) güçlü korelasyon vardır.

Kaynaklara erişim ile

- ✚ fırsat ($r=.35$., $p\leq .01$) ,
- ✚ bilgiye erişim($r=.40$., $p\leq .01$) , ve
- ✚ destek ($r=.42$., $p\leq .01$) arasında korelasyon mevcuttur.

Biçimsel güçlendirme ile

- ✚ fırsat ($r=.39$., $p\leq .01$) ,
- ✚ bilgiye erişim ($r=.43$., $p\leq .01$),
- ✚ destek ($r=.52$., $p\leq .01$) ve
- ✚ kaynaklar ($r=.48$, $p\leq .01$) arasında korelasyon bulunmuştur.

Biçimsel Olmayan Güçlendirme ile

- ✚ fırsat($r=.38$., $p\leq .01$) ,
- ✚ bilgiye erişim ($r=.36$., $p\leq .01$),
- ✚ destek ($r=.44$, $p\leq .01$),
- ✚ kaynaklar ($r=.41$., $p\leq .01$) ve
- ✚ biçimsel güçlendirme ($r=.41$, $p\leq .01$) arasında pozitif korelasyon saptanmıştır.

Tablo 21: Psikolojik Güçlendirme Ölçeği ve Alt Boyutları Arasındaki Korelasyon Katsayıları

	PSİKOLOJİK GÜÇLENDİRME	ALT BOYUTLAR			
		Anlam	Yetkinlik	Özerklik	Etki
Anlam.	,65**				
Yetkinlik	,68**	,49**			
Özerklik	,80**	,29**	,42**		
Etki	,72**	,17**	,20**	,49**	1.00

Psikolojik güçlendirme ölçeği ile alt boyutları arasındaki korelasyon katsayılarına bakacak olursak ;

- ✚ anlam ile ($r=.65$, $p\leq .01$) ,
- ✚ yetkinlik ile ($r=.65$, $p\leq .01$),
- ✚ özerklik ile ($r=.80$, $p\leq .01$) ve
- ✚ etki ile ($R=.72$, $p\leq .01$) aralarında yüksek oranda korelasyon vardır.

Yine ölçek alt boyutlarının kendi aralarındaki korelasyon katsayılarına bakacak olursak

- ✚ Anlam ile yetkinlik ($r=.49$, $p\leq .01$),
- ✚ Özerklik ile Yetkinlik ($r=.42$, $p\leq .01$),
- ✚ Etki ile Özerklik ($r=.49$, $p\leq .01$) arasında yüksek korelasyon bulunmuştur.

Tablo 22 : Örgütsel Bağlılık Ölçeği ve Alt Ölçekleri Arasındaki Korelasyon Katsayıları

	ÖRGÜTSEL BAĞLILIK	ALT BOYUTLAR		
		Duygusal Bağlılık	Ahlaki Bağlılık	Devamlılık Bağlılığı
Duygusal Bağlılık	,80**	1.00		
Ahlaki Bağlılık	,86**	,67**	1.00	
Devamlılık Bağlılığı	,59**	,13*	,28**	1.00

Örgütsel bağlılık ile alt boyutları arasındaki ilişkilere baktığımızda alt boyutlardan;

- ↓ duygusal bağlılık ile ($r=.80$, $p\leq .01$),
- ↓ ahlaki bağlılık ile ($r=.86$, $p\leq .01$), ve
- ↓ devamlılık bağlılığı ile ($r=.59$, $p\leq .01$) yüksek düzeyde korelasyon bulunmuştur.

Devamlılık Bağlılığı ile diğer boyutlar arasındaki ilişkiler düşük düzeyde çıkmıştır.

- ↓ Ahlaki bağlılık ile duygusal bağlılık ($r=.67$, $p\leq .01$), arasında ise yüksek ve pozitif bir ilişki mevcuttur.

2.4.1.2. Ölçeklerin Birbirleri İle Ve Birbirlerinin Alt Ölçekleri İle olan Korelasyonları

Tablo 23: Güçlendirme Ölçeği ve Örgütsel Güven Ölçeği Arasındaki Korelasyon Katsayıları

	ÖRGÜTSEL GÜVEN	ALT BOYUTLAR	
		Akranların Niyet ve Eylemlerine Güven	Yönetimin Niyet ve Eylemlerine Güven
Örgütsel Güçlendirme	,48**	,19**	,59**
Fırsat	,43**	,24**	,45**
Bilgi	,29**	,03	,43**
Destek	,33**	,10	,43**
Kaynaklar	,31**	,09	,39**
Biçimsel Güç	,37**	,14*	,44**
Biç. Olm. Güç	,35**	,18**	,38**

Güçlendirme ile

- ✚ Örgütsel Güven ($r=.48$, $p\leq .01$) ve
- ✚ Yönetimin Niyetlerine ve Eylemlerine Güven arasında ($r= .59$, $p\leq .01$) güçlü ve pozitif korelasyon saptanmıştır.
- ✚ Akranların Niyet ve Eylemlerine Güven arasında korelasyon vardır ancak düşük seviyededir. ($r= .19$, $p\leq .01$)

Pearson Korelasyon Matrisinde değişkenler arasındaki ilişkiler incelendiğinde örgütsel güçlendirme alt boyutlarından;

fırsatlara erişim ile

- ✚ örgütsel güven ($r= .43$, $p\leq .01$) ve
- ✚ yönetimin niyetlerine ve eylemlerine güven ($r= .45$, $p\leq .01$) arasında pozitif korelasyon mevcuttur.

bilgiye erişim ile

- ✚ yönetimin niyetlerine ve eylemlerine güven arasında ($r = .43, p \leq .01$) pozitif korelasyon saptanmıştır.

destek ile

- ✚ örgütsel güven ($r = .33., p \leq .01$) ve
- ✚ yönetimin niyetlerine ve eylemlerine güven arasında ($r = .43, p \leq .01$) pozitif korelasyon saptanmıştır.

kaynaklar ile

- ✚ örgütsel güven ($r = .31., p \leq .01$) ve
- ✚ yönetimin niyetlerine ve eylemlerine güven arasında ($r = .39, p \leq .01$) pozitif korelasyon saptanmıştır.

biçimsel güç ile

- ✚ Örgütsel Güven ($r = .37., p \leq .01$) ve
- ✚ Yönetimin Niyetlerine ve Eylemlerine Güven arasında ($r = .44, p \leq .01$) pozitif korelasyon saptanmıştır.

biçimsel olmayan güç ile

- ✚ örgütsel güven ($r = .35., p \leq .01$) ve
- ✚ yönetimin niyetlerine ve eylemlerine güven arasında ($r = .38, p \leq .01$) pozitif korelasyon saptanmıştır.

global güçlendirme ölçeği ile

- ✚ örgütsel güven ($r = .33., p \leq .01$) ve
- ✚ yönetimin niyetlerine ve eylemlerine güven arasında ($r = .38, p \leq .01$) pozitif korelasyon saptanmıştır.

Tablo 24: Güçlendirme Ölçeği ve Psikolojik Güçlendirme Ölçeği Arasındaki Korelasyon Katsayıları

	PSİKOLOJİK GÜÇLENDİRME	ALT BOYUTLAR			
		Anlam	Yetkinlik	Özerklik	Etki
Örgütsel Güçlendirme	,45**	,21**	,03	,40**	,50**
Fırsat	,35**	,17**	,08	,41**	,28**
Bilgi	,25**	,10	,02	,22**	,29**
Destek	,27**	,10	,02	,23**	,31**
Kaynaklar	,31**	,14*	-,041	,28**	,38**
Biçimsel Güç	,35**	,19**	-,00	,29**	,39**
Biçimsel Olmayan Güç	,36**	,21**	,06	,25**	,41**

Güçlendirme ve psikolojik güçlendirme ölçekleri arasındaki ilişkiye baktığımızda

psikolojik güçlendirme ile

↓ güçlendirme ($r=.45$, $p\leq .01$) ve

↓ fırsat ($r=.35$, $p\leq .01$),

↓ kaynaklar($r=.31$, $p\leq .01$),

↓ biçimsel güçlendirme ($r=.35$, $p\leq .01$) ve

↓ biçimsel olmayan güçlendirme ($r=.36$, $p\leq .01$) arasında pozitif korelasyon bulunmuştur.

Alt ölçeklerin birbirleriyle olan korelasyonlarına bakacak olursak;

özerklik ile

↓ güçlendirme($r=.40$, $p\leq .01$) ve

↓ fırsatlara erişim ($r=.41$, $p\leq .01$) arasında pozitif ve güçlü bir korelasyon saptanmıştır.

etki ile

- ⬇ güçlendirme ($r=.50$, $p\leq .01$) ve
- ⬇ destek ($r=.31$, $p\leq .01$),
- ⬇ kaynaklar ($r=.38$., $p\leq .01$),
- ⬇ biçimsel güçlendirme ($r=.39$, $p\leq .01$) ve
- ⬇ biçimsel olmayan güçlendirme ($r=.41$, $p\leq .01$) arasında pozitif ve istatistiki olarak anlamlı bir ilişki bulunmuştur.

Tablo 25 : Güçlendirme Ölçeği ve Örgütsel Bağlılık Ölçeği Arasındaki Korelasyon Katsayıları

	ÖRGÜTSEL BAĞLILIK	ALT BOYUTLAR		
		Duygusal Bağlılık	Ahlaki Bağlılık	Devamlılık Bağlılığı
Güçlendirme	,41**	,45**	,41**	,06
Fırsat	,24**	,26**	,25**	,01
Bilgi	,35**	,37**	,33**	,10
Destek	,28**	,31**	,27**	,07
Kaynaklar	,28**	,37**	,28**	-,01
Biçimsel Güç	,31**	,33**	,33**	,03
Biçimsel Olmayan Güç	,28**	,25**	,28**	,09

Örgütsel bağlılık ile

- ⬇ bilgiye erişim ($r=.35$, $p\leq .01$),
- ⬇ biçimsel güçlendirme($r=.31$, $p\leq .01$) ve
- ⬇ örgütsel güçlendirme ($r=.41$, $p\leq .01$), arasında pozitif korelasyon bulunmuştur.

Örgütsel bağlılığın alt boyutları ile örgütsel güçlendirme ve alt boyutları arasındaki ilişkilere bakacak olursak;

Duygusal bağlılık ile

- ⬇ güçlendirme ($r=.45$, $p\leq .01$),
- ⬇ bilgiye erişim ($r=.37$, $p\leq .01$),
- ⬇ destek ($r=.31$, $p\leq .01$),

- ✚ kaynaklar ($r=.37$, $p\leq .01$),
- ✚ biçimsel güçlendirme ($r=.33$, $p\leq .01$) arasında pozitif korelasyon bulunmuştur.

Ahlaki bağlılık ile

- ✚ örgütsel güçlendirme ($r=.41$, $p\leq .01$),
- ✚ bilgiye erişim ($r=.33$, $p\leq .01$) ve
- ✚ biçimsel güçlendirme ($r=.33$, $p\leq .01$) arasında pozitif korelasyon bulunmuştur.

Tablo 26: Psikolojik Güçlendirme Ölçeği ve Örgütsel Güven Ölçeği Arasındaki Korelasyon katsayıları

	ÖRGÜTSEL GÜVEN	ALT BOYUTLAR	
		Akranların Niyet ve Eylemlerine Güven	Yönetimin Niyet ve Eylemlerine Güven
Psikolojik Güçlendirme	,40**	,35**	,30**
Anlam.	,27**	,28**	,16*
Yetkinlik	,18**	,25**	,05
Özerklik	,40**	,32**	,31**
Etki	,30**	,23**	,25**

Psikolojik güçlendirme ile

- ✚ örgütsel güven ($r=.40$., $p\leq .01$),
- ✚ yönetimin niyetlerine ve eylemlerine güven($r=.30$., $p\leq .01$) ve
- ✚ akranların niyetlerine ve eylemlerine güven ($r=.35$, $p\leq .01$) arasında pozitif korelasyon saptanmıştır.

Özerklik ile

- ✚ Örgütsel Güven ($r=.40$., $p\leq .01$) ,
- ✚ Yönetimin Niyetlerine ve Eylemlerine Güven($r=.31$., $p\leq .01$) ve
- ✚ Akranların Niyetlerine ve Eylemlerine Güven ($r=.32$, $p\leq .01$) arasında pozitif korelasyon saptanmıştır.

Etki ile

✚ Örgütsel Güven ($r=.30$, $p\leq .01$) arasında pozitif korelasyon saptanmıştır.

Tablo 27 : Psikolojik Güçlendirme Ölçeği ve Örgütsel Bağlılık Ölçeği Arasındaki Korelasyon Katsayıları

	ÖRGÜTSEL BAĞLILIK	ALT BOYUTLAR		
		Duygusal Bağl.	Ahlaki Bağl.	Devamlılık Bağl.
Psikolojik Güçlendirme	,23**	,21**	,27**	,04
Anlam.	,09	,05	,08	,06
Yetkinlik	,05	-,02	,07	,08
Özerklik	,29**	,25**	,33**	,08
Etki	,28**	,35**	,31**	-,02

Psikolojik güçlendirme ölçeği ve örgütsel bağlılık ölçeği arasındaki korelasyon katsayılarına bakacak olursak psikolojik güçlendirme ölçeği ile örgütsel bağlılık ölçeği arasında korelasyon mevcuttur ancak korelasyon katsayısı 30 un altında olduğundan ($r= .23$, $p\leq .01$) arasındaki korelasyon oranı düşüktür diyebiliriz ancak istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki mevcuttur.

Ölçeklerin alt boyutları arasındaki korelasyonlara baktığımızda;

özerklik ile

✚ ahlaki bağlılık ($r= .33$, $p\leq .01$),

etki ile

✚ duygusal bağlılık ($r= .35$, $p\leq .01$), ve

✚ ahlaki bağlılık boyutları ($r= .31$, $p\leq .01$) arasında güçlü bir korelasyon vardır.

Tablo 28 : Örgütsel Bağlılık Ölçeği ve Örgütsel Güven Ölçeği Arasındaki Korelasyon Katsayıları

	ÖRGÜTSEL GÜVEN	ALT BOYUTLAR	
		Akranların Niyet ve Eylemlerine Güven	Yönetimin Niyet ve Eylemlerine Güven
Örgütsel Bağlılık	,32**	,14*	,37**
Duygusal Bağlılık	,25**	,06	,34**
Ahlaki Bağlılık	,41**	,23**	,42**
Devamlılık Bağlılığı	,08	,03	,10

Örgütsel bağlılık ile

- ↓ örgütsel güven($r=.32.$, $p\leq .01$) ve
- ↓ yönetimin niyetlerine ve eylemlerine güven ($r=.37.$, $p\leq .01$) arasında pozitif korelasyon saptanmıştır.

Duygusal bağlılık ile,

- ↓ yönetimin niyetlerine ve eylemlerine güven ($r=.34.$, $p\leq .01$) arasında pozitif korelasyon saptanmıştır.

Ahlaki bağlılık alt boyutu ile

- ↓ örgütsel güven ($r=.41.$, $p\leq .01$) ve
- ↓ yönetimin niyetlerine ve eylemlerine güven ($r=.42.$, $p\leq .01$) arasında pozitif korelasyon saptanmıştır.

2.4.2. Hemşirelerin Örgütsel Güven, Güçlendirme, Psikolojik Güçlendirme Ve Örgütsel Bağlılık Puan Ortalamalarının Demografik Özelliklerine Göre Karşılaştırılması

2.4.2.1. Hemşirelerin Örgütsel Güven Düzeylerini Etkileyen Faktörlerin İncelenmesi

Bu bölümde örnekleme alınan hemşirelerin örgütsel güven düzeylerini etkileyen faktörlerle, örgütsel güven düzeyleri arasındaki bu faktörlerden kaynaklanan farkların analizi ile ilgili sonuçlar yer almaktadır. Kurumlar arasında örgütsel güven puan ortalamaları arasındaki farkı incelemek amacıyla varyans analizi, İstatistiksel olarak farklılık elde edildiği durumlarda farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek amacıyla ise Tukey ileri analiz testi (Tukey Post-Hoc) kullanılmıştır.

Tablo 29: Hemşirelerin Çalıştıkları Kurumlara Göre Örgütsel Güven Düzeyleri

KURUMLAR	KİŞİ SAYISI (N)	ORTALAMA	STANDART SAPMA
Kamu Hastaneleri	116	3,4532	,5235
Üniversite Hastaneleri	77	3,5705	,4177
Özel Hastaneler	46	3,8377	,4272
Toplam	239	3,5650	,4738

VARYASYON KAYNAĞI	SERBESTLİK DERECEŚİ	KARELER TOPLAMI	KARELER ORTALAMASI	F	P
Gruplar Arası	2	4,8728	2,4364	10,85	,0000
Gruplar İçi	236	52,9873	,2245		
Toplam	238	57,8601			

Araştırma örneklemine alınan hemşirelerin çalıştıkları kurumlar arasında örgütsel güven puan ortalamaları arasındaki farkı incelemek amacıyla yapılan varyans analizi sonuçları Tablo 29'da gösterilmiştir. Kurumlar arasında istatistiksel olarak çok anlamlı fark olduğu ($F_{2,236} = 10.85$, $p < 0,001$) bulunmuştur.

İstatistiksel olarak farklılık elde edildiği durumlarda farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek amacıyla Tukey ileri analiz testi (Tukey Post-Hoc) kullanılmıştır. Bu testin sonuçlarına göre göre özel hastanelerde çalışan hemşirelerin

örgütsel güven düzeyinin, kamu ve üniversite hastanelerinde çalışanlara göre göre daha yüksek seviyede olduğu görülmüştür.

