

**T.C.**  
**AKDENİZ ÜNİVERSİTESİ**  
**SAĞLIK BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ**  
**HEMŞİRELİK ANABİLİM DALI**

**YÖNETİCİ HEMŞİRELERİN GÜÇLENDİRME ALGILARI  
VE LİDERLİK UYGULAMALARI ARASINDAKİ  
İLİŞKİNİN DEĞERLENDİRİLMESİ**

Dilek KÜTAHYA

YÜKSEK LİSANS TEZİ

2019-ANTALYA

**T.C.**  
**AKDENİZ ÜNİVERSİTESİ**  
**SAĞLIK BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ**  
**HEMŞİRELİK ANABİLİM DALI**

**YÖNETİCİ HEMŞİRELERİN GÜÇLENDİRME ALGILARI**  
**VE LİDERLİK UYGULAMALARI ARASINDAKİ**  
**İLİŞKİNİN DEĞERLENDİRİLMESİ**

Dilek KÜTAHYA

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**DANIŞMAN**  
**Dr. Öğr. Üyesi Nezaket YILDIRIM**

“Kaynakça gösterilerek tezinden yararlanılabilir”

2019-ANTALYA

**Sağlık Bilimleri Enstitüsü Müdürlüğüne;**

Bu çalışma jürimiz tarafından Hemşirelik Anabilim Dalı, Hemşirelikte Yönetim Programında Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir. 28/06/2019

İmza

Tez Danışmanı : Dr. Öğr. Üyesi Nezaket YILDIRIM  
Akdeniz Üniversitesi

Üye : Prof. Dr. Kamile KABUKCUOĞLU  
Akdeniz Üniversitesi

Üye : Doç.Dr. Filiz KANTEK  
Akdeniz Üniversitesi

Üye : Dr. Öğr. Üyesi Aysun ÜNAL  
Akdeniz Üniversitesi

Üye : Dr. Öğr. Üyesi Tangül AYTUR ÖZEN  
Süleyman Demirel Üniversitesi

Bu tez, Enstitü Yönetim Kurulunca belirlenen yukarıdaki jüri üyeleri tarafından uygun görülmüş ve Enstitü Yönetim Kurulu'nun...../...../..... tarih ve ...../..... sayılı kararıyla kabul edilmiştir.

**Prof. Dr. Narin DERİN**

**Enstitü Müdürü**

## ETİK BEYAN

Bu tez çalışmasının kendi çalışmam olduğunu, tezin planlanmasından yazımına kadar bütün safhalarda etik dışı davranışımın olmadığını, bu tezdeki bütün bilgileri akademik ve etik kurallar içinde elde ettiğimi, bu tez çalışmasıyla elde edilmeyen bütün bilgi ve yorumlara kaynak gösterdiğimi ve bu kaynakları da kaynaklar listesine aldığımı beyan ederim.

Dilek KÜTAHYA

İmza

Dr. Öğr. Üyesi Nezaket YILDIRIM

İmza

## TEŞEKKÜR

Yüksek lisans tez çalışmamın belirlenmesi aşamasında bilgilerini ve deneyimlerini benimle paylaşan, desteğini ve zamanını hiçbir zaman esirgemeyen, yoluma ışık tutan saygıdeğer hocam Sayın Doç. Dr. Filiz KANTEK'e,

Çalışmamın tamamlanması sürecinde beni cesaretlendiren, yönlendiren, yol gösteren, bilgi ve tecrübelerini paylaşan, yardımlarını esirgemeyen değerli tez danışman hocam Sayın Dr. Öğr. Üyesi Nezaket YILDIRIM'a,

Çalışmamın istatistiksel açıdan değerlendirmesini yapan, özveriyle bana destek olan değerli hocam Prof. Dr. Mehmet Ziya FIRAT'a,

Lisans ve lisansüstü eğitimimde bende emeği bulunan ve bana bu mesleği sevdiren tüm hocalarıma,

Yüksek lisans eğitimim boyunca desteğini her daim hissettiğim hastane yöneticilerime, çalışma arkadaşlarıma ve çalışmaya katkı sağlayan tüm meslektaşlarıma,

Tez çalışmamın her aşamasında değerli yardımları için Akdeniz Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü'nün tüm çalışanlarına,

Her zaman arkamda duran, beni destekleyen, bana güç veren, üzerimde sonsuz emekleri olan ve benim için hiçbir fedakârlıktan kaçınmayan sevgili annem Seyide DURMUŞ'a ve canım babam Ahmet DURMUŞ'a,

Tarifi imkânsız bir destek ve sabırla her daim yanımda olan, bana destek ve güç veren kıymetli eşim Murat KÜTAHYA'ya, birlikte geçireceğimiz vakitlerinden çaldığım biricik oğlum Yiğit KÜTAHYA'ya,

Ve, aramızda olmasa bile varlığını her zaman yanımda hissettiğim, özlemle andığım canım abim Burak DURMUŞ'a en derin minnet ve teşekkürlerimi sunarım.

## ÖZET

**Amaç:** Araştırmanın amacı, yönetici hemşirelerin güçlendirme algıları ile liderlik uygulamaları arasındaki ilişkinin incelenmesidir.

**Yöntem:** Araştırma, Mart-Mayıs 2018 tarihlerinde Antalya ilinde üniversite, kamu ve özel hastanelerden çalışmaya katılmayı kabul eden 10 hastanede çalışan 245 yönetici hemşire ile yapılmıştır. Veriler, Kişisel Bilgi Formu, Örgütsel Güçlendirme Algısı Ölçeği, Psikolojik Güçlendirme Algısı Ölçeği ve Liderlik Uygulamaları Envanteri kullanılarak toplanmıştır. Verilerin değerlendirilmesinde tanımlayıcı istatistiksel yöntemler, Mann-Whitney U testi, Kruskal-Wallis Varyans Analizi, ki-kare, korelasyon analizleri kullanılmıştır.

