

**AVRASYA ÜNİVERSİTESİ
SAĞLIK BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
SAĞLIK YÖNETİMİ ANABİLİM DALI**

**ARHAVİ VE HOPA DEVLET HASTANELERİNDE ÖRGÜT İKLİMİ,
SAĞLIK ÇALIŞANLARININ GÜÇLENDİRME ALGISININ
BELİRLENMESİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Sevgi Gamze TÜRKUĞUR

TRABZON-2017

AVRASYA ÜNİVERSİTESİ
SAĞLIK BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
SAĞLIK YÖNETİMİ ANABİLİM DALI

**ARHAVİ VE HOPA DEVLET HASTANELERİNDE ÖRGÜT İKLİMİ, SAĞLIK
ÇALIŞANLARININ GÜÇLENDİRME ALGISININ BELİRLENMESİ**

Sevgi Gamze TÜRKUĞUR

Avrasya Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsünce

“YÜKSEK LİSANS TEZİ”

Unvanı Verilmesi İçin Kabul Edilen Tezdir.

Tezin Enstitüye Verildiği Tarih : 07/07/2017

Tezin Savunma Tarihi : 07/06/2017

Tez Danışmanı: Yrd. Doç.Dr. Osman YILDIZLAR

Trabzon 2017

KABUL VE ONAY

Avrasya Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Sağlık Yönetimi Anabilim Dalı yüksek lisans programı çerçevesinde ve Yrd. Doç. Dr. Osman YILDIZLAR danışmanlığında yüksek lisans öğrencisi Sevgi Gamze TÜRKÜĞÜR tarafından hazırlanan "Arhavi ve Hopa Devlet Hastanelerinde Örgüt İklimi, Sağlık Çalışanlarının Güçlendirme Algısının Belirlenmesi" başlıklı bu çalışma, Enstitü Yönetim Kurulunun 29... / 05... / 2017 gün ve ...10..... sayılı kararıyla oluşturulan jüri tarafından yapılan sınavda Yüksek Lisans tezi olarak kabul edilmiştir.

İmza
Prof. Dr. Yavuz ÖZORAN
JÜRİ BAŞKANI

İmza
Yrd.Doç.Dr. Osman YILDIZLAR
ÜYE

İmza
Prof. Dr. Hayva ÖZTÜRK
ÜYE

İmza
Unvanı Adı Soyadı
ÜYE

İmza
Unvanı Adı Soyadı
ÜYE

Yukarıdaki imzaların adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

Prof. Dr. Mehmet TÜFEKÇİ
Enstitü Müdürü

ÖNSÖZ

Tüketimin ve rekabetin hızla arttığı günümüzde, işletmelerin sektörde devamlılıklarını sürdürmeleri, müşteri beklenti ve memnuniyetlerini artırmada insan kaynakları yönetiminin özellikle de hizmet sektöründe ön plana çıkmaktadır.

Örgütler sektörlerinde devamlılıklarını sağlamada kendine güvenen, inisiyatif alabilen, örgütüne bağlı ve örgütüne değer katan çalışanların varlığına ihtiyaç duymaktadırlar. Bu çalışmada bir örgütün verimliliğini ve ürettiği hizmetin kalitesini yükselten unsurların başında gelen personel güçlendirme ile örgüt iklimi arasındaki ilişki üzerinde durulmuştur.

Tez çalışmamın yürütülmesinde öneri, destek ve katkılarını esirgemeyen değerli tez danışman hocam Osman YILDIZLAR'a ve her an yanımda olan, bana sabır gösteren aileme sonsuz teşekkür ederim.

Sevgi Gamze TÜRKUĞUR

Trabzon 2017

TEZ BEYANNAMESİ

Yüksek Lisans Tezi olarak sunduğum “**ARHAVİ VE HOPA DEVLET HASTANELERİNDE ÖRGÜT İKLİMİ, SAĞLIK ÇALIŞANLARININ GÜÇLENDİRME ALGISININ BELİRLENMESİ**” başlıklı bu çalışmayı baştan sona kadar danışmanım Yrd. Doç. Dr. Osman YILDIZLAR’ın sorumluluğunda tamamladığımı, verileri/örnekleri kendim topladığımı, deneyleri/analizleri ilgili laboratuvarlarda yaptığımı/yaptırdığımı, başka kaynaklardan aldığım bilgileri metinde ve kaynakçada eksiksiz olarak gösterdiğimi, çalışma sürecinde bilimsel araştırma ve etik kurallara uygun olarak davrandığımı ve aksinin ortaya çıkması durumunda her türlü yasal sonucu kabul ettiğimi beyan ederim (07/06/2017)

Sevgi Gamze TÜRKUĞUR

İÇİNDEKİLER

	<u>Sayfa No</u>
KABUL VE ONAY	Hata! Yer işareti tanımlanmamış.
ÖNSÖZ.....	I
TEZ BEYANNAMESİ.....	II
İÇİNDEKİLER	III
ŞEKİLLER DİZİNİ	V
TABLolar DİZİNİ	VI
SİMGELER VE KISALTMALAR DİZİNİ	VII
ÖZET	VIII
ABSTRACT.....	IX
1.GİRİŞ	1
2. GENEL BİLGİLER.....	2
2.1. Örgüt ve Örgüt İklimi İle İlgili Genel Bilgi	2
2.2. Örgütsel İklim Boyutları	9
2.3. Örgütsel İklim Çeşitleri	12
2.4. Örgüt Kültürü ve İklimi	14
2.5. Örgüt İklimi İle Personel Güçlendirme Arasındaki İlişki.....	16
2.6. Personel Güçlendirme Kavramına Genel Bakış.....	17
2.6.1. Personel Güçlendirme Kavramı	17
2.6.2. Personel Güçlendirmenin Unsurları.....	22
2.6.3. Personel Güçlendirme Aşamaları.....	27
3. GEREÇ VE YÖNTEMLER.....	30
3.1. Araştırmanın Amacı	30
3.2. Çalışmanın Önemi.....	30
3.3. Çalışmanın Kısıtları.....	30
3.4. Araştırmanın Kapsamı	31
3.5. Araştırma Modeli ve Hipotezleri	31
3.6. Araştırmanın Yeri ve Zamanı.....	32
3.7. Araştırma Evreni ve Örneklemi	32
3.8. Veri Toplama Araçları ve Uygulama	33
3.8.1. Bilgi Formu.....	33
3.8.2. Örgüt İklimi Ölçeği.....	33
3.8.3. Personel Güçlendirme Ölçeği.....	34

3.9. Verilerin Analizi ve Değerlendirilmesi.....	34
3.9.1. Faktör Analizi.....	34
3.9.1.1. Örgütsel İklim Ölçeği Faktör Analizi.....	35
3.9.1.2. Personel Güçlendirme Ölçeği Faktör Analizi.....	38
4. BULGULAR.....	40
4.1 Demografik Verilerin Değerlendirilmesi	40
4.2. Örgüt İklimi Algı Düzeyi Bulguları.....	41
4.3. Personel Güçlendirme Algı Düzeyi Bulguları.....	42
4.4. Örgüt İklimi ve Personel Güçlendirme Korelasyon Analizi	43
4.5. Örgüt İklimi ve Personel Güçlendirme Regresyon Analizi.....	44
4.6. Personel Güçlendirme Ölçeği Alt Grupları İle Örgüt İklimi Regresyon Analizi.....	46
4.6.1. Personel Güçlendirme “Anlam” Alt Boyutunun Örgüt İklimi Üzerine Etkisi.....	46
4.6.2. Personel Güçlendirme “Yetkinlik” Alt Boyutunun Örgüt İklimi Üzerine Etkisi	47
4.6.3. Personel Güçlendirme “Seçim” Alt Boyutunun Örgüt İklimi Üzerine Etkisi.....	47
4.6.4. Personel Güçlendirme “Etki” Alt Boyutunun Örgüt İklimi Üzerine Etkisi.....	48
5. TARTIŞMA	49
6. SONUÇ VE ÖNERİLER.....	53
7. KAYNAKÇA	57
ÖZGEÇMİŞ.....	61
EKLER.....	62
EK.1. Veri Toplama Formu	62
EK.2. Artvin Kamu Hastaneleri Birliği Genel Sekreterliği İzni	65

ŞEKİLLER DİZİNİ

Sayfa No

Şekil 1. Güçlendirme Süreci Aşamaları.....	28
Şekil 2. Çalışma Modeli.....	32



TABLolar DİZİNİ

	<u>Sayfa No</u>
Tablo 1. Litwin ve Stringer Tarafından Belirlenmiş Örgütsel İklim Boyutları	11
Tablo 2. Örgütsel İklim Ölçeği KMO ve Bartlett Testi.....	35
Tablo 3. Örgüt İklimi Ölçeği Faktör Analizi Döndürme Sonuçları.....	36
Tablo 4. Örgüt İklimi Ölçeği Faktör Analizi Sonuçları	37
Tablo 5. Personel Güçlendirme Ölçeği KMO ve Bartlett Testi	38
Tablo 6. Personel Güçlendirme Ölçeği Faktör Analizi Sonuçları	38
Tablo 7. Personel Güçlendirme Ölçeği Faktör Analizi Döndürme Sonuçları.....	39
Tablo 8. Katılımcılara Ait Tanımlayıcı Bilgiler	40
Tablo 9. Çalışanların Örgüt İklimi ve Boyutlarının Ortalama Değerleri	41
Tablo 10. Çalışanların Personel Güçlendirme ve Boyutlarının Ortalama Değerleri ..	42
Tablo 11. Örgüt İklimi ve Personel Güçlendirme Korelasyon Tablosu	43
Tablo 12. Araştırma Hipotezleri Sonuçları Tablosu	44
Tablo 13. Örgüt İklimi ve Personel Güçlendirme ANOVA Tablosu	45
Tablo 14. Örgüt İklimi ve Personel Güçlendirme Regresyon Analiz Tablosu.....	45
Tablo 15. Personel Güçlendirme “Anlam” Alt Boyutunun Örgüt İklimi Üzerine Etkisini Belirlemeye Yönelik Basit Doğrusal Regresyon Analizi	46
Tablo 16. Personel Güçlendirme “Yetkinlik” Alt Boyutunun Örgüt İklimi Üzerine Etkisini Belirlemeye Yönelik Basit Doğrusal Regresyon Analizi	47
Tablo 17. Personel Güçlendirme “Seçim” Alt Boyutunun Örgüt İklimi Üzerine Etkisini Belirlemeye Yönelik Basit Doğrusal Regresyon Analizi	47
Tablo 18. Personel Güçlendirme “Etki” Alt Boyutunun Örgüt İklimi Üzerine Etkisini Belirlemeye Yönelik Basit Doğrusal Regresyon Analizi	48

SİMGELER VE KISALTMALAR DİZİNİ

Ed	: Editör
H	:Hipotez
Ort.	: Ortalama
s.	: Sayfa
SPSS	: Statistical Package for the Social Sciences
S.	: Standart

Yüksek Lisans Tezi

ÖZET

ARHAVİ VE HOPA DEVLET HASTANELERİNDE ÖRGÜT İKLİMİ, SAĞLIK ÇALIŞANLARININ GÜÇLENDİRME ALGISININ BELİRLENMESİ

Sevgi Gamze TÜRKÜĞÜR

Avrasya Üniversitesi

Sağlık Bilimleri Enstitüsü

Sağlık Yönetimi Anabilim Dalı

Danışman: Yrd. Doç. Dr. Osman YILDIZLAR

2017, 77 (Tez Sayfa), 4 (Ek Sayfalar)

Amacı; Artvin Arhavi ve Hopa Devlet Hastaneleri çalışanlarının personel güçlendirme algısı ile örgütsel iklim arasındaki ilişkinin varlığını belirlemeye yönelik olan bu çalışma, keşfedici araştırma yöntemi izlenerek tanımlayıcı araştırma modelinde yapılmak üzere planlandı. Bu çalışmada veriler Robert Stringer tarafından geliştirilen Örgüt İklimi Ölçeği ve Spreitzer tarafından geliştirilen Personel Güçlendirme Algısını Ölçeği aracılığı ile toplandı. Elde edilen veriler SPSS 13,0 paket programında tanımlayıcı istatistiklerin (frekans, aritmetik ortalama, standart sapma ve yüzdeler) yanı sıra faktör, basit doğrusal regresyon ve Pearson Korelasyon testi ile analiz edildi. Çalışmada; çalışanların örgüt iklimi algısı genel ortalaması 2.79 ± 0.42 ve personel güçlendirme algı ortalaması ise 1.93 ± 0.63 olarak bulundu. Çalışanların örgüt iklimi ve personel güçlendirme algıları arasında pozitif yönlü bir ilişkinin ($r=0.293$, $p<0.01$) olduğu ve personel güçlendirmenin örgüt iklimi üzerindeki etkisinin birimde 0.195 puan olduğu belirlendi. Çalışma verilerinin analizi sonucunda, Arhavi ve Hopa Devlet Hastaneleri çalışanlarının örgüt iklimi algılarının orta düzeyde, personel güçlendirme algılarının ise düşük düzeyde olduğu saptandı. Çalışanların personel güçlendirme ile örgüt iklimi arasında pozitif yönlü ve doğrusal bir ilişkinin olduğu ancak, personel güçlendirmenin örgüt iklimi üzerindeki etkisinin sınırlı kaldığı görüldü.

Anahtar Kelimeler: Hastane, Sağlık Çalışanları, Örgüt İklimi, Güçlendirme, Personel Güçlendirme

Master Thesis

ABSTRACT

**ORGANIZATIONAL CLIMATE IN ARHAVI AND HOPA STATE
HOSPITALS, DETERMINATION OF THE EMPOWERMENT PERCEPTION
OF HEALTH WORKERS**

Sevgi Gamze TÜRKÜĞÜR

Avrasya University

Institute of Medical Sciences

Health Care Administration Department

Supervisor: Yrd. Doç. Dr. Osman YILDIZLAR

2017, 77 Pages, 4 Appendix

Purpose; This study, which aims to determine the existence of the relationship between personnel reinforcement perception of the employees of Arhavi and Hopa State Hospitals and the organizational climate, is planned to be carried out in a descriptive research model by following the exploratory research method. In this study, data were collected via the Organizational Climate Scale developed by Robert Stringer and the Personnel Strength Perception Scale developed by Spreitzer. The obtained data were analyzed by factor, simple linear regression and Pearson Correlation test as well as descriptive statistics (frequency, arithmetic mean, standard deviation and percentile) in the SPSS 13.0 package program. In the study; The general average of the employees' initial perception of the organization was 2.79 ± 0.42 and the average perception of personnel empowerment was 1.93 ± 0.63 . It was determined that employees had a positive relationship ($r = 0.293$, $p < 0.01$) between organizational and staff empowerment perceptions, and the effect of staff empowerment on organizational climate was 0.195. As a result of the analysis of the study data, it was determined that the perceptions of the organizational climate of Hopa State Hospital employees were moderate and the perceptions of personnel empowerment were low. It has been observed that employees have a positive and linear relationship between personnel empowerment and organizational initiation, but that the effect of staff empowerment on organizational earlyness is limited.

Keywords: Hospital, Health Workers, Organizational Climate, Strengthening, Staff Empowerment

1.GİRİŞ

Günümüz dünyasında küreselleşme ve hızla gelişen teknoloji ile birlikte işletmeler çalışan faktörüne daha fazla önem vermek durumunda kalmaktadırlar. Yoğun iş ve rekabet ortamında işletmeler sektörde devamlılıklarını koruyarak verimli ve kaliteli hizmet ya da mal üretmek amacı ile örgütünü oluşturan çalışanlarının performansından en üst düzeyde faydalanmak isterler. Bu performansın elde edilmesinde çalışanların örgütünde mutlu ve kendini örgütünün bir parçası olarak kabul etmeleri büyük önem taşımaktadır.

Hizmet sektöründe yer alan ve diğer örgütlerden daha karmaşık ve farklı bir yapıya sahip olan hastane işletmeleri için de bu durum geçerlidir. Hastaneler, asıl faaliyet alanı olan tedavi ve bakım faaliyetleri olmasının yanında nitelikli sağlık profesyonellerinin yetiştirilmesinde bir eğitim kurumu, mali girdi ve çıktıların olması nedeniyle maddi ihtiyaçları olan bir işletme olarak karşımıza çıkmaktadır. Ayrıca odağında insan ve insan sağlığı olması nedeniyle de hizmet sektöründe de ciddi bir yere sahiptir [1,2]. Hastaneler bu karmaşık yapılarından dolayı çeşitli risklere maruz kalmaktadırlar. Bu durum verilen hizmetin niteliği ve niceliği açısından çeşitli olumsuzlukları da beraberinde getirmektedir. Sağlık hizmetlerinde yapılan bir hatanın geri dönüşü olmaması, yerine konamaması ve alternatifinin olmaması nedeniyle bu hizmeti veren çalışanların gerek nitelik gerekse de örgütüne kattığı değer anlamında değerlendirilmesi önem arz etmektedir.

Sağlık hizmetlerini günümüzde üretilen sağlık hizmetlerinin büyük kısmını hastaneler üretmektedir [3,4]. Bu hizmetin doğru kişiye, doğru zamanda, doğru kişi ile doğru yöntemle verilmesi hizmetin etkinliğini belirlemede en etkili unsurlardır. Bu unsurların bahsedilen şekilde verilmesi hizmeti alan hasta ve yakınlarının memnuniyetini yükseltecektir [3]. Böyle bir hizmetin en üst düzeyde verilmesi, örgütte olumlu bir örgüt ikliminin oluşmuş olması ve kendini örgütünün bir parçası olarak gören ve örgütüne değer katan, gerektiğinde inisiyatif kullanabilen ve kendisine güvenen güçlü personelle olabilmektedir [5]. Bu çalışma; sağlık sektöründe çalışanların personel güçlendirme algısı ile örgütsel iklim arasındaki ilişkinin varlığını belirlemek amacı ile Arhavi ve Hopa Devlet Hastanelerinde yapıldı.

2. GENEL BİLGİLER

2.1. Örgüt ve Örgüt İklimi İle İlgili Genel Bilgi

Örgüt, insanların oluşturduğu yapısal karakterler ve birimlerdir [6].

Örgüt tanımı büyük oranda metaforik yaklaşımlar sonucunda oluşturulduğu görülmüştür. Bu anlamda örgütlerin insan organizmasına, bir sistemin sürecine, çalışan bir makineye, labirente ya da teknolojide kullanılan yapıya benzetildiği görülmüştür [7].

Tutar, örgüt kavramını dar ve geniş anlamda olmak üzere iki açıdan tanımlamaktadır [8]. Çalışanların belirli bir amaçla bir arada bulunmasını sağlamak için işlerin bu şekilde düzenlenmesi, örgütün ortak amaç ve hedeflerine ulaşmak için gerekli donanım ve mekân gibi unsurların organizasyonu da geniş anlamı olarak değerlendirilmektedir.