Tablo 30:Hemşirelerin Öğrenim Durumlarına Göre Örgütsel Güven Düzeyleri

ÖĞRENİM DURUMLARI	KİŞİ SAYISI (N)	ORTALAMA	STANDART SAPMA
Sağlık Meslek Lisesi	75	3,6394	,5011
Önlisans	109	3,5276	,4972
Lisans	51	3,5325	,4861
Yüksek Lisans	4	3,6042	,2083
Toplam	239	3,5650	,4931

VARYASYON KAYNAĞI	SERBESTLİK DERECESİ	KARELER TOPLAMI	KARELER ORTALAMASI	F	P
Gruplar Arası	3	,6283	,2094	,8600	,4625
Gruplar İçi	235	57,2318	,2435		
Toplam	238	57,8601			

Örnekleme oluşturan hemşirelerin örgütsel güven ölçeğinden aldıkları puan ortalamalarının hemşirelerin öğrenim durumlarına göre karşılaştırılması amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi sonuçları Tablo 30 'da gösterilmiştir. Hemşirelerin öğrenim durumlarına göre örgütsel güven ölçeğinden aldıkları puan ortalamaları istatistiksel olarak anlamsızdır ($F(3,235)=.86, p>0.05$).

Tablo 31:Hemşirelerin Yaş Gruplarına Göre Örgütsel Güven Düzeyleri

YAŞ GRUPLARI	KİŞİ SAYISI (N)	ORTALAMA	STANDART SAPMA
20-29	169	3,5866	,5128
30-39	52	3,4677	,4678
40-49	15	3,5894	,3332
50 ve üzeri	3	3,9167	,0833
Toplam	239	3,5650	,4931

VARYASYON KAYNAĞI	SERBESTLİK DERECESİ	KARELER TOPLAMI	KARELER ORTALAMASI	F	P
Gruplar Arası	3	,9512	,3171	1,3093	,2720
Gruplar İçi	235	56,9089	,2422		
Toplam	238	57,8601			

Örneklemin yaş gruplarına göre örgütsel güven ölçeğinden aldıkları puan ortalamaları Tablo 31’de gösterilmiştir. Örneklemin örgütsel güven puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı fark bulunamamıştır ($F(3, 235)=1.30, p>0.05$).

Tablo 32 :Hemşirelerin Medeni Durumlarına Göre Örgütsel Güven düzeyleri

MEDENİ DURUM	KİŞİ SAYISI (N)	ORTALAMA	STANDART SAPMA
Evli	158	3,5693	,4525
Bekar	70	3,5784	,5743
Eşinden Boşanmış	10	3,3871	,5364
Toplam	238	3,5643	,4940

VARYASYON KAYNAĞI	SERBESTLİK DERECESİ	KARELER TOPLAMI	KARELER ORTALAMASI	F	P
Gruplar Arası	2	,3318	,1659	,6780	,5086
Gruplar İçi	235	57,5019	,2447		
Toplam	237	57,8337			

Araştırma örneklemine alınan hemşirelerin medeni durumlarına göre örgütsel güven düzeyleri arasındaki farkı test etmek amacıyla yapılan varyans analizi sonuçları Tablo 32’de gösterilmiştir. Medeni durumlarına göre hemşirelerin örgütsel güven puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak fark saptanamamıştır ($F(2,235)=.67, p>0.05$).

Tablo 33 :Hemşirelerin Statülerine Göre Örgütsel Güven Düzeyleri

STATÜ	KİŞİ SAYISI (N)	ORTALAMA	STANDART SAPMA
Kadrolu	185	3,4948	,4787
Sözleşmeli	50	3,7967	,4788
Toplam	235	3,5590	,4935

VARYASYON KAYNAĞI	SERBESTLİK DERECE	KARELER TOPLAMI	KARELER ORTALAMASI	F	P
Gruplar Arası	1	3,5872	3,5872	15,6537	,0001
Gruplar İçi	233	53,3949	,2292		
Toplam	234	56,9821			

Araştırma örneklemine alınan hemşirelerin kadrolu veya sözleşmeli çalışma durumlarına göre örgütsel güven puan ortalamaları arasında farkı incelemek amacıyla yapılan varyans analizi sonucunda hemşirelerin çalışma statülerine göre örgütsel güven düzeyleri arasında istatistiksel olarak bir fark bulunamamıştır ($F(1,233)=.15$, $p \leq 0.001$).

Tablo 34:Hemşirelerin Mesleki Tecrübe Yıllarına Göre Örgütsel Güven Düzeyleri

MESLEKİ TECRÜBE (YIL)	KİŞİ SAYISI (N)	ORTALAMA	STANDART SAPMA
0-4 yıl	61	3,6216	,5015
5-9 yıl	83	3,6366	,4642
10-14 yıl	48	3,4051	,5181
15-19 yıl	22	3,4091	,5629
20 ve Üzeri yıl	22	3,6515	,2995
Toplam	236	3,5658	,4902

VARYASYON KAYNAĞI	SERBESTLİK DERECE	KARELER TOPLAMI	KARELER ORTALAMASI	F	P
Gruplar Arası	4	2,5471	,6368	2,7285	,0300
Gruplar İçi	231	53,9113	,2334		
Toplam	235	56,4584			

Hemşirelerin mesleki tecrübe yıllarına göre örgütsel güven düzeyleri arasındaki farkı test etmek amacıyla yapılan varyans analizi sonuçları Tablo 34'de gösterilmiştir. Hemşirelerin mesleki tecrübe yılları ve örgütsel güven puan

ortalamları arasında istatistiksel olarak anlamlı fark bulunamamıştır
($F(4,231)=2.72$, $p>0.05$).

Tablo 35: Hemşirelerin Çalışma Yerlerine Göre Örgütsel Güven Düzeyleri

ÇALIŞMA YERİ	KİŞİ SAYISI (N)	ORTALAMA	STANDART SAPMA
Dahili Klinikler	81	3,6142	,4572
Cerrahi Klinikler	92	3,4376	,5160
Yoğun Bakımlar	45	3,6256	,4399
Yönetim Birimleri	7	3,9167	,6719
Ayaktan Tanı ve Tedavi	14	3,7471	,4387
Toplam	239	3,5650	,4931

VARYASYON KAYNAĞI	SERBESTLİK DERECESİ	KARELER TOPLAMI	KARELER ORTALAMASI	F	P
Gruplar Arası	4	3,1850	,7963	3,4078	,0099
Gruplar İçi	234	54,6751	,2337		
Toplam	238	57,8601			

Hemşirelerin çalıştıkları kliniklere göre örgütsel güven düzeyleri arasındaki farkı test etmek amacıyla yapılan varyans analizi sonuçları Tablo 35'de gösterilmiştir. Hemşirelerin çalıştıkları kliniklere göre örgütsel güven puan ortalamaları arasında fark yoktur ($F(4,234)=3.40$, $p>0.05$).

Tablo 36: Hemşirelerin Kurumlarındaki Çalışma Sürelerine Göre Örgütsel Güven Düzeyleri

KURUMDA ÇALIŞMA SÜRESİ	KİŞİ SAYISI (N)	ORTALAMA	STANDART SAPMA
0-4 yıl	107	3,5511	,5263
5-9 yıl	71	3,6318	,4469
10-14 yıl	44	3,4415	,4925
15-19 yıl	10	3,5750	,4036
20 ve Üzeri yıl	6	3,7917	,3970
Toplam	238	3,5620	,4919

VARYASYON KAYNAĞI	SERBESTLİK DERECESİ	KARELER TOPLAMI	KARELER ORTALAMASI	F	P
Gruplar Arası	4	1,3160	,3290	1,3683	,2457
Gruplar İçi	233	56,0225	,2404		
Toplam	237	57,3386			

Örnekleme alınan hemşirelerin çalıştıkları kurumdaki çalışma sürelerine göre örgütsel güven puan ortalamaları arasında fark olup olmadığını test etmek amacıyla yapılan varyans analizi sonuçları Tablo 36'da verilmiştir. Buna göre hemşirelerin kurumlarında çalışma sürelerine göre örgütsel güven düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı fark yoktur ($F(4,233)=1.36, p>0.05$).

2.4.2.2. Hemşirelerin Güçlendirme Düzeylerini Etkileyen Faktörlerin

İncelenmesi

Bu bölümde örnekleme alınan hemşirelerin Örgütsel Güçlendirme düzeylerini etkileyen faktörlerle , Örgütsel Güçlendirme düzeyleri arasındaki farkların analizi ile ilgili sonuçlar yer almaktadır.

Tablo 37 : Hemşirelerin Çalıştıkları Kurumlara Göre Güçlendirme Düzeyleri

KURUMLAR	KİŞİ SAYISI (N)	ORTALAMA	STANDART SAPMA
Kamu Hastaneleri	116	2,5874	,6872
Üniversite Hastaneleri	77	2,9123	,5479
Özel Hastaneler	46	3,2907	,5564
Toplam	239	2,8274	,6742

VARYASYON KAYNAĞI	SERBESTLİK DERECEŚİ	KARELER TOPLAMI	KARELER ORTALAMASI	F	P
Gruplar Arası	2	17,1080	8,5540	22,16	,0000
Gruplar İçi	236	91,0637	,3859		
Toplam	238	82,8853			

Örnekleme alınan hemşirelerin çalıştıkları kurumlar arasında güçlendirme puan ortalamaları arasındaki fark incelendiğinde hemşirelerin çalıştıkları hastanelere göre örgütsel güçlendirme puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak çok anlamlı bir fark olduğu ($F(2,236)=22.16, p<0,001$) tesbit edilmiştir.

Tukey testi sonucuna göre özel hastanelerde çalışan hemşirelerin örgütsel güçlendirme düzeyinin, kamu ve üniversite hastanelerinde çalışan hemşirelere oranla daha yüksek olduğu gözlenmiştir. Yine üniversite hastanelerinde çalışan hemşirelerin güçlendirme düzeyi de kamu hastanelerinde çalışan hemşirelerin güçlendirilme düzeyine göre daha yüksek seviyededir.

Tablo 38 : Hemşirelerin Öğrenim Durumlarına Göre Güçlendirme Düzeyleri

ÖĞRENİM DURUMLARI	KİŞİ SAYISI (N)	ORTALAMA	STANDART SAPMA
Sağlık Meslek Lisesi	75	2,9059	,7002
Önlisans	109	2,7586	,7176
Lisans	51	2,8455	,5287
Yüksek Lisans	4	3,0000	,6293
Toplam	239	2,8274	,6742

VARYASYON KAYNAĞI	SERBESTLİK DERECEŚİ	KARELER TOPLAMI	KARELER ORTALAMASI	F	P
Gruplar Arası	3	1,1137	,3712	,8149	,4867
Gruplar İçi	235	107,0580	,4556		
Toplam	238	108,1717			

Hemşirelerin öğrenim durumlarına göre örgütsel güçlendirme puan ortalamaları arasındaki fark incelemek için yapılan varyans analizi sonuçları Tablo 38 de gösterilmiştir. Hemşirelerin öğrenim durumlarına göre örgütsel güçlendirme puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunamamıştır ($F(3,235)=.81$, $p>0.05$)

Tablo 39:Hemşirelerin Yaş gruplarına Göre Güçlendirme Düzeyleri

YAŞ GRUPLARI	KİŞİ SAYISI (N)	ORTALAMA	STANDART SAPMA
20-29	169	2,8187	,6770
30-39	52	2,7565	,6862
40-49	15	2,9761	,5133
50 ve üzeri	3	3,8056	,0537
Toplam	239	2,8274	,6742

VARYASYON KAYNAĞI	SERBESTLİK DERECEŚİ	KARELER TOPLAMI	KARELER ORTALAMASI	F	P
Gruplar Arası	3	3,4760	1,1587	2,6007	,0528
Gruplar İçi	235	104,6958	,4455		
Toplam	238	108,1717			

Örnekleme alınan hemşirelerin yaş gruplarına göre güçlendirme puan ortalamaları arasındaki fark incelendiğinde yaş grupları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olduğu ($F(3,235)=2,60$, $p>0, 50$) tespit edilmiştir.

Farkın hangi yaş grubundan kaynaklandığını araştırmak için yapılan Tukey testi sonucuna göre güçlendirme düzeyinin, 50 ve üzeri yaşlarda olan hemşirelerde daha yüksek seviyede olduğu gözlenmiştir.

Tablo 40: Hemşirelerin Medeni Durumlarına Göre Güçlendirme Düzeyleri

MEDENİ DURUM	KİŞİ SAYISI (N)	ORTALAMA	STANDART SAPMA
Evli	158	2,8278	,6466
Bekar	70	2,8262	,7545
Eşinden Boşanmış	10	2,7412	,5166
Toplam	238	2,8237	,6731

VARYASYON KAYNAĞI	SERBESTLİK DERECEİ	KARELER TOPLAMI	KARELER ORTALAMASI	F	P
Gruplar Arası	2	,0712	,0356	,0780	,9250
Gruplar İçi	235	107,3107	,4566		
Toplam	237	107,3819			

Hemşirelerin medeni durumlarına göre güçlendirme puan ortalamaları arasındaki farkı incelemek için yapılan varyans analizi sonuçları Tablo 40'da gösterilmiştir. Hemşirelerin medeni durumlarına göre örgütsel güçlendirme puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunamamıştır ($F(2,235)=.07$, $p>0.05$).

Tablo 41: Hemşirelerin Çalışma Statülerine Göre Güçlendirme Düzeyleri

STATÜ	KİŞİ SAYISI (N)	ORTALAMA	STANDART SAPMA
Kadro lu	185	2,7110	,6535
Sözleşmeli	50	3,2329	,5835
Toplam	235	2,8221	,6730

VARYASYON KAYNAĞI	SERBESTLİK DERECEİ	KARELER TOPLAMI	KARELER ORTALAMASI	F	P
Gruplar Arası	1	10,7228	10,7228	26,2281	,0000
Gruplar İçi	233	95,2573	,4088		
Toplam	234	105,9801			

Hemşirelerin çalışma statülerine göre güçlendirme puan ortalamaları arasındaki fark incelemek için yapılan varyans analizi sonuçları Tablo

41'de gösterilmiştir. Hemşirelerin çalışma statülerine göre örgütsel güçlendirme puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunamamıştır ($F(1,233)=.26$, $p<0.01$).

Tablo 42: Hemşirelerin Mesleki Tecrübe Yıllarına Göre Örgütsel Güçlendirme Düzeyleri

MESLEKİ TECRÜBE (YIL)	KİŞİ SAYISI (N)	ORTALAMA	STANDART SAPMA
0-4 yıl	61	2,9477	,6193
5-9 yıl	83	2,7615	,7164
10-14 yıl	48	2,6543	,6459
15-19 yıl	22	2,6857	,7171
20 ve Üzeri yıl	22	3,1868	,4925
Toplam	236	2,8204	,6733

VARYASYON KAYNAĞI	SERBESTLİK DERECE	KARELER TOPLAMI	KARELER ORTALAMASI	F	P
Gruplar Arası	4	5,9544	1,4886	3,4184	,0097
Gruplar İçi	231	100,5937	,4355		
Toplam	235	106,5482			

Örnekleme alınan hemşirelerin mesleki tecrübe yıllarına göre örgütsel güçlendirme puan ortalamaları arasındaki fark incelendiğinde; hemşirelerin öğrenim durumlarına göre örgütsel güçlendirme puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmuştur ($F(4,230)=2.47$, $p < 0.05$).

Farkın kaynağını araştırmak için yapılan Tukey testi sonucuna göre 20 yıl ve üzeri çalışan hemşirelerin örgütsel güçlendirme düzeylerinin diğer gruplara göre daha yüksek olduğu saptanmıştır. 20 yıl ve üzeri tecrübe yılına sahip hemşirelerin 5-9 yıl tecrübeye sahip hemşirelere göre örgütsel güçlendirme düzeyi daha yüksek seviyededir.

Tablo 43 :Hemşirelerin Çalışma Yerlerine Göre Örgütsel Güçlendirme Düzeyleri

ÇALIŞMA YERİ	KİŞİ SAYISI (N)	ORTALAMA	STANDART SAPMA
Dahili Klinikler	81	2,8085	,6188
Cerrahi Klinikler	92	2,5911	,6806
Yoğun Bakımlar	45	3,0751	,5508
Yönetim Birimleri	7	3,5252	,7389
Ayaktan Tanı ve Tedavi	14	3,3456	,5310
Toplam	239	2,8274	,6742

VARYASYON KAYNAĞI	SERBESTLİK DERECEİ	KARELER TOPLAMI	KARELER ORTALAMASI	F	P
Gruplar Arası	4	15,0961	3,7740	9,4882	,0000
Gruplar İçi	234	93,0757	,3978		
Toplam	238	108,1717			

Hemşirelerin çalışma yerlerine göre örgütsel güçlendirme puan ortalamaları arasındaki fark incelendiğinde hemşirelerin çalıştıkları kliniklere göre örgütsel güçlendirme puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak çok anlamlı bir fark bulunmuştur ($F=9.48$, $p < 0.001$)

Farkın nereden kaynaklandığını bulmak için yapılan Tukey testi sonucuna göre yönetim ve ayaktan tanı ve tedavi birimlerinde çalışan hemşireler ile cerrahi birimlerde ve dahili birimlerde çalışan hemşireler arasında ve yine yoğun bakım servislerinde çalışan hemşireler ile cerrahi birimlerde çalışan hemşirelerin örgütsel güçlendirme düzeyleri arasında fark anlamlıdır.