**Bulgular:** 10 farklı kurumda yürütülen bu çalışmaya toplam 245 yönetici hemşire katılım sağlamıştır. Araştırmaya katılan hemşirelerin yarısından fazlasının 30-39 yaş aralığında, çoğunluğunun kadın, evli, çocuk sahibi ve yarıya yakınının lisans mezunu olduğu görülmüştür. Çoğunun klinik sorumlu hemşiresi olarak görev yaptığı, meslekte toplam çalışma sürelerinin ağırlıklı olarak 10-20 yıl arasında olduğu, yarısından fazlasının yönetim ve liderlik ile ilgili özel eğitim almadıkları görülmektedir. Örgütsel güçlendirme algısı yüksek olan yönetici hemşirelerin psikolojik güçlendirme algılarının da yüksek olduğu ve daha fazla liderlik uygulamaları sergiledikleri görülmüştür.

**Sonuç:** Örgütsel güçlendirme algısı yüksek olan yönetici hemşirelerin psikolojik güçlendirme algısının arttığı, örgütsel ve psikolojik olarak güçlendirilen yönetici hemşirelerin daha yüksek düzeyde liderlik uygulamaları sergiledikleri saptanmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Yönetici hemşire, hemşirelikte güçlendime, güçlendirme algısı, liderlik, liderlik uygulamaları.

## ABSTRACT

**Objective:** The aim of this research is to examine relationship between nurse managers' empowerment perceptions and leadership practices.

**Method:** Research has been done with 245 nurse managers who accepted participation for work from university, public and private hospitals in Antalya city between March-May 2018. Data collected by using Personal Information Form, Organizational Empowerment Perception Inventory, Psychological Empowerment Perception Inventory and Leadership Practices Inventory. Assessment of the data was used descriptive statistic methods, Mann-Whitney U Test, Kruskal Wallis Variant Analysis, chi square statistic, correlation analysis.

**Results:** A total of 245 management nurses participated in this study conducted in 10 different organizations. It was seen that more than half of the nurses participating in the study were in the 30-39 age range, the majority of them were women, married, children, and almost half of them were undergraduate graduates. When the occupational characteristics are examined, it is seen that the majority of them work as clinically responsible nurses, their total working time in the profession is predominantly between 10-20 years, and more than half of them do not receive special training in management and leadership. It was observed that the nurses with higher organizational empowerment perception had higher psychological empowerment perceptions and exhibited more leadership practices.

**Conclusion:** It has been determined that having high organizational empowerment perception among nurse managers make decrease psychological empowerment perception and psychologically empowered nurse managers' exhibit higher levels of leadership practices.

**Key Words:** Nurse manager, empowerment on nursing, empowerment perception, leadership, leadership practices.

# İÇİNDEKİLER

<b>ÖZET</b>	i
<b>ABSTRACT</b>	ii
<b>İÇİNDEKİLER</b>	iii
<b>TABLolar DİZİNİ</b>	vi
<b>SİMGELER VE KISALTMALAR</b>	vii
<b>1. GİRİŞ</b>	1
1.1. Araştırmanın Amacı	2
1.2. Araştırma Soruları	2
<b>2. GENEL BİLGİLER</b>	3
2.1. Güç Kavramı	3
2.2. Güçlendirmenin Tanımı	4
2.3. Güçlendirme Kavramının Tarihsel Gelişimi	5
2.4. Güçlendirme Türleri	6
2.4.1. Güçlendirmeye Davranışsal Yaklaşım: Örgütsel Güçlendirme	7
2.4.2. Güçlendirmeye Bilişsel Yaklaşım: Psikolojik Güçlendirme	9
2.5. Güçlendirmenin Yararları	10
2.6. Güçlendirme Süreci	11
2.7. Hemşirelik ve Güçlendirme	11
2.8. Liderliğin Tanımı	13
2.9. Liderin Güç Kaynakları	15
2.9.1. Zorlayıcı Güç	15
2.9.2. Yasal Güç	15
2.9.3. Ödüllendirme Gücü	16
2.9.4. Karizmatik Güç	16
2.9.5. Uzmanlık Gücü	16
2.10. Hemşirelik ve Liderlik	16
	iii



2.11. Hemşirelikte Güçlendirme ve Liderlik İlişkisi	19
2.12. Güçlendirme İle İlgili Ulusal ve Uluslararası Yapılmış Çalışmalar	20
2.13. Liderlik İle İlgili Ulusal ve Uluslararası Yapılmış Çalışmalar	25
<b>3. GEREÇ VE YÖNTEM</b>	<b>30</b>
3.1. Araştırmanın Şekli	30
3.2. Araştırmanın Yapılacağı Yer, Araştırmanın Evreni	30
3.3. Araştırmanın Yapıldığı Hastanelere Göre Evren ve Örneklem Sayıları	30
3.4. Araştırma Etiği	30
3.5. Araştırmada Kullanılacak Veri Toplama Araçları	31
3.5.1. Kişisel Bilgi Formu	31
3.5.2. Örgütsel Güçlendirme Ölçeği (Organizational Empowerment Scale-OES)	31
3.5.3. Psikolojik Güçlendirme Ölçeği (Psychological Empowerment Scale-PES)	33
3.5.4. Liderlik Uygulamaları Envanteri (Leadership Practices Inventory-LPI)	34
3.6. Verilerin Toplanması	35
3.7. Verilerin Analizi	36
3.8. Araştırmanın Sınırlılıkları	36
3.9. Araştırmanın Güçlükleri	36
<b>4. BULGULAR</b>	<b>37</b>
4.1. Hemşirelerin Tanıtıcı Özellikleri	37
4.2. Yönetici Hemşirelerin Örgütsel ve Psikolojik Güçlendirme ile Liderlik Uygulamaları Arasındaki İlişki	41
<b>5. TARTIŞMA</b>	<b>43</b>
5.1. Yönetici Hemşirelerin Örgütsel Güçlendirme ile Liderlik Uygulamaları Arasındaki İlişkinin Karşılaştırılması	43
5.2. Yönetici Hemşirelerin Psikolojik Güçlendirme ile Liderlik Uygulamaları Arasındaki İlişkinin Karşılaştırılması	46