Bir örgüt olarak hizmet sektöründe yer alan hastaneler; diğer örgütlerden daha karmaşık ve farklı bir yapıya sahip sistemlerdir. Hastaneler, toplumun sağlık hizmeti ihtiyaçlarını gidermek için kurulmuş, odağında insan ve onun sağlığı olan emek yoğun işletmelerdir. Hastanede verilen hizmetler gerek hasta gerekse de çalışan açısından önemli riskler barındırmaktadır [1,2]. İnsan odaklı verilen bu hizmetin verilmesinde çalışanların işlerini severek yerine getirmesi önem arz etmektedir. Örgütte yaşanan bir çatışma ortamı, çalışanın iş görme şevkini olumsuz etkileyerek onun hata yapmasına zemin hazırlayacaktır. Bu durumda etkili bir örgüt yönetimine gerek duyulmaktadır. Etkili bir örgüt yönetimi örgüt içinde meydana gelen ya da gelebilecek çatışmaların önüne geçilmesini sağlayacaktır. Görüleceği üzere iş hayatında örgüt kavramı ile yönetimin arasında organik bir ilişki olduğu görülecektir.

Örgütsel İklimi Kavramı

Örgütsel iklimi kavramsal olarak açıklamadan önce, “iklim” kavramı üzerinde açıklamalar yapmak daha doğru olacaktır. İklim (climate) kelimesinin kökeni Yunanca olup “yönelim” anlamına gelmektedir. Bunun yanı sıra meteorolojik bir terim olarak ısı, sıcaklık gibi karşılıkları da bulunmaktadır. İşletme literatürü açısından bakıldığında, örgüt çalışmalarının örgütü değerlendirme algısı olarak görülmektedir. Argyris, örgütsel iklimi

kapsayıcı özellikte ilk tanımı yapan kişidir. Argyris örgütün psikolojik yönünü tanımlamada “örgüt iklimi” kavramını kullanmıştır [7].

Örgütleri sonuçta insanlar oluşturmaktadır. Örgütü oluşturanların amaç ve değer yargıları farklı olacağından örgütlerin her biri kendine has özellikler gösterecektir. Bu farklılıklar örgütün içinde bulunduğu dış çevre ve sosyo-kültürel faktörler ile etkileşimi sonucu ortaya örgüt iklimi çıkmaktadır. Bu da örgüt ikliminin örgütü oluşturan çalışanların kendileri ile olan ilişki ve etkileşimlerinden oluştuğunu göstermektedir [9].

Örgüt ikliminin belkide en kısa tanımı, örgütü çevreleyen atmosfer olarak ifade edilebilir. Örgütü kapsayan bu atmosfer örgüt çalışanlarının moralini etkileyebildiği gibi, örgüte duyulan iyi niyeti ve aidiyetin düzeyini de göstermektedir [7].

Bir başka tanımda örgüt iklimi, çalışanların çalışma ortamlarında direk ya da dolaylı algıladıkları davranış ve motivasyonlarını etkilediği var sayılan ve ölçülebilen özelliklerin bütünüdür [10].

Kapsamı daha geniş bir tanım yapan Karcıoğlu örgüt iklimini; örgütü açıklayan ve tüm süreçlerde yaşanan, devamlılığı olan ve örgüt çalışanlarının davranışlarını belirleyen ve etkileyen, soyut ancak çalışanlar tarafından algılanan psikolojik bir terim olarak tanımlar [9].

Bir örgütü diğer örgütlerden farklı kılan unsur o örgütün iş çevresi özellikleridir. Bu durum onu diğer örgütlerden farklı kılarak ona kendine has bir kimlik kazandırmasını sağlar. Örgüt iklimi doğrudan ya da dolaylı örgüt çalışanları tarafından algılanır ve onlarda davranış değişikliğine neden olur. Örgüt iklimi çalışanların davranış değişikliğine neden olan, yönetsel düzen, iç barış, ücret dengesi, denetim, liderlik gibi unsurların tamamının bir bütün olarak algılanarak çalışanlarda bir algı oluşturan durum olarak da tanımlanabilir [7].

Yapılan tüm bu tanımlara bakılacak olursa, örgüt iklimi, çalışanlarda davranış değişikliği yaratan, orta ya da uzun sürede oluşan, süreklilik arz eden, soyut ancak ölçülebilen, örgüte kendine has kimlik kazandırarak onları diğer örgütlerden farklı kılan,

örgütün tamamını kapsayan ve örgüte egemen psikolojik özelliklerin tamamı olarak tanımlanabilir.

Örgütsel iklimin Özellikleri

Her örgütün kendine özgü insan kaynaklarına (personel sayısı ve meslek çeşitliliği) sahip olması ve örgütün bulunduğu sektör düşünüldüğünde örgütler bir birlerinden farklılaşmaktadırlar. Ancak örgüt, iklimi açısından bazı ortak özellikleri de bulunmaktadır. Bu özellikler şu şekilde sıralanabilir [11,12,13,14,15,16];

- Örgüt ikliminde örgütsel ve bireysel amaçlar bütünleşir,
- Çalışanların tam katılımı ile demokratik işlevsellik,
- Adil görev dağılımı sağlama,
- İç barış sağlama,
- Katılımı yüksek düzeyde tutma,
- Çalışanlar ile örgüt arasında psikolojik bir bağın olması,
- Kariyerde ilerleme olanağı,
- Çalışanların örgütün var olma amacına hizmeti,
- Örgüt içi ve dışı etkenlerden en az etkilenmek,
- Kaliteli ve memnuniyeti yüksek hizmet verme.

Örgütler örgütsel iklimlerini geliştirmek ve yükseltmek arzularında iseler yukarıda sayılan unsurları yerine getirmeleri önem arz etmektedir.

Örgütsel İklimi Etkileyen Faktörler

Örgütsel iklim, bireysel olarak örgüt çalışanlarını demografik özelliklerinden (yaş, eğitim durumu, çalışma yılı), işverenin yönetim stratejisi ve çevresel etmenlerden doğrudan ya da dolaylı olarak etkilenmektedir. Bu etkilenme az ya da çok örgütü şekillendirmektedir. Örgüt iklimi çalışanların tutum ve davranışları üzerinde de etkili olmaktadır. Günümüzde örgüt yöneticileri eldeki imkânları kullanarak mümkün olan en iyi iklimi örgütlerinde yaşatmayı amaçlamaktadırlar [17].

Bu bölümde örgütsel iklimi etkileyen faktörler üzerinde durulacaktır.

Liderlik Uygulamaları

Örgütte liderlerin davranışı ve uygulamaları örgütü etkileyen en önemli unsur olarak gösterilmektedir. Lider örgütte çalışanları motive etmede ve onların performansını yükseltmede etkili rol oynamaktadır. Bir örgütte liderin olumlu davranışı başta örgüt iklimini olumlu yönde etkilemektedir. Bir örgütte iklim değişikliğine gidilmesi için en kolay yol örgüt liderinin uygulamalarını değiştirmesi ile sağlamak mümkün olmaktadır. Her örgüt lideri çalışanlarının performansını geliştirecek uygulamaları yapma gereği duyar. Ayrıca örgütün işleyiş kurallarını belirler, ödül ve ceza mekanizmasını adil işletilmesini sağlar ve kontrol eder, çalışanları ile iletişim toplantıları yaparak onların katılımını sağlayarak böylece örgütün iklimini değiştirirler [18,19].

Örgütsel Düzenlemeler

Örgütsel düzenlemeler örgüt iklimini etkileyen faktörler arasında yer alan düzenlemelerin başında yer almaktadır. Örgütsel düzenlemeler örgüt ve çalışanlarının iş gördükleri fiziksel ortamları, iş protokolleri, örgüt politikası gibi örgütün genel imajını içerir. Çalışanların çalışma ortamlarının düzeni, düzenli işleyen iş protokolleri, adil ödüllendirme yapma çalışanlar üzerinde motive edici etki göstererek örgüt iklimini olumlu yönde etkilemektedir. Bir örgütte ödüllendirme mekanizması adil ve hakkaniyetli olarak uygulandığı algısı var ise orada olumlu bir örgüt ikliminin sağlanması ve yerleştirilmesi kolay olacaktır. Bunun tam tersi örgüt içinde çatışmalar ve huzursuzluklar hâsıl olacağından örgüt ikliminde olumsuz yönde değişiklikler gözlenecektir [17].

Dış Çevre

Örgütler kendilerini saran ve hayat veren bir çevre içinde faaliyet gösterirler. Dış çevre olarak kanunlar, ülkenin ekonomik durumu, rekabet edilen firmaların durumları sayılabilir. Örgüt dışında olagelen her türlü etken örgütü ve iklimini etkilemektedir. Acımasız rekabet ortamında örgütler sektörde devamlılıklarını sürdürebilmeleri için tüm iç ve dış etkenlere karşı önlemler almak zorundadırlar. Bunun için proaktif bir yaklaşım

sergilemeleri gerekmektedir. Görüleceği üzere dış çevre etkeni örgütün dengesini bozacak riskleri taşımakta olup örgüt iklimini de etkilemektedir [20].

Tarihsel Güç

Tarihsel güç, örgüt iklimine etki eden unsurlar arasında yer almaktadır. Günümüzde örgütlerin bazılarının geçmişi uzun yıllara dayanmakta ve kati kurallarla (aile şirketleri ya da global firmalar) yönetilmektedirler. Bu tür örgütlerde çalışanlar örgütün ayrıcalığını hissederler ve bu onlarda sorumluluk ve aidiyet duygusunun gelişmesini sağlar.

Tarihsel güce sahip örgütlerin bazı özellikleri vardır. Bunlar;

- Kriz durumunda nasıl hareket edileceğini bilmek
- Performansa göre ödüllendirme kurallarının varlığı
- Örgütün markalaşmış eski liderinin rol model olarak etkisi

Bu unsurlar örgütün geleneksel yapısı ve hiyerarşisi içinde uygulanarak örgüt iklimi üzerinde olumlu etkilere neden olmaktadır.

Örgütsel Yapı

Bir örgütün örgütsel yapısı, çalışanların iş yaşamını ve birbirleri arasındaki ilişkileri düzenler. Örgütsel yapıyı şu unsurlar oluşturmaktadır;

- Örgüt içi birim ve departmanlar,
- Yönetim ve denetim biçimi,
- Personellerin iş tanımları,
- Yöneticinin etki sahası,
- Yetkinin kime nasıl ne kadar aktarılacağı,
- Fiziksel yerleşme

Örgütsel yapı ile örgüt iklimi, bir biriyle karıştırılmamalıdır. Örgüt yapısı örgütün omurgasını, iklim ise örgütün iş görenler tarafından algılanma biçimidir.

Günümüzde çabuk ve doğru kararlar alabilen örgütler başarıya daha yakındırlar. Bu durum örgüt yapısı kuvvetli olan örgütlerde görülebilen bir özellik olarak karşımıza çıkmaktadır. Hızlı değişime uyum sağlamada örgüt yapısının önemi bir kat daha artmaktadır. Örgütler katı ve hiyerarşik düzeni benimseyen örgütler küreselleşmenin önündeki en önemli engeller arasında görülmektedir. Küreselleşme ile küçülen dünyada en ideal örgüt yapısı, otonom olarak kendini yönetebilen örgüt yapısıdır. Bu yapıyı oluşturan her bir birim iş süreçlerini kendileri planlar, yönetir ve uygulamaya koyar. Böyle bir örgütte bir lider olsa dahi sorumluluk genele yayılmıştır.

Çalışan Özellikleri

Çalışanların yaş dağılımı ve eğitim seviyeleri örgütün iklimi üzerine etkisi bulunmaktadır. Bir örgütün yaşlı ve eğitim seviyeleri düşük çalışanları bulunan bir örgüt ile yaş dağılımı dengeli ve yüksek seviyede eğitilmiş çalışanların olduğu örgütteki iklim farklı olacaktır. Bu durum örgüt çalışanlarının kişisel özelliklerinin örgüt iklimi üzerinde etkisini gösterir niteliktedir.

İş Yapısı

İş hayatındaki sektör çeşitliliği sektörleri oluşturan örgütlerin de çeşitlenmesine neden olmaktadır. Bu bağlamda örgütler değişik sektörlerde faaliyet göstermekte olup, örgütlerin faaliyet alanları, yapılan işin özelliğinden dolayı değişim göstermektedir. Örneğin bir maden sektöründe ki, bir örgütün iş özelliği ve personel niteliği ile bir sağlık hizmetlerinde çalışan sağlık personelinin özellikleri aynı olmadığı görülmektedir.

Ödüllendirme

Bir örgütün olmazsa olmazlarından biride çalışanlarıdır. Bir örgütte çalışanların çoğunluğunun kabiliyetli olması o örgüte bir ayrıcalık katacaktır. Güçlü bir örgüt yapılanmasını ve örgüt ikliminin oluşmasına engel en önemli unsurların başında çoğunlukla çalışanların nitelikleri gelmektedir. Çalışanlar, niteliklerini örgütlerine değer katma yolunda kullanmaları ve bu durumu sürekli hale koymaları onların ödüllendirilme beklentileri içine sokmaktadır. Yöneticiler ödül mekanizmasını kullanarak performansı

yüksek çalışanlarını örgütlerinde koruyabilmektedirler. Bir örgütte ödüllendirme mekanizmasının adil bir şekilde çalıştırılması, iç çalışma barışını ve çalışanların motivasyonunu doğrudan etkilemesi nedeniyle örgüt ikliminin oluşturulmasında önem arz etmektedir.

Parreek yaptığı çalışmalarda kullandığı örgütsel iklimi etkileyen altı güdüleyici faktör aşağıda sırası ile belirtilmiştir.

Başarı Güdüsü

Bu faktör, çalışanın kendisi ya da diğer çalışanlar ile ortaya standartlar konularak yarışmayı ve ulaşılması güç olan hedefler belirlenerek yarışmayı ele almaktadır.

Uzman Güdüleme Etkisi

Bu faktör kısaca bir çalışanın diğer çalışanlar üzerinde etkili olma eğilimi üzerinde durur. Çalışanın kendini sorumlu hissetmesi ve öz güvene bağlı olarak yapılan bir işin doğru yapılmasını temenni etmek, çalışanların kendilerini geliştirmesi ve davranış değişikliğine neden olmak için faaliyete geçirmek, bu faktörün içeriğini oluşturmaktadır.

Büyüme Güdüsü

Çalışanın diğer çalışana ilgi göstermesi, düzenli olarak en iyi amaçlara ilgi duyma ve bu durumlara karşı ilgilenenleri harekete geçirmeyle ilgilidir.

Denetleme Güdüsü

Çalışanın diğer çalışanların doğruları ve çalışma perensipleri ile ilgilenir. Çalışanların faaliyetler konusunda bilgi sahibi olmak istemeleri ve bireysel güçleri göstermek için bir dürtüdür.

Bağlılık Güdüsü

Çalışan kendini geliştirmek için diğer çalışanlardan yardım talep etmesi, bir durum hakkında onay için görüş ve önerileri alma eğilimidir. İkili ilişkilerin canlı tutulması için diğer kişinin onay vermesidir.

Yakından İlgilenme Güdüsü

İkili ilişkileri kurmak ve sürdürme eğilimi ile ilgilidir. Birinin duygularını açıklaması için arkadaşlığa ve iyi ilişkilere önem vermektedir.

2.2. Örgütsel İklım Boyutları

Örgütsel iklimin belirlenmesinde çeşitli etkenler rol oynamaktadır. Bunlardan Water, Roach, ve Batlis rgt ikliminde etkili role sahip olan çalışanlar üzerinde durmuşlar, başka bir deyişle örgüt ikliminin tanımlanmasında bireysel algılamanın etkili olacağını savunmuşlardır. Benzer olarak Litwin ve Stringer de bireysel algılamanın örgüt ikliminin oluşturulmasında etkili olacağını düşünen araştırmacılar arasında yer almaktadırlar. Bunların yanında örgüt iklimini yalnız bireysel algılamalara göre değerlendirmeyi G. A. Forehand ve B. Gilmer gibi yeterli bulmayan görüşlere de sahip araştırmacılar da bulunmaktadır. Bu araştırmacılar örgüt iklimini sadece i çevrenin etkisi ile şekillenemeyeceğini dış evreninde dikkate alınması gerektiğini belirtmişlerdir [7].

Örgüt iklimini belirleyen boyutlara bakıldığında, çeşitli çalışmalar bulunmakta ve bu çalışmalarda çok sayıda boyuttan söz edilmektedir. Araştırmacılar bu boyutlar içinden seçtikleri farklı boyutlara fokuslanarak çalışmalar yapmışlardır.

Bu kısımda Stringer tarafından bulunan boyutlar ele alınmıştır.

Örgütsel Yapı

Örgütsel yapı, çalışanların iş tanımları, yetki ve sorumluluklarının iyi tanımlanmasına bağlı olarak örgüt içindeki iyi olma hallerini ve organize olma durumlarını içeren bir boyut olarak tanımlanabilir. Örgüt yapısındaki bir eksiklik i çatışmaya yol açacağından çalışanların performans ve motivasyonunun düşmesine neden olacaktır.

Standartlar

Standartlar, bir örgütteki çalışanların performanslarını yükseltmek için baskı unsurunun hassasiyetini ve işini iyi yaptığını düşünen personellerin seviyesini ölçmeye yarayan bir boyuttur. Standartları değerlendirmek mümkündür. Bunlardan birincisi yüksek

standart; çalışan performansını sürekli geliştirilmesi için yöntemler aranmasını, düşük standart ise, performans için düşük beklentileri ifade etmektedir [21].

Sorumluluk

Örgütte sorumluluk, iş görenin yaptığı işi iyi yapmasını, iyi bir planlamayı, iş sürecinde karşılaşılabilecek sorunlara karşı önlemler alabilmeyi, işe dikkatini vermeyi, işin sonucunu takip etmeyi ve çıkan sorunlar karşısında sorumluk alınarak sorunu üstlenmeyi ifade eder. Çalışanlardaki yüksek sorumluluk hissi, onların işlerini sahiplenmelerini sağlar, işi kendi işi gibi benimseyerek kendi işlerinin patronu gibi hissetmelerini, yapılan işin doğru sonuçlanması için daha dikkatli olmalarını, yaşanan problemleri çözmede cesaretli olmalarını sağlamaktadır. Ancak düşük sorumluluk ise, dikkat eksikliği, risk alamama ve iş sürecini kontrol etmeme eğilimine neden olmaktadır. Bir örgütte yüksek sorumluluğa sahip çalışanların sayıca yüksek olması o örgütün iklimini olumlu yönde etkileyen unsur olarak değerlendirilir [22].

Tanıma

Tanıma, çalışanlarda örgütün uyguladığı ödül ceza mekanizmasına karşı tutumlarını göstermektedir. Tanıma, eleştiri ve cezaya karşı çalışan algısının bir ölçüsü olarak değerlendirilmektedir. Yüksek tanıma algısı olan bir örgütte ödül ve ceza uygulamasında bir dengenin olduğunu işaret eder. Düşük tanıma algısı ise örgütte adil olmayan ya da tutarsızca bir ödüllendirme faaliyetinin olduğunu gösterir.

Destek

Örgütte destek boyutu, işverenin ya da amirinin çalışanın yanında olması ile ilgilidir. Çalışan iş görürken kendini işvereni tarafında desteklendiğini ve bir problem olduğunda ona yardımcı olabileceğini hissetmesi ona güven hissi verecektir. Güven hissi çalışanın kendini örgütünün bir parçası olarak görmesine neden olacaktır. Bir örgütte destek düşük ise çalışanın kendini yalnız hissetmesine neden olur ve örgüt iklimi bu durumdan olumsuz etkilenir [17,23].