Tablo 44 : Hemşirelerin Kurumlarındaki Çalışma Sürelerine Göre Güçlendirme Düzeyleri

KURUMDA ÇALIŞMA SÜRESİ	KİŞİ SAYISI (N)	ORTALAMA	STANDART SAPMA
0-4 yıl	107	2,8620	,6850
5-9 yıl	71	2,7869	,6448
10-14 yıl	44	2,6582	,6878
15-19 yıl	10	3,1471	,6140
20 ve Üzeri yıl	6	3,4165	,4403
Toplam	238	2,8279	,6756

VARYASYON KAYNAĞI	SERBESTLİK DERECEŚİ	KARELER TOPLAMI	KARELER ORTALAMASI	F	P
Gruplar Arası	4	4,6081	1,1520	2,5921	,0374
Gruplar İçi	233	103,5526	,4444		
Toplam	237	108,1606			

Örnekleme alınan hemşirelerin kurumlarında çalışma sürelerine göre güçlendirme puan ortalamaları arasındaki fark incelendiğinde; hemşirelerin kurumlarında çalışma sürelerine göre güçlendirme puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunamamıştır ($F(4,233) = 2.59$, $p < 0.05$).

2.4.2.3. Hemşirelerin Psikolojik Güçlendirme Düzeylerini Etkileyen Faktörlerin İncelenmesi

Bu bölümde örnekleme alınan hemşirelerin Psikolojik Güçlendirme düzeylerini etkileyen faktörlerle , Psikolojik Güçlendirme düzeyleri arasındaki farkların analizi ile ilgili sonuçlar yer almaktadır.

Tablo 45: Hemşirelerin Çalıştıkları Kurumlara Göre Psikolojik Güçlendirme Düzeyleri

KURUMLAR	KİŞİ SAYISI (N)	ORTALAMA	STANDART SAPMA
Özel Hastaneler	46	4,1933	,4214
Üniversite Hastaneleri	77	3,9137	,5374
Kamu Hastaneleri	116	3,7484	,6348
Toplam	239	3,8873	,5901

VARYASYON KAYNAĞI	SERBESTLİK DERECEŚİ	KARELER TOPLAMI	KARELER ORTALAMASI	F	P
Gruplar Arası	2	6,6000	3,3000	10,209	,0001
Gruplar İçi	236	76,2853	,3232		
Toplam	238	82,8853			

Hemşirelerin çalıştıkları kurumlar arasında psikolojik güçlendirme puan ortalamaları arasındaki farkı incelemek amacıyla yapılan varyans analizinde kurumlar arasında istatistiksel olarak çok anlamlı fark olduğu ($F(2,236)= 10.20$, $p\leq 0,001$) bulunmuştur.

Yapılan Tukey testi sonuçlarına göre, özel hastanelerde çalışan hemşirelerin psikolojik güçlendirme düzeylerinin kamu ve üniversite hastanelerinde çalışanlara göre daha yüksek seviyede olduğu saptanmıştır.

Tablo 46 : Hemşirelerin Öğrenim Durumlarına Göre Psikolojik Güçlendirme Düzeyleri

ÖĞRENİM DURUMLARI	KİŞİ SAYISI (N)	ORTALAMA	STANDART SAPMA
Sağlık Meslek Lisesi	75	3,8689	,6027
Önlisans	109	3,8730	,6114
Lisans	51	3,9459	,5172
Yüksek Lisans	4	3,8750	,8236
<i>Toplam</i>	239	3,8873	,5901

VARYASYON KAYNAĞI	SERBESTLİK DERECEİ	KARELER TOPLAMI	KARELER ORTALAMASI	F	P
Gruplar Arası	3	,2236	,0745	,2119	,8881
Gruplar İçi	235	82,6617	,3518		
<i>Toplam</i>	238	82,8853			

Hemşirelerin öğrenim durumlarına göre psikolojik güçlendirme puan ortalamaları arasındaki farkı incelemek amacıyla yapılan varyans analizinde hemşirelerin öğrenim durumlarına göre istatistiksel olarak anlamlı fark bulunamamıştır ($F(3,235) = .21, p > 0,05$).

Tablo 47 : Hemşirelerin Yaş Gruplarına Göre Psikolojik Güçlendirme Düzeyleri

YAŞ GRUPLARI	KİŞİ SAYISI (N)	ORTALAMA	STANDART SAPMA
20-29	169	3,8910	,5897
30-39	52	3,7746	,6083
40-49	15	4,1278	,4617
50 ve üzeri	3	4,4306	,3127
<i>Toplam</i>	239	3,8873	,5901

VARYASYON KAYNAĞI	SERBESTLİK DERECEİ	KARELER TOPLAMI	KARELER ORTALAMASI	F	P
Gruplar Arası	3	2,4153	,8051	2,3512	,0730
Gruplar İçi	235	80,4700	,3424		
<i>Toplam</i>	238	82,8853			

Hemşirelerin yaş gruplarına göre psikolojik güçlendirme puan ortalamaları arasındaki farkı incelemek amacıyla yapılan varyans analizinde hemşirelerin yaş

gruplarına göre istatistiksel olarak anlamlı fark bulunamamıştır ($F(3,235)= 2.35$, $p >0,05$).

Tablo 48 : Hemşirelerin Medeni Durumlarına Göre Psikolojik Güçlendirme Düzeyleri

MEDENİ DURUM	KİŞİ SAYISI (N)	ORTALAMA	STANDART SAPMA
Evli	157	2,8096	,8190
Bekar	70	2,7005	,8331
Eşinden Boşanmış	10	2,8633	,7406
Toplam	237	2,7796	,8185

VARYASYON KAYNAĞI	SERBESTLİK DERECEİ	KARELER TOPLAMI	KARELER ORTALAMASI	F	P
Gruplar Arası	2	,6492	,3246	,4824	,6179
Gruplar İçi	234	157,4600	,6729		
Toplam	236	158,1092			

Hemşirelerin medeni durumlarına göre psikolojik güçlendirme puan ortalamaları arasındaki farkı incelemek amacıyla yapılan varyans analizinde hemşirelerin medeni durumlarına göre istatistiksel olarak anlamlı fark bulunamamıştır ($F(2,234)= .48$, $p >0,05$).

Tablo 49 : Hemşirelerin Çalışma Statülerine Göre Psikolojik Güçlendirme Düzeyleri

STATÜ	KİŞİ SAYISI (N)	ORTALAMA	STANDART SAPMA
Kadrolu	185	3,8050	,5919
Sözleşmeli	50	4,1679	,5103
Toplam	235	3,8822	,5935

VARYASYON KAYNAĞI	SERBESTLİK DERECEİ	KARELER TOPLAMI	KARELER ORTALAMASI	F	P
Gruplar Arası	1	5,1837	5,1837	15,6386	,0001
Gruplar İçi	233	77,2325	,3315		
Toplam	234	82,4163			

Hemşirelerin çalışma statülerine göre psikolojik güçlendirme puan ortalamaları arasındaki farkı incelemek amacıyla yapılan varyans analizinde;

Çalışma statülerine göre psikolojik güçlendirme düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı fark bulunamamıştır ($F(1,233)= 15,63$, $p \geq 0,01$).

Tablo 50 : Hemşirelerin Mesleki Tecrübe Yıllarına Göre Psikolojik Güçlendirme Düzeyleri

MESLEKİ TECRÜBE (YIL)	Kİşİ SAYISI (N)	ORTALAM A	STANDART SAPMA
0-4	61	3,9303	,5926
5-9	83	3,8634	,6684
10-14	48	3,8183	,4934
15-19	22	3,7462	,5452
20 ve Üzeri	22	4,1383	,5002
Toplam	236	3,8862	,5938

VARYASYON KAYNAĞI	SERBESTLİK DERECESİ	KARELER TOPLAMI	KARELER ORTALAMASI	F	P
Gruplar Arası	4	2,2121	,5530	1,5840	,1793
Gruplar İçi	231	80,6467	,3491		
Toplam	235	82,8588			

Hemşirelerin mesleki tecrübe yılları arasında psikolojik güçlendirme puan ortalamaları arasındaki farkı incelemek amacıyla yapılan varyans analizinde kurumlar arasında istatistiksel olarak anlamlı fark bulunamamıştır($F(4,231)= 1.17$, $p<0,05$).

Tablo 51 : Hemşirelerin Çalışma Yerlerine Göre Psikolojik Güçlendirme Düzeyleri

ÇALIŞMA YERİ	KİŞİ SAYISI (N)	ORTALAMA	STANDART SAPMA
Dahili Klinikler	81	3,8555	,5685
Cerrahi Klinikler	92	3,7728	,6331
Yoğun Bakımlar	45	4,0391	,5230
Yönetim Birimleri	7	3,9881	,6318
Ayaktan Tanı ve Tedavi	14	4,2857	,3408
Toplam	239	3,8873	,5901

VARYASYON KAYNAĞI	SERBESTLİK DERECEŚİ	KARELER TOPLAMI	KARELER ORTALAMASI	F	P
Gruplar Arası	4	4,6176	1,1544	3,4514	,0092
Gruplar İçi	234	78,2677	,3345		
Toplam	238	82,8853			

Hemşirelerin çalışma yerlerine göre psikolojik güçlendirme puan ortalamaları arasındaki farkı incelemek amacıyla yapılan varyans analizinde kurumlar arasında istatistiksel olarak çok anlamlı fark olduğu ($F(4,234) = 3.45$, $p<0,05$) bulunmuştur.

Yapılan Tukey testi sonucuna göre ayaktan tanı ve tedavi birimlerinde çalışan hemşireler ile cerrahi kliniklerde çalışan hemşirelerin psikolojik güçlendirme puan ortalamaları arasında anlamlı fark olduğu saptanmıştır.

Tablo 52 : Hemşirelerin Kurumda Çalışma Sürelerine Göre Psikolojik Güçlendirme Düzeyleri

KURUMDA ÇALIŞMA SÜRESİ	KİŞİ SAYISI (N)	ORTALAMA	STANDART SAPMA
0-4 yıl	107	3,9356	,5798
5-9 yıl	71	3,8153	,6936
10-14 yıl	44	3,7838	,4637
15-19 yıl	10	4,1000	,3113
20 ve Üzeri yıl	6	4,1667	,4378
Toplam			

VARYASYON KAYNAĞI	SERBESTLİK DERECEİ	KARELER TOPLAMI	KARELER ORTALAMASI	F	P
Gruplar Arası	4	2,0072	,5018	1,4544	,2170
Gruplar İçi	233	80,3916	,3450		
Toplam	237	82,3988			

Örnekleme alınan hemşirelerin kurumlarında çalışma sürelerine göre psikolojik güçlendirme puan ortalamaları arasındaki farkı incelemek amacıyla yapılan varyans analizinde hemşirelerin çalışma statülerine göre psikolojik güçlendirme düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı fark bulunamamıştır ($F(4,233) = 1,45, p > 0.05$).

2.4.2.4. Hemşirelerin Örgütsel Bağlılık Düzeylerini Etkileyen Faktörlerin İncelenmesi

Bu bölümde örnekleme alınan hemşirelerin örgütsel bağlılık düzeylerini etkileyen faktörlerle , örgütsel bağlılık düzeyleri arasındaki farkların analizi ile ilgili sonuçlar yer almaktadır.

Tablo 53 : Hemşirelerin Çalıştıkları Kurumlara Örgütsel Bağlılık Düzeyleri

KURUMLAR	KİŞİ SAYISI (N)	ORTALAMA	STANDART SAPMA
Kamu Hastaneleri	46	3,2216	,4755
Üniversite Hastaneleri	76	2,7917	,5545
Özel Hastaneler	116	2,8945	,6933
Toplam	238	2,9249	,6298

VARYASYON KAYNAĞI	SERBESTLİK DERECEİ	KARELER TOPLAMI	KARELER ORTALAMASI	F	P
Gruplar Arası	2	5,5044	2,7522	7,3071	,0008
Gruplar İçi	235	88,5121	,3766		
Toplam	237	94,0165			

Örneklemin çalıştıkları kurumlar arasında örgütsel bağlılık puan ortalamaları arasındaki farkı incelemek amacıyla yapılan varyans analizinde kurumlar arasında istatistiksel olarak çok anlamlı fark olduğu ($F(2,235) = 7,30$, $p < 0,05$) bulunmuştur.

Yapılan Tukey testi sonuçlarına göre, özel hastanelerde çalışan hemşirelerin örgütsel bağlılık düzeylerinin kamu ve üniversite hastanelerinde çalışanlara göre daha yüksek seviyede olduğu saptanmıştır.

Tablo 54 : Hemşirelerin Öğrenim Durumlarına Göre Örgütsel Bağlılık Düzeyleri

ÖĞRENİM DURUMLARI	KİŞİ SAYISI (N)	ORTALAMA	STANDART SAPMA
Sağlık Meslek Lisesi	74	2,9454	,6276
Önlisans	109	2,8960	,6754
Lisans	51	2,9163	,5298
Yüksek Lisans	4	3,4444	,5031
Toplam	238	2,9249	,6298

VARYASYON KAYNAĞI	SERBESTLİK DERECEİ	KARELER TOPLAMI	KARELER ORTALAMASI	F	P
Gruplar Arası	3	1,2059	,4020	1,0134	,3875
Gruplar İçi	234	92,8106	,3966		
Toplam	237	94,0165			

Hemşirelerin öğrenim durumları arasında örgütsel bağlılık puan ortalamaları arasında fark olup olmadığını incelemek amacıyla yapılan varyans analizi sonuçlarına göre hemşirelerin örgütsel bağlılık düzeyleri arasında fark yoktur ($F(3,234)=1.01$, $p>0.05$).

Tablo 55: Hemşirelerin Yaş gruplarına göre Örgütsel Bağlılık Düzeyleri

YAŞ GRUPLARI	KİŞİ SAYISI (N)	ORTALAMA	STANDART SAPMA
20-29	168	2,8693	,6083
30-39	52	2,9896	,6870
40-49	15	3,1377	,4504
50 ve üzeri	3	3,8573	,8038
Toplam	238	2,9249	,6298

VARYASYON KAYNAĞI	SERBESTLİK DERECEİ	KARELER TOPLAMI	KARELER ORTALAMASI	F	P
Gruplar Arası	3	4,0244	1,3415	3,4881	,0165
Gruplar İçi	234	89,9921	,3846		
Toplam	237	94,0165			

Örnekleme alınan hemşirelerin yaş grupları arasında örgütsel bağlılık puan ortalamaları arasında fark olup olmadığını incelemek amacıyla yapılan varyans analizi sonuçlarına göre hemşirelerin yaş durumuna göre örgütsel bağlılık düzeyleri arasında anlamlı fark bulunmuştur ($F(3,234)=3,48$, $p>0.05$).

Yapılan Tukey testi sonucuna göre 50 ve üzeri yaş grubundaki hemşirelerin örgütsel bağlılık düzeyleri 20-29 yaş grubundaki hemşirelere göre daha yüksek çıkmıştır.

Tablo 56: Hemşirelerin Medeni Durumlarına Göre Örgütsel Bağlılık Düzeyleri

MEDENİ DURUM	KİŞİ SAYISI (N)	ORTALAMA	STANDART SAPMA
Evli	157	2,9416	,6599
Bekar	70	2,8687	,5638
Eşinden Boşanmış	10	3,0495	,6442
Toplam	237	2,9246	,6312

VARYASYON KAYNAĞI	SERBESTLİK DERECE	KARELER TOPLAMI	KARELER ORTALAMASI	F	P
Gruplar Arası	2	,4202	,2101	,5253	,5921
Gruplar İçi	234	93,5906	,4000		
Toplam	236	94,0108			

Örnekleme alınan hemşirelerin medeni durumlarına göre örgütsel bağlılık puan ortalamaları arasında fark olup olmadığını incelemek amacıyla yapılan varyans analizi sonuçlarına göre hemşirelerin medeni durumlarına göre örgütsel bağlılık düzeyleri arasında anlamlı fark bulunamamıştır ($F(2,234)=.52$, $p>0.05$).

Tablo 57: Hemşirelerin Çalışma Statülerine Göre Örgütsel Bağlılık Düzeyleri

STATÜ	KİŞİ SAYISI (N)	ORTALAMA	STANDART SAPMA
Kadrolu	184	2,8572	,6471
Sözleşmeli	50	3,1126	,4954
Toplam	234	2,9118	,6257

VARYASYON KAYNAĞI	SERBESTLİK DERECE	KARELER TOPLAMI	KARELER ORTALAMASI	F	P
Gruplar Arası	1	2,5639	2,5639	6,7093	,0102
Gruplar İçi	232	88,6576	,3821		
Toplam	233	91,2216			

Araştırma örneklemine alınan hemşirelerin çalışma statülerine göre örgütsel bağlılık puan ortalamaları arasında fark olup olmadığını incelemek amacıyla yapılan

varyans analizi sonuçlarına göre hemşirelerin medeni durumlarına göre örgütsel bağlılık düzeyleri arasında anlamlı fark bulunamamıştır ($F(1,232)=6,70$, $p>0.05$).

Tablo 58: Hemşirelerin Mesleki Tecrübe Yıllarına Göre Örgütsel Bağlılık Düzeyleri

MESLEKİ TECRÜBE (YIL)	KİŞİ SAYISI (N)	ORTALAMA	STANDART SAPMA
0-4	61	2,9296	,5820
5-9	82	2,8532	,6642
10-14	48	2,8041	,6050
15-19	22	3,0739	,6765
20 ve Üzeri	22	3,2790	,5631
Toplam	235	2,9235	,6335

VARYASYON KAYNAĞI	SERBESTLİK DERECESİ	KARELER TOPLAMI	KARELER ORTALAMASI	F	P
Gruplar Arası	4	4,3694	1,0923	2,8061	,0265
Gruplar İçi	230	89,5327	,3893		
Toplam	234				

Hemşirelerin mesleki tecrübe yıllarına göre örgütsel bağlılık puan ortalamaları arasında anlamlı fark saptanmıştır ($F(2,230)=2.80$, $p<0.05$).