<b>6. SONUÇ VE ÖNERİLER</b>	49
6.1. Sonuçlar	49
6.2. Öneriler	49

<b>KAYNAKLAR</b>	51
------------------	----

## **EKLER**

- Ek-1.** Örgütsel ve Psikolojik Güçlendirme Ölçekleri'nin Kullanım İzin Yazısı
- Ek-2.** Liderlik Uygulamaları Envanteri'nin Kullanım İzin Yazısı-1
- Ek-3.** Liderlik Uygulamaları Envanteri'nin Kullanım İzin Yazısı-2
- Ek-4.** Etik Kurul Onayı-1
- Ek-5.** Etik Kurul Onayı-2
- Ek-6.** Aydınlatılmış Onam Formu
- Ek-7.** Kişisel Bilgi Formu
- Ek-8.** Örgütsel Güçlendirme Ölçeği
- Ek-9.** Psikolojik Güçlendirme Ölçeği
- Ek-10.** Liderlik Uygulamaları Envanteri (Öz Değerlendirme)
- Ek-11.** Kamu Hastaneleri Yazılı İzin Yazısı
- Ek-12.** Akdeniz Üniversitesi Hastanesi Yazılı İzin Yazısı
- Ek-13.** Özel OFM Antalya Hastanesi Yazılı İzin Yazısı
- Ek-14.** Özel Akdeniz Şifa Hastanesi Yazılı İzin Yazısı
- Ek-15.** Memorial Hastanesi Yazılı İzin Yazısı
- Ek-16.** Medstar Hastanesi Yazılı İzin Yazısı
- Ek-17.** Özel Antalya Yaşam Hastaneleri ve Özel Antalya Likya Hastanesi Yazılı İzin Yazısı
- Ek-18.** Özel Olimpos Hastanesi Yazılı İzin Yazısı

<b>ÖZGEÇMİŞ</b>	88
-----------------	----

## TABLolar DİZİNİ

<b>Tablo 3.1.</b>	Araştırmanın yapıldığı hastanelere göre evren ve örneklem sayıları	30
<b>Tablo 3.2.</b>	Örgütsel güçlendirme ölçeğinde incelenen boyutlara ilişkin ölçek maddeleri	31
<b>Tablo 3.3.</b>	Örgütsel güçlendirme ölçeği alt boyutları için cronbach's alpha katsayıları	32
<b>Tablo 3.4.</b>	Psikolojik güçlendirme ölçeğinde incelenen alt boyutlara ilişkin ölçek maddeleri	33
<b>Tablo 3.5.</b>	Psikolojik güçlendirme ölçeği alt boyutları için cronbach's alpha katsayıları	34
<b>Tablo 3.6.</b>	Liderlik uygulamaları envanterinde incelenen beş temel alt liderlik uygulamasına ilişkin ölçek maddeleri	34
<b>Tablo 3.7.</b>	Liderlik uygulamaları envanteri alt boyutları için cronbach's alpha katsayıları	35
<b>Tablo 4.1.</b>	Araştırmaya katılan yönetici hemşirelerin sosyo-demografik özellikleri	38
<b>Tablo 4.2.</b>	Hemşirelerin mesleki özellikleri	39
<b>Tablo 4.3.</b>	Yönetici hemşirelerin örgütsel güçlendirme ile liderlik uygulamaları ölçeklerinin alt boyut puanları arasındaki ilişkinin karşılaştırılması	41
<b>Tablo 4.4.</b>	Yönetici hemşirelerin psikolojik güçlendirme ile liderlik uygulamaları ölçeklerinin alt boyut puanları arasındaki ilişkinin karşılaştırılması	42

## SİMGELER ve KISALTMALAR

<b>ICN</b>	: International Council of Nurses – Uluslararası Hemşireler Konseyi
<b>LPI</b>	: Leadership Practices Inventory – Liderlik Uygulamaları Envanteri
<b>OES</b>	: Organizational Empowerment Scale – Organizasyonel Güçlendirme Ölçeği
<b>PES</b>	: Psychological Empowerment Scale – Psikolojik Güçlendirme Ölçeği
<b>SPSS</b>	: Statistical Package for Social Science – Sosyal Bilimler İçin İstatistik Programı

## 1. GİRİŞ

Güçlendirme kavramı; iş birliği, paylaşım ve ekip çalışması ile karşılıklı güvene dayanan, çalışma ortamlarında bireylerin kendi kararlarını vermelerini sağlayan, motivasyonu artıran, bilgi ve uzmanlık konusundaki güvenlerini geliştiren, örgütün hedefleri ile uyumlu ve anlamlı buldukları eylemleri gerçekleştirmeyi sağlayan bir stratejidir (Er ve Altuntaş, 2014). Laschinger ve ark. (2004)'na göre güçlendirme, çalışanın insiyatif alma ve karşılaştığı zorluklar karşısında nasıl tepki vereceğini öğrenme sürecidir.