Bağlılık

Örgütsel bağlılık, çalışanın örgütün ortak amaç ve hedefleri doğrultusunda çalışan ve örgüte değer katan faaliyetleri içerir. Örgütüne bağlı çalışan, örgütünün çıkarlarını düşünür, kendini örgütünün önemli bir parçası olarak görür ve örgütünün bir parçası olduğu için kendiyile gurur duyar. Bağlılık ile örgüt iklimi arasında doğru orantılı bir ilişki vardır [24].

Litwin ve Stringer, örgütsel iklimi altı ana boyutta ele almıştır. Bu boyutlar ve içerikleri Tablo1 de görüldüğü gibidir.

Tablo 1. Litwin ve Stringer Tarafından Belirlenmiş Örgütsel İklim Boyutları [25].

Örgütsel İklim Boyutları	İçerik
Esneklik/uyumluluk	<ul style="list-style-type: none">• Örgütün genel işleyişinde geçerli olan kural ve prosedürlerinin gereksiz olma durumu,• Çalışanların yeni fikirleri ne ölçüde desteklediğini içerir.
Sorumluluk	<ul style="list-style-type: none">• Çalışanların iş görürken denetim olmaksızın işini yapma durumu,• İşin sonucundan doğacak sorumluluk hissi,• İş sahiplenme duygusu.
Standartlar	<ul style="list-style-type: none">• İşverenin çalışanlarından yapabileceklerinin en iyisini yapacaklarını umma konusunda beklenti içerisinde olduğunun, çalışanlar tarafından algılanma durumu.
Ödül	<ul style="list-style-type: none">• Çalışanların yaptıkları iyi işin sonucunda işveren tarafından ödüllendirilme durumunu,• İşini iyi yapan ve performansı yüksek olan çalışanların yönetim tarafından fark edilmesi durumunu.
Netlik	<ul style="list-style-type: none">• İş görenlerin yaptıkları işle ilgili onlardan beklenenlerin neler olduğunu bilmeleri,• Örgüt üyelerinin kendi rolleri ile örgütsel amaç ve hedefleri arasında ne durumda oldukları durumunu.

Takım çalışmasına yatkınlık/takım ruhu	<ul style="list-style-type: none">• Tüm örgüt üyelerinin örgütün ortak amaç ve hedeflerine yönelik çalıştığını hissetmeleri,• İş görenlerin kendilerini örgütün bir parçası olarak görmelerinden dolayı hissettikleri gurur durumu,• Çalışanların örgütün menfaati doğrultusunda gerektiğinde daha fazla çaba göstereceği ile ilgili örgüt üyelerinin duygularını ifade etme durumu
---	---

2.3. Örgütsel İklim Çeşitleri

Çalışanların iş hayatında daha verimli olmalarını, isteyerek çalışmalarını, kendilerini örgütün bir parçası olarak görmelerini, örgütüne değer katan bir çalışan olmayı sağlayan örgüt iklimi, çeşitli sınıflara ayrılmaktadır.

Bu bölümde Halpin'in ve Wallach tarafından belirlenmiş örgütsel iklim çeşitlerine değinilecektir [7,26,27].

Açık İklim

Davranış bilimcilerin en sık üzerine eğildikleri ve destekledikleri örgüt iklimi açıklayıcı iklimdir. Açık iklimin özellikleri şu şekilde sıralanabilir;

- Örgütte büyük bir uyum vardır,
- Yöneticiler çalışanlarına güvenir,
- Örgütte iletişim kaynakları açıktır,
- Yöneticiler anlayışlı ve destekleyicidir,
- Yöneticiler çalışanların kararlara katılımını desteklerler,
- Yöneticiler eleştiriye açık,
- Çalışanlar işlerini isteyerek ve zevkle yaparlar,
- Çalışanlarda moral yüksek düzeydedir.

Kapalı İklim

Kapalı İklim açık iklimin tam tersi olarak karşımıza çıkmaktadır. Otoriter liderlerin katı kuralları ile emir komuta zincirine uyum beklentisinin olduğu bir iklimden bahsedilecektir.

Bu iklimin genel özellikleri şu şekilde sıralanabilir;

- Yakından denetimler,
- Çalışanlarda isteyerek değil zorunlu sorumluluk alma,
- Çalışanlar arasında arkadaşlık ve içtenlik davranışı düşük düzeyde,
- Yöneticiler emredici ve katı,
- Yöneticiler yapıcılıktan uzak,
- Örgütte iletişim kaynakları kapalı,
- Çalışanların kararlara katılımı oldukça düşük,
- Yöneticiler eleştiriye kapalı,
- Yöneticiler çalışanlara karşı anlayışlı değil,
- Çalışanlar birlikte çalışmaya karşı isteksiz,
- Örgüt ekip çalışmasından yoksun,
- Başarılı bir örgüt görünümünden uzaktır.

Bağımsız İklim

Temelde açık iklimle aynı olan bağımsız iklim de, yöneticiler ile iş görenlerle arasında bir mesafe vardır. Bu durum bağımsız iklimi açık iklimden ayıran en önemli noktadır. Bağımsız iklimin en önemli özelliği yöneticinin çalışanlarla, iş birliğine giderek onların kendi yöntemlerini keşfetmelerini sağlama ve grup içi sosyal ihtiyacın karşılanması için onlara tanınan özgürlük ortamıdır.

Bürokratik İklim

Bürokratik tip örgütlerde süreçler katı düzenlemeler ile yürütülür. Bu örgütlerde kesin kuralları olan ve hiyerarşik bir iletişim mekanizması bulunur. Bürokratik iklim özelliğindeki örgütlerde otorite ve sorumluluk kesin çizgilerle belirlenmiş olup, sorgulamasız emir komuta sistemi uygulanmaktadır.

Bürokratik iklimin genel özellikleri;

- Katı süreç yönetimi,
- Prosedüre önem verme,
- Hiyerarşik yapı,
- Örgüt yapısının belirgin hatlara sahip olması,
- Düzene uymada katılık,
- Denetim,
- Sorgulamasız emir komuta sistemi olarak sıralanmaktadır.

Destekleyici İklim

Destekleyici iklim özelliği gösteren örgütlerde paylaşımcı değerler ön plana çıkmaktadır. Bu tip örgütlerde, gerek yönetimde gerekse çalışanlar arasında açık ilişkiler, dostluk, yönetimin desteği, sorumluluk alma, örgüte değer katıcı faaliyette bulunmak, ekip ruhu ile işbirliği, cesaretlendirme, sosyallik, teşvik, özgüven ve özgürlük vardır.

Yenilikçi İklim

Bu iklim tipine sahip örgütler risk alan, rekabetçi, gayretli, girişimci, sonuca odaklı özellikler içerirler. Bu özelliklerin yanı sıra, bu tip örgütlerde şeffaf yönetim anlayışı hâkimdir. Bu yönetim anlayışında ekip ruhu ve iletişime açıklık ön plana çıkmaktadır. Çalışanlar arasında iş bölümü, yardımlaşma ve fikir alış veriş gözlenir.

İşletmeler günümüzde tüketimin hızla arttığı, teknolojinin durmaksızın kendini geliştirip yenilediği, acımasız ve yoğun küresel rekabet ortamında ayakta kalabilmeleri için örgütlerinde yenilikçi örgüt iklimini oluşturma çabası içindedirler.

2.4. Örgüt Kültürü ve İklimi

Örgüt kültürü tanımına geçmeden önce kültürü tanımlamak gerekmektedir. Kültür kavramı günlük hayatımızda da oldukça sık kullandığımız ve kullanımı basit bir tanım olarak karşımıza çıkmaktadır. Literatürde çok sayıda kültür tanımına rastlanılmaktadır [7,28,29,30,31,32];

- Tabiatın beşeri olan bölümü,
- Yaşam biçimi,
- Toplumun demografik özelliklerinin yanı sıra toplumda süre gelen değerleri içine alan sistem parçası,
- Toplumda hayata geçirilmiş bilerek ya da bilmeyerek uygulanan bir takım kurallar ve değerler bütünü,
- Toplumda davranışsal düzenlemeleri doğrudan etkileyen ve yönlendiren düzenlemeler bütünü.

Görüleceği üzere kültürün farklı bakış açılarından yola çıkılarak yapılmış çok sayıda tanımı bulunmaktadır. Genel olarak bakıldığında bu tanımlardan yola çıkılarak kültürün ortak özelliklerini şu şekilde sıralayabiliriz;

- İnsan tarafından oluşturulduğu,
- Geniş topluluklar tarafından benimsendiği ve uygulandığı,
- Toplum düzenini sağlayan ve düzenleyen kurallar,
- İnsan ve onun çevresi ile ilgili her şeyi kapsamaması,

Örgüt kültürü, örgüt çalışanlarının örgütü tarafından kendilerine aktararak içselleştirdikleri inanç ve değerleri ilgilendiren bir kavramdır [9]. Örgüt kültürü, top yekün örgütsel davranışı işaret eder. Örgüt kültürü, örgüt çalışanlarının duygularını, etkinliklerini, beklentilerini, varsayımlarını, inançlarını, tutum ve değerlerini oluşturan bir yapı olarak görülebilir [33]. Bir başka tanımda örgüt kültürü, örgüt çalışanlarının çalışma ortamlarını nasıl gördüklerini ve yaşanan değişim ve gelişmelere nasıl karşılık verdiklerini belirleyen inançlar bütünüdür [32].

Örgüt iklimi ve Örgüt kültürü kavramları günümüzde bir biri ile yakın ilgisi olan kavramlar olarak görülmektedir. Bazı noktalarda benzerlikler göstersede her iki kavram birbirlerinden farklıdır [9,34].

Örgüt kültürü, daha çok çalışanların örgüt değerlerini ve felsefesini özümsemesi ile bunları yansıtmasını, örgüt iklimi ise çalışanların örgüte ilişkin ortak algılamaları sonucu yaşanan havayı ya da ortamı gösterir [35].

Bu bağlamda örgüt iklimi kısaca, örgüt kültürünün örgütte yaşattığı ortam olarak tanımlanmaktadır. Örgütte iş görenler örgütün kültürünü içselleştirmişlerse örgüt iklimi iyi; tersi halde örgüt iklimi kötü ya da zayıftır.

Örgüt iklimi iş görenlerin beklenti ve umutlarının gerçekleşme düzeyini belirlerken, örgüt kültürü bu beklenti ve umudun içeriği yani ne olduğu ile ilgilidir. Örgüt iklimi, örgütte kesitsel olarak belirli bir zaman dilimi içindeki havasını gösterir ve iş görenlerin beklenti ve umutlarının yerine getirilme durumunu gösterirken örgüt kültüründe durum daha uzun bir zaman dilimini kapsar yani örgütün kilit unsurlarını barındırır (vizyon, misyon, stratejik hedef). Örgüt iklimi, iş görenlerinin çalışma hayatındaki belirli bir konu hakkındaki davranışlarını yansıtmaktadır, bu durumda var olan yapı sorgulanamaz durum olduğu gibi kabul veya tolere edilir [2,15,16].

Örgüt kültürü, örgüt çalışanları tarafından paylaşılan değerleri ele alır. Bir başka deyişle iş görenlerin iyi-kötü ayrımını yapma, istenen ya da istenmeyen davranışların hangileri olduğuna yönelik değerleri ve inançları vardır. Her örgütün kendine has özellikleri olan ve örgütüne önemli nitelik veren kültüre sahiptirler.

Örgüt kültürü güçlü olan organizasyonlarda, örgütte standartlaşmış, yerleşmiş ve davranış halini almış uygulamalar sayesinde çalışanlar iş yerlerinde nasıl hareket etmeleri gerektiğini bilirler. Bunun tersi örgütsel kültürü olgunlaşmamış ya da zayıf olan örgütlerde iş görenler ne yapacağını tam bilemezler ve bu durum onlara ve örgüte zaman kaybettirir. Kısaca örgüt değerlerini paylaşmayan, benimsemeyen ve içselleştiremeyen örgütler rakipleri ile rekabet edemez ve onların gerisinde kalır hatta ortadan kalkarlar [16,31,35].

2.5. Örgüt İklimi İle Personel Güçlendirme Arasındaki İlişki

Son yıllarda örgüt iklimi ile personel güçlendirmeyi konu alan çalışmalar bulunmakta [36,37,38] mesala, Mok ve Au-Yeung'un hemşireler üzerine yaptığı çalışmada örgüt iklimi ile personel güçlendirme arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu, bu ilişkinin özellikle personel güçlendirme ile destekleyici liderlik ve takım çalışması alt boyutları arasındaki ilişkinin diğer boyutlara göre daha yüksek derecede olduğu görülmüştür [39].

Benzer diğer iki çalışmada ise örgüt ikliminin personel güçlendirmede çalışanların davranışlarını ve organizsasyonu sahiplenmeleri üzerinde etkili ve belirleyici rolü olduğu görülmüştür [38,40].

Günümüz organizsasyonları açısından kilit öneme sahip olan inovasyon, girişimcilik, iş tatmini, örgütsel motivasyon ve bağlılık, yaratıcılık, personel verimliliği ve performansı, personel güçlendirme unsurları ile yakından ilişkisi olan örgüt iklimi, gerek çalışanlar gereksede yöneticiler açısından ilgi ve merak konusu olmaktadır [31,36,37,38].

Çalışanların tutum ve davranışları üzerinde belirleyici etkiye sahip olan örgüt ikliminin meslek gruplarınca algılanma düzeylerinin belirlenmesi, örgüt ikliminin kişiden kişiye, mesleklere göre değişme durumunun belirlenmesi geleceğe yönelik doğru planlama ve politikaların belirlenmesinde örgütler için ciddi önem arz etmektedir [41].

2.6. Personel Güçlendirme Kavramına Genel Bakış

Personel güçlendirme, örgütlerde çalışanların örgüt işleyişine olabildiğince katılma olanağı sağlayan, örgüt performansının artırılmasında iş görenlere daha çok sorumluluk tanyan ve çalışanların kendilerini örgütün bir parçası ve örgütüne değer katan bir çalışanı olarak görmesini sağlayan bir anlayıştır. Personel güçlendirmenin asıl amacı örgütte iş görenlerin işi yapabilme yetilerine engel olacak unsurların bertarafı yapılarak onların işini kendilerinin yapabilmesini sağlayacak özgüvenin sağlanmasıdır [42].

2.6.1. Personel Güçlendirme Kavramı

Personel güçlendirme gerek bireysel gerekse de örgütsel ilişkiler açısından değerlendirildiğinde farklı tanımlara ulaşılmaktadır. Personel güçlendirmeyi ilişkiler açısından değerlendirildiğinde işverenin elinde bulundurduğu gücü örgütte daha az güce sahip kişi ya da kişilere aktarması anlamına gelmektedir. Personel güçlendirmede iş görenin motivasyonu önemli bir faktördür. Personel güçlendirmeye motivasyon penceresinden bakıldığında çalışanın işe bağlılığı, kendini örgütünün bir parçası olarak değerlendirmesi ve iş yerine dair oldukça olumlu bir algıya sahip olma durumundan söz edilir.

Personel güçlendirmenin yönetim kavramı içerisindeki yeri ise, bir çalışanın iş yaşamında onay almadan karar vermesine yönelik bir güç olarak tanımlanmaktadır. Bu durum, personel güçlendirme açısından güçlü olan örgütlerde farklı algılanmaktadır [5].

Modern yönetim teknikleri adı altındaki her yaklaşım, örgüte değer katan faaliyetlerde bulunana, sorumluluk alana, inisiyatif olarak kritik durumlarda karar alabilen ve bu kararı uygulayabilen çalışanlara ihtiyaç duyulmaktadır. Bu özellikleri bir arada toplayan kavrama personel güçlendirme denilmektedir [43].

Oudtshoorn ve Thomas personel güçlendirmeyi, iş görenin kendini güçlü hissetmesi ve belirli sınırlar içinde bu gücü istediği şekilde kullanması olarak tanımlamaktadır [44]. Bir diğer tanımda Osborne personel güçlendirmeyi, bireysel becerilerin sosyal entegrasyonu olarak ifade etmektedir [45].

Çuhadar, personel güçlendirmeyi üç düzeye ayırarak ele almıştır [46];

Mikro düzey; bu düzey bireysel güç düzeyi özelliklerini içerir. Bunlar, iş görenin kendi kendinin farkına varması, saygınlığını fark etmesi, faydalı bir iş gören olduğunu bilme, özgüven, olumlu düşünme, beceri ve bireysel sorumluluk alma olarak sıralanabilir.

Orta Düzey; bu düzey kişiler arası güç düzeyi özelliklerini içerir. Bunlar, iş görenin bir vaka karşısında anlık karar alma, karşılıklı etkileşim ve yardımlaşma, medeni olarak tartışabilme, sorunu çözme odaklılık olarak sıralanabilir.

Makro düzey; bu düzey politik güç düzeyi özelliklerini içerir. Bunlar, çalışanın olaylar karşısında kritik refleks göstermesi ve cereyan eden olayın ayrıntılarını fark edebilmesidir.

Personel güçlendirme, örgütün amaç ve hedeflerine ulaşabilmesi adına, müşteri beklentilerini karşılamak amacıyla örgütsel bağlılığı, özgüveni ve becerisi olan çalışanın belirli sınırlar dâhilinde sorumluluk almasıdır. Personel güçlendirmeye Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi açısından bakıldığında, çalışanın kendini ispat etme olanağı sağlamasıdır. Personel güçlendirme, iş görenin kendini motive edilmiş olarak hissettiği, bilgi, beceri ve uzmanlık alanına göre özgüvenle çalıştıkları, inisiyatif alma yetisinde

kendini bulan ve örgütün ortak amaç ve hedeflerini gerçekleştirmek güdüsünde olmayı sağlayan şartları sağlamaktır [47].

Literatürde bu tanımların dışında başka tanımlara da rastlanılmaktadır [19,48,49,50,51]. Bunlar;

- Tecrübenin, bilginin ve gücün çalışanlar arasında adil olarak paylaşılması,
- Gerekliğinde insiyatif alma kararlılığını, bu kararlılığı gösteremeyenleri de içine alacak biçimde genişletme,
- İş görene önemli olaylar karşısında kritik kararlar alabilme gücünün verilmesi ve olayın sonuçlarına katlanma ve sorumluluğu alma,
- Çalışanların özgürce işleri ile ilgili karar alma olanağının sağlanması veya işlerini yürütürken sorumluluğu alabilecekleri ortamı sağlama,
- İşveren ya da örgütte yönetici pozisyonundakilerin altında çalışanlarına yetki, sorumluluk, kontrol ve güç aktarması.

Görüüleceği üzere personel güçlendirmenin farklı bakış açılarından yola çıkılarak yapılmış çok sayıda tanımı bulunmaktadır. Genel olarak bakıldığında bu tanımlardan yola çıkılarak personel güçlendirmenin ortak özelliklerini şu şekilde sıralayabiliriz [47,50,52];

- Yetki devrinin alt kademelere kadar yaygınlaştırılması,
- Çalışanlarda yetki ve sorumluluk bilinci oluşturması,
- Çalışanların örgüt içinde kariyer yapma şansı yakalaması,
- Çalışanlara sorunlar karşısında çözüm yolları üretebilme imkânının tanınması,
- İş görenlerin performanslarını gösterme olanağı bulması.