Meydana gelen farkın kaynağını bulmak için yapılan Tukey testi sonucuna göre 20 yıl ve üzeri çalışma yılına sahip hemşireler diğer gruplara göre daha yüksek düzeyde örgütsel güçlendirme puan ortalamasına sahiptir. 20 ve üzeri tecrübe yılına sahip hemşireler ile 5-6 ve 10-14 yıllık tecrübeye sahip hemşirelerin örgütsel bağlılık puan ortalamaları arasında anlamlı fark bulunmuştur.

Tablo 59: Hemşirelerin Çalışma Yerine Göre Örgütsel Bağlılık Düzeyleri

ÇALIŞMA YERİ	KİŞİ SAYISI (N)	ORTALAM A	STANDART SAPMA
Dahili Klinikler	80	2,9325	,5879
Cerrahi Klinikler	92	2,8531	,6884
Yoğun Bakımlar	45	2,9167	,6264
Yönetim Birimleri	7	3,2778	,6261
Ayaktan Tanı ve Tedavi	14	3,2042	,3419
Toplam	238	2,9249	,6298

VARYASYON KAYNAĞI	SERBESTLİK DERECEİ	KARELER TOPLAMI	KARELER ORTALAMASI	F	P
Gruplar Arası	4	2,4462	,6116	1,5561	,1869
Gruplar İçi	233	91,5702	,3930		
Toplam	237	94,0165			

Örnekleme alınan hemşirelerin çalışma yerlerine göre örgütsel bağlılık puan ortalamaları açısından karşılaştırılması amacıyla yapılan varyans analizi sonucuna göre hemşirelerin örgütsel bağlılık düzeyleri açısından anlamlı fark bulunamamıştır ($F(4,233) = 1.55, p > 0.05$).

Tablo 60: Hemşirelerin Kurumlarında Çalışma Sürelerine Göre Örgütsel Bağlılık Düzeyleri

KURUMDA ÇALIŞMA SÜRESİ	KİŞİ SAYISI (N)	ORTALAMA	STANDART SAPMA
0-4 yıl	107	2,8916	,5788
5-9 yıl	70	2,8872	,7168
10-14 yıl	44	2,8974	,6041
15-19 yıl	10	3,3078	,4009
20 ve Üzeri yıl	6	3,4744	,6779
Toplam			

VARYASYON KAYNAĞI	SERBESTLİK DERECEİ	KARELER TOPLAMI	KARELER ORTALAMASI	F	P
Gruplar Arası	4	3,5290	,8822	2,2642	,0631
Gruplar İçi	232	90,3987	,3896		
Toplam	236	93,9277			

Hemşirelerin kurumlarında çalışma sürelerine göre örgütsel bağlılık puan ortalamaları arasında fark bulunamamıştır ($F(4,232) = 2,26, p > 0.05$).

TARTIŞMA

Kanter'in işyeri güçlendirmesi modelini ve Laschinger'in bu modelden yetkinlik ve motivasyon boyutlarını çıkararak onları da kapsayan psikolojik güçlendirme boyutunu ekleyerek oluşturduğu genişletilmiş modelinden faydalanarak; hemşirelerin örgütsel güven, işyeri güçlendirmesi, psikolojik güçlendirme ve örgütsel bağlılık algılamalarının düzeyini tesbit etmek, bu değişkenler arasındaki ilişkileri incelemek ve demografik özelliklere göre hemşirelerin bu değişkenlerden aldıkları puan ortalamalarını karşılaştırmak amacıyla planlanmıştır.

Üniversite, Özel Hastaneler ve Devlet ve S.S.K. Hastane'lerinin dahili, cerrahi klinikleri, yoğun bakım üniteleri, yönetim birimi ve ayaktan tanı ve tedavi hizmetlerinin verildiği bölümlerde çalışan hemşireler örneklemimizi oluşturmuştur..

Çalışanlar yönetimin güvenilebilir olduğunu hissedersen yüksek kaliteli örgütsel çıktılara ulaşılmasını sağlamak için ne gerekiyorsa yaparlar (Laschinger, 2000; 414). Hemşireler hastanelerde çalışan büyük bir grubu oluştururlar ve sisteme karşı güvensizlik hissetmeleri hasta bakım kalitesini potansiyel olarak tehdit edebilir (Laschinger, 2000; 413) .

Bu araştırmada örgütsel güven olgusu akranların niyet ve eylemlerine güven ve yönetimin niyet ve eylemlerine güven olmak üzere iki boyut açısından incelenmiştir. Araştırma sonuçlarına göre hemşireler akranların niyet ve eylemlerine (3.97) yönetimin niyet ve eylemlerine (3.16) nazaran daha yüksek oranda güven duymaktadır. Bu sonuç Laschinger'in yaptığı araştırmaların sonuçlarıyla benzeşmektedir (Laschinger, 1997; 46, 2000; 420, 2001(b))

Örgütsel güçlendirme ile örgütsel güven arasındaki ilişkilere bakacak olursak;

- ✚ Yönetimin niyetlerine ve eylemlerine güven arasında ($r = .59, p \leq .01$) güçlü ve pozitif korelasyon saptanmıştır.
- ✚ Akranların niyet ve eylemlerine güven arasında da istatistiksel olarak anlamlı bir korelasyon vardır ancak bu korelasyon düşük seviyededir. ($r = .19, p \leq .01$)

Örgütsel güçlendirme ile örgütsel güven arasındaki ilişkilere bakacak olursak; örgütsel güçlendirme ve örgütsel güven ($r=.48$, $p\leq .01$) arasında pozitif yönde ve yüksek oranda bir korelasyon vardır. Bu sonuç, hemşirelerin güçlendirilme düzeylerinin örgütsel güvenlerinin derecesi üzerine pozitif etkisi olduğu hipotezimizi desteklemektedir. Örgütsel güçlendirme düzeyi arttıkça örgütsel güven düzeyide artmaktadır.

Hemşirelerin örgütsel güçlendirme duyguları; yönetimin niyet ve eylemlerine güvenlerini, ve örgütte kalma isteklerini(duygusal bağlılık) güçlü şekilde etkilemektedir.

Duygusal bağlılık kişinin belirli bir örgüte duygusal bağı, onunla özdeşleşmesi ve katılımıdır. Duygusal bağlılığı güçlü olan çalışanlar kendileri istedikleri için örgütte çalışırlar (Laschinger, (b) 2000;416).

Araştırma bulgularımıza göre;

Duygusal bağlılık ile

➤ örgütsel güçlendirme ($r=.45$, $p\leq .01$) , ve

duygusal bağlılık ile,

➤ yönetimin niyetlerine ve eylemlerine güven ($r=.34$, $p\leq .01$) arasında pozitif korelasyon saptanmıştır.

Bu korelasyon bulguları “İşyeri güçlendirmesinin (örgütsel güçlendirme), örgütsel güven algılamasını yükselterek duygusal bağlılığıda artırdığı” hipotezimizi desteklemektedir. Yani örgütsel güçlendirme örgüte duygusal bağlılık düzeyini artıran örgütsel güven duygularına yol açar. Ayrıca yönetime güven arttıkça duygusal bağlılık da artmaktadır. Hemşirelik ortamlarında bunun anlamı yüksek kalitede hasta bakım çıktısına ulaşmak demektir.

Bu bulgular yöneticilerin hemşireler için güçlendirme yapılarına erişim sağlayıcı bir çevre yaratma konusunda gayret sarfetmesinin büyük önem taşıdığını vurgulamaktadır.

Örgütsel güçlendirme puan ortalamalarına baktığımızda örgütsel güçlendirme puanının orta seviyenin çok az altında (2.83) olduğunu, yani hemşirelerin iş ortamlarını orta seviyenin altında güçlendirici olarak algıladıklarını göstermektedir. Laschinger'in araştırmalarında genelde orta seviyede çıkan güçlendirme bizim araştırmamızda orta seviyenin biraz altında çıkmıştır (Laschinger, 1997;416).

Personel işlerini yapmak için destek, kaynaklar ve bilgiye yeterli erişimlerinin olduğunu düşünürlerse, yöneticilerine karşı daha fazla güvene sahip olabilirler ve örgüt politikalarının onların faydasına yönelik olduğunu düşünürler (Finegan, 2001;493) .

Araştırma sonucumuza göre örgütsel güçlendirme; bilgi (2.62), destek (2.47) ve kaynaklar (2.85) alt boyutlarının puan ortalamaları düşük seviyede çıkmıştır.Bu sonuç daha önceki araştırma sonuçlarıyla paralellik göstermektedir (Laschinger, 2000; 420, Laschinger 2001(b))

Bilgi saklandığında, kaynaklar tutarsız olarak tahsis edildiği ve çalışanlar yönetim tarafından desteklenmediği zaman güvensizlik ortaya çıkar.

Çalışanlar yönetimin her türlü yönetsel bilgiyi kendileriyle paylaşmalarını isterler. Paylaşılan bilgi yönetim ve çalışanlar arasındaki güven duygularını güçlendirir. Bilgi yönetici tarafından saklandığında kulaktan kulağa haberler devreye girer, yönetici ve çalışan arasındaki konfor ve güvenlik duyguları bozulabilir ve yönetime olan güven yıkılabilir (Laschinger, 2001(b)).

Daha önceki araştırmalarda olduğu (Laschinger, 2000; 422) gibi bizim araştırmamızda da örgütsel güçlendirme alt boyutlarından olan bilgiye erişim ve örgütsel güven'in alt boyutu olan yönetimin niyetlerine ve eylemlerine güven arasında ($r = .43, p \leq .01$) pozitif yönde ve güçlü bir ilişki saptanmıştır.

Destek ve güçlendirme arasındaki ilişkide benzer şekilde sonuçlanır yani hemşireler yöneticilerinden rehberlik ve yararlı geribildirim aldıklarında , yönetici

tarafından kendi kendilerine karar verme ve bu kararlarını uygulayabilme yetkisi verildiğinde hemşirelerin yöneticilere olan güvenleri artar (Laschinger, 2000; 423).

Bu araştırmada destek ile örgütsel güven ($r=.33$, $p\leq .01$) ve yönetimin niyetlerine ve eylemlerine güven arasında önceki araştırmalar ile ($r= .43$, $p\leq .01$) paralel şekilde güçlü ve pozitif yönde bir ilişki saptanmıştır. Yönetimin çalışanlara desteği arttıkça çalışanların yönetime olan güven seviyeleride artmaktadır.

Başarılı ve kaliteli hasta bakım çıktısı için hemşireler yüksek uzmanlık seviyesine sahip olmak yöneticiler ise bu kaliteli bakım çıktısı için kaynakları hazır bulundurmak zorundadır. Eğer yöneticiler bu kaynakları personel yokluğu, mali sınırlamalar, miadı geçmiş cihazların bozulması veya yetersiz malzemeler nedeniyle sağlayamazlarsa hemşirelerde kendi üzerlerine düşen sorumluluğu yerine getiremezler.

Örgütsel güçlendirme alt boyutlarından olan kaynaklara erişim ile örgütsel güven ($r=.31$, $p\leq .01$) ve yönetimin niyetlerine ve eylemlerine güven arasında ($r= .39$, $p\leq .01$) oluşan pozitif ilişki hemşirelerin işlerini yapabilmeleri için kaynakların ne denli önemli olduğunu ortaya koymaktadır.

Fırsat yapısı bireylere örgüt içinde ilerleme ve kendi bilgi ve becerilerini geliştirmesi için şanslar veren iş şartlarıyla ilgilidir. Kanter fırsatın çalışanların iş doyumunu ve verimliliği üzerine önemli bir etkisi olduğunu iddia etmektedir (Laschinger, 1996;26). Yüksek seviye fırsatlara sahip işlerde çalışan bireyler yüksek oranda örgüte bağlıdır ve kariyerlerini geliştirme ve en iyisini yapma konusunda motivasyonları oldukça yüksektir.

Diğer taraftan düşük seviyede fırsatlara sahip işlerde çalışan bireyler sıkışmış(stuck) davranışlar sergilerler. Kendi iş amaçlarını ve dolayısıyla örgütün amaçların sınırlandırma eğilimindedirler, örgütün amaçlarını başarmak için çaba gösterme niyetleri sınırlıdır, bu bireyler örgüte daha az bağlıdır, tedbirlidirler ve değişime karşı direnç gösterirler. Bu bireyler ihtiyaçları olan destek için ve örgütten bağlantıyı koparmak için örgüt dışında bir akran grubu ararlar (Laschinger,1996;26).

Bizim araştırmamızda örgütsel güçlendirme alt boyutlarından olan fırsat yapısının (3,15) en fazla güçlendirici faktör olduğu ortaya çıkmıştır.

Yönetime güven ve gelişme ve öğrenme fırsatlarına erişim arasında ($r = .45$, $p \leq .01$) arasında pozitif ve güçlü bir korelasyon bulunmuştur. Fırsatlara erişimin derecesi yönetime güveni artırmaktadır.

Ülkemizde yönetici hemşirelerin, yönetimleri altında bulunan hemşirelerin güçlendirme yapılarına erişimlerini kolaylaştırıcı etkileri sınırlı düzeyde kalmaktadır. Yönetici hemşireler toplum tarafından üst seviyede pozisyon gücüne sahip olarak algılanan yönetici doktorların emri altında çalışmakta ve doktor grubu tarafından düşük güç pozisyonunda olarak algılanmaktadırlar. Bu durum bazı sağlık kuruluşlarında hemşirelerin lehine olacak şekilde değişikliğe uğramış olsa da genelde hemşireler sağlık bakım ekibinin bir üyesi olarak değil , doktorun yardımcısı olarak algılanmaktadırlar. Düşük güç pozisyonunda algılanan yönetici hemşireler yöneticisi oldukları hemşireler tarafından da benzer şekilde algılanmaktadır. Hatta hemşireler beraber çalıştıkları doktorları kendi amirleri olarak görme eğilimindedirler. Hemşirelerin gelişmesi için gerekli eğitim fırsatları, kaliteli bakım verebilmeleri için gerekli kaynaklar ve özerklikleri için gerekli yetki göçerimi yönetici hemşirenin pozisyonunun gücü nedeniyle yeterli şekilde karşılanamamaktadır.

Ülkemizde hemşirelik mesleğinin profesyonel bir meslek olarak algılanmamasının bir sonucu olarak hemşireler meslekleri ile ilgili olmayan görevlerde çalıştırılabilmektedir örneğin; klinik sekreterliği, başhekim sekreterliği veya vasıfsız bir memurun yapabileceği kayıt işleri gibi.

Sağlık kuruluşlarında hemşirelerin bilgi seviyelerini artırmak için hizmet içi eğitim hizmetleri sürdürölmektedir fakat bu eğitimler genelde eğitimcilik eğitimi almamış kişiler tarafından amatörce hazırlanmış eğitimlerdir ve davranış değiştirme konusunda yetersiz içeriklere sahip eğitimlerdir. Ayrıca hemşireler kendilerinden talep edilmeyen işler ile ilgili eğitim almak istememektedirler veya iş yoğunlukları nedeni ile eğitimlere katılmamaktadırlar.

Bir araştırmada eğitime erişim algılaması, eğitim için sosyal destek, öğrenmek için motivasyon ve eğitimin yararlarının algılanışı ile örgütsel bağlılık

pozitif olarak ilişkili çıkmıştır. Üç boyutlu örgütsel bağlılık modeli kullanılan araştırmada en güçlü ilişki duygusal bağlılık boyutuyla ortaya çıkmıştır. (Bartlett,2001;335). Bizim araştırmamızda örgütsel güçlendirmenin alt boyutu olan fırsatlara erişim ile örgütsel bağlılık arasında pozitif, istatistiksel olarak anlamlı ($r = .24$, $p \leq .01$) ancak düşük bir korelasyon mevcuttur. Duygusal bağlılık ile olan korelasyon bizim araştırmamızda da en yüksek çıkan korelasyondur ($r = .26$, $p \leq .01$).

İş karar yetkisi (kendi kendine karar verme), fark edilme, örgütsel amaçlarla ilgili olma gibi faktörler biçimsel gücün önemli boyutlarıdır. Biçimsel olmayan güç ise örgütte bulunan astlar, üstler ve akranlar ile ilişkilerin düzeyi ile ilgilidir. Akran ağı itibar ve fısıltılarla yayılan bilgi sağlarken; üst hiyerarşik seviyedeki kişilerle ilişkiler onaylama, prestij ve destek sağlar (Kluska,2004;3 içinde Kanter 1979).

Kanter yüksek seviyede biçimsel ve biçimsel olmayan güce sahip bireylerin güç ve fırsatlara erişimlerinin artmış olduğunu iddia eder. Bu yapılara erişimin derecesi iş tutumları ve davranışlarını ve bu sayede de iş etkililiği davranışlarını etkiler (Laschinger, 1996(a); 26). Biçimsel güç ve biçimsel olmayan güç algılaması ile fırsat yapılarına erişim arasındaki yüksek korelasyon oranı bu kuramsal varsayımı desteklemektedir (sırasıyla $r = .39$, $p \leq .01$, $r = .38$, $p \leq .01$).

Güç aynı zamanda birinin sponsorlar (prestij, arka çıkma ve onaylama veren) , akran networkleri (tanıdıklık çemberleri itibar ve bilgi sağlar , kulaktan kulağa haberler biçimsel iletişim kanallarından daha hızlı olabilir) ve astlarla (yöneticinin yüklerinin bir kısmını hafifletmek ve yöneticinin bakış açısını temsil etmek için geliştirilmiş olan)yakın ilişkileri olduğu zaman meydana gelir (Kanter, 1979;66- 67). Bu biçimsel olmayan yani doğal gücü ifade eder.