Menon (2001)'a göre güçlendirme kavramı birbirinden bağımsız olmayan “örgütsel” ve “psikolojik” olmak üzere iki temel unsurdan oluşmaktadır. Örgütsel güçlendirme yaklaşımının öncülerinden olan Kanter (1977), kurumun kendisine özgü niteliklerinin güçlendirmeyi etkilediğini ifade etmiştir. Bu nitelikler kurumun sağlayacağı “fırsat, bilgi, destek, kaynaklara erişim, biçimsel ve biçimsel olmayan güç” şeklinde belirlenmiştir. Ancak örgütsel güçlendirmede gücün daha az güçlü olana aktarılması önem taşımakta iken, çalışanların psikolojik durumu ele alınmamıştır (Tolay ve ark., 2012). Psikolojik güçlendirme yaklaşımı bu eksikliğin sonucunda ortaya çıkmıştır (Menon, 2001). Böylece çalışanların güçlendirilmiş hissetmesini sağlayan örgütsel unsurların psikolojik güçlendirmeyi de etkilediği belirlenmiştir (Laschinger ve ark., 2004). Spreitzer (1995) ise güçlendirme kavramını, “dört biliş seti içerisinde ortaya çıkan artmış içsel görev motivasyonu” şeklinde ifade etmiştir. Bu dört biliş setini oluşturan unsurlar; yapılan işi anlamlı bulma, yeterli hissetme, özerklik ve kurumda etkililiktir. Buna göre; bu dört biliş seti içinde hissedilen bilişsel kavram psikolojik güçlendirme olarak tanımlanmıştır (Altındaş ve Özutku, 2011).

Liderlik; aynı hedefleri gerçekleştirmek üzere bir araya gelen bireyleri harekete geçirmek için uygulanan bilgi birikimi ve yeteneklerin toplamıdır. Diğer bir tanımla liderlik; içinde bulunduğu grubun hedeflerini belirleyerek grup üyelerine etkin bir şekilde yön verebilme sürecidir (Eren 2001). Yönetici hemşirelerin grupları doğru hedeflere yönlendirmeleri, sergiledikleri liderlik davranışları ile yakından ilgilidir (Abaan ve ark., 2006). Liderler kendisini takip edenleri güçlendirerek organizasyonun

kaynaklarını etkili ve verimli kullanmaları için yol göstermelidir. Çünkü liderler zaman içerisinde yönetsel faaliyetler yerine süreçte yol gösterici, aydınlatıcı, öğretici, öngörüşlü, çalışanların beklentilerine cevap veren, beklentiler doğrultusunda yenilikçi, vizyonu ve misyonu belli olan kişiler şeklinde tanımlanır (Leblebici, 2008).

Kanter (1997) örgütsel davranış teorisinde iş yeri ortamında fırsat, kaynaklar, bilgi, biçimsel ve biçimsel olmayan güce erişim gibi örgütsel güçlendirme ile liderliğin etkililiği arasında ilişki olduğunu ifade etmektedir. Ayrıca Mortaş (2005) tarafından yapılan araştırmada bu yapılara erişimi olan hemşire liderlerin güçlendirilmiş ve başarılı liderler olacağı belirtilmektedir.

### **1.1. Araştırmanın Amacı:**

Tanımlayıcı ve ilişkisel olarak gerçekleştirilen çalışmanın amacı yönetici hemşirelerin güçlendirme algıları ile liderlik uygulamaları arasındaki ilişkiyi belirlemektir.

### **1.2. Araştırma Soruları:**

1. Yönetici hemşirelerin örgütsel güçlendirme algıları ile liderlik uygulamaları arasında ilişki var mıdır?
2. Yönetici hemşirelerin psikolojik güçlendirme algıları ile liderlik uygulamaları arasında ilişki var mıdır?

## 2. GENEL BİLGİLER

### 2.1. Güç Kavramı

Güç kavramının kullanım alanı incelendiğinde daha çok fizik ve siyaset alanları başta olmak üzere coğrafya, teoloji gibi birbirinden farklı süreçlerde kullanıldığı görülmektedir. Türk Dil Kurumu'nun tanımına göre genel anlamda güç; 'Fizik, düşünce ve ahlak yönü ile etki yaratabilme, etkiye karşı direnebilme yeteneği, kuvvet, efor' olarak ele alınmıştır (<http://tdkterim.gov.tr>, Erişim Tarihi: 26 Şubat 2018). Güç kavramı Latince "potere" (to be able) kelime yapısından meydana gelmiş olup İngilizce "power" diye adlandırılmaktadır. Güç, İngilizce'den dilimize çevirisinde ise "amaçlara ulaşabilme" olarak tanımlanmaktadır (Başaran ve Duygulu, 2014).

Örgütsel ve yönetsel anlamda güçlendirme kavramına olan yönelimin Kanter'in güç ve güçlendirme uygulamaları ile ilgili yapmış olduğu araştırmalar sayesinde artmıştır (Torun, 2016). Kanter (1977), gücü hiyerarşiden ayrı şekilde ele alarak "bir şeylerin yapılmasını sağlama, kaynakları dağıtma ve kişinin amaçlarına ulaşması için ihtiyaç duyduğu ne varsa aktararak kullanması" olarak tanımlamıştır. Bu tanıma göre gücün çalışanlara aktarılması ile örgütün başarısını arttırmak arasında doğrudan bir ilişki bulunmaktadır (Karakaş, 2014). Bu bağlamda yönetsel hedefleri gerçekleştirmede, güçlendirme algısına sahip olan kişilerin amaçlanan sonuçlara ulaşma olasılığı daha yüksektir. Güç konusunda yetersizlik hisseden kişilerin ise hedeflenen sonuçlara ulaşması ve amaçları başarması neredeyse imkânsızdır (Arslantaş, 2007). Bu nedenle güç; hedeflenen durumlara ve başarıya ulaşmak için büyük önem taşıyan bir kavramdır.