Personel Güçlendirmenin Nedenleri

Günümüzde tüm işletmelerin ortak noktası çalışanlara sahip olmalarıdır. İşletmelerin iş hayatında rakiplerine göre fark yaratan ve rekabet etme üstünlüğü sağlamalarına katkıda bulunan, işletmelerin en değerli ve vazgeçilmez varlıkları haline gelen çalışanların,

işletmelerine değer katan faaliyetlerde bulunması için personel güçlendirme uygulamalarına ihtiyaç duyulmuştur [18].

Örgütlerin personel güçlendirme faaliyetleri içine girmesinin nedenleri şu şekilde sıralanabilir;

- Teknolojik gelişmelere bağlı olarak işletmelerde yaşanan değişim,
- Rekabette üstünlük sağlama amacı,
- Tüketim ve çeşitliğinde hızlı artış,
- Hizmete erişebilirliğin artması ve müşteri beklentilerine hızlı cevap verme zorunluluğu,
- Çalışanların eğitim seviyelerindeki, yükselişle beraber çalışan ve işveren beklentilerinde değişim,
- Küreselleşen ve sürekli değişen dış çevre.

Personel Güçlendirmenin Faydaları

Personel güçlendirme, örgüt performansının devamlı değerlendirildiği, ödüllendirme mekanizmasının örgüt performansına göre belirlendiği, iş görenlerin örgüt performansına katkı sağladığı ve örgütün temel amaç ve hedeflerini gerçekleştirme yönünde kararlara katılımın sağlandığı bir yaklaşımdır [51].

Örgütler, sektörde ayakta kalmak ve devamlılıklarını sürdürmek amacıyla iş görenlerinin performanslarını artırmak için personel güçlendirme uygulamalarına yönelmektedirler.

Güçlendirme uygulamaları, çalışanların iş tatminsizliklerini ve işi engelleme ya da yavaşlatma durumunu engellemek, çalışma kalitesindeki düşüklüğü, yeni alınan işgören sayısı ve devamsızlık maliyetlerinin azaltılması amacıyla yerine getirilmeye başvuru önemli unsurlardır [53].

İş görenler aktif çalışma hayatlarındaki görevleri nedeniyle çalışma süreçlerine yöneticilerinden daha yakın olduklarından, onların farkına varmadığı ayrıntıları ve yenilikleri görebilir ve önerebilirler. Bu aşamada güçlendirme sayesinde, örgütün temel amaç ve hedeflerini gerçekleştirmek için çalışan ve çaba sarf eden çalışanlar faaliyet

gösterecektir. Güçlendirme ile örgütün personel devir hızı düşecek ve çalışanlar kendini gösterebilme olanağı bulacaktır.

Personel güçlendirme uygulamasının yapıldığı işletmelerde, iş görenin esnekliği artmakta, çalışanlar kendini örgütün bir parçası olarak değerlendirmekte, çalışanlarda aidiyet ve işi sahiplenme hissiyatı yerleşmekte, verimlilikte artma, çalışma sürecinde olaylar karşısında hızlı ve etkili anlık kararlar alınmaktadır [54,55].

Personel güçlendirmenin yukarıda sayılan faydalarına ek olarak aşağıdaki faydaları da sıralanabilir [47,51,55,56,57];

- Personel güçlendirme örgütte düzensizliği önler, üretkenliği ve verimliliği teşvik eder,
- Personel güçlendirme örgütte, hizmet kalitesinin ve memnuniyetin artmasına katkı sağlar,
- Personel güçlendirme iş görenin çalışma hayatında aktifken, olaylar karşısında inisiyatif kullanarak kritik karar alma olanağı sağlayarak çalışanın özgüvenli olmasını ve örgüte bağlılığını pekiştirir,
 - Personel güçlendirme örgütte sorumluluğu yatay olarak dağıtılmasını sağlar,
 - Personel güçlendirme hizmetin hızlı ve etkin verilmesine katkıda bulunur,
 - Personel güçlendirme hizmet alanların sorunlarını çözmeye daha hızlı olunmasını sağlayarak yöneticilerin sorun çözmeye ayırdıkları zamanı azaltır,
 - Bireysel yönden bakıldığında güçlendirmeyle iş görenin, örgüt içi motivasyonu yükselir, iş tatmini yükselir ve iş stresi azalır,
 - İş görenler güçlendirmeyle örgütünün sağladığı sosyo-politik desteği hisseder,
 - Personel güçlendirme ile çok sayıda iş gören ilk defa örgütü için değerli olduğunu ve onun bir parçası olduğunu, örgütünün başarısında kendisinin de katkısının olduğunu anlamasını sağlayarak, çalışanın örgütten ayrılma düşüncesinin giderek azalması ile personel devir hızının düşmesine yardımcı olur,
 - Güçlendirme uygulaması olan örgütlerde iş görenlerin ve hizmet alanların adli dava sayısında ciddi bir azalma yaşandığı görülmüştür. Güçlenmiş işgücü deneyimleri iş tatminini artırır, müşteri ve tedarikçilerle daha olumlu ilişkilerin geliştirilmesi ve

kalitesi yüksek ürün ve hizmet üretilmesi teşvik edilmiş olur. Tüm bu unsurlar dava ve avukat giderlerinin düşürülmesine katkıda bulunur.

- Personel güçlendirme örgütün öğrenen ve gelişen bir organizasyon olmasına yardımcı olur.

- Personel güçlendirme uygulamasının yapıldığı örgütlerde örgüt performansı arasında pozitif bir ilişki vardır. Örgütler iş görenlerini güçlendirdikleri oranda performanslarını da arttırdığı, buna bağlı olarak ekonomik krizlere ve zorlu rekabet şartlarına karşı daha dayanıklı olmaktadır. Tüm bunlar işletmenin itibarını ve imajını olumlu yönde etkilemesini sağlamaktadır.

2.6.2. Personel Güçlendirmenin Unsurları

Bir örgütte personel güçlendirme uygulamasının yapılabilmesi ve uygulamanın örgütte bir kültür haline dönüşmesi için örgütün buna hazır olması gerekmekte olup örgütün bir takım unsurları karşılaması gerekmektedir. Bunları şu şekilde sıralamak mümkündür [58];

- Katılım ve karar verme
- Sorumluluk,
- Bilgiye ulaşılabilirlik ve bilgilerin paylaşılması,
- Yenilik,
- Ortak hedeflere yöneltme,
- Çalışanlara güven aşılama,
- Eğitim ve geliştirme,
- Açık bir iletişim ortamı,
- Takım çalışması ve
- Çalışma ortamındaki esneklik.

Katılım ve Karar Verme

Örgütlerde çalışanların katılımını sağlamak için amaç ya da hedef belirleme, sorun çözme, karar almaya direkt katılım, danışma ve istişare komitelerinde çalışanlara da yer verilmesi ve meslek grubunu temsil etme olanağı sağlanmalıdır [18].

Örgütlerde etkin katılımın sağlanması çalışanların yaptıkları işi sahiplenmelerini ve sonuç odaklı düşünceleri sağlamaktadır.

Personel güçlendirme de iş görenler aktif çalışma süreçlerini ve diğer çalışanlarla ilişkilerini geliştirmek isteginde olurlar. Örgüt performansının artırılmasında, iş görenlere sorumluluk verilmesi, iş süreçlerinin ilerlemesi ve sonuçlanması için bürokrasinin azaltılması, iş görenlere gerektiğinde insiyatif kullanma ve karar alma hakkının verilmesi ve çalışanların etkin olarak yönetim ve iş süreçlerine katılımı sağlanmalıdır [58].

Sorumluluk

Personel güçlendirmede üzerinde durulması gereken bir diğer unsur da sorumluluktur. Sorumluluk yetkinin bir diğer yüzü olarak da adlandırılmaktadır. Örgüt yöneticisi personel güçlendirmeyi gerçekleştirmek istiyor ise çalışanlarına yetkiyle beraber sorumluluk da yüklemelidir [58].

İş görenler örgütüne katkı sağlayacağını düşündükleri hususlarda eğer karar almada güçlendirilirlirse katkı sağlayacağını düşündükleri konunun sonuçları için sorumluluk almış olurlar. İş görenler aldıkları ya da verilen bu sorumlulukları farkında oldukları müddetçe yönetici onları güçlendirmeye devam edecektir [59].

Güçlendirilen birey, yaptığı işin kendine ait olduğunu düşünür ve yaptığı işin sonucunun kendine ait olduğunu bildiğinden daha çok sorumluluk alır.

Günümüz iş hayatında yöneticiler çalışanlarına daha fazla sorumluluk yüklemekte ya da onların sorumluluk almalarını istemektedirler. Bu durum, özellikle bürokratik örgüt yapısından dışa daha açıklımlı, çalışanlarını cesaretlendiren ve destekleyen örgüt yapısına doğru evrilmedir [60].

Bilgiye Ulaşabikirlik ve Bilgilerin Paylaşımı

Güçlendirmede başarılı olmanın şartı bilginin paylaşılmasıdır. Örgüt içerisinde olup biteni bilmeyen, örgütünün var oluş nedenini ve gelecekteki konumu hakkında bilgisi olmayan çalışanların güçlendirilmesinde başarı oranı düşmektedir [18].

İş görenler, örgüt içinde bilgi ve onun kaynağına ulaşma olanağına sahip olmadıkları zaman kendilerini güçsüz hissederler. Çalışanlar bilgiye ihtiyaç duydukları zaman kolaylıkla ulaşabilirlerse, özgüven gelişimi, inisiyatif almada kararlılık ve diğer çalışanlarla işbirliği içinde olma durumlarının kolaylaşması sağlanmış olur [59].

Çalışanlar örgütün temel amaç ve hedeflerini kanıksadıkları ve örgüte değer katan işler ürettikleri ölçüde örgüte bağlılıkları da artacaktır. Çalışanların örgütün amaç ve hedefleri doğrultusunda faaliyet göstermeleri onların bilgilendirilme derecelerine bağlı olarak değişmektedir. Bilgilendirme ile çalışanlar güçlendirilir ve iş yaparken inisiyatif almada kararlılık sağlanır. Çalışanlara yaptıkları iş hakkında işin sonucunun daha etkin olması adına yönetim tarafından gerekli bilginin sağlanması çalışanların iş doyumunu üzerinde pozitif etki göstermektedir [61].

Örgütte çalışanın doğru bilgiye kolaylıkla erişebilme olanağının sağlanması ile karar almada çalışanın kararlılığı sağlanarak bu sayede iş görende güven duygusunun oluşturulması sağlanmış olur.

Yenilik

Drucker'e göre yenilikçilik, "kaynaklara yeni zenginlik yaratma kapasitesi kazandırma eylemi" dir. Drucker yenilikçiliği değişim yönetimi olarak değil, örgütün yararlanacağı değişikliklerin hangisi olduğunu bulmaya yönelik bir arayış olduğunu belirtir [62].

Örgütlerde personel güçlendirme uygulamaları, yenilikçi çalışmaları cesaretlendirdiği için personel güçlendirme üzerinde olumlu etki yaratmaktadır. Personel güçlendirme çalışanların karar alma ve yeni fikirler üretmesine ortam sağladığından dolayı yenilikçi çalışmaları cesaretlendirmektedir.

Örgütte yeni faaliyetler gerçekleştirmek ve yeni düzenlemelere gitmek örgütte olumlu bir havanın yaşanmasına neden olacaktır. Günümüz iş hayatında teknolojik yeniliklere sahip olmanın yeterli olmadığı, bunun yanında yeni fikir ve yaklaşımların üretilmesi gerekmektedir. Sektörde devamlılık yenilik üretmeye ve dış çevreye uyum

sağlandığı sürece olabileceğinden, günümüzün şartlarında bunu sağlayacak esnek yapılı örgütlere ihtiyaç duyulacaktır [63].

Ortak Hedeflere Yönelme

Örgütün ortak amaç, hedef ve değerlerinin özümsemesinde, çalışanların örgüt içinde bilgiye erişebilme imkânına sahip olma durumları da etkili olmaktadır. Personel güçlendirme, çalışanları ortak amaç ve hedeflere yönlendirerek, bu amaç ve hedeflerin gerçekleştirilmesine önemli katkıda bulunurlar. Ayrıca güçlendirilmiş organizasyonlar topyekûn bir işletmenin vizyonu, misyonu, ortak amaç ve hedefleri ile özdeşleşirler. Örgütler eğer bu unsurları güçlendirme ile özdeşleştiremezler ise örgütte karmaşa ve belirsizlik kendini gösterir [58].

Çalışanlara Güven Aşılama

Personel güçlendirme uygulamalarının sonuçlarından biride çalışanları arasında karşılıklı güven duygusunun yaşanmasının sağlanmasıdır. Ayrıca iş görenlerde karşılıklı güven esaslı için iş yeri ortamında iletişim, bilgiye ulaşım ve paylaşım önemli yer tutmaktadır. İş görenin güveni, performans değerlendirme ile beraber örgütte uygulanan ödüllendirme mekanizmasının işleyişi de etkili olmaktadır [58].

Örgüt yöneticilerinin tutum ve davranışları da çalışanlara güven sağlamada oldukça etkilidir. Bu güven iş görenlerin güçlendirme algılarında da etkili olmaktadır. Çalışanlar arasında güven algısı, ortak hareket etmeyi, ekip çalışması ve yardımlaşmayı sağlayarak verimlilik ve kalitenin artırılmasını sağlamaktadır.

Eğitim ve Geliştirme

Çalışanın işini etkin yapabilmesi için gerekli olan bilgi, beceri ve donanıma sahip olması gerekmektedir. Bu duruma ancak çalışanın eğitimi ile ulaşılabilir. Günümüzde çalışanların beden gücünü kullanmalarının yerini bilgi ve becerilerini sergilemeleri daha fazla önem arz etmektedir. Örgütlerde bu doğrultuda çalışanların bilgi ve becerileri doğrultusunda insan kaynakları yönetimi uygulanmaktadır. Rekabetin

acımasızca yaşandığı günümüz iş dünyasında bu özellikleri gösteren çalışanların tercih edildiği gözlenmektedir [64].

Personel güçlendirmeyi sağlamada önde gelen unsurların başında eğitim gelmektedir. Personel güçlendirme de eğitimin rolü, örgütün her kademesi ve iş süreçlerinde olmazsa olmazı olarak değerlendirilmektedir. Eğitim örgütte çalışanların işbirliğini artırmakta ve performanslarını olumlu yönde etkilemektedir.

Örgütlerde başarılı bir güçlendirmenin sağlanabilmesi için iş görenlerin kendilerini geliştirme fırsatı sağlayacak şekilde eğitim olanakları sağlanmalı ve bunun için uygun ortam sağlanmalıdır. Çalışanların işlerini bilinçli olarak yapmaları, işin özelliklerini ve olması gerekenleri bilmesi başta örgütün verimliliğini ve üretilen hizmetin kalitesini arttıracaktır [18].

Açık İletişim Ortamı

Çalışanların, örgüt içinde bilgiye erişebilmeleri kadar bu bilgiye nasıl erişebildikleri de bir o kadar önemlidir. İş görenin doğru karar alması, kendini geliştirmesi ve nihayetinde kendini güçlendirilmiş hissetmesi için örgütte açık bir iletişim ortamının tesis edilmesi gerekmektedir.

Örgütte kurulan iletişim organizasyonu örgütün yapısını da yansıtan unsurlar arasında gösterilmektedir. Günümüz örgütleri katı hiyerarşik düzeni olan ve dikey iletişim ve yönetim sisteminin yerini, çalışanların öneri ve şikâyetlerini iletebildikleri ve katılımın sağlandığı yatay yönetim sistemine doğru bir yönelim görülmektedir. Açık iletişim, örgüt birimleri arası iş birliğini artırıcı ve ekip çalışmasına olumlu yöne katkı sağlayacaktır.

Takım Çalışması

Takım çalışmasında asıl amaç, çalışanların becerilerini geliştirmesini ve bireysel başarıdan ziyade ekip başarısının önemini anlatmak gelir. Takım olma temeli üzerine kurulan örgütlerde yönetim hiyerarşisinde yatay yönetim modeline geçiş yaşanmakta olup, bilgi paylaşımının üst düzeyde olması ve iş yürütümünde sonucun bireysel değil takım olarak sorumluluk alınması sağlanır [54].

Başarılı örgütler takım çalışması prensibini uygulamaktadırlar. Takım çalışması personel güçlendirmede ve değişime uymanın en etkili yoludur [58].

Takım çalışması, örgütün sorunlarını doğru tespit etmek ve sorunun çözümünü doğru yapmak, iş görenlerin yönetime katılımını sağlayarak değişimi ve yaratıcılığı ortaya koymak için önemli katkılar sunar [58,65].

Çalışma Ortamındaki Esneklik

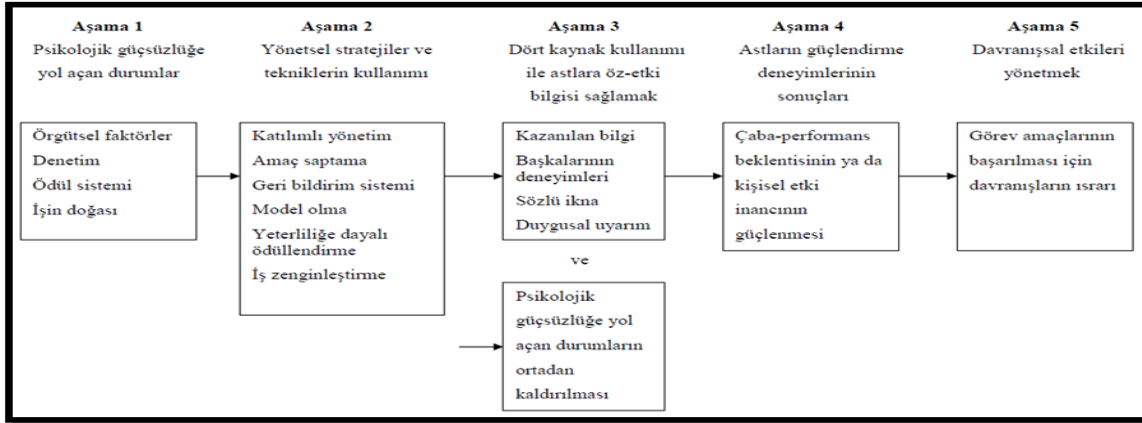
Yaşamın her alanında olduğu gibi iş yaşamında da değişim ve yenilik olanca hızı ile devam etmektedir. Rekabetin şiddetini artırdığı bu süreçte örgütlerin ayakta kalabilmeleri ancak değişime uyum sağlamaları ile olacaktır. Böylesi bir sürece uyum sağlamanın koşulu örgütün yapısal olarak esnek olmalarını gerektirmektedir [52].

Çalışmada esneklik, yapılan işin önceden belirlenmiş rutin yapım süreci dışında, diğer mekanizmaların kullanılması ve diğer çalışanlarla istişare edilerek bir takım çalışması ortamında yapılması olarak tanımlanmaktadır. Böylesi bir durumun bir örgütte uygulanması çalışmada takım çalışması ruhunu pekiştirici ve işbirliği anlamında kendi yeteneklerini geliştirmesine yardımcı olacağından örgütte bir güçlenmeye neden olacaktır. Bu şekilde güçlenen iş gören esnek bir çalışma ortamında kendine boş vakit ayırma ve iş yürütümünde aynı sonuca ulaşmak kaydı ile iş düzeninde değişiklik yapabilme imkânını yakalayabilecektir [58].