Bu araştırmaya katılan hemşireler çalıştıkları kurumlarda biçimsel güçlerinin yüksek olmadığını (2,63); fakat orta seviyede biçimsel olmayan güce sahip olduklarını düşünmektedirler (3,13). Bu sonuç hemşirelerin güç algılamalarının düşük seviyede olması ile paralellik göstermektedir. Biçimsel ve biçimsel olmayan güç algılaması hemşirelerin örgütsel güç algılamasını etkilemektedir.

Ülkemizdeki hemşireler ile Kanada da çalışan hemşirelerin biçimsel ve biçimsel olmayan güç algılamaları birbirine çok yakın çıkmıştır (Laschinger,

1997;46). Hemşirelerde örgütsel güçlendirme algılamalarının farklı ülkelerde bu denli benzeşmesi hemşirelik mesleğinin diğer ülkelerde de hemşireler tarafından düşük güç pozisyonunda olan bir meslek olarak algılandığını göstermektedir.

Güçlendirici lider davranışları çalışanların biçimsel ve biçimsel olmayan güç algılamalarını ve güçlendirme yapılarına (bilgi, destek, kaynaklar ve fırsat) erişimlerini anlamlı şekilde etkilemektedir. Güçlendirme yapılarına erişimin yüksek olarak algılanması düşük seviyede iş gerilimi ve artmış iş etkililiğine neden olmaktadır (Laschinger,1999;28)

Araştırmamızda örgütsel güçlendirme alt boyutlarından biçimsel güç ile yönetimin niyetlerine ve eylemlerine güven arasında ($r = .44, p \leq .01$) pozitif korelasyon saptanmıştır. Örgütsel güçlendirme alt boyutlarından biçimsel olmayan güç ile yönetimin niyetlerine ve eylemlerine güven arasında da ($r = .38, p \leq .01$) pozitif korelasyon mevcuttur. Yani biçimsel ve biçimsel olmayan güç algılaması arttıkça yönetimin niyet ve eylemlerine de güven artmaktadır.

Örgütsel güçlendirme ölçeğinin yapı geçerliliğini test etmek için ölçeğe eklenen iki maddeli global güçlendirme ölçeği puan ortalaması (2,87) örgütsel güçlendirme ölçeği puan ortalaması ile benzer çıkmıştır (2.83). Aralarındaki korelasyona baktığımızda örgütsel güçlendirme ve global güçlendirme arasında ($r = .70, p \leq .01$) yüksek oranda bir ilişki saptanmıştır. Bu oran örgütsel güçlendirme ölçeğinin iç yapı geçerliliğinin yüksek olduğunu göstermektedir.

Psikolojik güçlendirme boyutlarına baktığımızda hemşirelerin çalıştıkları iş ortamlarını psikolojik güçlendirme açısından yüksek seviyede algıladıkları bulunmuştur (3.89). Anlam boyutu en yüksek algılanan psikolojik güçlendirme boyutudur (4,41), onu yetkinlik boyutu (4,38) ve özerklik boyutu takip etmektedir (3,60).

Laschinger'in araştırmasında da psikolojik güçlendirme düzeyi bizim araştırmamızın sonucuyla benzer çıkmıştır. Ancak psikolojik güçlendirme alt boyutları açısından farklılık söz konusudur; örneğin bizim araştırmamızda anlam en yüksek düzeyde algılanan güçlendirme boyutu iken Laschinger'in araştırmasında yetkinlik düzeyi en yüksek algılanan psikolojik bağlılık boyutu olarak çıkmıştır. Onu

anlam ve özerklik izlemektedir. Etki boyutu ise ortalamanın altında değer almıştır yani Laschinger'in araştırma örneklemine giren hemşireler kendi iş birimleri üzerinde etkileri olduğuna inanmamaktadırlar (Laschinger, 2001 (a))

Örgütsel güçlendirme ve psikolojik güçlendirme arasındaki ilişkiye bakacak olursak; örgütsel güçlendirme ile psikolojik güçlendirme ölçekleri arasında ($r=.45$, $p\leq .01$) güçlü ve pozitif yönde bir ilişki saptanmıştır. Bu sonuç işyeri güçlendirmesi ve psikolojik güçlendirme arasında güçlü bir ilişki vardır hipotezini desteklemektedir.

Anlam bir işteki amacın değeridir. Anlam aynı zamanda işteki rolün gerektirdikleri ile kendi inanç, değer ve davranışların arasındaki uyumu da içerir. Düşük seviyedeki anlam lakayitlık, yalnızlık hissi ile sonuçlanır; yüksek düzeydeki anlam bağlılık, katılım ve enerji toplanması ile sonuçlanır. Güçlendirilmiş kişiler anlam duygusuna sahiptirler. Bunun anlamı kendi işlerinin öneminin farkındadırlar ve işlerini özenle yaparlar (Quinn&Spreitzer, 1997;41).

Bizim araştırmamızda örgütsel güçlendirme ve anlam boyutu arasındaki ilişki biraz düşük çıkmıştır ancak bu ilişki istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkidir ($r=.21$, $p\leq .01$).

Güçlendirilmiş insanlar özerklik (otonomi) hissine sahiptirler yani işlerini nasıl yapacakları konusunda kendilerini özgür hissederler (Quinn&Spreitzer, 1997;41).

Bu araştırmanın sonucunda örgütsel güçlendirme ve özerklik arasında güçlü bir korelasyon bulunmuştur($r=.40$, $p\leq .01$).

Güçlendirilmiş insanlar yeterlilik duygusuna sahiptir yani kendi performanslarını bilirler ve işlerini en iyi şekilde yapacakları konusunda kendi yeteneklerine güvenirler (Quinn&Spreitzer, 1997;41). Güçlü, kendine yeterlilik duygusu olan insanlar ise karşılaştıkları güçlükleri aşmak hatta onları yenmek için çabalarını daha çok artırırlar (Appelbaum,1998;32).

Araştırmamızda yetkinlik boyutu ile örgütsel güçlendirme arasındaki korelasyon çok düşük seviyede bulunmuştur ($r=.03$, $p\leq .01$). Bunun nedeni

Ülkemizdeki hemşirelik mesleği üyelerinin genelde asıl ileri olan hemşirelik bakımı dışındaki ilerle görevlendirilmeleri olabilir.

Güçlendirilmiş insanlar etki yaratabilecekleri duygusuna sahiptirler bunun anlamı kendi iç birimlerinin üzerinde etkileri olduğuna inanırlar. Diğerleri ise onların fikirlerini dinler, saygı duyar (Quinn&Spreitzer, 1997;41). Etki ve örgütsel güçlendirme arasındaki korelasyona bakacak olursak oldukęa yüksek bir korelasyonla karılamı oluruz($r=.50$, $p\leq .01$).

Altınay psikolojik güçlendirme ile örgütsel bağlılık arasında pozitif korelasyon saptamıştır. Anlam boyutu örgütsel bağlılık oluşturmada en önemli faktördür. Bu bir kişinin i rolü ile değerleri, inanęları ve davranışları arasındaki uyumdur (Altınay,1999;28). Anlam boyutu bu araştırmada da en yüksek seviyede algılanan psikolojik güçlendirme boyutudur(4.41). Bizim araştırmamızda elde ettiğimiz bulgulara bakacak olursak psikolojik güçlendirme ile örgütsel bağlılık arasında istatistrti olarak anlamlı fakat düşük seviyede bir korelasyon katsayısı ile karılaırız ($r=.23$, $p\leq .01$)

Yüksek devamlılık bağlılığı olan insanlar bir örgütte kalmanın ayrılmaktan daha ağır bastığına ve ihtiyaçları olduğu için örgütte kalmanın faydalarına inanırlar. (Laschinger, 2000;416)

Örnekleme alınan hemşireleri örgütsel bağlılık boyutları açısından değerlendirecek olursak; hemşirelerin devamlılık bağlılığı puan ortalaması, duygusal (2,78) ve normatif bağlılık (2,84) puan ortalamalarından daha yüksek çıkmıştır (3,14) Kapsamlı rgtsel bağlılık puan ortalaması ise orta seviyeye yakın çıkmıştır (2,92). Bu bulgu yine Laschinger'in araştırmalarının sonuçları ile tutarlı olan diğer bir bulgudur.

Arbak ve Kesken'in (2005;137) bir sağlık kurumunda yaptığı araştırma bulguları açısından bizim aratırmamızla benzerlik göstermektedir. Bu araştırmanın sonucunda hemşirelerin duygusal bağlılık puan ortalamaları sağlık teknisyenleri ve tıbbi sekreterlerin puan ortalamalarından daha düşük seviyede çıkmıştır (2.85). Devamlılık bağlılığı puan ortalamalarıda yine orta seviyenin altında çıkmıştır(2. 99). Bu sonuç bizim araştırmamız ile uyuşmamaktadır. Ancak bizim aratırmamızla

benzeşen diğer bir bulgu bu araştırmaya katılan hemşirelerin devamlılık bağlılığı puan ortalamalarının duygusal ve normatif bağlılık puan ortalamalarına nazaran daha yüksek olmasıdır.

Aynı araştırmada yönetici hemşirelerin örgütsel güçlendirme puanları diğer birimlerde çalışan hemşirelerden daha yüksek çıkmıştır (Laschinger, 1996 (b)) Bizim araştırmamıza katılan hemşirelerin örgütsel güçlendirilme düzeyleri diğer birimlerde çalışan hemşirelere oranla yüksek çıkmıştır (3,52). Tukey testi sonucunda yönetici hemşirelerin güç algılamalarının diğer hemşirelere göre farklı olduğunu ve bu farklılığın istatistiksel olarak anlamlı olduğunu desteklemektedir.

Laschinger'in araştırmasında güçlendirilmiş hemşireler daha yüksek oranda örgütsel güven rapor etmişler ki buda daha yüksek oranda duygusal bağlılıkla sonuçlanmıştır. Buna karşın, güçlendirme devam bağlılığına neden olmamaktadır(Laschinger,2000;413, 2001(b)). Bizim araştırmamızın sonucuna göre örgütsel güçlendirme ile devamlılık bağlılığı arasında olan ilgiye bakacak olursak; örgütsel güçlendirme ve devamlılık bağlılığı arasındaki ilişki hipotezimizde belirttiğimiz gibi oldukça düşüktür ($r=.06$, $p \leq .01$).

Örgütsel güven ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiye bakacak olursak ($r=.32$, $p \leq .01$) örgütsel güven duygusunun örgütsel bağlılığı artırdığını görürüz. Benzer şekilde sağlık kuruluşu olmayan bir örgütte Kamer' tarafından yapılan araştırma sonucuna göre de örgütsel güven ve örgütsel bağlılık arasında pozitif korelasyon bulunmuştur (Kamer, 2001; 70).

Bildiren (2001;66). yaptığı araştırmada güçlendirmenin örgütsel bağlılığı artırdığını bulmuştur. Erdilin (2003;19). araştırmasında da örgütsel güçlendirme ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki çıkmıştır.

Bizim araştırmamızın sonuçları da Bildiren ve Altınay'ın sonuçları ile paralellik göstermektedir. Yani örgütsel güçlendirme örgütsel bağlılığı artırmaktadır ($r=.41$, $p \leq .01$). Araştırmamızda örgütsel güçlendirme ve ahlaki bağlılık ($r=.41$, $p \leq .01$) arasında da yüksek oranda bir ilişki çıkmıştır.

Örgütsel güven ve devamlılık bağıllığı arasında “Örgütsel güvenin devamlılık bağıllığı üzerine etkisi yoktur. “ hipotezimizi destekler tarzda oldukça düşük seviyede bir ilişki çıkmıştır ($r=.08$, $p\leq .01$).

Örgütsel güçlendirme ve devamlılık bağıllığı arasındaki pozitif ve yüksek orandaki korelasyon bulgusu ile devamlılık bağıllığı arasındaki oldukça düşük korelasyon bulgusu Kanter'in teorisi ile oldukça ilişkilidir. Yani Kanter'in örgütsel güçlendirme ve onun sonucu olarak pozitif örgütsel çıktılara ulaşılması ile ilgili teorisi ülkemiz hemşirelik ortamları içinde geçerli bir teoridir.

Çimen'in çalışmasına katılan sağlık meslek üyelerinden hemşirelerin hem duygusal hem de rasyonel bağıllıkları düşük seviyede çıkmış bunun nedenide bu grubun statüsü ve özlük haklarının farklı olmasıyla açıklanmıştır (Çimen,2001;362).

Bu bölümde demografik özelliklere göre hemşirelerin ölçek boyutlarından aldıkları puan ortalamalarını değerlendireceğiz.

Hemşirelerin çalıştıkları kurumlar açısından:

Hemşirelerin çalıştıkları kurumlar arasında örgütsel güven düzeyi açısından istatistiksel olarak çok anlamlı fark olduğu ($F(2,236) = 10.85$, $p<0,001$) bulunmuştur. Tukey testi sonucuna göre özel hastanelerde çalışan hemşirelerin örgütsel güven düzeyinin, kamu ve üniversite hastanelerinde çalışanlara göre daha yüksek seviyede olduğu tesbit edilmiştir.

Benzer şekilde örnekleme alınan hemşirelerin çalıştıkları kurumlar arasında örgütsel güçlendirme puan ortalamaları ($F(2,236)=22.16$, $p<0,001$), psikolojik güçlendirme ($F(2,236)= 10.20$, $p\leq 0,001$) ve örgütsel bağıllık puan ortalamaları arasında ($F(2,235) =7,30$, $p<0,05$) istatistiksel olarak çok anlamlı fark olduğu bulunmuştur. Bu fark hemşirelerin örgütsel güven düzeylerinde olduğu gibi özel hastanelerden kaynaklanmaktadır. Bu durum bize Kanter'in modelinin hemşirelik ortamlarında uygulanmasının önemi hakkında bir ipucu vermektedir. Çünkü özel hastanelerde çalışan hemşirelerin örgütsel güven ve örgütsel güçlendirme puanlarının yüksek oluşu, psikolojik güçlendirme ve örgütsel bağıllık algılamalarının da etkilemiş ve işlerinde daha fazla psikolojik güçlendirmeye ve kurumlarına daha fazla bağıllık hissine sahip olmalarına neden olmuştur.

Öğrenim durumlarına göre:

% 31.4 sağlık koleji mezunu , % 45.6 ön lisans , % 21.3 lisans ve % 1.7 yüksek lisans mezunu hemşire örneklemimizi oluşturmuştur.

Sağlık meslek lisesi mezunu hemşirelerin ($3.63 \pm .50$) öğrenim durumlarına göre örgütsel güven ölçeğinden aldıkları puan ortalamaları diğerlerine göre yüksek olmasına rağmen bu sonuç istatistiksel olarak anlamsızdır ($F(3,235)=.86, p>0.05$).

Hemşirelerin öğrenim durumlarına göre örgütsel güçlendirme puan ortalaması yüksek lisans mezunu hemşirelerde diğer gruplara göre yüksek çıkmasına rağmen ($3.00 \pm .62$) bu durum istatistiksel olarak anlamlı değildir ($F(3,235)=.81, p>0.05$). Ayrıca yüksek lisans mezunu grup örneklemimizin % 1.7 sini oluşturduğundan bu grup için genelleme yapmamız mümkün değildir.

Altınay sağlık kuruluşu olmayan bir kurumda yaptığı çalışmada üniversite mezunlarının lise veya meslek lisesi mezunlarına oranla daha yüksek güçlendirme puanına sahip olduklarını saptamıştır(Altınay,1999;30).

Hemşirelerin öğrenim durumlarına göre psikolojik güçlendirme puan ortalamaları arasındaki farkı incelemek amacıyla yapılan varyans analizinde lisans mezunu hemşirelerin ($3.94 \pm .51$) öğrenim durumlarına göre puan ortalaması diğerlerine göre yüksek olmasına rağmen istatistiksel olarak anlamlı değildir ($F(3,235)=.21, p>0.05$). Yine yüksek lisans mezunu hemşirelerin ($3.44 \pm .50$) puan ortalamaları diğer gruplara göre daha yüksektir ancak hemşirelerin örgütsel bağlılık düzeyleri arasında fark yoktur ($F(3,234)=1.01, p>0.05$). Altınay araştırmasında bizim araştırmamızda olduğu gibi eğitim düzeyleri ve bağlılık arasında anlamlı bir fark bulamamıştır (Altınay,1999;25).

Yaş Gruplarına göre

Katılımcıların % 70.7 si 20-29 yaş arasında , % 21.8' i 30-39 yaş arasında, %6.3 ü 40-49 yaş arasında ve % 1.3'ü 50 ve üzeri yaşlardadır.

Örneklemin yaş grubuna göre örgütsel güven puan ortalamaları arasında ($F(3, 235)=1.30, p>0.05$), psikolojik güçlendirme puan ortalamaları arasında ($F(3,235)= 2.35, p >0,05$) istatistiksel olarak anlamlı fark bulunamamıştır. Örnekleme alınan hemşirelerin yaş gruplarına göre örgütsel güçlendirme puan ortalamaları arasındaki fark incelendiğinde ise yaş gruplarına göre istatistiksel olarak anlamlı bir fark olduğu ($F(4,231)=22.16, p<0, 50$) tespit edilmiştir.

Farkın hangi yaş grubundan kaynaklandığını araştırmak için yapılan Tukey testi sonucuna göre örgütsel güçlendirme düzeyini, 50 ve üzeri yaşlarda olan hemşirelerde daha yüksek seviyede olduğu gözlenmiştir ancak 50 ve üzeri yaş grup hemşire 3 kişiden oluşan bir gruptur. Bu nedenle bu grubun 50 yaş üzeri grup hemşire grubunu temsil ettiğini düşünemeyiz.