Kanter (1993)'e göre güç; çalışanların bilgi ve kaynaklara erişimi ile geliştirilmesi, desteklenmesi ve onlara öğrenme fırsatlarının sunulmasıdır. Aynı zamanda diğerlerini etkileyebilme yeteneği, bireyin istediği yöndeki davranışı diğerlerine yaptırabilme, süreç içerisindeki uygulamaları denetleme ve hangi faaliyetlerin sürdürüleceğine karar verebilme olarak ifade edilmektedir (Kasal, 2010). Karar verme aşamasından sonra bireyin başarısız olduğu durumlarda, başarısını artırmak için kişiye öncülük eden ve aktarılabilen bir enerji olarak görülmektedir. Aktarılan bu enerji ile kişi güçlü olduğunu

hissettiğinde başarıma konusunda daha istekli olacak ve kendine olan güveni artacaktır (Aydın, 2007; Evis, 2016).

## **2.2. Güçlendirmenin Tanımı**

Kanter (1977, 1993)'in, *Men and Women of the Corporation* adlı kitabında güçlendirme kavramı “bireyin amaçlarına ulaşması için varolan kaynaklardan yararlanması ve özgür bir şekilde karar alma yeteneği” şeklinde açıklanmıştır. Koç (2008) tarafından; bireyin işi ile ilgili karar verme sürecinde sürekli üstlerine danışma ihtiyacı duymaması için sağlanan destek ve kendisini geliştirebilmesi için sunulan fırsat şeklinde tanımlanmıştır. Yönelimsel anlamda güçlendirme kavramı, örgütlerde ekip çalışması çerçevesinde yardımlaşarak, fikir alışverişi yaparak, kendi başına karar verebilme haklarını ön plana çıkararak çalışanların kendilerini geliştirdiği süreç olarak ifade edilebilir (Barutçugil, 2004; Öztürk, 2010). Diğer bir tanım ile güçlendirme; zaman içerisinde örgütlerde yöneticilerin bireylerin güçlenmelerine izin vermeleri için örgüt ortamını değişime uğratma süreci olarak da ifade edilmektedir (Mortaş, 2005).

Güçlendirme; örgütlerde güçsüzlüğe neden olan durumları belirleyen ve bu nedenlerin yok edilerek çalışanlarda özgüveni arttıran bir süreçtir (Altındış ve Özutku, 2011). Böylece çalışan kendini işin sahibi gibi hissedeceğinden; kişisel gelişimi, yaratıcılığı, performansı ve iş tatmini artar, motivasyonu yükselir ve kendine olan güven duygusu gelişir. Böylece hem bireysel hem de örgütsel açıdan güçlendirme unsurunun oluşması sağlanır. Bireysel açıdan güçlendirme; çalışanın işi ile ilgili yaşadığı stres düzeyini ve işten ayrılma eğilimini azaltır, olumlu duygularını artırır. Örgütsel açıdan ise ekip çalışmasını etkin hale getirerek, kurumun üretkenliğini ve performansını artırır (Mortaş, 2005; Akın, 2010).

Conger ve Kanungo, çalışanın güçlendirilmesi için üst yöneticileri tarafından uygulanan yönelimsel stratejilerin bireyler tarafından ne şekilde algılandığına önem vermişlerdir. Ayrıca özyeterlilik konusunda motivasyonu arttıran bir unsur olan güçlendirme sürecini, çalışanların özyeterlilik duygularını arttıran bir kavram olarak ifade etmişlerdir (Durukan ve ark., 2010). Thomas ve Velthouse da benzer şekilde, “çalışanlara güç ve yetki vermeyi bununla birlikte onları harekete geçirmeyi ve onlara enerji verme” şeklinde tanımlamışlardır. torunGüçlendirmede amaç, çalışanların kişisel gelişimini, özgüven



artışını ve ekip üyeleri ile pozitif yönde ilişki kurma becerilerini artırarak onları güçlü kılmaktır (Balçık, 2013).

### **2.3. Güçlendirme Kavramının Tarihsel Gelişimi**

1920'li yıllarda Taylor tarafından çalışanın makine gibi görülmesi ile çalışan performansını negatif yönde etkileyen bu yönetsel yaklaşımı, personel devir oranında artış, iş devamsızlığı ve işten uzaklaşma gibi olgulara sebep olmasından dolayı birtakım eleştirilere neden olmuştur (Akdemir, 1996; Giderler Atalay, 2009). Bu dönemde bazı araştırmacıların üzerinde durduğu insan unsuru ve kişilerarası ilişkiler ortaya çıkmıştır. Mayo, üretimde verimi artırmak adına klasik yönetim kuramında sadece maddesel bir unsur olarak görülen insanın önemi üzerinde durmuş, iş görenin aslında yakından gözetim yapılmadan da işini yapabilme yetisine sahip bir varlık olduğu şeklinde ifade etmiştir (Aras, 2013; Çankaya, 2018).

Elton Mayo, Taylor tarafından benimsenen insan ilişkileri okulunu eleştirerek çalışan katılımı yolu ile hem çalışanın motivasyonuna hem de kuruma çok daha faydalı olacağını ifade etmiştir. Çalışanların spontane bir şekilde direkt kontrol altına alınmadıkları zaman daha iyi işler ortaya çıkardıklarını savunmuştur (Asgarsani ve ark., 2013). Aynı zamanda beklenen değişikliğe ulaşmak ve değişim çabaları hakkında karar mekanizmalarının gerçekleştirilebilmesi için katılımcılık sürecini vurgulamıştır (Akgün, 2015). Daha sonra Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi ile sorumluluk, otonomi, kendini yönetme, kendini ödüllendirme ve gerçekleştirme süreçlerine dikkat çekmiştir (Hornstein, 2004). McGregor'un Y Teorisi ile birlikte çalışanların gelişimi için güçlendirme anlayışına katkıda bulunduğu ifade edilmiştir. Çalışanları motive etmek için sadece emir vermek ve yönlendirmek yerine yetki ve sorumlulukları artırıldığında işe katılımlarının arttığı ve çalışmaya daha istekli olduklarını savunan Y teorisi güçlendirmeyi destekleyen görüşe de ışık tutmaktadır (Torun, 2016).