2.6.3. Personel Güçlendirme Aşamaları

Örgütte uygulanan güçlendirme faaliyetleri, örgütte bir değişim süreci yaşatır. Güçlendirilen örgütlerde çalışanların sorumluluk alması, takım çalışmasına geçiş, katılımın sağlanması yatay yönetim yapısı ve esneklik söz konusudur [66].

Etkili bir güçlendirme için çeşitli aşamaların uygulanması gerekmektedir (Şekil1). Etkin Güçlendirme süreci aşamaları Şekil 1’de gösterilmiştir.



Şekil 1. Güçlendirme Süreci Aşamaları[67].

1998 yılında Conger ve Kanungo'nun geliştirdikleri güçlendirme modeli 5 aşamadan oluşmaktadır [53].

İlk aşamada örgütte güçsüzlüğe yol açan unsurlar yer almaktadır. Bunlar;

- Örgütün kendi özellikleri
- Denetim mekanizmasının biçimi,
- Örgütte uygulanan ödül yönetimi ve
- Yapılan işin özelliği.

İkinci aşama ise, yönetimin güçlendirme uygulamasında koyacağı stratejiler bulunmaktadır. Bunlar;

- Güçlendirmeyi gerçekleştirmek için amaç belirleme,
- Geri bildirim mekanizmasını çalıştırma,
- Çalışanlarına model olma,
- Objektif ve hakkaniyetli ödüllendirme mekanizması,
- İş zenginleştirme faaliyetleridir.

Örgütte çalışanlara kompleks ve sorumluluk gerektiren işler verilmesi onları sınamak için kullanılan yollardan biridir. Çalışanın kendini yetenekli ve başarılı hissetmesi onun güçlendirilmesini kolaylaştıracaktır. Üçüncü aşamada çalışanlara bu duygular kazandırılmaya çalışılır.

Dördüncü aşama, çalışanlarda bireysel güçlendirme sonuçlarının değerlendirilmesi aşamasıdır. Burada çalışanın isteği doğrultusunda oluşacak performans değişimi değerlendirilir.

Beşinci ve son aşama da ise, dördüncü aşamada yapılanların çalışanlar üzerindeki davranışsal değişikliğini sağlamak, bulunmaktadır.



3. GEREÇ VE YÖNTEMLER

ARHAVİ VE HOPA DEVLET HASTANELERİNDE ÖRGÜT İKLİMİ, SAĞLIK ÇALIŞANLARININ GÜÇLENDİRME ALGISININ BELİRLENMESİ

3.1. Araştırmanın Amacı

Bu araştırma, sağlık sektöründe çalışanların personel güçlendirme algısı ile örgütsel iklim arasındaki ilişkinin varlığını belirlemek amacı ile yapılmıştır. Bu amaçla Artvin Arhavi ve Hopa Devlet Hastaneleri çalışanları üzerinde bir saha çalışması olarak çalışanların personel güçlendirme algısı ile örgütsel iklimi arasındaki ilişkinin varlığı test edilmiştir

3.2. Çalışmanın Önemi

Sağlık hizmetlerinin ertelenmeden, doğru zamanda, doğru kişiye, doğru yöntemle, doğru kişi (sağlık profesyoneli) ile zarar vermeden verilmesi, onu diğer hizmetlerden ayıran özellikleri arasındadır. Böylesi emek yoğun, odağında insan ve onun sağlığı bulunan bir sektörde performans ve kalitenin geliştirilmesine katkı sağlama adına bu çalışmada personel güçlendirmenin örgütsel iklim ilişkisinin analiz edilmesi ve değerlendirilmesi önemli olarak değerlendirilmektedir. Ayrıca, literatürde personel güçlendirme ve örgüt iklimine yönelik çok sayıda çalışma bulunmaktadır, yapılan bu çalışmaların sağlık sektöründe olanlarının çoğunluğu hemşireler üzerine yapılmış ve bu sektörde personel güçlendirme ile örgüt iklimi arasındaki korelasyonu doğrudan inceleyen bir çalışmaya rastlanılmamıştır. Bu çalışmanın sadece belirli bir meslek grubu üzerinde değil, tüm evreni oluşturan çalışanlara ulaşılma hedefinin olması, bu çalışmayı bu alanda yapılan diğer çalışmalardan farklı kılan yönü olarak değerlendirilmektedir. Bu çalışmanın çıktılarının gerek Arhavi ve Hopa Devlet Hastaneleri gerekse de diğer sağlık kurum ve kuruluşlarının hedeflerine ulaşmada katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

3.3. Çalışmanın Kısıtları

Hastanelerin yedigün yirmidört saat kesintisiz hizmet vermeleri, emek yoğun işletmeler olması gibi nedenler çalışanların anket setini cevaplamaya ikna edilmesi

aşamasında sıkıntılar, çalışmanın sadece Arhavi ve Hopa Devlet Hastaneleri çalışanları üzerine yapılması, çalışma sonuçlarının sadece Hopa ve Arhavi Devlet Hastaneleri ilgilendirmesi çıkan sonuçların genellenemeyeceği çalışmanın kısıtları olarak değerlendirilmektedir. Çalışmanın yürütülmesine herhangi bir firmadan yardım ya da destek alınmamış ve mali destek kullanılmamıştır.

3.4. Araştırmanın Kapsamı

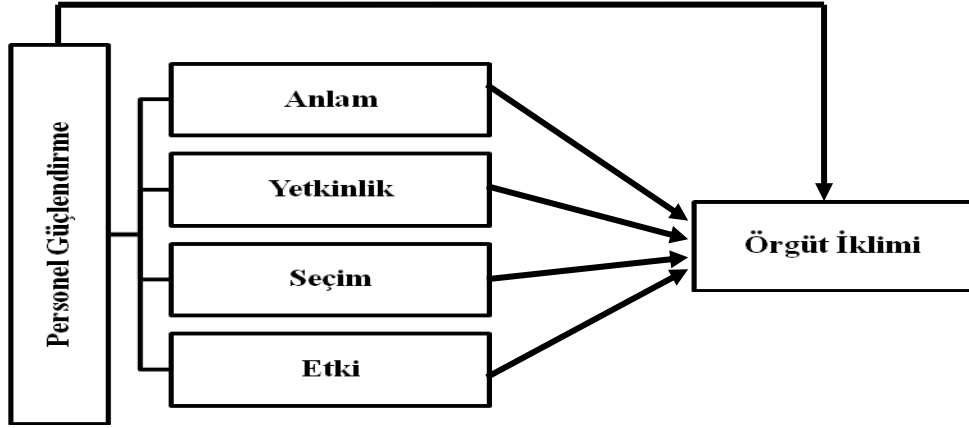
Bu çalışma ilçe devlet hastanesi statüsünde olan Artvin Arhavi ve Hopa Devlet Hastaneleri çalışanları üzerinde, çalışanların personel güçlendirme algısı ile örgütsel iklim arasındaki ilişkinin varlığını belirlemek amacı ile gerçekleştirilmiştir.

Bu saha çalışmasının yapılabilmesi için Sağlık Bilimler Enstitüsünden 28.10.2015 tarihli resmi yazı ile araştırma izni, bunun yanı sıra 05.11.2015 tarihli resmi yazı ile Artvin Kamu Hastaneleri Birliği Genel Sekreterliği'nden araştırma yapabilmek için yazılı izin alınmıştır (Ek 2).

3.5. Araştırma Modeli ve Hipotezleri

Araştırmada keşfedici bir araştırma yöntemi izlenerek, tanımlayıcı araştırma modelinde yürütülmüştür. Keşfedici araştırma kullanılmasının sebebi araştırmacının konuyla ilgili merakını gidermek ve ön bilgi sağlamaktır. Keşfedici araştırmalar, bir araştırma problemi hakkında en genel düzeyde bilgi toplamak için yürütülür.

Tanımlayıcı araştırmanın yürütülmesindeki amaç ise; elde edilen verileri belirli hipotezler üzerinde birleştirerek değişkenlerle arasındaki ilişkilerini belirlemektir.



Şekil 2. Çalışma Modeli

Bu çalışmanın amacı doğrultusunda oluşturulan hipotezler aşağıda sıralanmıştır;

H1: Çalışanların örgüt iklimi ile personel güçlendirme düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H1a: Anlam ile örgüt iklimi arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H1b: Yetkinlik ile örgüt iklimi arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H1c: Seçim ile örgüt iklimi arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H1d: Etki ile örgüt iklimi arasında anlamlı bir ilişki vardır.

3.6. Araştırmanın Yeri ve Zamanı

Bu araştırma, Kasım/Aralık 2015 tarihleri arasında, Hopa ve Arhavi Devlet Hastanelerinde yürütülmüştür.

3.7. Araştırma Evreni ve Örneklemi

Artvin iline bağlı Arhavi ve Hopa Devlet Hastanelerindeki personel güçlendirme ile örgüt iklimi arasındaki ilişkiyi belirlemeyi hedefleyen ve nicel bir çalışma özeliğine sahip olan bu çalışmanın evrenini, Arhavi ve Hopa Devlet Hastanelerinde çalışan tüm personel oluşturmaktadır. Arhavi ve Hopa Devlet Hastaneleri yönetimlerinden alınan bilgiye göre Kasım/Aralık 2015 tarihi itibari ile hastane bünyesinde 290 personel çalışmaktadır.

Çalışmada tam sayım metodu dâhilinde örneklem alınımına gidilmeyerek evrenin tamamına ulaşılmak istenmiştir. Bu bağlamda çalışanların izinde olma, raporlu olma ve anketi doldurmak istememeleri gibi nedenlerden dolayı toplam 290 personelin 240'ına ulaşılmıştır.

3.8. Veri Toplama Araçları ve Uygulama

Bu çalışmada verilere, sistematik veri toplama tekniği olan anket yöntemi kullanılarak ulaşılmıştır. Anket yöntemi amaçlanan verilere kısa zaman içinde ve sağlıklı bir şekilde ulaşılmasını sağlamasından dolayı en sık kullanılan veri toplama yöntemi olarak karşımıza çıkmaktadır [68].

Araştırmada verileri toplamak için bilgi formu, örgüt iklimi ölçeği ve personel güçlendirme ölçeği kullanılmıştır (Ek 1). Veriler önce çalışanlara bilgi formu ve ölçekler hakkında bilgi verildikten ve sözlü onam alındıktan sonra yüz yüze görüşülerek toplanmıştır.

3.8.1. Bilgi Formu

Çalışanların bireysel özelliklerini içeren bilgi formunda; cinsiyet, medeni ve eğitim durumu, yaş grubu ve görev statü düzeyini içeren toplam 6 sorudan oluşmaktadır.

3.8.2. Örgüt İklimi Ölçeği

Çalışmada çalışanların örgüt iklimi algısını ölçmek amacı ile Robert Stringer tarafından geliştirilen ve geçerlilik ve güvenilirliği test edilmiş örgütsel iklim ölçeği kullanılmıştır [69].

Kullanılan ölçek beşli likert tipli yapıda olup, değişkenler verilecek cevaplar “Kesinlikle Katılmıyorum”=1, “Katılmıyorum”=2, “Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum”=3, “Katılıyorum”=4 ve “Kesinlikle Katılıyorum”=5 şeklinde düzenlenmiştir.

3.8.3. Personel Güçlendirme Ölçeği

Çalışanların personel güçlendirme algısını ölçmek amacı ile Spreitzer tarafından geliştirilen “Psikolojik Güçlendirme Algısı” ölçeği kullanılmıştır [36]. Ölçek 4 alt boyut ve 12 değişken içermektedir. Değişkenlerin tamamı 5’li likert özellikte olup “Kesinlikle Katılmıyorum”=1, “Katılmıyorum”=2, “Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum”=3, “Katılıyorum”=4 ve “Kesinlikle Katılıyorum”=5 şeklinde düzenlenmiştir.

3.9. Verilerin Analizi ve Değerlendirilmesi

Çalışma verilerinin toplanmasında kullanılan anket seti verileri önce kodlandıktan sonra ‘SPSS for Windows 13,0’ paket programına aktarılmış ve çeşitli istatistiksel analizlere (frekans, güvenilirlik, faktör, regresyon ve korelasyon) tabi tutulmuştur. Yapılan istatistiksel analizlerde anlamlılık düzeyi $p < 0.05$ anlamlı kabul edilmiştir.

3.9.1. Faktör Analizi

Bu analiz, aralarında ilişki olduğu düşünülen çok sayıda değişkenin anlaşılabilir ve daha sade bir yapıya dönüştürülmesine yarayan bir istatistik analiz yöntemidir. Faktör analizi, değişkenler arasındaki ilişkiden faydalanarak benzer değişkenleri faktör, boyut ya da bileşen adı altında bir araya toplayarak gruplar oluşturma işlemidir. Bu yöntem analiz sonucunda gerekirse değişkenlerin ölçekten çıkarılmasını sağlaması ölçeğin daha geçerli ve güvenilir olmasını sağlayacaktır [51,70,71].

Bir ölçeğin ya da veri setinin faktör analizine tabi tutulabilmesi, için bir takım varsayımları sağlaması gerekmektedir. Bunlardan ilki, ölçeği oluşturan değişkenler arasında yeterli korelasyonun olması gerekir bu durumu teyit etmek için Barlett’s küresellik testi uygulanır. Uygulanan test sonucu çıkan p değeri 0.05 den küçük ise ölçeğin değişkenleri arasında yeteri düzeyde ilişki olduğu sonucuna varılır [72,73]. Daha sonra evren içinden seçilen örneklem büyüklüğünün belirli bir büyüklükte olması gerekmektedir. Bu durumun belirlenmesi için literatürde de sık kullanılan yöntemlerden biri olan Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) Testi uygulanır. KMO test değeri 0-1 arasında değişmekte olup, 0.50 altını test ederse ölçeğin örneklem büyüklüğü açısından faktör analizine yeterli olmadığı, 1

değerine ne kadar yakın ise faktör analizine yüksek düzeyde uygun olduğunu gösterir [74,75].

3.9.1.1. Örgütsel İklim Ölçeği Faktör Analizi

Çalışanların örgütsel iklim algılarını belirlemek için kullanılan ölçeğin çalışanlar tarafından cevaplanan değişkenlerin aralarındaki ilişkiyi ortaya çıkarmak ve değerlendirmek amacıyla faktör analizine gidilmiştir [74,76].

Örgütsel iklim ölçeği Türkiye’de içerik geçerliliği önceden kullanılmış ve kabul görmüş ölçektir. Bu çalışmada örgütsel iklim ölçeği yapı geçerliliği açısından doğrulayıcı faktör analizi ile sınanmıştır.

Bu çalışmada çalışanların örgütsel iklim algılarını belirlemek için kullanılan ölçeğin Barlett Test değerinin 0.05 ten küçük ($p=0.000$) çıkması değişkenler arasında yeteri kadar korelasyon olduğunu ve ölçeğin faktör analizi yapmaya uygun olduğunu ayrıca KMO katsayısının ise 0.835 olarak belirlenmesi de ölçeğin faktör analizine tabi tutulabileceğini göstermiştir (Tablo 2).

Tablo 2. Örgütsel İklim Ölçeği KMO ve Bartlett Testi

Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Yeterlilik Ölçüsü		0.835
Bartlett Küresellik Testi	Yaklaşık Ki-Kare(x^2)	2679.777
	Serbestlik Derecesi	276
	Önem Düzeyi(p)	0.000

Kullanılacak olan ölçeğin faktör analizine uygunluğu test edildikten sonra ölçek değişkenlerinin aralarında benzer ilişkide olanların tespit edildiği, bu değişkenleri bir araya toplayan ve faktör, boyut ya da bileşen adı altında grupların oluşturulacağı aşamaya geçilir. Bu aşamanın test edilmesinde temel bileşenler yöntemi (principal component analysis) analiz tekniğinden faydalanılmıştır. Analizde faktör sayısının belirlenmesinde kullanılan faktör yükü değeri $1 \geq$ olarak alınmıştır. Analiz sonucunda orijinal ölçeğin boyut sayısına uygun olarak 6 faktör elde edilmiştir (Tablo 3).

Tablo 3. Örgüt İklimi Ölçeği Faktör Analizi Döndürme Sonuçları

Değişkenler	Boyutlar					
	Yapısallık	Tanıma	Bağlılık	Sorumluluklar	Standartlar	Destek
Ö2	0,796					
Ö16	0,686					
Ö17	0,670					
Ö4	0,663					
Ö8	0,623					
Ö10	0,597					
Ö9	0,567					
Ö11	0,562					
Ö7		0,814				
Ö5		0,797				
Ö19		0,723				
Ö20		0,621				
Ö23			0,715			
Ö1			0,680			
Ö3			0,552			
Ö15			0,499			
Ö21			0,472			
Ö13				0,768		
Ö12				0,745		
Ö18				0,655		
Ö14					-0,754	
Ö6					0,662	
Ö24						0,825
Ö22						0,546

Tablo 4. Örgüt İklimi Ölçeği Faktör Analizi Sonuçları

Bileşen	Toplam	Açıklanan Varyans %	Birikim %	Toplam	Açıklanan Varyans %	Birikimli %
1	7,548	31,449	31,449	7,548	31,449	31,449
2	2,506	10,440	41,889	2,506	10,440	41,889
3	1,769	7,371	49,261	1,769	7,371	49,261
4	1,440	6,000	55,261	1,440	6,000	55,261
5	1,163	4,845	60,106	1,163	4,845	60,106
6	1,001	4,172	64,278	1,001	4,172	64,278
7	0,942	3,926	68,203			
8	0,852	3,549	71,753			
9	0,777	3,236	74,988			
10	0,715	2,977	77,966			
11	0,693	2,889	80,855			
12	0,580	2,415	83,270			
13	0,538	2,243	85,512			
14	0,529	2,203	87,716			
15	0,476	1,983	89,698			
16	0,392	1,635	91,333			
17	0,377	1,569	92,903			
18	0,326	1,359	94,262			
19	0,283	1,179	95,441			
20	0,271	1,131	96,572			
21	0,236	0,985	97,557			
22	0,218	0,908	98,465			
23	0,193	0,803	99,268			
24	0,176	0,732	100,000			

3.9.1.2. Personel Güçlendirme Ölçeği Faktör Analizi

Örgüt iklimi ölçeği için yapılan faktör analizi için geçerli olan varsayımlar Personel güçlendirme ölçeği içinde değerlendirilmiş olup ölçeğin Barlett Test değerinin 0.05 ten küçük ($p=0.000$) çıkması ve KMO katsayısının ise 0.847 olarak belirlenmesi de ölçeğin faktör analizine tabi tutulabileceğini gösterir niteliktedir (Tablo 5).

Tablo 5. Personel Güçlendirme Ölçeği KMO ve Bartlett Testi

Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Yeterlilik Ölçüsü		0.847
Bartlett Küresellik Testi	Yaklaşık Kİ-Kare	2759,437
	Serbestlik Derecesi	66
	Önem Düzeyi	0.000

Analiz sonucunda toplam varyansın %86,746 açıklayan faktör yük değeri >0.50 büyük olan 4 faktör 12 değişken içeren ölçek modeli oluşmuştur (Tablo 6).