Yaş durumuna göre örgütsel bağlılık düzeyleri arasında anlamlı fark bulunmuştur ($F(3,234)=3,48, p>0.05$).Yapılan Tukey testi sonucuna göre 50 ve üzeri yaş grubundaki hemşirelerin örgütsel bağlılık düzeyleri 20-29 yaş grubundaki hemşirelerden farklı çıkmıştır.

Bildiren (2001;66-67) 25-30 yaş grubu çalışanların diğer yaş gruplarına göre kendilerini örgüte daha bağlı hissettiklerini tespit etmiş ve yaş arttıkça bağlılığın azaldığını bulmuştur. Bunun nedenini de araştırma yaptığı kurumun kurumsal yapısının henüz oluşmadığının bir göstergesi olarak açıklamıştır .

Devamlılık bağlılığı yüksek olan bireyler kıdemleri nedeniyle örgüte devamlılık bağlılığı hissederler. Örgütten ayrıldıklarında seçeneklerinin kısıtlı olacağını düşünürler (Laschinger, 2001(b)).

Bizim araştırmamızda yapılan varyans analizinde yaş gruplarına göre örneklemin devamlılık bağlılığından aldıkları puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı fark bulunamamış olmasına rağmen $F(3,234)=.82, p>0.05$) 50 yaş ve üzeri yaş grubundaki hemşirelerin devamlılık bağlılığı düzeyleri diğerlerine göre oldukça yüksek çıkmıştır ($3.83\pm.44$) ancak 50 yaş ve üzeri grubu temsil eden örneklem sayımız oldukça düşük olduğundan genelleme yapmak için yeterli değildir. Ancak birbirine yakın oranlardaki yaş grupları arasında yapılacak bir çalışmada

devamlılık bağıllığı puan ortalamasının kıdemli olan hemşirelerde daha yüksek oranda olacağı düşünülmektedir.

Altınay (1999;30). örgütsel bağıllık ve yaş arasında pozitif korelasyon saptamıştır. Yani bunun anlamı yaş arttıkça dışarıdaki işlerin kısıtlılığı nedeniyle örgütsel bağıllık artmaktadır ,

Çimen'in (2001;362) kuruma bağıllıkla ilgili yaptığı araştırmada yaş ile duygusal bağıllık arasında belirgin bir ilişki saptanmıştır. Bu araştırmada yaşın artışına paralel olarak çalışanların duygusal bağıllıkları da yükselmektedir.

Bizim araştırmamızda da paralel bir sonuç elde edilmiştir. Hemşirelerin yaşları ile duygusal bağıllık puan ortalamaları arasında varyans analizi sonucuna göre anlamlı bir fark bulunmuştur $F(3,234)=4.63$, $p<0.05$) . Yapılan tukey testi sonucuna göre bu fark 40-49 yaş($3.30\pm.63$) ve 20-29 yaş($2.70\pm.76$) grubu hemşirelerden kaynaklanmaktadır.yani daha kıdemli hemşirelerin duygusal bağıllığı kıdemsiz olanlara oranla daha yüksektir. Bu sonuç Çimen'in araştırma sonucunu destekler niteliktedir.

Medeni Durumlarına göre:

Evli katılımcılar 158 kişi (66.4), bekar olanlar 70 kişi (% 29.4) ve eşinden boşanmış olanlar ise 10 kişidir (% 4.2)

Evli çalışanlar sağlam kişilerarası ilişkilere sahiptir ve evli olmayan akranlarına göre daha yüksek oranda örgütsel güven duygusuna sahiptirler. Aile ilişkileri örgütsel güven üzerine pozitif etkilidir (Gilbert&Tang, 1998; 326).

Bu araştırmada medeni durumlarına göre hemşirelerin örgütsel güven puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak fark saptanmamıştır ($F(2,235)=.67$, $p>0.05$). Hemşirelerin medeni durumlarına göre örgütsel güven puan ortalamaları evli hemşirelerin $3.55\pm.45$, bekar hemşirelerin $3.57\pm.57$ ve eşinden boşanmış hemşirelerin $3.38\pm.53$ olarak bulunmuştur (Tablo 32). Bu nedenle bizim sonuçlarımız Gilbert&Tang'ın sonuçları ile uyuşmamaktadır.

Hemşirelerin medeni durumlarına göre örgütsel güçlendirme puan ortalamaları arasında ($F(2,235)=.07$, $p>0.05$), psikolojik güçlendirme ($F(2,234)=.48$, $p>0.05$) ve örgütsel bağlılık puan ortalamaları arasında ($F(2,234)=.52$, $p>0.05$). istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunamamıştır.

Altınay da bizim çalışmamızda olduğu gibi örgütsel bağlılık davranışı ve evli bekar olma durumu arasında istatistiksel olarak anlamlı fark bulamamıştır (Altınay,1999;25).

Çalışma statülerine göre:

Örneklemin , % 78.7 si kadrolu, % 21.3 ü sözleşmeli olarak çalışmaktadır.

Araştırma örneklemine alınan hemşirelerin kadrolu veya sözleşmeli çalışma durumlarına göre puan ortalamaları arasında farkı incelemek amacıyla yapılan varyans analizi sonucunda hemşirelerin çalışma statülerine göre örgütsel güven düzeyleri arasında ($F(1,233)=.15$, $p \leq 0.001$) , örgütsel güçlendirme puan ortalamaları arasında ($F(1,233)=.26$, $p<0.01$), psikolojik güçlendirme düzeyleri arasında ($F(1,233)= 15,63$, $p \geq 0,01$) ve bağlılık düzeyleri arasında ($F(1,232)=6,70$, $p>0.05$) istatistiksel olarak bir fark bulunamamıştır

Mesleki tecrübe yılına göre:

Hemşirelerin %25.8 i 0-4 yıl, % 35.2 si 5-9 yıl , % 20.3 ü 10-14 yıl , % 9.3 ü 15-19 yıl ve % 9.3 ü 20 ve üzeri yıl mesleki tecrübeye sahiptir.

Hemşirelerin mesleki tecrübe yılları ve örgütsel güven puan ortalamaları arasında ($F(4,231)=2.72$, $p>0.05$) ve psikolojik güçlendirme puan ortalamaları ($F(4,233)= 1,45$, $p>0.05$) istatistiksel olarak anlamlı fark bulunamamıştır

Örgütsel güçlendirme ve örgütsel bağlılık konusunda ise durum farklıdır. Hemşirelerin mesleki tecrübe yıllarına göre örgütsel güçlendirme puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmuştur ($F(4,230)=.2.47$, $p <0.05$).

Hemşirelerin mesleki tecrübe yıllarına göre örgütsel güçlendirme puan ortalamaları 0-4 yıldır çalışan hemşirelerin $2.94 \pm .61$, 5-9 yıldır çalışan hemşirelerin

2.76±.71, 10-14 yıldır çalışan hemşirelerin 2.65±.64, 15-19 yıldır çalışanların 2.68±.71 ve 20 ve üzeri yıldır çalışan hemşirelerin 3.18±.49 olarak bulunmuştur (Tablo 42).

Tukey testi sonucuna göre 20 yıl ve üzeri çalışan hemşirelerin (3.18±.49) örgütsel güçlendirme düzeylerinin diğer gruplara göre daha yüksek olduğu saptanmıştır. Fark 20 yıl ve üzeri tecrübe yılına sahip hemşirelerin 5-9 yıl tecrübeye sahip hemşirelere (2.76±.71) göre örgütsel güçlendirme düzeylerinin daha yüksek olmasından kaynaklanmaktadır. Bu sonuca göre mesleki tecrübe yılı arttıkça örgütsel güçlendirme düzeyinde arttığını söyleyebiliriz. Kıdem düzeyi yükseldikçe biçimsel olmayan güç algısının artması olağandır. Ülkemizde hemşireler arasında kıdemli hemşirelerin kıdemsiz olanlar üzerinde hiyerarşik bir gücünün olduğunu görebiliriz, kıdemli hemşirelere kıdemsiz hemşireler tarafından saygı gösterilir.

Hemşirelerin mesleki tecrübe yıllarına göre örgütsel bağlılık puan ortalamaları arasında da anlamlı bir fark saptanmıştır ($F(2,230) = 2.80, p < 0.05$). Hemşirelerin mesleki tecrübe yıllarına göre örgütsel bağlılık puan ortalamaları 0-4 yıldır çalışan hemşirelerin 2.92±.58, 5-9 yıldır çalışan hemşirelerin 2.85±.66, 10-14 yıldır çalışan hemşirelerin 2.80±.60, 15-19 yıldır çalışanların 3.07±.67 ve 20 ve üzeri yıldır çalışan hemşirelerin 3.27±.56 olarak bulunmuştur (Tablo 58).

Meydana gelen farkın kaynağını bulmak için yapılan Tukey testi sonucuna göre 20 yıl ve üzeri çalışma yılına sahip hemşireler diğer gruplara göre daha yüksek düzeyde örgütsel güçlendirme puan ortalamasına sahiptir. 20 ve üzeri tecrübe yılına sahip hemşireler ile 5-6 ve 10-14 yıllık tecrübeye sahip hemşirelerin örgütsel bağlılık puan ortalamaları arasında anlamlı fark bulunmuştur.

Çalışma yerlerine göre:

Çalışmaya katılan hemşirelerin çalıştıkları bölümlerle ilgili bulgulara baktığımızda % 33.9 'unun (81 kişi) dahili klinikler, % 38.5' inin (92 kişi) cerrahi klinikler , % 18.8' inin (45 kişi) yoğun bakımlar , % 2.9' unun (7) yönetim birimleri ve % 5.9'unun (14 kişi) ayaktan tanı ve tedavi bölümlerinde çalışmakta oldukları görülmektedir.

Hemşirelerin çalıştıkları kliniklere göre puan ortalamaları arasında farklılık olup olmadığını bulmak için yapılan varyans analizi sonuçlarına göre örgütsel güven puan ortalamaları arasında ($F(4,234)=3.40$, $p>0.05$). ve hemşirelerin örgütsel bağlılık düzeyleri ($F(4,233) =1.55$, $p>0.05$) arasında istatistiksel olarak anlamlı fark bulunamamıştır.

Hemşirelerin çalışma yerlerine göre örgütsel güçlendirme puan ortalamaları dahili kliniklerde çalışan hemşirelerin $2.80\pm.61$, cerrahi kliniklerde çalışan hemşirelerin $2.59\pm.68$, yoğun bakımlarda çalışan hemşirelerin $3.07\pm.55$, yönetim birimlerinde çalışanların $3.52\pm.73$ ve ayaktan tanı ve tedavi birimlerinde çalışan hemşirelerin $3.34\pm.53$ olarak bulunmuştur (Tablo 43).

Hemşirelerin çalışma yerlerine göre örgütsel güçlendirme puan ortalamaları arasındaki fark incelendiğinde hemşirelerin çalıştıkları kliniklere göre örgütsel güçlendirme puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak çok anlamlı bir fark bulunmuştur ($F=.9.48$, $p <0.001$).

Tukey testi sonucuna göre yönetim ve ayaktan tanı ve tedavi birimlerinde çalışan hemşireler ile cerrahi birimlerde ve dahili birimlerde çalışan hemşireler arasında ve yine yoğun bakım servislerinde çalışan hemşireler ile cerrahi birimlerde çalışan hemşirelerin örgütsel güçlendirme düzeyleri arasında fark anlamlıdır. Yönetim birimlerinde çalışan hemşireler daha fazla karar verme yetkisine sahiptir. Kliniklerde çalışan hemşirelere göre pozisyonlarının gücü daha üst seviyededir ve bu nedenle işlerini yapmaları için gereken kaynaklar ve fırsatlara erişimleri daha fazla olabilmektedir. Birimlerinin ihtiyacı olan kaynakları birimlerine getirebilmek için daha fazla biçimsel olmayan kişilerarası ilişkilere sahiptirler.

Poliklinikler, laboratuvar ve acil servis gibi ayaktan tanı ve tedavi birimlerinde çalışan hemşireler de diğerlerine göre daha özerk çalışabilmektedirler ve işlerini yapabilmeleri için gerekli malzeme ve teçhizat çalıştıkları yerlerin özelliğinden dolayı düzenli olarak yenilenmekte veya yerine konmaktadır. Bu birimler sürekli gözönünde olması ve iş çıktılarının daha somut ve kısa sürede görülebilir olmasından dolayı kaynaklara erişim konusunda kliniklerde çalışan ve bakım çıktıları somut olmayan hemşirelere nazaran daha az sıkıntı yaşamaktadırlar.

Yine yoğun bakımlar hemşirelerin bakım ağırlıklı çalıştıkları yerlerdir. Bakım çıktısı iyileşme veya ölüm gibi marjinal çıktılar şeklinde olabilmektedir. Bu gibi yerlerde çalışan hemşireler aldıkları ileri seviye mesleki eğitimler yoluyla fırsat yapılarına kolayca ulaşabilmekte, bakım merkezli çalışmaları oldukça doyum verici iş yapmalarını sağlamakta ve uzmanlıkları nedeniyle daha özerk çalışabilmektedirler.

Hemşirelerin çalışma yerlerine göre psikolojik güçlendirme puan ortalamaları dahili kliniklerde çalışan hemşirelerin $3.85 \pm .56$, cerrahi kliniklerde çalışan hemşirelerin $3.77 \pm .63$, yoğun bakımlarda çalışan hemşirelerin $4.03 \pm .52$, yönetim birimlerinde çalışanların $3.98 \pm .63$ ve ayaktan tanı ve tedavi birimlerinde çalışan hemşirelerin $4.28 \pm .34$ olarak bulunmuştur (Tablo 51).

Hemşirelerin çalışma yerlerine göre psikolojik güçlendirme puan ortalamaları arasındaki farkı incelemek amacıyla yapılan varyans analizinde kurumlar arasında istatistiksel olarak çok anlamlı fark olduğu ($F(4,234) = 3.45, p < 0.05$) bulunmuştur.

Yapılan Tukey testi sonucuna göre ayaktan tanı ve tedavi birimlerinde çalışan hemşireler ile cerrahi kliniklerde çalışan hemşirelerin psikolojik güçlendirme puan ortalamaları arasında anlamlı fark olduğu saptanmıştır.

Kurumda çalışma süresine göre:

Araştırmada hemşirelerin halen çalıştıkları hastanelerdeki çalışma sürelerine bakıldığında sırasıyla 107 kişi 0-4 yıl, 71 kişi 5-9 yıl, 44 kişi 10-14 yıl ve 6 kişide 20 ve üzeri yıldır şu an bulundukları kurumda çalışmaktadır. Diğer bir değişle hemşirelerin % 45'i 0-4 yıl, % 29.8'i 5-9 yıl, %18.5'i 10-14 yıl, % 4.2'si 15-19 yıl ve % 2.5 i 20 ve üzeri yıldır şu an bulundukları hastanede çalışmaktadırlar.

Hemşirelerin kurumlarında çalışma sürelerine göre örgütsel güven düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı fark yoktur ($F(4,233)=1.36, p > 0.05$) Yine örgütsel güçlendirme puan ortalamaları arasında da istatistiksel olarak anlamlı bir fark yoktur ($F(4,233)= 2.59, p < 0.05$). Benzer şekilde hemşirelerin psikolojik güçlendirme ($F(4,232)= 2.26, p > 0.05$) ve örgütsel bağlılık puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı fark bulunamamıştır ($F(4,233)= 1.45, p > 0.05$)

SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu bölümde araştırma sonucu elde edilen önemli bulguların değerlendirilmesi yapılacaktır. Ayrıca sonuçlar doğrultusunda yapılabilecek öneriler de bu bölümde verilmiştir.

SONUÇLAR

Bu araştırmada teorik model olarak Kanter'in güçlendirme modelinden ve bu modelin Laschinger tarafından yetkinlik ve motivasyon boyutları çıkarılıp yerine bu boyutları da kapsayan psikolojik güçlendirme yapısını eklemesiyle elde ettiği genişletilmiş modelden faydalanılmıştır.

Önce araştırmada kullanılan ölçeklerin geçerlilik ve güvenirlik düzeylerine bakılmış ölçeklerin yüksek güvenirlik düzeyine sahip olduğuna karar verilip diğer istatistik analizlere geçilmiştir. Bu amaçla İzmir ili sınırları içerisinde bulunan hastanelerde çalışan 237 hemşirenin örgütsel güven, işyeri güçlendirmesi, psikolojik güçlendirme ve örgütsel bağlılık düzeylerini belirlenmiş, bu değişkenler arasındaki korelasyona bakılmış ve demografik özelliklere göre araştırmanın esasını teşkil eden bu değişkenler arasındaki farklılıkları ortaya koymaya çalışılmıştır. Araştırmamızda elde ettiğimiz sonuçlar aşağıda özetlenmiştir.

Kanter'in örgütsel güçlendirme teorisi ve diğer teorisyenlerin çalışmalarından elde ettiğimiz ve araştırmamızın amaç bölümünde listelediğimiz hipotezlerimizin tümü tartışma bölümünde irdelenmiş ve hipotezlerimiz kabul edilmiştir. Araştırma modelinin temelini oluşturan Kanter'in teorik modeli ülkemizdeki hemşirelik ortamları için de rehber niteliği taşıyan bir modeldir.