1960'lı yıllarda katılımcı yönetim anlayışı ve ortak kararlar alma kavramlarına dikkat çekilerek organizasyonların karşılaştığı problemleri daha iyi çözebilmek için Z tipi yönetim teorisi ortaya çıkmıştır (Sünbül, 2017). Z tipi yönetim teorisi güven duygusu, daha uzun süreli çalışma ortamı yaratma, kariyer imkânlarını geliştirme gibi güçlendirme kavramını destekleyici unsurlar içermektedir (Şenel, 2006). Bu süreçte

organizasyonel davranış biçimleri, liderlik süreci, ekip çalışması gibi konular güçlendirme kavramının önem kazanması açısından etkili olmuşlardır (Zencir, 2004).

1970’li dönem özellikleri incelendiğinde; bu dönemde çalışanların katılım ve sürece dahil olma gibi eşitlik talepleri ortaya çıkmıştır (Seçgin, 2007). 1980’li yıllarda rekabet kazanma düşüncesi ile müşteri devamlılığının sağlanması kurumların hedefleri arasına girmeye başlamıştır. Bu yıllarda güçlendirme ile ilgili daha yüzeysel konular üzerinde durulmuş, ilerleyen dönemlerde kalite çemberleri ve iş yaşamı iyileştirme unsurları detaylı olarak incelenmeye başlanmıştır (Şimşek, 2007). Güçlendirme kavramını, 1983 yılında ilk olarak Harrison ve Kanter kullanmıştır (Şimşek, 2006). 1990’lı yıllarda başarıya ulaşmak için güçlendirme sürecine verilen önemin oldukça arttığı, örgütsel güçlendirme açısından “güçlendirme çağı” olarak kabul edildiği görülmüştür (Şalgam, 2017). Günümüzde ise uluslararası rekabette meydana gelen hızlı artış, globalleşme, teknolojinin gelişimi, hizmet alıcıların beklentilerinin ve onlara sağlanan hizmetlerin değişmesi gibi olgular insan unsurunun önceliğe alındığını, bu değişimlerin sonucunda örgütler için çalışan güçlendirme kavramının büyük önem taşıdığı ifade edilmektedir (Bolat, 2003).

#### **2.4. Güçlendirme Türleri**

Güçlendirme, örgütsel ve psikolojik olmak üzere iki şekilde incelenmektedir (Spreitzer, 1995; Kanter, 1997; Pelit, 2011; Tolay ve ark., 2012). Örgütsel güçlendirme; işyeri ortamında güçlendirici unsurların bulunup bulunmadığına ilişkin çalışanların süreç içerisindeki algılamalarını ele almaktadır. Psikolojik güçlendirme ise, kişilerin örgütsel güçlendirme sürecinde deneyimledikleri koşulları nasıl algıladıkları ve yorumladıkları ile ilgilidir (Akgündüz ve ark., 2014).

Bazı araştırmacılara göre (Burke, 1986; Yukl, 1989; Menon, 2001) güçlendirme kavramının örgütsel ve psikolojik türlerinin yanısıra liderlik yaklaşımı da önem taşımaktadır (Dalgın ve Taslak, 2016). Bu görüşe göre, güçlendirme sürecinde liderin davranış, tutum ve tarzı da güçlendirme faaliyetlerinin başarısı açısından yadsınamaz bir gerçektir (Çavuş, 2010). Genellikle bu yaklaşım ile birlikte yöneticinin astlarına amaçlar belirlemesi, onlara ilham vererek cesaretlendirmesi ve ihtiyaç duyulan tüm -bilgi, kaynak ve otoritenin- liderler tarafından astlarına aktarılması gerektiği ifade edilmiştir.

Bu yaklaşımla ilgili olarak güçlendirme örgütsel koşullarla ilgili olduğu için davranışsal ve yapısal güçlendirmeden; motivasyon unsurları içerdiği için ise psikolojik güçlendirme konusu altında bahsedilmiştir (Torun, 2016).

#### **2.4.1. Güçlendirmeye Davranışsal Yaklaşım: Örgütsel Güçlendirme**

Güçlendirme kavramını, bireyin psikolojik durumu ile ilgili olmayan, eylemlerine odaklanan yaklaşım olarak ele alan, “örgütsel güçlendirme (yapısalcılık)” yaklaşımıdır (Tolay ve ark., 2012). O’Brien (2010)’ın tanımına göre örgütsel güçlendirme, iletişim imkânları aracılığıyla çalışma sürecindeki organizasyonel yapılara ulaşmak, bilgi, destek, kaynakların temin edilmesi, karar alma faaliyetlerine çalışanların katılımının sağlanması, mevcut kaynakların etkili işlenmesine destek verilmesi ve çalışanların kendilerini sürekli geliştirmelerine imkân sağlamak demektir.

Örgütsel güçlendirme kavramı daha çok üst kademe yöneticilerin yerine getirmesi ve uygulaması gereken tutum ve davranışlar ile birlikte örgütsel güçlendirmeyi sağlayabilecek yapısal unsurları içermektedir (Aydoğmuş, 2011). Örgütsel güçlendirmede odak nokta, çalışanlarda yapısal olarak önemli birtakım değişiklikler yaparak davranış değişimini sağlamaktır. Bu davranışsal değişikliklere örnek olarak çalışmalarını nasıl yürüteceği konusunda daha fazla otonomiye sahip olmaları, daha dikkatli olmaları ve işleri ile ilgili daha fazla sorumluluk almaları verilebilir (Gürbüz, 2012).