Tablo 6. Personel Güçlendirme Ölçeği Faktör Analizi Sonuçları

Değişkenler	Toplam	Açıklanan Varyans %	Birikim %	Toplam	Açıklanan Varyans %	Birikimli %
1	6,520	54,336	54,336	6,520	54,336	54,336
2	2,173	18,110	72,445	2,173	18,110	72,445
3	1,017	8,479	80,924	1,017	8,479	80,924
4	0,699	5,822	86,746	0,699	5,822	86,746
5	0,394	3,287	90,033			
6	0,347	2,892	92,926			
7	0,227	1,895	94,820			
8	0,174	1,450	96,270			
9	0,153	1,272	97,542			
10	0,121	1,005	98,547			
11	0,090	0,751	99,298			
12	0,084	0,702	100,000			

Faktör analizi için temel bileşenler yöntemi (principal component analysis) ve varimax döndürme yöntemi uygulandı. Analizde faktör sayısının belirlenmesinde kullanılan faktör yükü değeri >0.50 olarak alınmıştır.

Tablo 7. Personel Güçlendirme Ölçeği Faktör Analizi Döndürme Sonuçları

Değişkenler	Anlam	Yetkinlik	Seçim	Etki
P2	0,857			
P3	0,849			
P1	0,788			
P6		0,863		
P5		0,855		
P4		0,838		
P9			0,790	
P8			0,735	
P7			0,731	
P12				0,921
P11				0,906
P10				0,877

4. BULGULAR

Bu bölümde çalışmaya katılan çalışanların ölçekler aracılığı ile toplanan verilerin analiz sonuçları ve elde edilen bulgular yer alacaktır.

4.1 Demografik Verilerin Değerlendirilmesi

Çalışmaya katılan çalışanların tanımlayıcı bilgilerine ait verilerin analiz sonucu elde edilen bulgular tablo 8 de verilmiştir

Tablo 8. Katılımcılara Ait Tanımlayıcı Bilgiler

ÖZELLİKLER	Kategori	f	%
Cinsiyet	Kadın	134	55,83
	Erkek	106	44,17
Yaş Grupları	<30	40	16,67
	30-35	57	23,75
	36-40	59	24,58
	41-50	50	20,83
	51≥	34	14,17
Medeni Durum	Evli	198	82,50
	Bekâr	42	17,50
Eğitim Durumu	İlköğretim	16	6,67
	Lise ve Dengi	38	15,83
	Meslek Yüksek Okulu	43	17,92
	Üniversite	132	55,00
	Lisans Üstü	11	4,58
İş Yerinde Çalışma Süresi(Yıl)	1-5	89	37,08
	6-10	23	9,58
	11-15	39	16,25
	16-20	53	22,08
	21≥	36	15,00
Çalışma Statüsü	Yönetici*	5	2,08
	Hemşire	98	40,83
	Doktor	7	2,92
	Diğer**	130	54,17

* Başhekim ve Yardımcısı, Müdür Ve Yardımcısı

** Teknisyen, ATT, Tıbbi Sekreter, Biyolog, Diyetisyen, Fizyoterapist, Psikolog, V.H.K.İ

Çalışmaya katılan 240 çalışanın sıklıkla %55,83'ü kadın ve %82,5'inin ise evli olduğu görülmüştür.

Çalışmaya katılan çalışanların %16,67'si 30 yaş altı aralığında, %23,75'i 30-35 yaş aralığında, %24,58'i 36-40 yaş aralığında, %20,83'ü 41-45 yaş aralığında ve %14,17'si ise 51 ve üzeri yaş aralığındadır. Çalışanlar sıklıkla 30-40 yaş aralığındadır. Bu durum çalışanların çoğunluğunun orta yaş aralığında olduklarını göstermektedir.

Çalışanların eğitim durumlarına bakıldığında %6,67'sinin ilköğretim, %15,83'ünün lise ve dengi, %17,92'sinin meslek yüksek okulu, %55'inin üniversite ve %4,58'inin ise lisans üstü eğitim seviyesindedir. Bu değerle çalışanların %75'inin üniversite eğitimi seviyesinde oldukları anlaşılmaktadır.

Çalışanların %37,08'i 1-5 yıl, %9,58'i 6-10 yıl, %16,25'i 11-15 yıl, %22,08'i 16-20 yıl ve %15'i ise 20 yıl üzeri Hopa Devlet Hastanesi ve Arhavi Devlet Hastanesi'nde çalışmaktadır.

Çalışanların mesleki durumuna bakıldığında, çalışanların %2,08'i yönetici, %40,83'ü hemşire, %2,92'si hekim ve %54,17'si diğer meslek statüsünde oldukları görülmüştür.

Çalışanların mesleki statü dağılımlarına bakıldığında sıklıkla hemşire ve diğer meslek grubu çalışanlardan oluştuğu görülmektedir.

4.2. Örgüt İklimi Algı Düzeyi Bulguları

Çalışanların örgüt iklimi algı düzeylerine ilişkin tespit edilen bulgular tablo 9 da verilmiştir.

Tablo 9. Çalışanların Örgüt İklimi ve Boyutlarının Ortalama Değerleri

	N	Minimum	Maximum	Ortalama	S.Sapma
Yapısallık	240	1.0	4,13	2,48	0,76
Tanım	240	1.0	5,00	3,17	0,90
Bağlılık	240	1.0	4,60	2,42	0,70
Standartlar	240	1.0	5,00	2,40	0,77
Sorumluluklar	240	1.0	5,00	3,12	0,88
Destek	240	1.0	5,00	3,17	0,64
İklim Ölçeği	240	1.42	4,05	2,79	0,42

Örgüt iklimi ölçek ve boyutları değerlendirildiğinde genel ortalama 2.79 ± 0.42 olarak bulunmuştur. Görüleceği üzere genel ortalama 3'ya yakın bir değer ile çalışanların örgüt iklimini orta düzeyde olumlu algıladıkları söylenebilir.

Ölçeğin alt boyutları ortalamalarına bakıldığında destek boyutu ortalaması $3,17\pm 0,64$ ve tanıma boyutu ortalaması $3,17\pm 0,90$ ile en yüksek ortalama, $2,40\pm 0,77$ ortalama ile standartlar boyutu en düşük boyut olarak belirlenmiştir. Diğer alt boyutların ortalaması ise 2,48 ile 3,12 arasında değişmektedir.

4.3. Personel Güçlendirme Algı Düzeyi Bulguları

Çalışanların yaptıkları işin anlamını, iş yapmada yetkinlik, iş yapmada özgürlük ve çalışılan birimde yaşanan olaylara etki düzeyi konusundaki algı düzeylerine ilişkin veriler tablo 10 da verilmiştir.

Tablo 10. Çalışanların Personel Güçlendirme ve Alt Boyutlarının Ortalama Değerleri

	N	Minimum	Maximum	Ortalama	S.Sapma
Anlamlılık	240	1,00	4,00	1,67	0,70
Yetkinlik	240	1,00	4,33	1,71	0,70
Seçim	240	1,00	5,00	2,03	0,82
Etkileme	240	1,00	5,00	2,31	0,93
Güçlendirme Ölçeği	240	1,00	4,00	1,93	0,63

Tablo 10'a bakıldığında çalışanların genel personel güçlendirme ortalamalarının 1.93 ± 0.63 ile düşük olduğu görülmektedir. Buna göre alt boyutların ortalaması ise 1.67 ile 2.31 arasında değişmektedir.

4.4. Örgüt İklimi ve Personel Güçlendirme Korelasyon Analizi

Korelasyon analizi iki bağımlı ya da bağımsız değişken arasındaki ya da bir değişkenin iki ya da daha fazla değişkenle olan ilişkinin yönünü ve büyüklüğünü test etmek için yapılan bir istatistiksel analiz metodudur [73,77].

Çalışanların Örgüt İklimi ve Personel Güçlendirme arasındaki ilişkiyi belirlemek için korelasyon (Pearson Korelasyon) analizi yapılmıştır. Bu analiz için gerekli olan bağımsız değişken örgüt iklimi ve bağımlı değişken olarak personel güçlendirme belirlenmiştir (Tablo 11).

Tablo 11. Örgüt İklimi ve Personel Güçlendirme Korelasyon Tablosu

	Yapısallık	Tanıma	Bağımlılık	Standartlar	Sorumluluklar	Destek	Örgüt İklimi	Anlam	Yetkinlik	Seçim	Etki	Personel Güçlendirme
Yapısallık	1.000											
Tanıma	0.561**	1.000										
Bağımlılık	0.699**	0.497**	1.000									
Standartlar	0.241**	0.061	0.207**	1.000								
Sorumluluklar	-0.240**	-0.294**	-0.091	-0.065	1.000							
Destek	0.246**	0.219**	0.208**	-0.051	0.253**	1.000						
Örgüt İklimi	0.751**	0.638**	0.753**	0.422**	0.192**	0.540**	1.000					
Anlam	0.158*	-0.066	0.256**	0.393**	-0.069	-0.104	0.165*	1.000				
Yetkinlik	0.040	-0.004	0.217**	0.377**	-0.034	-0.301**	0.097	0.664**	1.000			
Seçim	0.345**	0.229**	0.311**	0.395**	-0.196**	0.013	0.329**	0.564**	0.569**	1.000		
Etki	0.361**	0.331**	0.401**	0.020	0.167**	0.055	0.301**	0.272**	0.391**	0.617**	1.000	
Personel Güçlendirme	0.302**	0.178**	0.382**	0.352**	-0.155*	-0.089	0.293**	0.751**	0.797**	0.873**	0.758**	1.000

*p<0.05

**p<0.01

Çalışmada elde edilen bulgulara göre çalışanların örgüt iklimi ve personel güçlendirme algıları arasında pozitif yönlü bir ilişki ($r=0.293$, $p<0.01$) olduğu görülmüştür (Tablo 11). Bu ilişki, örgüt iklimi ölçeği puanı yükseldikçe personel güçlendirme ölçek

puanını da yükselttiği şeklinde açıklanır. Bir başka ifade ile çalışanlarda artan örgütsel iklim algısı personel güçlendirmeyi olumlu yönde etkiler.

Yapılan korelasyon analizi sonucunda bu çalışma için oluşturulan hipotezlerin kabul/red sonuçları tablo 12 de verilmiştir.

Tablo 12. Araştırma Hipotezleri Sonuçları Tablosu

Hipotezler	R	p	Sonuç
H1: Çalışanların örgüt iklimi ve personel güçlendirme arasında anlamlı bir ilişki vardır.	0.293	p<0.01	Kabul
H1a: Anlam ile örgüt iklimi arasında anlamlı bir ilişki vardır	0.165	p<0.05	Kabul
H1b: Yetkinlik ile örgüt iklimi arasında anlamlı bir ilişki vardır	0.097	p>0.05	Red
H1c: Seçim ile örgüt iklimi arasında anlamlı bir ilişki vardır	0.329	p<0.01	Kabul
H1d: Etki ile örgüt iklimi arasında anlamlı bir ilişki vardır	0.301	p<0.01	Kabul

Tablo 12’ye göre bu çalışma için oluşturulan biri ana hipotez olmak üzere toplam beş hipotezden H1b:“Yetkinlik ile örgüt iklimi arasında anlamlı bir ilişki vardır” hipotezi dışında kalan hipotezlerin hepsi kabul edilmiştir.

Tablo 11 göre Örgüt İklimi ile personel güçlendirmenin alt boyutlarından anlam (r=0.165, p<0.05), seçim (r=0.329, p<0.01) ve etki (r=0.301, p<0.01) alt boyutları arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

Tablo 11 göre Personel Güçlendirme ile Örgüt İklimi alt boyutlarından yapısalılık (r=0.302, p<0.01), bağımlılık (r=0.382, p<0.01) ve standartlar (r=0.352, p<0.01) alt boyutları arasında pozitif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir.

4.5. Örgüt İklimi ve Personel Güçlendirme Regresyon Analizi

Regresyon analizi bir ya da birden çok sürekli değişkenin belli bir sürekli değişkeni ne derecede etkilediğini belirlemek için yapılır. Bu çalışmada bir bağımlı (örgüt iklimi) değişken ile bir bağımsız değişken (personel güçlendirme) arasındaki ilişkinin derecesini belirlemeye yarayan basit doğrusal regresyon analiz tekniği kullanılmıştır.

Örgüt İklimi ve Personel Güçlendirme arasındaki ilişkinin derecesini belirlemek için gerekli olan modelin kurulabilmesi için değişkenlerin birbiri ile anlamlı ilişkide olması gerekmektedir. Bunun için yapılan ANOVA^b test sonucu ($p < 0.05$, $p = 0.000$) olduğu belirlenmiştir (Tablo 13).

Tablo 13. Örgüt İklimi ve Personel Güçlendirme ANOVA Tablosu

ANOVA ^b						
Model		Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Ortalama Medyan	F	Anlamlılık
	Analiz	3,570	1	3,570	22,271	0,000 ^b
	Kalan	38,152	238	0,160		
	Toplam	41,722	239			

Tablo 13'e bakıldığında $F=22,271$ ve $p=0.000$ olması değişkenler arasındaki regresyonu destekler niteliktedir.

Örgüt İklimi ve Personel Güçlendirmeye etkisini belirlemek için oluşturulan regresyon analiz modeli katsayıları tablo 14 de görüldüğü gibidir.

Tablo 14. Örgüt İklimi ve Personel Güçlendirme Regresyon Analiz Tablosu

		Beta	t	p	f	Anova(p)	R	R ²
Örgüt İklimi	Sabit	2.418	28,868	0.000	22,271	0.000	0.293	0.086
	Personel Güçlendirme	0.195	4.719	0.000				

Analiz sonucunda personel güçlendirmenin örgüt iklimi üzerindeki etkisi 0.195 tir. Yani personel güçlendirmeyi bir birim artırdığımızda çalışanların örgüt iklimi algılarında 0.195 artacağını göstermektedir (Tablo 14).

Değişkenler arasında kurulan model;

$$\text{Örgüt İklimi Ölçek Puanı} = 2.418 + 0.195x(\text{Personel Güçlendirme Puanı})$$

Modele göre örgüt iklimi üzerindeki değişimlerin %8,6'sı personel güçlendirmeden kaynaklanmaktadır. Bir başka ifade ile çalışanları örgüt iklimi algılarındaki değişimin %8,6'sını personel güçlendirme değişkeni açıklamaktadır (Tablo 14).

4.6. Personel Güçlendirme Ölçeği Alt Grupları İle Örgüt İklimi Regresyon Analizi

Personel güçlendirme ölçeği alt boyutlarının örgüt iklimine etkilerini incelemek için basit regresyon analizi kullanılmıştır. Analiz sırasında personel güçlendirme ölçeği alt boyutları bağımsız değişkeni, örgüt iklimi ise bağımlı değişken olarak belirlendi.

4.6.1. Personel Güçlendirme “Anlam” Alt Boyutunun Örgüt İklimi Üzerine Etkisi

Yapılan basit doğrusal regresyon analizi sonuçları tablo 15’ te verilmiştir.

Tablo 15. Personel Güçlendirme “Anlam” Alt Boyutunun Örgüt İklimi Üzerine Etkisini Belirlemeye Yönelik Basit Doğrusal Regresyon Analizi

		Beta	t	p	f	Anova(p)	R	R ²
Örgüt İklimi	Sabit	2.631	38.171	0.000	6.624	0.011	0.165	0.027
	Anlam	0.098	2.574	0.011				

Anlam boyutunun algılanan örgüt iklimi üzerindeki etkisine ilişkin sonuçlara göre, anlam boyutunun örgüt iklimini açıklama oranı %2,7’dir. Görüleceği üzere açıklama oranı oldukça düşük olduğu görülmektedir. Beta değerinin pozitif olması ilişkinin pozitif yönlü olduğunu göstermektedir. Yani, anlam arttıkça örgüt iklimi artmaktadır. İlişki düşük şiddette bir ilişkidir (R=0.165,p<0.05).

4.6.2. Personel Güçlendirme “Yetkinlik” Alt Boyutunun Örgüt İklimi Üzerine Etkisi

Tablo 16. Personel Güçlendirme “Yetkinlik” Alt Boyutunun Örgüt İklimi Üzerine Etkisini Belirlemeye Yönelik Basit Doğrusal Regresyon Analizi

		Beta	t	p	f	Anova(p)	R	R ²
Örgüt İklimi	Sabit	2.695	38.084	0.000	2.283	0.132	0.097	0.010
	Yetkinlik	0.058	1.511	0.132				

Tablo 16'ya göre, yetkinlik alt boyutu ile örgüt iklimi arasında anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır (R=0.097, p=0.132). Bu durumda değişkenler arasında regresyon analizi açısından bir değerlendirmeye gidilmemiştir.

4.6.3. Personel Güçlendirme “Seçim” Alt Boyutunun Örgüt İklimi Üzerine Etkisi

Tablo 17. Personel Güçlendirme “Seçim” Alt Boyutunun Örgüt İklimi Üzerine Etkisini Belirlemeye Yönelik Basit Doğrusal Regresyon Analizi

		Beta	t	p	f	Anova(p)	R	R ²
Örgüt İklimi	Sabit	2.455	36.029	0.000	28.812	0.000	0.329	0.108
	Seçim	0.167	5.368	0.000				

Yukarıdaki tablo incelendiğinde, seçim boyutunun algılanan örgüt iklimi üzerindeki etkisine ilişkin sonuçlara göre, seçim boyutunun örgüt iklimini açıklama oranı %10.8'dir. Beta değerinin pozitif olması ilişkinin pozitif yönlü olduğunu göstermektedir. Değişkenler arasındaki ilişkinin ise orta şiddette bir ilişki olduğu (R=0.329, p<0.05) görülmektedir.

4.6.4. Personel Güçlendirme “Etki” Alt Boyutunun Örgüt İklimi Üzerine Etkisi

Tablo 18. Personel Güçlendirme “Etki” Alt Boyutunun Örgüt İklimi Üzerine Etkisini Belirlemeye Yönelik Basit Doğrusal Regresyon Analizi

		Beta	t	p	f	Anova(p)	R	R ²
Örgüt İklimi	Sabit	2.481	35.818	0.000	23.779	0.000	0.301	0.091
	Etki	0.136	4.876	0.000				

Yukarıdaki tablo da görüldüğü üzere etki boyutunun örgüt iklimini açıklama oranı %9.1’dir. Beta değerinin pozitif olması ilişkinin pozitif yönlü olduğunu göstermektedir. Yani, etki değeri arttıkça örgüt iklimi artmaktadır. İlişki ise orta şiddette bir ilişkidir (R=0.301, p<0.05).

5. TARTIŞMA

Çalışmanın amacı ve hipotezi personel güçlendirme ile örgüt iklimi arasındaki ilişkiyi belirlemektir.

Literatürde personel güçlendirme ve örgüt iklimine yönelik çok sayıda çalışma bulunmaktadır [1,14,24,55,78,79,80,81]. Sağlık sektöründe de personel güçlendirme ile örgüt iklimine yönelik birçok çalışma olmasına karşın bu çalışmaların çoğunluğu hemşireler üzerine yapılmış olduğu görülmüş ancak sağlık sektöründe personel güçlendirme ile örgüt iklimi arasındaki korelasyonu doğrudan inceleyen bir çalışmaya rastlanılmamıştır [65,82,83,84,85]. Bu çalışma sağlık hizmetlerinde sadece belirli bir meslek grubu üzerinde yapılmamış olup, çalışma tüm evreni oluşturan çalışanlara ulaşılması hedeflenerek gerçekleştirilmiştir.