Yapılan istatistiksel analizler sonucunda kuramsal varsayımlarda ön görülüp araştırma bulgularımızca desteklendiği gibi işyeri güçlendirmesi ve örgütsel güven arasında yüksek düzeyde ve pozitif bir ilişki vardır. Bu sonuç güçlendirmenin örgütsel güvenin düzeyi üzerine pozitif etkisini ortaya koymaktadır Yani işyeri güçlendirmesi arttıkça örgütsel güven de artmaktadır.

Özellikle işyeri güçlendirmesi ve yönetime güven arasındaki ilişkinin yüksek olması, işyeri güçlendirmesi ve duygusal bağlılık, yönetime güven ve duygusal bağlılık arasındaki pozitif ve yüksek korelasyon oranları; güçlendirmenin örgüte duygusal bağlılık düzeyini artıran örgütsel güven duygularına yol açtığının bir kanıtıdır. Kaliteli hasta bakımı çıktısı için hastanelerde büyük bir sayısal gücü oluşturan hemşirelerin yönetime güven duymaları çok önemlidir.

Örgütsel güçlendirme düzeyi bu konuda yapılmış araştırmalarla paralellik gösterecek şekilde orta seviyeye yakın çıkmıştır. Demografik özelliklerin katılımcıların güçlendirme düzeyleri üzerindeki etkisi incelendiğinde ise özel hastanelerde görev yapan hemşirelerin, 50 ve üzeri yaş grubundaki, 20 yıl ve üzeri süredir çalışan, yönetim, ayaktan tanı ve tedavi birimleri ve yoğun bakım birimlerinde çalışan hemşirelerin güçlendirme algılamasının daha yüksek olduğunu görmekteyiz. Ancak 50 yaş ve üzeri yaş grubundaki hemşire grubu örneklemini çok düşük bir oranda temsil ettiği için bu sonucun güvenilir olup olmadığı biraz düşündürücüdür.

Kuramsal varsayımlarda ifade edildiğine göre personel görevini yerine getirmek için destek, kaynaklar ve bilgiye yeterli erişimlerinin olduğunu düşünürse, yöneticilerine karşı daha fazla güvene sahip olabilirler. Bu varsayım yapılmış birçok araştırma ile de desteklenmiştir. Bizim araştırma sonuçlarımıza göre bilgi, destek ve kaynaklara erişim algılaması orta seviyenin altında çıkmıştır. Bilgi, kaynaklar ve desteğe erişim ile örgütsel güven arasındaki korelasyon oranlarının yüksek ve pozitif yönde çıkması bu araştırmanın kuramsal varsayımları yüksek düzeyde desteklediğini göstermektedir.

İşyeri güçlendirmesinin alt boyutlarından olan ve çalışanın örgüt içinde ilerleme ve kendi bilgi ve becerilerini geliştirmesi için olanak tanıyan iş şartlarını ifade eden fırsat yapısı bu çalışmada en çok güçlendirici faktör olarak ortaya çıkmıştır. Fırsat yapısının çalışanın örgüte bağlılığını ve yönetime güvenini artırdığı varsayımı bizim araştırmamızda da kısmen destek bulmuştur. Şöyleki; yönetime güven ve gelişme ve öğrenme fırsatlarına erişim arasında pozitif ve güçlü bir korelasyon bulunmuştur. Bu korelasyon örgütsel bağlılık düzeyi ile de ortaya çıkmaktadır fakat bir miktar düşük orandadır.

Kanter'in yüksek seviyede biçimsel ve biçimsel olmayan güce sahip bireylerin güç ve fırsatlara yüksek oranda eriştiklerini iddia eden kuramsal varsayımını bu araştırma için irdelenecek olursak şu sonuçlara ulaşabiliriz. Öncelikle bu araştırmanın örneklemini oluşturan hemşirelerin; iş karar yetkisi (kendi kendine karar verme), örgütte fark edilme ve örgütsel amaçlarla ilgili olma gibi faktörlerle ifade edilen biçimsel güç açısından düşük algılama seviyesine sahip olduklarını söyleyebiliriz. Ancak hemşirelerin örgütte bulunan astlar, üstler ve akranlar ile ilişkilerinin düzeyi ile ilgili olarak ifade edilen biçimsel olmayan güç algılamaları ise orta seviyenin biraz üzerinde çıkmıştır. Biçimsel güç ve biçimsel olmayan güç algılaması ile fırsat yapılarına erişim arasındaki yüksek korelasyon oranları yukarıda bahsedilen varsayımı bu araştırma için doğrulamaktadır.

Biçimsel ve biçimsel olmayan güç algılaması arttıkça yönetimin niyet ve eylemlerine güven de artmaktadır. Biçimsel ve biçimsel olmayan güç algılamalarının yönetime güven ile oldukça ilişkili çıkması bizim de aynı sonuca ulaştığımızın bir göstergesidir.

Araştırmamızın hipotezlerinden birisi olan örgütsel güçlendirme psikolojik güçlendirme düzeyini artırır varsayımı doğrulanmıştır. Yani işyeri güçlendirmesi arttıkça anlam, yetkinlik, etki ve özerklik alt boyutlarından oluşan psikolojik güçlendirme de artmaktadır.

Araştırmada psikolojik güçlendirme boyutlarından olan ve çalışanın kendi işinin öneminin farkında olması ve işini özenle yapmasını sağlayan anlam duygusu işyeri güçlendirmesi ile kuramsal bölümde ifade edilenden daha düşük oranda ilişkili çıkmıştır.

Güçlendirilmiş insanlar özerklik hissine sahiptir varsayımı bizim araştırmamızda da destek bulan bir diğer varsayımdır. Ancak güçlendirme ile yüksek ilişkisi olması beklenen yetkinlik boyutu neredeyse yok denecek bir korelasyona sahiptir. Güçlendirilmiş çalışanlar iş süreçlerinde etki yaratabilecekleri duygusuna sahiptir. Bizim araştırmamızdaki yüksek korelasyon oranı güçlendirme ile etki arasındaki bu güçlü bağı ortaya koyma açısından dikkate değer bir sonuçtur.

Araştırmamızın asıl konusunu oluşturan en önemli sonuç güçlendirmenin örgütsel güveni artırması ve örgütsel güvenin artması ile örgütsel bağlılığın da buna bağlı olarak artmasıdır. Bu varsayımla ilgi olarak araştırmamızda örgütsel güçlendirme ile örgütsel güven, örgütsel güven ile örgütsel bağlılık ve örgütsel güçlendirme ile örgütsel bağlılık arasında oldukça yüksek oranlarda korelasyon olduğu saptanmıştır.

Diğer önemli sonuç örgütsel bağlılık algılamasının alt boyutlarından olan devamlılık bağlılığı ile ilgili olan sonuçtur. Örgütsel güven ve güçlendirme devam bağlılığına neden olmamaktadır. Bu sonuç konu ile ilgili yapılmış diğer araştırmaların sonuçları ile de tutarlı bir sonuçtur.

Bizim araştırmamız da bu konuda yapılmış diğer araştırmalarda olduğu gibi devamlılık bağlılığı puan ortalaması duygusal ve normatif bağlılık puan ortalamalarından yüksek çıkmıştır.

Örnekleme alınan hemşirelerin çalıştıkları kurumlar arasında güçlendirme, psikolojik güçlendirme ve örgütsel bağlılık algılamaları açısından istatistiksel olarak çok anlamlı fark olduğu bulunmuştur. Özel hastanelerde çalışan hemşireler araştırmada kullanılan örgütsel güven, işyeri güçlendirmesi, psikolojik güçlendirme ve örgütsel bağlılık ölçeklerinden diğer hastanelerde çalışan hemşirelere göre daha yüksek puan almışlardır. Bu durum bize Kanter'in modelinin hemşirelik ortamlarında uygulanmasının önemi hakkında bir ipucu vermektedir. Çünkü özel hastanelerde çalışan hemşirelerin örgütsel güven ve örgütsel güçlendirme puanlarının yüksek oluşu, psikolojik güçlendirme ve örgütsel bağlılık algılamalarının da etkilemiş ve işlerinde psikolojik olarak daha fazla güçlendirildikleri ve kurumlarına daha fazla bağlılık hissettikleri sonucunu doğurmuştur.

ÖNERİLER

Bu çalışmada elde edilen sonuçlar ve gözlemlerin neticesinde konu ile ilgili olarak yönetici hemşireler ve araştırmacılara yapılabilecek öneriler şunlardır.

Hemşireler İçin Öneriler

- ✦ Hemşirelik mesleğinin daha yüksek düzeyde güce sahip bir meslek olarak algılanması için hemşirelerin yönetici hemşireler ile koordine içinde çalışmaları önem taşımaktadır.
- ✦ Mesleğin gücü biraz da meslek üyelerinin bakış açısı ile ilgilidir. Öncelikle hemşirelik mesleği üyelerinin mesleğine sahip çıkması, mesleki derneklere ve kuruluşlara üye olması, toplum içinde mesleklerinden bahsederken yaptıkları işin önemini ve zorluklarını vurgulayacak şekilde ve gururla bahsetmeleri gerekir.

Yönetici Hemşireler İçin Öneriler

Bu araştırmanın sonuçları yönetici hemşireler için rehber olma niteliğindedir.

- ✦ Yönetici hemşireler birlikte çalıştıkları hemşirelerin örgütsel güçlendirme düzeylerini yükseltmek için öncelikle güven sağlayıcı bir çalışma çevresi yaratmaya önem vermelidirler. Böyle bir çevrede çalışan hemşireler sonuçta daha kaliteli hasta bakım çıktılarına ulaşarak örgütün verimliliğine katkıda bulunacaktır. Hemşireler yönetime ne kadar fazla güvenirlerse kendilerini o kadar fazla güçlendirilmiş hissedecek ve örgütsel bağlılıkları da bu vesile ile o kadar artacaktır. Yönetici hemşireler, güvenin yeniden kazanılması için yollar aramalı ve hemşirelerle daha fazla paylaşımda bulunmalıdır.
- ✦ Kanter'in yapısal güçlendirme'nin verimli örgütsel çıktılara etkisi ile ilgili teorik modeli yönetici hemşireler tarafından hemşirelerin güç pozisyonlarını artırmak için iyi bir rehber niteliğindedir. Bu model daha az kontrol, daha fazla koordinasyon, bütünleşme ve hemşirelerin işlerini kolaylaştırıcı kaynakları iş ortamlarına getirebilmeyi içerir. Bu nedenle yönetici hemşireler

yönetim tarzlarını kontrol vasıtasıyla yönetim yerine kontrolün minumuma indiği koordinasyon, kolaylaştırma ve bütünleşmenin maksimuma çıktığı yönetim tarzına dönüştürmeye odaklanmalıdırlar.

Araştırmacılar İçin Öneriler

Bu araştırma Kanter'in teorisinde vurgulanan ve yapısal güçlendirmenin çalışanlar üzerine olan etkilerini içeren sonuçları ortaya çıkarması açısından önemli bir araştırmadır.

- ✦ Bu araştırmanın daha güçlendirici ortamlarda çalışan hemşirelere uygulanması ve az güçlendirilmiş hemşire grubu ile sonuçlar açısından kıyaslama yapılması teorik yapının test edilmesi açısından daha verimli bir çalışma olacaktır.
- ✦ Güçlendirme isteğinin farklı kişilik özelliklerine sahip bireylere genellenebilirliğinin araştırılması ilginç bir araştırma olabilir. Bu konuda birkaç araştırma yapılmış olmasına rağmen bir genelleme yapmak için yeterli sayıda araştırma mevcut değildir.
- ✦ Güçlendirme konusunda diğer sağlık bakım üyelerinin algılama düzeylerinin de ölçülmesi hemşirelerin algılama düzeyleri ile karşılaştırma yapmak için önemli bir veri kaynağı olacaktır. Örneğin güçlendirme konusunda fizyoterapistler ile yapılmış bir çalışmada fizyoterapistlerin güçlendirme algılama düzeyi hemşirelerle benzer çıkmıştır.
- ✦ Diğer sağlık ekip üyelerinin hemşireleri hangi güç pozisyonunda algıladıkları araştırılabilir. Bu veri bize kendi algılamamız ile diğer ekip üyelerinin bizim güç düzeyimizi algılamaları arasındaki farkı görmemizi sağlar ve böylece güç pozisyonumuzun daha yüksek seviyede algılanması için hangi gruba karşı hangi stratejileri kullanmamız gerektiğine karar verebiliriz.
- ✦ Diğer ülkelerde hemşire örneklemine defalarca uygulanarak geçerliliği ve güvenilirliği test edilmiş ve tarafımızdan Türkçe'ye çevrilmiş olan Cook ve Wall'ın Örgütsel Güven ve Laschinger'in Örgütsel Güçlendirme ölçeklerinin

Türk hemşireleri açısından geçerlilik ve güvenirlik analizlerinin yapılması bu konulardaki ölçek açığının kapatılmasına yardımcı olacaktır.

- Örgütsel bağlılık ölçeğinin Arzu Wasti tarafından Türk klrn gözönüne alarak uyarlanmış şeklinin kullanılması ölçeğin güvenirlik düzeyi açısından daha iyi sonuçlar verecektir.



KAYNAKLAR

KİTAPLAR

Altunışık, R., CoşkunR., Yıldırım, E., Bayraktaroğlu, S. (2002). Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri SPSS Uygulamaları, Sakarya Kitabevi, Sakarya.

Arbak, Y., Kesken, J. (2005). Örgütsel Bağlılık; Sağlık Hizmetlerinde Sürekli Gelişim İçin Davranışsal Bir Yaklaşım, DEÜ Yayınları, İzmir.

Balay, R.(2000). Örgütsel Bağlılık, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara

Bandura, A.(1986). Social Foundations Of Thought And Action, A Social-Cognitive View, Englewood Cliffs, NJ, Prentice-Hall

Bayram, N.(2004). Sosyal Bilimlerde SPSS İle Veri Analizi, Ezgi Kitabevi, Bursa

Çakır, Ö. (2001). İşe Bağlılık Olgusu ve Etkileyen Faktörler, Seçkin Kitabevi, Ankara

Çetin, M., Ö.(2004). Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık, Nobel Basımevi, Ankara

Doğan, S.(2003). Personel Güçlendirme, Sistem Yayıncılık, 1. Baskı, İstanbul

Freedman J.,L., Sears, D.A., Carlsmith, J.,M.(1998). Sosyal Psikoloji, İmge Kitabevi, Ankara

Efil, İ.(2004). İşletme Yönetimi; Yönetim Düşüncesi Fonksiyonları ve Yeni Yönetim Teknikleri, Aktüel Yayınları, İstanbul

Kanter, R., M.(1977). Men And Women Of The Corporation, Newyork, Basic Books.

Karasar, N.(2004). Bilimsel Araştırma Yöntemi, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 13. Baskı

Koçel, T.(2003). İşletme Yöneticiliği – Yönetim ve organizasyon, Organizasyonlarda Davranış, Klasik-Modern-Çağdaş ve Güncel Yaklaşımlar, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul.

Luthans, F.(1995). Organizational Behaviour, Mc Graw Hills, s.7 Edition, U.S.A

Morrow, P., C.(1993). The Theory and Measurement Of Work Commitment, JAI Press, London

Özdamar, K. (2002). Paket Programlar ile İstatistiksel Veri Analizi Kaan Kitabevi, Eskişehir

Solomon, R., C., Fernando, F.(Aralık 2001) , Güven Yaratmak, BZD Yayın Ve İletişim Hizmetleri, İstanbul

Wells, R., G.(1993). Yetki Devri, Rota Yayınları, İstanbul

MAKALELER

Appelbaum, S., H., Honeggar, K. (1998). Empowerment:a contrasting overview of organizations in general and nursing in particular –an examination of organizational factors,managerial behaviors,job design,and structural power, Empowerment in Organizations, 6 (2), 29-50.

Bartlett, K.,R. (Winter 2001). The Relationship BetweenTraining and Organizational Commitment: A Study in the Health Care Field,Human Resource Development Quarterly, 12 (4), 335-353

Buunk, B.,P., Doosje, B.J., Jans, L.G.J.M., Hopstaken, L.E.M.(1993), Perceived Reciprocity, Social Support and Stress at Work: The Role Of Exchange and Communal Orientation, Journal of Personality and Social Psychology, 65(14), 801-811

Campbell, S.,L. (2003). Cultivating Empowerment In Nursing Today For A Strong Profession Tomorrow, Journal Of Nursing Education ,42(9) , 423-426

Conger, J. A. and Kanungo, R. N. (1988). The Empowerment Process: Integrating Theory and Practice, Academy of Management Review, 13(3), 471-482.