Kanter, çalışan davranışını etkileyen en önemli unsurun, içinde bulunulan kurumun yapısı olduğunu savunmaktadır. Eğer bir çalışan güçlendirilmiş davranışlar sergiliyor ise bunun nedeni kişisel özelliklerinin yanısıra kurum tarafından sağlanan “bilgi, destek, kaynak ve fırsat” unsurları ile ilgilidir (Turgay, 2001; Öztürk, 2010). Kanter’in teorisinin ışığında Laschinger ve arkadaşları çalışma ortamını çalışanlar için güçlü kılan altı ana unsur şu şekilde sıralamıştır (Laschinger ve ark., 2001; Akçakaya, 2010; Öztürk, 2010; Balçık, 2013; Akgün, 2016):

- **Fırsat:** Kurumlardaki ilerlemeyi ve dinamiği sağlayan bilgi ve yeteneklerin artışını sağlayan unsurlardır. Örgütlerde çalışanlar kendilerinden beklenen işleri yapabilmeleri için işyeri ortamında ihtiyaç duydukları bilgiye her an erişebilecekleri

sistemler kurulmalı, eğitim fırsatları sağlanarak sürekli eğitilmelidir (Şen, 2010; Dirik, 2014).

- **Bilgi:** Kurumun hedefleri ve politikalarında yapılan değişiklikler hakkında çalışanlar bilgilendirilmelidir. Çalışanlar yöneticileri tarafından kurumun hedef ve amaçlarına ulaşabilmeleri hakkında kendilerinden neler beklendiğini bilmeli ve bu sürece doğru yönlendirilmelidir (Er ve Altuntaş, 2014).
- **Destek:** Çalışanların kendi kararlarını verebilmeleri ve risk alabilmeleri için uygun koşullar yaratılmalıdır. Ekip üyelerinin çalışma ortamlarında ihtiyaç duyduğu destek unsurları kendilerine sağlanmalıdır (Şalgam, 2017). Bu süreçte çalışanların yöneticilerine soru sorabilmesi, yanıt alabilmesi, onaylanması, danışmanlık ve geribildirim alma, cesaretlendirilme ve hedeflere ulaşmak için heyecanlandırma gibi gereksinimleri yeterli oranda giderilmelidir (Özaksu, 2006).
- **Kaynaklar:** Bireyler, işyeri ortamlarında işlerini uygulamak üzere ihtiyaç olan kaynaklara kolaylıkla erişebilmelidirler. Ayrıca gereksinimleri olan kaynakların sağlanması için nasıl bir yol izleyeceklerini bilmelidirler. Önceden yapılması planlanan işler için gerekli personel, zaman, maddi kaynaklar yeterli düzeyde sağlanmalıdır (Yüksel, 2015).
- **Biçimsel güç:** İşyeri ortamında çalışanın işi ile ilgili esneklik ve görünürlüğü sağlanmalı, başarı elde eden çalışanlar takdir edilerek pozitif yöndeki tutumları övülmelidir (Şalgam, 2017).
- **Biçimsel olmayan güç:** Çalışanlar kurumdaki yöneticileri, astları ve diğer disiplinler ile ekip çalışmasını teşvik eden iletişim halinde olmalıdır (Akgün, 2016).

Çalışma ortamının güçlü olmasını sağlayan bu altı koşulun yetersizliği organizasyonlarda güçsüzlüğe sebep olmaktadır (Öztürk, 2010). Güçlendirilen hemşirelerin profesyonel rollerini daha iyi şekilde yerine getirmeleri, yetki ve sorumlulukları dahilinde özerkleşmeleri sağlanmış olacaktır. Hemşirelik hizmetlerinde uygun koşullar sağlamak hastane yönetiminin görevleri arasındadır. Bu bağlamda

hastane yönetim süreçlerinde görev alan yönetici hemşireler aracılığıyla, çalışan hemşireler güçlendirilmiş iş ortamlarına sahip olabileceklerdir.

#### 2.4.2. Güçlendirmeye Bilişsel Yaklaşım: Psikolojik Güçlendirme

Kanter'in örgütsel güçlendirme teorisinde temel nokta, örgütlerdeki güçlendirici faaliyetlerin çalışanlar tarafından algılanma sürecidir. Spreitzer (1995), bu faaliyetlerin psikolojik güçlendirmenin temellerini oluşturduğunu ifade etmektedir (Laschinger ve ark., 2001). Psikolojik güçlendirme kişinin bireysel gelişimine bağlı olduğu için bu kavramı açıklamak çok güçtür. Güçlendirilmeyen çalışan bu duygunun eksikliğini çok kolay bir şekilde ifade edebilmekte iken; güçlendirilmiş çalışan ise bunu açıklamanın çok da kolay olmadığını vurgulamaktadır (Demiray, 2018). Bunun gerekçesi ise güçlendirme kavramının farklı birey ve zamanlarda farklı şekillerde algılanması olabilir.

Güçlendirme kavramının ilk tanımlayıcılarından Conger ve Kanungo, güçlendirme kavramını motivasyonu arttıran yönetsel uygulama süreci olarak tanımlamışlardır (Balçık, 2013). Ayrıca güçlendirmeyi sahip olunan gücün paylaşımı ve yetki devri olarak vurgulamaktadırlar (Arı ve Ergeneli, 2003). Bu düşünceden hareketle, güçlendirme kavramı sürece katılımın parçası ve gücün daha fazla olandan daha az olanlara devredilmesi olarak açıklanmaktadır (Pelit ve Öztürk, 2011).

Örgütsel güçlendirme ile ihtiyaç duyulan organizasyonel koşulların sağlanması önem taşımakta iken; psikolojik güçlendirmede çalışanların "kendilerini güçlendirilmiş hissedip hissetmediklerine bağlı algıları" ifade edilmektedir (Arslantaş ve Dursun 2008). Psikolojik güçlendirme ile çalışanların mevcut imkânlarla yaptıkları işi en üst düzeyde yapması ve bu süreçte otonomi mekanizmasını kullanarak kendini yeterli hissetmesi vurgulanmaktadır (Torun, 2016). Spreitzer ile Thomas ve Velthouse tarafından "çalışanın kendisini güçlendirilmiş hissetmesi" şeklinde açıklanan psikolojik güçlendirme kavramının unsurları; anlam, yeterlilik, özerklik ve etki olarak boyutlandırılmıştır (Çöl, 2008; Altındiş ve Özutku, 2011; Pelit, 2011; Balçık, 2013).