Personel güçlendirmeyi kavramsal olarak tarif eden birçok tanım yapılmıştır. Ancak yapılan tanımların geneli değerlendirildiğinde ortak noktaları; çalışanların yaptıkları iş sırasında iş başlatma ve yürütme konusunda inisiyatif almaları, çalışma sürecinde çeşitli düzeyde karar verme sürecine katılmaları ve performanslarını göstermelerinde yöneticilerin iş görene yetki ve sorumluluk devredebilmesi durumları olarak özetlenebilir [55]. Bu ortak unsurlardan da anlaşılacağı üzere bir örgütte etkili bir personel güçlendirme faaliyeti iş görenin işini daha iyi yapabilmesi için gereken örgüt iklimini de tesis etmeyi de sağlayacaktır.

Personel güçlendirme, çalışanın yaptığı işe inancı ve gerekliliklerine uyma, çalışanın yaptığı işi yaparken kendine güveni, işi yürütürken bireysel karar alabilmesi (inisiyatif) ve iş görenin yaptığı iş sonucunda örgütüne değer katma unsurlarını içermesi personel güçlendirmenin örgütün verimliliğini ve rekabet gücünü artıran olumlu bir unsur olduğunu göstermektedir

Personel güçlendirme, güç, yetki, sorumluluk ve güven vererek çalışanların güçlendirilmesi sürecini ifade eder. Güçlendirilen çalışanlar, özgüveni yüksek, kendini sürekli geliştiren ve işi sahiplenen bireylere dönüşmekte, işletmenin verimliliğini ve rekabet gücünü olumlu etkilemektedir [55].

Bu çalışmada çalışanların personel güçlendirme durumları tespit edilmeye çalışılmış olup çalışanların genel personel güçlendirme ortalaması $1,9089\pm0,68073$ bulunmuştur. Bulunan bu değer beşli likert ölçeği ortalamasına göre düşük bir değeri göstermektedir. Ölçeğin alt boyutlarına bakıldığında, çalışanın bireysel özelliklerinde olan inanç, tutum ve davranışlarının yaptığı işin gerekleri ve amacı arasındaki uyumu ifade eden “Anlamlılık” alt boyutunun ortalaması 1.67 ± 0.60 , çalışanın yapılan işe yeterlilik olma durumunu ve bu duruma çalışanın inanca sahip olması ve kendine güvenini içeren değişkenlerin bulunduğu “Yetkinlik” alt boyutunun ortalaması 1.71 ± 0.70 , çalışanın bir işi yaparken işin başlanması ve sürdürülebilirliği konusunda inisiyatif alma durumunu içeren değişkenlerin olduğu “Seçim” alt boyutunun ortalaması $2.03\pm0,82$ ve iş görenin yaptığı işin örgütüne değer kattığı inancında olduğu durumu ifade eden değişkenlerin olduğu “Etkileme” alt boyutunun ortalaması 2.31 ± 0.93 olarak belirlenmiştir. Görüleceği üzere alt boyutların ortalaması ise 1.67 ile 2.31 arasında değişmektedir. Bu ortalama değerleri örgütte çalışan personellerin güçlendirme derecesinin düşük olduğu göstermektedir. En düşük değer “Anlamlılık” alt boyutunda görülmüştür.

Literatür örgütü genel olarak ortak amaçlar için bir araya toplanmış insanlar topluluğu olarak ifade edilmektedir. Bu ifadeye bakılarak iş hayatında oluşturulmuş şirketleri, okulları, spor kulüpleri ve hastaneleri örnek olarak verebiliriz [86].

Bu çalışmada yapılan analizler sonucunda, örgütsel iklim ortalaması 2.79 ± 0.42 bulunmuştur. Bulunan bu değer beşli likert ölçeği ortalamasına göre orta düzeyin biraz üzerinde bir değeri göstermektedir.

Örgütte çalışanların performansından en iyi şekilde faydalanmak için, çalışanların örgüt iklimi algıları önem taşımaktadır. Her örgüt kendine özgü iyi/kötü ya da güçlü/zayıf şeklinde bir örgüt iklimine sahiptir. Çalışanların hem içsel hem de dışsal etkilerle şekillenen örgüt iklimi, yönetsel bir uygulama ve çalışanın işe yaklaşımını belirlemede etkili bir unsurdur.

Ölçeğin alt boyutlarına bakıldığında, “Yapısallık” alt boyutu örgüt çalışanlarının yapacakları iş tanımlamalarının, yetki ve sorumluluklarının belirlenmesi durumlarını net

bir şekilde tanımlanmasını içermektedir. Yapısallık iş görenlerin kendilerini iyi hissetmelerini ve kurumsal aidiyet duygularının pekişmesine olumlu katkı sağlamaktadır. Bu çalışmada “Yapısallık” alt boyutu ortalaması 2.48 ± 0.76 olarak bulunmuştur.

Ölçeğin alt boyutlarından “Standartlar” alt boyutu verileri, çalışanların performansını yükseltme ya da geliştirmek açısından örgütün genel performansını değerlendirmede etkili bir unsur olarak değerlendirilir. Bu boyutun ortalaması 2.40 ± 0.77 olarak bulunmuştur.

Ölçeğin alt boyutlarından “Sorumluluk” alt boyutu içinde çalışanların yaptıkları işi olabildiğince iyi yapmasını, ciddi planlama yapmasını, süreçte yaşanacak olumsuzluklara karşı önlem almada proaktif bir yaklaşım sergilemesini, işin işleyiş sürecini kontrol etme bakımından ciddi faydalar içermektedir. Bu bağlamda bu çalışmada “Sorumluluk” alt boyutu ortalaması 3.12 ± 0.88 olarak bulunmuştur.

Ölçeğin alt boyutlarından “Tanıma” alt boyutu örgütte eleştiri ve ceza durumuna karşı dengeyi içermektedir. Örgütte ödül ve ceza olgusu eğer dengede ise tanıma yüksek, eğer bu durumun tam tersi olursa tanıma düşük olarak değerlendirilmektedir. Bu çalışmada “Tanıma” alt boyutu ortalaması 3.17 ± 0.90 olarak bulunmuştur. Bu değer örgütte ödül ve cezanın bir dengede olduğunu gösterir niteliktedir.

Ölçeğin alt boyutlarından “Destek” alt boyutu örgütte çalışanların kendilerini güvende ve gerek çalışma arkadaşlarından gereksede amirlerinden destek alabileceklerini ifade etmektedir. Eğer destek yüksek ise çalışan kendini güvende hissedecek, kendini örgütün bir parçası olarak görecektir ve ihtiyaç duyduğunda işverenin ona yardım edeceğini hissedecektir. Bu çalışmada “Destek” alt boyutu ortalaması 3.17 ± 0.64 olarak bulunmuştur.

Ölçeğin alt boyutlarından “Bağlılık” alt boyutu örgütte çalışanların ortak hedefleri için çalıştığını, örgütü önemsendiğini ve örgütün bir değeri olduğunu ifade etmektedir. Bu çalışmada “Bağlılık” alt boyutu ortalaması 2.42 ± 0.70 olarak bulunmuştur.

Örgütlerin personel güçlendirme uygulamalarında başarılı olmak için çalışanların katılımı, sorumluluk alması, performans standartlarının belirlenmesi, takım çalışması

içinde çalışanların kendini örgütün bir parçası olarak görmesi ortak amaçla örgüte katkıda bulunma imkânının tanındığı ortamlar oluşturulmalıdır. Örgütte yapılmak istenen bu olumlu değişim örgüt iklimini etkileyen faktörler olarak değerlendirilebilir. Bu bağlam da bu çalışmada personel güçlendirmenin örgüt iklimi üzerine etkisini belirlemek için bir takım analizler yapılmış olup bu analizler sonucunda;

Çalışanların örgüt iklimi ve personel güçlendirme arasında pozitif yönlü bir ilişki ($r=0.293$, $p<0.01$) olduğu ve bu ilişkinin çalışanlarda artan örgütsel iklim algısının personel güçlendirmeyi olumlu yönde etkilediği şeklindedir. Personel güçlendirmenin örgüt iklimi üzerindeki etkisi ise personel güçlendirme bir birim artırıldığında çalışanların örgüt iklimi algıları 0.195 puan artacak şeklindedir.

6. SONUÇ VE ÖNERİLER

Örgütler, günümüzde baş döndürücü bir şekilde değişimin yaşandığı dünyamızda, sektörde ayakta kalabilmeleri, verimliliklerini artırabilmeleri, örgütü oluşturan çalışanların örgüte bağlılıklarının sağlanması ile gerçekleştirebilmektedirler.

Günümüzde özellikle hizmet sektöründe insan faktörü şüphesiz en önemli unsur olarak görülmektedir. Örgütlerin rakiplerine karşı üstünlük sağlayabilmelerinde etkili bir insan kaynakları yönetimi altında çalışanların kaliteli ve hızlı hizmet sunmaları gerekmektedir.

Bu anlayışla örgütlerde çalışanların performanslarını maksimum seviyede sergileyebilmeleri, işini sahiplenen, gerektiğinde kritik kararlar alan, örgüt işleyişinde sürece katılım sağlayan, ortak amaca odaklanmış ve örgütüne değer katan çalışanların oluşturdukları örgütsel iklimle sağlanabilmektedir. Kendine güvenen, kendini örgütünün bir parçası olarak değerlendiren çalışan, kendini örgütünde değerli hissedecek ve böylece örgütüne bağlılığı artacaktır.

Özellikle hizmet sektöründe müşterileri ile yüz yüze etkileşim halin de olan sağlık hizmetlerinde bu hizmeti alanların memnuniyetini üst seviyede tutacak hizmetin verilmesi gerekmektedir.

Sağlık hizmetlerinin ertelenmeden, doğru zamanda, doğru kişiye, doğru yöntemle, doğru kişi (sağlık profesyoneli) ile zarar vermeden verilmesi, onu diğer hizmetlerden ayıran özellikleri arasındadır. Böylesi emek yoğun, odağında insan ve onun sağlığı bulunan bir sektörde performans ve kalitenin geliştirilmesine katkı sağlama adına bu çalışmada personel güçlendirmenin örgütsel iklim ilişkisinin analiz edilmesi ve değerlendirilmesi önemli olarak değerlendirilmektedir. Ayrıca, literatürde personel güçlendirme ve örgüt iklimine yönelik çok sayıda çalışma bulunmaktadır, yapılan bu çalışmaların sağlık sektöründe olanlarının çoğunluğu hemşireler üzerine yapılmış olduğu ve bu sektörde personel güçlendirme ile örgüt iklimi arasındaki korelasyonu doğrudan inceleyen bir çalışmaya rastlanılmamış olması bu çalışmanın ise sadece belirli bir meslek grubu üzerinde yapılmaması çalışmanın tüm evreni oluşturan çalışanlara ulaşılmasının

hedeflenmesi önemli bir unsur olarak değerlendirilmekte olup bu çalışmanın çıktılarının gerek Hopa ve Arhavi Devlet Hastanelerinde gerekse de diğer sağlık kurum ve kuruluşlarının hedeflerine ulaşmada katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Bir örgütte çalışanların performansından en iyi şekilde faydalanmak için çalışanların örgütü algılama düzeylerinin belirlenmesi önem taşımaktadır. Artvin Hopa ve Arhavi Devlet Hastaneleri çalışanlarının personel güçlendirme ile örgüt iklimi algılarının arasındaki ilişkiyi belirlemek amacı ile yapılan çalışma sonuçları aşağıda verilmiştir.

- Çalışmaya katılan çalışanların sıklıkla 30-40 yaş aralığında olduğu ve çoğunluğunun üniversite eğitimi seviyesinde olduğu,
- Çalışanların sıklıkla hemşire statüsünde oldukları,
- Örgüt iklimi genel algı ortalamasının 2.79 ± 0.42 olduğu, örgüt iklimi ölçeği alt boyutları ortalamaları ise 2.42 ile 3.17 arasında değer aldığı ve bu ortalamalar ışığında çalışanların örgüt iklimi algılarının orta düzeyde olduğu,
- Çalışanların genel personel güçlendirme algılarının düşük olduğu,
- Çalışanların örgüt iklimi ve personel güçlendirme algıları arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu
- Çalışanların personel güçlendirme algılarının örgüt iklimi üzerindeki etkisi 0.195 ve çalışanların örgüt iklimi algılarındaki değişimin %8.6'sının personel güçlendirme değişkeninin açıkladığı,

Çalışma için biri ana hipotez olmak üzere toplam 5 hipotez oluşturulmuştur. Bunlar;

H₁: Çalışanların örgüt iklimi ve personel güçlendirme arasında anlamlı bir ilişki vardır

H1a: Anlam ile örgüt iklimi arasında anlamlı bir ilişki vardır

H1b: Yetkinlik ile örgüt iklimi arasında anlamlı bir ilişki vardır

H1c: Seçim ile örgüt iklimi arasında anlamlı bir ilişki vardır

H1d: Etki ile örgüt iklimi arasında anlamlı bir ilişki vardır

Çalışma için oluşturan beş hipotezden H1b: “Yetkinlik ile örgüt iklimi arasında anlamlı bir ilişki vardır” hipotezi dışında kalan hipotezlerin hepsi kabul edilmiştir.

Bu sonuçlar ışığında;

Artvin Arhavi ve Hopa Devlet Hastaneleri çalışanlarının örgüt iklimi algılarının orta düzeyde personel güçlendirme algılarının ise düşük düzeyde olduğu, personel güçlendirme ve örgüt iklimi arasında pozitif yönlü ve doğrusal bir ilişki olduğu ancak, personel güçlendirmenin örgüt iklimi üzerindeki etkisinin sınırlı kaldığı görülmüştür,

Çalışmada personel güçlendirmenin örgüt iklimi üzerinde sınırlı düzeyde olumlu etkilediği görülmüştür. Personel güçlendirmenin “Anlamlılık” ve “Yetkinlik” boyutları ortalama değerleri 2’nin altında çıkması bu durumu teyit eder niteliktedir. Özellikle bu iki boyut göz önüne alınarak kurumlarda;

- Personel güçlendirme faaliyetlerinin kurumlarda sınırlı sayı ve birimlerde değil kurumun tüm çalışanlarını ve birimlerini kapsayacak şekilde yürütülmeli,
- Örgütte yapılacak işlerin net olarak belirlendiği,
- Çalışanların güncel ve yaratıcı fikirlerini açıkça ortaya koyabileceği ve bu fikirlerin yönetim tarafından önemsendiği ortam sağlanmalı,
- Personel güçlendirme faaliyetlerinin belirli periyotlar halinde iletişim toplantıları düzenlenerek süreçler hakkında bilgilendirme yapılmalı,
- Toplantılarda genel ve birim bazlı süreç işleyinde yaşanan sıkıntıların giredilmesine yönelik çalışanların görüşleri alınarak çalışanlar sürece dâhil edilmeli,
- Örgütün kısa vadeli palyatif uygulamalar yerine uzun vadeli ve çıktıları çalışanları ekip çalışmasına yönlendiren ve örgüt içinde olumlu iletişimi sağlayarak örgüt içinde iç barışı tesis etmeyi sağlayan uygulamalar tercih edilmeli,
- Örgütlerde adil ve etkin işleyen bir ödüllendirme ve cezalandırma mekanizması tesisi edilmeli,
- Örgütlerde sürekli eğitim ve süreç analizleri yapılarak çalışanların katılımı sağlanmalı ve bu sayede olumlu bir örgüt iklimi sağlanması hedeflenmelidir.

Bu çalışma hizmet sektörün en önemli paydaşlarından olan sağlık hizmetleri çalışanları üzerinde yapılmıştır. Bu çalışmanın farklı sektörlerde yapılması farklı değerlendirmelere neden olabilir. Personel güçlendirmenin örgüt iklimi üzerine yapılan

yeterince çalışma olmaması bu çalışmanın yapılacak olan diğer çalışmalara yol açması düşüncesi ile önem arz ettiği düşünülmektedir.



7. KAYNAKÇA

- 1.Zeybek K (2010). Hastane İşletmelerinde Örgüt İklimi Ve Tükenmişlik Etkileşimi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Hastane ve Sağlık Kuruluşları Yönetimi Programı Yüksek Lisans Tezi
- 2.Akbulut Y, Kutlu G (2016). Örgüt İkliminin Belirlenmesi: Kamu Hastanesi Örneği, Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi, 2016; 19(3): 255-270
- 3.Atalay A (2007). Sağlık Hizmetlerinin Sunumunda Yeni Açılımlar ve Türkiye Açısından Değerlendirilmesi, Sayıştay Dergisi, Sayı: 64,s.33-58
- 4.Atasever M (2016). Türkiye Sağlık Hizmetlerinin Finansmanı ve Sağlık Harcamalarının Analizi, https://sgb.saglik.gov.tr/content/files/Saglik_Harcamalari_Kitabi/saglik_harcamaları_kitabi.pdf , Erişim:14.09.2016
- 5.Barutçugil İ 820049. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi, İstanbul: Kariyer Yayıncılık
- 6.Cerit Y (2009). Öğretmenlerin örgütsel güven düzeyleri ile işbirliği yapma düzeyleri arasındaki ilişki. Uludağ Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi.
- 7.Arslan N (2004). Örgütsel Bir Performansı Belirleyici Bir Etmten Olarak: Örgüt Kültürü Ve İklimi Hakkında Bir Değerlendirme, Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi
- 8.Tutar H (2009). Örgütsel iletişim, Seçkin Yayıncılık 2. Baskı, Ankara s.17).
- 9.Karcıoğlu F (2001) Örgüt Kültürü ve Örgüt İklimi İlişkisi. Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 15(2), 265-283.
- 10.Yüksel Ö (2004). İnsan Kaynakları Yönetimi. Ankara: Gazi Kitabevi.
- 11.Stringer R (2002). Leadership and Organizational Climate, Prentice Hall, New Jersey, U.S.A
- 12.Çakır A (2008). Hastane Güvenliği Kültürü İle Kalite Yönetim Sistemi Arasındaki İlişkinin Analizi, Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi.
- 13.Dogan Ç (2009). Örgüt İkliminin İş Tatmini Üzerine Etkisi: Bir Uygulama, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Marmara Üniversitesi.
- 14.Büte M (2011). Algılanan Örgüt İkliminin Etik Olmayan Davranışlar Üzerindeki Etkilerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma, Atatürk Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt: 25, Sayı: 2, 2011,S103-121
- 15.Dönmez B, Korkmaz M (2011). Örgüt Kültürü – Örgütsel İklim ve Etkileşimleri. Akademik Sosyal Bilimler Dergisi, 2(1), 169-186
- 16.Tutar H, Altınöz M (2011). Örgütsel İklimin İşgören Performansı Üzerine Etkisi: Ostim İmalât İşletmeleri Çalışanları Üzerine Bir Araştırma. Ankara Üniversitesi SBF Dergisi, 65 (2), 195-218.
- 17.Özdemir F (2006). Örgütsel iklimin İş Tatmin Düzeyine Etkisi: Tekstil Sektöründe Bir Uygulama, Doktora Tezi. Adana: Çukurova Üniversitesi.
- 18.Koçel T (2005). İşletme Yöneticiliği. İstanbul: Beta Basım Dağıtım.
- 19.Barutçugil İ (2002). Performans Yönetimi, İstanbul: Kariyer Yayıncılık
- 20.Güney S (2011). Örgütsel Davranış, Ankara: Nobel Yayın
- 21.Aytaç S (2003). Çalışma psikolojisi alanında yeni bir yaklaşım: örgütsel sağlık. Endüstri İlişkileri Ve İnsan Kaynakları Dergisi, 5 (2), s. 2-5. <http://www.isguc.org/?p=article&id=163&cilt=5&sayi=2&yil=2003>,(Erişim:27.09.201)
- 22.Sabuncuoglu Z, Tüz M (2005). Örgütsel Psikoloji. Bursa: Alfa Aktüel Basım.