Cook&Wall (1980). New Work Attitude Measures Of Trust, Organizational Commitment And Personel Need Non-Fulfilment, Journal of Occupational Psychology, 53, 39-52

Carless, S.A., Wearing, A.,J., Mann, L.(2000). A Short Measure Of Transformational Ledership, Journal Of Business And Psychology, 14(3), 389- 405

Çimen, M.,Şahin, B.(2001). Türk Silahlı Kuvvetleri Sağlık Personelinin Kuruma Bağlılık Düzeylerini Etkileyen Kişisel ve Kurumsal Faktörlerin Belirlenmesine Yönelik Bir İnceleme, Gülhane Tıp Dergisi, 43(4), 355-364

Dirks, K., T.(1999) , The Effects of Interpersonal Trust on Work Group Performance, Journal of Applied Psychology,84, 445-455

Eby ,L., T., Freeman, D.,M., and Lance, C., E. (1999). Motivational Bases Of Affective Organizational Commitment: A Partial Test Of An Integrative Theoretical Model, Journal of Occupational and Organizational Psychology ,72, 463-483

Erdil, O., Keskin, H. (2003). Güçlendirmeye İş Tatmini, İş Stresi ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiler, İşletme Fakültesi dergisi, 32(1), 7-24

Finegan, J., E. (2001). The Antecedents and Consequences of Empowerment: A Gender Analysis, Nurs Adm, 31(10), 489-497

Gilbert, J.A., Tang, T,(1998)., An Examination of Organizational Trust Antecedents, Public Personnel Management, 27(3), 321-38

Güven, M.(2001). Çağdaş Bir Yönetim Yaklaşımı: Personel Güçlendirme, Öneri Dergisi, 4(16) , 113-126

Hançer,M.(2002). Hizmet Endüstrisi Ve Yetkilendirme: Anlam, Teori Ve Kavramlar Üzerine Bir Çalışma,Marmara Üniversitesi Öneri dergisi

Honold, L. (1997). A Review of the Literature on Employee Empowerment, Empowerment in Organizations, 5(4), 202-212

Ibarra, H. (1992). Homophily and Differential Returns: Sex Differences in Network Structure and Access in an Advertising Firm,Administrative Science Quarterly, 37(3), 422-447

Kanter, R.,M.(1979), Power Failure in Managament Circuits, Harward Business Review, 65-75

Kluska, K.,Laschinger, H.(2004). Staff Nurse Empowerment and Effort- Reward Imbalance, Nursing Leadership, 17(1)

Kuokkanen, L. (2003). Nurse Empowerment, Job-Related Satisfaction, and Organizational Commitment, Journal of Nursing Care Quality, Vol.18, No.3, 184-192

Laschinger,HKS, (1996(a)). A Theoretical Approach To Studying Work Empowerment In Nursing :A Review Of Studies Testing Kanter's Theoryof Structural Power In Organizations, Nurse Admin. Q., 20(2), 25-41

Laschinger, HKS, Havens, D., S., (1996(b)). Staff Nurse Work Empowerment and Perceived Control over Nursing Practice:Conditions for Work Effectiveness .J Nurs Adm , 26(9) , 27-35

Laschinger, HKS., Havens, D., S. (1997). The Effect of Workplace Empowerment on Staff Nurses' Occupational Mental Health and Work Effectiveness, The Journal of Nursing Administration,27(6), 42-50,

Laschinger, HKS, Wong,C.,McMahon, L., Kaufmann, C., (1999). Leader Behavior Impact On Staff Nurse Empowerment, Job Tension and Work Effectiveness, The Journal of Nursing Administration, 29(5), 28-39

Laschinger, HKS, Finegan ,J., Shamian, J., Casier, S.(2000). Organizational Trust And Empowerment In Restructured Healthcare Settings. Effects On Staff Nurse Commitment, J ONA, 30(9), 413-425.

Laschinger, HKS, Finegan,J., (2001 (a)). Impact of Structural and Psychological Empowerment on Job Strain in Nursing Work Settings: Expanding Kanter's Model, 31(5) , 260-272

Laschinger, HKS., Finegan, J., Shamian, J. (2001(b)). The Impact of Workplace Empowerment, Organizational Trust on Staff Nurses' Work Satisfaction and Organizational Commitment, Health Care Management Review, 26(3), 7-23

Leach, D., J., Wall, T., D., Jackson, P., R. (2003). The Effect Of Empowerment On Job Knowledge: An Empirical Test Involving Operators Of Complex Technology, Nurs Management, 34(5), 45-48

Maher, K.,J. (1997). Gender Related Stereotypes of Transformational And Transactional Leadership, Sex Roles, 37, 209-225

Manojlovich, M., Laschinger, H. (2002). The Relationship of Empowerment and Selected Personality Characteristics to Nursing Job Satisfaction, J Nurs Adm, 32(11), 586-595

Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component Conceptualization of organizational commitment, Human Resources Management Review,1,61-89.

Meyer, J., P., Stanley, D.,J., Herscovitch,L., and Topolnytsky L. (2002). Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: A Meta-analysis of Antecedents, Correlates, and Consequences;Journal of Vocational Behavior, 61,20–52

Miller,P.,A., Goddard,P., Laschinger, HKS. (2001). Evaluating Physical Therapists' Perception of Empowerment Using Kanter's Theory of Structural Power in Organizations, Physical Therapy . Vol. 81 . No.12 .

Morrison, R., S., LaDon, J., (May 1997). The Relation Between Leadership Style and Empowerment on Job Satisfaction of Nurses, The Journal of Nursing Administration 27(5), 27-34

Podsakoff, P., MacKenzie, S., Moorman, S., & Fetter, R. (1990). Transformational Leader Behaviors And Their Effects On Followers' Trust In Leader, Satisfaction, And Organizational Citizenship Behaviors. Leadership Quarterly,1 , 107-142.

Purdy , R., Carroll, M.,E.(2002), Enhancing a Professional Environment In The Organized Delivery System: Lessons in Building Trust For the Nurse Administrator, Nursing Administration Quarterly, 26(3), 67-75

Quinn,R.,E.,Spreitzer, G.,M. (1997).The Road to Empowerment:Seven Questions Every Leader Should Consider,Organizational Dynamics, 37-49

Rousseau, D., M., Siktin, S., B. (1998), Not So Different After All: A Cross-Discipline View Of Trust, Academy Of Managment Review, 23(3) , 393-404

Spreitzer, G.M., (1995 (a)).An Empirical Test of a Comprehensive Model of Intrapersonal Empowerment in the Workplace, American Journal of Community Psychology, 23(5), ss.601-629.

Spreitzer, G. M. (1995 (b)). Psychological Empowerment in The Workplace: Dimensions, Measurement, and Validation, Academy of Management Journal, 38(5), 1442-1465.

Spreitzer, G.M.; Kızılos, M.A.; Nason, S. W. (1997). "A Dimensional Analysis of the Relationship Between Psychological Empowerment and effectiveness, Satisfaction, and Strain", Journal of Management, 23(5) , 679-704

Thomas, K. W. , Velthouse, B. A. (1990), Cognitive Elements of Empowerment: An "Interpretive" Model of Intrinsic Task Motivation, Academy of Management Review, 15(4) , 666-681.

Upenieks, Valda V.(2002). What Constitutes Effective Leadership?: A Qualitative Approach Utilizing Kanter's Theory of Organizational Behavior J Nurs Adm, 32(12), 622-632

Varol, E., Tarcan E. (2001)., Gelişim Güvenden Yana, Gazi.Üni.İkt. ve İd. Bil. Fak.Derg., 3(2) ,93-102.

Wasti, A. (2000). 8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, 25-27 Mayıs 2000 Nevşehir

Wilkinson, A. (1998), Empowerment: Theory and Practice, Personnel Review, 27(1) , 40-56.

TEZLER

Altınay, Ayşe.(1999). A Study On Empowerment And Its Relation With Organizational Commitment. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Bildiren, Mustafa. (2001). Çalışanları Güçlendirmenin Örgütsel Bağlılığa Etkisi Ve Bir Uygulama. Yayınlanmamış Yüksek Lisans tezi, Gebze İleri teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze

Çöl, G. (2004). Güçlendirme ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi Üzerine Bir Araştırma, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi

Erdoğan, Ayşe.(1997), İşletmelerde Yetki Devri Ve Çalışanları Güçlendirme, Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi

Kamer, Meltem.(2001). Örgütsel Güven, Örgütsel Bağlılık ve örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına Etkileri, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul

Selçuk, G.(2003). Örgütsel Desteğin çalışanların İş ile ilgili tutumlarına Etkisi. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.

Seren,Şeyda.(1998). Hemşirelerin Otonomi Düzeylerinin Belirlenmesi Ve Etkileyen Faktörlerin İncelenmesi., Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İzmir.

Tazegül, Perihan. (2001). Çalışanların Güçlendirilmesi ve Hizmet Sektöründe Bir Vaka Çalışması Uygulaması.Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi,Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

İNTERNET ALINTILARI

Börü, D. (2001). Örgütlerde Güven Ortamının Yaratılmasında İlk Adım Güvenilir İnsanlar Kim?, erişim tarihi: 12 04 2005, [http:// www.econturk.org/Türkiye ekonomisi](http://www.econturk.org/Türkiye_ekonomisi)

Çınar, F. , Organizasyonlarda Çağdaş Bir Yaklaşım: Yetkilendirme (empowerment) , erişim tarihi: 14.02.05, [http:// www.iktisat.uludag.edu.tr /dergi /5/ fusun fusun.html](http://www.iktisat.uludag.edu.tr/dergi/5/fusun_fusun.html)

Keskin, H.,(2005)., Çalışanları Güçlendirmek, GYTE Bülteni, erişim tarihi: 15.07.05, <http://www.gyte.edu.tr/ebulten/sayi10>.

Laschinger, HKS., scoring of nursing work empowerment scales, erişim tarihi: 15.01.05 <http://publish.uwo.ca/~hkl/request.html>,

Özbek, F.(2004). İnsan İlişkilerinde Güvenin Yeri ve Önemi , İŞGÜÇ Endüstri İlişkileri Ve İnsan Kaynakları Dergisi, Cilt : 6 Sayı: 1 , erişim tarihi:20 Aralık 2004, www.isguc.org



EK 1. Soru Formu

Sayın Meslektaşım,

Aşağıda cevaplamanız istenen sorular Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim dalında yapılmakta olan bir tez çalışmasının anket sorularıdır. Bu sorular hemşirelerin örgütsel güçlendirme, örgütsel güven ve örgütsel bağlılık konularındaki algılamalarını ölçmek amacıyla düzenlenmiş olup araştırmanın dışında herhangi bir amaç için kullanılmayacaktır. Katkılarınızdan dolayı şimdiden teşekkür ederiz

Kadriye MORTAŞ
Yüksek Lisans Öğrencisi

Prof.Dr.Ömür ÖZMEN
Danışman Öğretim Üyesi

ÇALIŞANLARA AİT KİŞİSEL BİLGİLER

1. Öğrenim Durumunuz

Sağlık Meslek Lisesi ☐ Ön lisans ☐ Lisans ☐ Yüksek Lisans ☐

2. Yaş Grubunuz

20-29 ☐ 30-39 ☐ 40-49 ☐ 50 ve üzeri ☐

3. Medeni Durumunuz

Evli ☐ Bekar ☐ Boşanmış ☐

4. İşyerinizdeki Statünüz

Kadrolu ☐ Sözleşmeli ☐

5. Meslekteki Tecrübeniz(Yıl)

6. Çalıştığınız Bölüm /departman.....

7. Bu iş yerinde çalıştığınız süre.....

8. Çalıştığınız Kurum.....

Lütfen aşağıdaki ifadelere ne derece katıldığınızı veya katılmadığınızı beşli ölçek üzerinde size en uygun rakamın altına X işareti koyarak belirtiniz.

ÖRGÜTSEL GÜVEN ÖLÇEĞİ

- 1 =Kesinlikle Katılmıyorum
 2 =Katılmıyorum
 3 =Kararsızım
 4 =Katılıyorum
 5 =Kesinlikle Katılıyorum

	1	2	3	4	5
1.Hastane yönetimi çalışanların görüşlerini yerine getirme çabalarında samimidir					
2.Hastanemiz daha etkin ve başarılı bir gelecek için daha iyi bir yönetim anlayışı geliştirmeli					
3.İşyerinde herhangi bir zorlukla karşılaşsam mesai arkadaşlarımdan bana yardım etmeye çalışacağını biliyorum					
4.Hastanenin geleceği için doğru kararlar alma konusunda yönetime güvenilebilir					
5.Yardıma ihtiyacım olduğunda birlikte çalıştığım insanlara bu konuda güvenebilirim					
6.İşbaşındaki yönetim oldukça verimli çalışmaktadır					
7.Hastanede bana her zaman akıl danışılacağından eminim					
8.Mesai arkadaşlarımdan çoğu yapacaklarını söyledikleri şeyler konusunda güvenilirlerdir					
9.Çalışma arkadaşlarımdan becerilerine güvenim tamdır					
10.Çalışma arkadaşlarımdan çoğu ;amirleri etrafta olmasa bile işleri ile ilgilenir					
11.Dikkatsiz şekilde çalışıp benim işimi daha da zorlaştırmayacakları konusunda mesai arkadaşlarıma güvenebilirim					
12.Hastane yönetimimiz her zaman kurumun amaçlarını; bireylerin amaçlarından daha önemli görür.					

ÖRGÜTSEL GÜÇLENDİRME ÖLÇEĞİ

- 1 Kesinlikle Katılmıyorum
 2 Katılmıyorum
 3 Kararsızım
 4 Katılıyorum
 5 Kesinlikle Katılıyorum

13.Bilgi ve becerilerimi geliştirebileceğim iş olanaklarına sahibim					
14. Yaptığım işle ilgili yeni bilgi ve beceri kazanma şansım var					
15.Görevlerim tüm bilgi ve becerilerimi kullanmama olanak tanımaktadır					
16.Hastanenin şu anki durumu hakkında bilgi sahibiyim					
17. Üst yönetimin değerleri hakkında bilgi sahibiyim (Değerler; örgütün bütününde kabul gören davranış ve tutumları ifade eder örn;önerilere açık olma,tarafsızlık, sürekli gelişmeye önem verme, vs)					
18.Üst yönetimin hedefleri hakkında bilgi sahibiyim					
19.İyi yaptığım işler fark ediliyor ve bu konuda bana özel olarak bilgi veriliyor					
20.Geliştirebileceğim işler hakkında bana özel yorumlarda bulunuluyor					

21. Bana yardımcı olabilecek ipuçları veriliyor ve problem çözme konusunda tavsiyelerde bulunuluyor					
22. Gerekli evrakları hazırlamak için yeterli zamanım var					
23. İş gereklerinin üstesinden gelmek için verilen zaman yeterli oluyor					
24. Gerektiğinde geçici yardım alabiliyorum					
25. İş ortamımda getirdiğim yenilikler için ödüllendiriliyorum					
26. İşimde yeterince esnekliğe sahibim					
27. Kurum içindeki çalışma aktivitelerim iş ortamımda fark edilmektedir					
28. Doktorlar ile hasta bakımı konusunda işbirliği fırsatına sahibim					
29. Problemlere yardım için iş arkadaşlarım tarafından aranıyorum					
30. Problemlere yardım için yöneticiler tarafından aranıyorum					
31. Doktorlar haricindeki profesyonellerden (örn. fizyoterapist, diyetisyen ,psikolog) bilgi elde edebiliyorum					
32. Şu anki iş ortamımda çalışmalarımı etkin bir şekilde yerine getirebilecek şekilde yetkilendiriliyorum					
33. Sonuç olarak, işyerimi yetki veren bir ortam/çevre olarak düşünüyorum					

PSİKOLOJİK GÜÇLENDİRME ÖLÇEĞİ

- 1 Kesinlikle Katılmıyorum
2 Katılmıyorum
3 Kararsızım
4 Katılıyorum
5 Kesinlikle Katılıyorum

	1	2	3	4	5
34. Yaptığım iş benim için çok önemlidir.					
35. İşte gerçekleştirdiğim etkinliklerin benim için bir anlamı vardır					
36. Yaptığım iş benim için anlam taşır					
37. İşimi yapmak için gerekli yeteneklere sahip olduğuma eminim					
38. İşimi yapmak için gerekli olan kapasite açısından kendime güvenim var					
39. İşim için gerekli tüm becerilere artık hakimim					
40. İşimi nasıl yapacağıma dair önemli derecede özerkliğe sahibim					
41. İşimi nasıl yürüteceğime kendim karar verebilirim					
42. İşimi nasıl yapacağım konusunda oldukça fazla bağımsız ve özgür olabildiğim fırsatlara sahibim					
43. Bölümümde etki alanım geniştir					
44. Bölümümde ,olaylar üzerinde kontrolüm fazladır					
45. Bölümümde , olaylar üzerindeki etkim oldukça fazladır					

ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ÖLÇEĞİ

- 1 Kesinlikle Katılmıyorum
- 2 Katılmıyorum
- 3 Kararsızım
- 4 Katılıyorum
- 5 Kesinlikle Katılıyorum

	1	2	3	4	5
46. Meslek hayatımın kalan kısmını bu kuruluştaki geçirmek beni çok mutlu eder					
47. Bu kuruluşa kendimi "duygusal olarak bağlı" hissetmiyorum					
48. Bu kuruluşun meselelerini gerçekten de kendi meselelerim gibi hissediyorum					
49. Kendimi kurulumda "ailenin bir parçası" gibi hissetmiyorum					
50. Bu kuruluş benim için çok kişisel (özel) bir anlamı var					
51. Kuruluşa karşı güçlü bir aidiyet hissim yok					
52. Mevcut işverenimle kalmak için hiçbir manevi yükümlülük hissetmiyorum					
53. Benim için avantajlı da olsa kurulumdan şu anda ayrılmanın doğru olmadığını hissediyorum					
54. Kurulumdan şimdi ayrılırsam kendimi suçlu hissederim					
55. Bu kuruluş benim sadakatimi hak ediyor					
56. Buradaki insanlara karşı yükümlülük hissettiğim için kurulumdan şu anda ayrılmazdım					
57. Kuruluşa çok şey borçluyum					
58. Şu anda kurulumda kalmak istek meselesi olduğu kadar mecburiyetten					
59. İstesem de şu anda kurulumdan ayrılmak benim için çok zor olurdu					
60. Şu anda kurulumdan ayrılmak istediğime karar versem hayatımın çoğu altüst olur					
61. Bu kuruluşu bırakmayı düşünemeyeceğim kadar az seçeneğim olduğunu düşünüyorum					
62. Bu kuruluştan ayrılmanın az sayıdaki olumsuz sonuçlarından biri alternatif kitiği olurdu					
63. Eğer bu kuruluşa kendimden bu kadar çok vermiş olmasaydım başka yerde çalışmayı düşünebilirdim					