- 23.Özkanan A (2009). Örgüt İklimi Ve Tükenmişlik ilişkisi: Büro Çalışanları Üzerine Bir Alan Arştırması, Yüksek Lisans Tezi. Ankara: Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- 24.Hocaniyazov A (2008). Ağırlama işletmelerinde Örgütsel iklim Ve Liderlik, Yüksek Lisans Tezi. İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi.
- 25.Kelner S (1998). Managing the Climate of TQM Organizaation, Center for Quality of Management Journal 7.1
- 26.Ay Ü (2013). Çalışanların örgüt ve yönetsel uygulamalar ile ilgili algılamaları, 11. Ulusal Yönetim ve Örgüt Kongresi, Mayıs, s.445-458, Afyon.
- 27.Çelik V (2003). Eğitimsel liderlik. 3. Baskı. Ankara: Pegem Akademi Yayınları.
- 28.Varol M (1989). Örgüt Kültürü ve Örgüt İklimi. Ankara Üniversitesi SBF Dergisi, 44.1
- 29.Güçlü N (2003). Örgüt kültürü. Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 23.2: 61-85.
- 30.Aydoğan ZF (2004). Örgüt kültürü ve iklimi. Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi, 2: 203-215
- 31.Çekmecelioglu HG (2006). Örgüt iklimi, duygusal bağlılık ve yaratıcılık arasındaki ilişkilerin değerlendirilmesi: Bir araştırma. Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 20.2: 295-310.
- 32.Yüceler A (2009). Örgütsel bağlılık ve örgüt iklimi ilişkisi: Teorik ve uygulamalı bir çalışma. Selcuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 22: 445.
- 33.Kaya ÖG (2012). Örgüt İkliminin Yeniliğe Destek Algısı Üzerindeki Etkilerini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma. Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt:27, Sayı:2, ss.145-161.
- 34.Elif İ (2002). İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon. 7.b. İstanbul: Alfa Basım Yayım
- 35.Genç N (2005). Yönetim ve Ogranizasyon-Çağdaş Sistemler ve Yaklaşımlar. 2.b. Ankara: Seçkin Yayınevi
- 36.Spreitzer GM (1995). "Psychological empowerment in the workplace: dimensions, measurement, and validation", Academy of Management Journal, Vol. 38, No. 5: 1442-1465.
- 37.Tjosvold DT., HUI C. and LAW KS (1998). "Empowerment in the manager-employee relationship in Hong Kong: interdependence and controversy", Journal of Social Psychology, Vol. 138, No. 5: 624-636.
- 38.Taborda CG (2000). "Leadership, teamwork, and empowerment: future management trends", Cost Engineering, Vol. 42, No. 10: 41-44.
- 39.Mok E, AU-YEUNG B (2002). "Relationship Between Organizational Climate and Empowerment of Nurses in Hong Kong", Journal of Nurses Management, Vol. 20: 129-137.
- 40.Corsun D L, ENZ CA (1999). "Predicting psychological empowerment among service workers: the effect of support-based relationships", Human Relations, Vol. 52, No. 2: 205-224.
- 41.Doğan H, Engin Ü (2009). "Farklı Meslek Gruplarındaki Çalışanların Örgüt İklimi Algılamaları ve Alanya Başkent Hastanesi'nde Bir Araştırma", Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi 11 / 2
- 42.Doğan S, Demiral Ö (2009). Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirme ve Psikolojik Sözleşmenin Etkisine İlişkin Bir Araştırma, Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, s. 32: 47-80
- 43.İlisu İ (2012). Personel Güçlendirmenin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi Üzerine Bir Araştırma, Niğde Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi
- 44.Oudtshoom MV, L.Thomas (1995). A Management Synopsis of Empowerment, Training for Quality, Bradford, 3 (3), pp.25-30.

- 45.Osborne SP (1994). The Language of Empowerment, Management, Bradfords, 7 (3), pp.56-63.
- 46.Çuhadar MT (2005). Türk Kamu Yönetiminde Personel Güçlendirme: Sorunlar ve Çözüm Önerileri, Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, s.25: 1- 22.
- 47.Akçakaya M (2010). Örgütlerde Uygulanan Personel Güçlendirme Yöntemleri: Türk Kamu Yönetiminde Personel Güçlendirme, Karadeniz Araştırmaları, s.25: 145-174.
- 48.Bolat T (2003). Personel Güçlendirme Davranışı ve Bilişsel Boyutta İncelenmesi, A.Ü.İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi.
- 49.Karakoç N, Bıyıklılar NÖ (2003). İşletmelerdeki ISO 9001 Uygulamalarının İşgöreni Güçlendirme Üzerindeki Etkilerini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Sayı.19, Ocak 2003. s.1-11
- 50.Şimşek Ş, Kınır S (2006). Çağdaş Yönetim Araçlarından Seçmeler, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara
- 51.Sabuncuoğlu Z (2010). İşletmelerde Halkla İlişkiler (10. Baskı), Alfa Aktüel Yayınları, Bursa
- 52.Öğüt A, Sevinç İ (2003). Örgütsel Değişimde Etkinlik Göstergeleri. III. Ulusal Üretim Araştırmaları Sempozyumu Bildiriler, 19-20 Nisan, İstanbul Kültür Üniversitesi, İstanbul.
- 53.Emet C (2006). Personelin Güçlendirilme Algıları İle Örgütsel Kültür Arasındaki İlişkinin Bankacılık Sektöründe Ampirik Olarak İncelenmesi, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim Organizasyon Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi
- 54.Ataman G. (2002) İşletme Yönetimi, Türkmen Kitabevi, istanbul.
- 55.Bedük A, Tambay A (2014). PersonelGüçlendirme(Empowerment) Ve İtibar Yönetimi İlişkisi: Bankacılık Sektöründe Bir Alan Çalışması, Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi, Yıl: 2, Sayı: 8, Aralık 2014, s. 319-338
- 56.Yıldırım H (2004). Personel Güçlendirme-Empowerment: Çağdaş Bir Yönetim Yaklaşımı, (Editör: İsmail Bakan). Çağdaş Yönetim Yaklaşımları, Beta Basım Yayım, İstanbul
- 57.Ateş M (2011). Sağlık Sistemleri, Beta Yayıncılık, İstanbul
- 58.Doğan S (2003). Personel Güçlendirme. Sistem Yayıncılık, İstanbul.
- 59.Özgen H, Türk M (1997). Hizmet Sektöründe Rekabette Başarının Anahtarı: Personel Güçlendirme (Empowerment). Todaie Amme İdaresi Dergisi 30/4, Ankara.
- 60.Akın L, Diker VG (1998). Yönetim Sorunlarına Etkili Çözümler. Hayat Yayıncılık, İstanbul.
- 61.Öztürk A, Özdemir F (2003). İşletmelerde personel güçlendirmeye dayalı iş doyumunun artırılması, Atatürk Üniversitesi İ.İ.B.F Dergisi
- 62.Kardam A (2002). Yenilikçiliğin Simyası. Mess Yayın No: 391, İstanbul.
- 63.Demir H (1999). İşletme Yönetim ve Organizasyonundaki Yeni Yönelimler ve Yönetici Fonksiyonlarının Değişen Boyutu. MPM Yayını. Verimlilik Dergisi, Sayı:4, Ankara.
- 64.Hançer M (2004). İşletmelerde Verimliliği Artırma ve İnsan Kaynakları. Detay Yayıncılık, 1. Baskı, Ankara.
- 65.Durukan S, Akyürek Ç, Coşkun E (2010). Hacettepe Üniversitesi Erişkin Hastanesi'nde Çalışan Hemşirelerin Örgütsel Güven, Güçlendirme Ve Bağlılık Düzeylerinin Belirlenmesi, Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi.
- 66.Coşkun R (2002). Modern Yönetim Yaklaşımları, Beta Basım Yayım, İstanbul.
- 67.Conger JA, Kanungo RN (1988). The empowerment Process: integrating theory and practise, Academy of Management Review.
- 68.Tütüncü Ö (2001). Yiyecek içecek işletmelerinde Müsteri Tatmininin Ölçülmesi. Ankara: Turhan Kitabevi.

69. Zeybek K (2010). Hastane İşletmelerinde Örgüt İklimi ve Tükenmişlik Etkileşimi, Yüksek Lisans Tezi. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü.
- 70.Özdemir A (2010). Yönetim Biliminde İleri Araştırma Yöntemleri ve Uygulamaları. İstanbul: Beta Yayınları.
- 71.Robins K (1999). İmaj Görmenin Kültür Politikası, (çev: Nurçay Türkoğlu), Ayrıntı Yayınları, İstanbul.
- 72.Sipahi B, Yurtkoru ES, Çinko M (2008). Sosyal Bilimlerde SPSS'le Veri Analizi, İstanbul: Beta Yayınları
- 73.İslamoğlu AH, Alınçık Ü (2013). Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri, Gözden Geçirilmiş Ve Genişletilmiş 3.Baskı, Beta Yayınları, İstanbul
- 74.Alpar R (2011). Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistiksel Yöntemleri, Detay Yayıncılık, Ankara
- 75.Kalaycı Ş (2006). SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri, Ankara, Asil Yayın
- 76.Tavşancıl E (2006). Tutumların Ölçülmesi ve SPSS ile Veri Analizi. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- 77.Akgül A, Çevik O (2005). İstatistiksel Analiz Teknikleri, 2. Baskı, Emek Yayınları, Ankara.
- 78.Şenel Ö (2006). Personel Güçlendirmenin Örgüt Kültürüne Etkisi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim Ve Organizasyon Programı Yüksek Lisans Tezi.
- 79.Aras G (2013). Personel Güçlendirme Yönetiminde Güçlendirici Liderlik Davranışları Uygulaması: Kemer Bölgesi Beş Yıldızlı Otel İşletmeleri Örneği, Gümüşhane Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı Yüksek Lisans Tezi.
- 80.Uysal HT (2013). Stajyer Çalışanların Mesleki Bağlılık Gelişimine Örgüt İkliminin Etkisi, Business And Economics Research Journal Volume 4 Number 3 Pp. 93-110.
- 81.Ural A (2014). Gazi Üniversitesi'nde Örgütsel İklim , Amme İdaresi Dergisi, Cilt 47, Sayı 2, Haziran 2014, s. 145-165.
- 82.Şen G (2010). Üçüncü Basamak Sağlık Kuruluşlarında Çalışan Hemşirelerin Personel Güçlendirme Algılamalarına İlişkin Bir Uygulama: Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Örneği, Zonguldak Karaelmas Üniversitesi İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi.
- 83.Öztürk H (2010). Yoğun Bakımlarda Çalışan Hemşirelerin Güçlendirme Algısı Ve Ortamı Güçlendirme Açısından Değerlendirmeleri, Hacettepe Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi.
- 84.Çavuş MF, Demir Y (2011). Personel Güçlendirme ve Tükenmişlik: Sağlık Çalışanları Üzerine Bir Araştırma, III. Sağlıkta Performans ve Kalite Kongresi, 216-222.
- 85.Er F, Altundaş S (2014). Hemşirelikte Personel Güçlendirme, Journal of Health and Nursing Management, (3)1, 155-160.
- 86.Balcı A (2003). Örgütsel Sosyalleşme: Kuram ve Araştırma, Pegem Yayıncılık, Ankara

ÖZGEÇMİŞ

KİŞİSEL BİLGİLER

Adı Soyadı : Sevgi Gamze TÜRKUĞUR
Doğum Tarihi ve Yeri : 24.12.1986 Gölcük
Yabancı Dil : orta
E Mail :gamze.turkugur@gmail.com

EĞİTİM BİLGİLERİ

Lisans : Cumhuriyet Üniversitesi / Biyoloji Bölümü (2008)
Yüksek Lisans : Gazi Üniversitesi / Biyoloji Öğretmenliği – Tezsiz (2010)

MESLEKİ DENEYİM

Feride Bekçi İlköğretim Okulu / Sınıf Öğretmeni (2008-2009)
Faruk Duman İlköğretim Okulu / Fen ve Teknoloji Öğretmeni (2010-2011)
Feride Bekçi İlköğretim Okulu / Sınıf Öğretmeni (2011-2012)
Acıbadem Ankara Hastanesi / Biyolog (2012-2013)
Artvin Hopa Devlet Hastanesi / Biyolog (2014-2016)
Ankara Etlik Zübeyde Hanım Kadın Hastalıkları E.A.H. / Biyolog (2016 – Halen)

EKLER

EK.1. Veri Toplama Formu

Bu anket çalışması Avrasya Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Sağlık Yönetimi yüksek lisans tezi ile ilgilidir. Bu araştırma ile işletme çalışanlarının örgüt iklimi ve güçlendirme algıları hakkında bilgi sahibi olmak amaçlanmaktadır. Tamamen akademik bir amaca yönelik olarak yapılan bu araştırmada, verdiğiniz kişisel cevaplarınız ciddi bir gizlilik içinde değerlendirilecektir. Anketi doldurmakta göstereceğiniz titizlik ve katkılarınızdan dolayı teşekkürler.

Saygılarımızla

ANKETİ DOLDURAN KİŞİ İLE İLGİLİ BİLGİLER:

Yaşınız: () 30'dan az () 30-35 () 36-40 () 41-50 () 51 ve üstü

Cinsiyetiniz: () Bayan () Erkek

Medeni durumunuz: () Evli () Bekâr

Eğitim durumunuz: () İlköğretim () Lise ve Dengi () Meslek Yüksek Okulu
() Üniversite () Lisansüstü

Kaç yıldır bu iş yerinde çalışıyorsunuz: () 1-5 yıl () 6-10 yıl () 11-15 yıl () 16-20 yıl () 21 ve üzeri

Kurum içindeki statünüz: () Yönetici (başhekim ve yardımcısı, müdür ve yardımcısı)
() hemşire () doktor () diğer (teknisyen,att., tıbbi sekreter, biyolog, diyetisyen, fizyoterapist, psikolog, V.H.K.İ)

Aşağıdaki ifadeleri ne ölçüde katıldığınızı her ifadenin karşısındaki seçeneklerden uygun gördüğünüz rakamın üzerini (×) işaretleyerek belirtiniz.
() Kesinlikle katılmıyorum () katılmıyorum () kararsızım () katılıyorum () kesinlikle katılıyorum

ÖRGÜT İKLİMİ	Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Ne Katılıyorum Ne katılmıyorum	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
1. Kurumumda iyi bir takım üyesi olduğumu hissedirim.					
2. Amirimiz önemli kararlar almak için bizi destekler.					
3. Kurumumda çalışanlar birbirine güvenir.					
4. Kurumumda görevler açık bir şekilde tanımlanmıştır.					
5. Kurumumda çalışanlar performansları oranında ödüllendirilir.					
6. Kurumda teşvik ve ödüller, eleştirilerden daha fazladır.					
7. Kurumumda performans için yüksek standartlar oluşturulmuştur					
8. Kurumumda karar verme aşamasında sorumlu kişinin kim olduğu bellidir.					
9. Amirimiz grup içinde görev ve sorumlulukları açık bir şekilde belirler.					
10. Kurumumda yapılan bir işin sürekli geliştirilmesi istenmektedir.					
11. Kurumumda belirlenen hedeflere genelde inanırım.					
12. Kurumumda bireysel ve grup performansını geliştirmek için baskı hissedirim					
13. Kurumumda bireysel olarak alınan kararlar, farklı kişilerce kontrol edilir.					
14. Kurumumda çalışanın hata yapması, üst yönetimin ona olan güvenini azaltır.					
15. Bu örgüte ait olduğumdan dolayı mutluluk duyarım.					
16. Yöneticim ya da iş arkadaşlarım görevimde bana yardım eder.					
17. Kurumumda bir işi iyi yaptığımda takdir edilirim.					
18. Çalışanlar kendi problemlerini kendi çözer.					
19. Başarılı çalışanların ilerlemesini sağlayan bir terfi sistemi vardır.					
20. İyi yönetim sistemiyle verimliliğimiz artmaktadır.					
21. Bu kurumda olup biten olaylara önem veririm.					
22. Kurumda bir çalışan olarak işimi çaba, enerji ve zevkle yapıyorum.					
23. Çalışanlar kuruma bağlıdır.					
24. Çalışanlar kendi performanslarıyla övünürler.					

PERSONEL GÜÇLENDİRME	Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
ANLAM					
1. Yaptığım iş bana çok önemli gelir.					
2. İşle ilgili faaliyetlerim bana kişisel olarak anlamlı gelir.					
3. Yaptığım iş bana anlamlı gelir.					
YETKİNLİK					
4. İşimi yapmam için gerekli olan yeteneklerim hususunda kendimden eminim.					
5. İşimi icra etmek için sahip olduğum kapasitem konusunda kendime güvenirim.					
6. İşimi yapmak için gerekli olan yetenekleri kavramış durumdayım.					
SEÇİM					
7. İşimi nasıl yapacağıma kara verme hususunda önemli derecede otonomiye (özerklik, bağımsızlık) sahibim.					
8. İşimi yapmaya başlarken kendi kendime karar verebilirim.					
9. İşimi yaparken bağımsızlık ve özgürlük konusunda önemli fırsatlara sahibim.(işimi gerçekleştirirken önemli ölçüde bağımsızım).					
ETKİ					
10. Bölümümdeki gelişmeler üzerindeki etkim oldukça fazladır.					
11. Bölümümdeki olaylar üzerinde kontrolüm oldukça fazladır.					
12. Bölümümdeki olaylar üzerinde önemli bir etkiye sahibim.					

EK.2. Artvin Kamu Hastaneleri Birliği Genel Sekreterliği İzni



T.C. Sağlık Bakanlığı
Türkiye Kamu
Hastaneleri Kurumu

T.C.
SAĞLIK BAKANLIğI
TÜRKİYE KAMU HASTANELERİ KURUMU
Artvin İli Kamu Hastaneleri Birliği Genel Sekreterliği

SAYI : 70257069.00/959/7619
KONU: Anket

14.09.2015

91020150

DEVLET HASTANESİ BAŞTABIPLIğINE
HOPA

İlgi: 10.09.2015 tarih ve 4666 sayılı yazınız.

İlgi sayılı yazınız ekinde gönderilen Anket çalışma formları tastık edilerek yazımız ekinde gönderilmektedir.
Bilgilerinizi rica ederim.

Uzm. Dr. Karim YEŞİLDAğ
Genel Sekreter

Ek:1-7 Adet form

09.11.2015

T.C. SAĞLIK BAKANLIğI TÜRKİYE KAMU HASTANELERİ KURUMU Artvin İli Kamu Hastaneleri Birliği Genel Sekreterliği HOPA DEVLET HASTANESİ			
TARİH	SAYI	EKİ	DOSYA
8.09.15	2385	GEREğİ	BİLGİ
1)			
2)			
3)			
4)			
5)			

Hastane ve İstisnalar Müdürü
/ / 2015

Hastane Sağlıkliği
(Yazma) / / 2015

Hastane Cad. 08000 ARTVİN F.TAHTALI Tel: (0466) 212 10 40 Fax: (0466) 212 20 22
e-posta : fatmatahtali08@gmail. Elektronik Ağ : www.artvinsaglik.gov.tr