- **Anlam (Meaning):** Çalışma ortamında çalışanlara gösterilmiş olan amaçlar ile onların inanç ve değerleri arasındaki uyumdur (Erdem, 2009). Anlam, çalışan tarafından işine atfettiği değer olarak algılandığı için düşük düzeyde algılanan anlam

unsuru çalışanda yaptığı işe karşı ilgisiz ve kayıtsızlık duygusunun oluşmasına neden olmaktadır (Çavuş ve Demir, 2010).

- **Yeterlilik (Competence):** Bireyin, yürüteceği işleri kendi tecrübe, bilgi ve yeteneğiyle yapabileceğine inanmasıdır (Balık, 2015).
- **Özerklik (Self Determination):** Bireyin çalışma ortamındaki davranışları başlatma ve yürütme sürecinde bağımsız hissetmesi ve inisiyatif kullanarak işleri yürütmesidir (Çöl, 2008).
- **Etki (Impact):** Bireyin etki faktörünü kullanarak çalışma ortamında alınan kararları etkileyip etkileyemeyeceği hissidir (Çöl, 2008). Etki faktörünü kullanan kişi kendini güçlenmiş hissetmektedir (Arslantaş, 2007).

Menon (2001), “örgütsel” ve “psikolojik” yaklaşımların yanında ek olarak “liderlik” yaklaşımını da ele almıştır. Bu yaklaşıma göre güçlendirme kavramı, “liderin kendisini takip edenlere gelecekte, dikkat çekici tarzda vizyon aşılama ve bireylerin enerjisini yükselterek cesaretlendirmesi” şeklinde ifade edilmektedir (Durmaz, 2012). Bu yaklaşıma göre “liderler çalışanları güçlendirir” tanımlaması yapılabilir (Çekmecelioğlu, 2014).

## 2.5. Güçlendirmenin Yararları

Güçlendirilmiş çalışanlar kendilerinde daha yüksek otonomi hissettiklerinden, kurum ve kendi süreçlerindeki işlerini özverili şekilde yapacaklarına inanırlar. Böylelikle daha fazla çaba harcadıkları, kuruma bağlılıklarının yüksek olduğu, yenilikleri takip ederek yaratıcı oldukları ve kurumda personel devir hızında azalma görülmektedir (Arslantaş, 2008). Bununla birlikte güçlendirilmiş çalışanların güçlendirilmeyenlere göre daha yüksek performans gösterdikleri ifade edilmektedir (Çavuş, 2006). İşgörenler güçlendirildiklerini hissettikleri zaman esneklik, işi sonuçlandırmada ısrarcılık gibi proaktif davranışların birbirini takip ederek çoğaldığı öngörülmektedir. Bu sayede işlerini anlamlı hissedilen çalışanlar kurum içinde veya dışında diğer çalışanlar üzerinde etki sahibi oldukları için işleri ile ilgili sorumluluklarını eksiksiz tamamlarlar ve daha iyi iş süreci geliştirmeye yönelik motive hissederler (Ece, 2016).

Güçlendirilmiş çalışan ile yönetici arasında güven bağının kurulması ile yönetici kendi yetkilerinin bir kısmını personele devredeceği için iş yükünü azaltarak çalışanın sorumluluğunu artırır ve enerjisini verimli bir şekilde kullanma avantajı kazanır. Güçlendirme sayesinde örgüt içerisinde yaşanabilecek çatışmaların yerine iletişim kanallarının geliştiği ve takım ruhunun ön planda olduğu bir organizasyon yapısının ortaya çıkacağı düşünülmektedir (Demiralp, 2018).

## **2.6. Güçlendirme Süreci**

Güçlendirme, çalışma ortamında uzun süre ve çaba gerektiren, organizasyonda kültürel değişiklik oluşturulmasını sağlayan bir süreçtir. Dolayısıyla bu süreçte başarıya ulaşmak isteyen kurumlar yavaş yavaş yol almak zorundadır (San Turgay, 2006). Çalışan güçlendirme süreci, yöneticilerin çalışanlar üzerinde vizyon sağlamaları ile başlar. Bu anlamda organizasyonlar, vizyon ve misyon değerlerini yaratırken, çalışanların kendilerini değerli görecekları ve süreç içerisindeki rollerinin önemli olduğunu hissedecekleri şekilde oluşturmaya özen göstermelidir (Barutçugil, 2004). Dolayısı ile çalışanların kendilerini güçsüz hissetmelerine neden olacak olguların önceden tespit edilerek ortaya çıkarılması önem taşımaktadır (Aslan, 2010).

Güçlendirme sürecine göre ilk aşama, çalışanlar arasında güçsüzlük duygusuna hangi faktörlerin sebep olduğunun tespit edilmesidir. İkinci aşama, bir önceki aşamada tespit edilen faktörlerin yönetim stratejileri teknikleri ile giderilmesidir. Üçüncü aşama, belirtilen dört kaynağın kullanımı yolu ile çalışanların öz yeterliliklerini sağlamaktır. Dördüncü aşamada, çalışanlar süreçte kendilerini güçlendirilmiş hisseder ve son aşamada ise çalışanlar üzerinde güçlendirmenin davranışsal değişiklikleri fark edilir (Conger ve Kanungo, 1988).

## **2.7. Hemşirelik ve Güçlendirme**

Hemşirelikte güçlendirme, karar alma süreçlerine katılım ve ekipte başarılı olma, sağlık bakım hizmetleri sunumunda kalitenin yükselmesi için oldukça önemlidir (Laschinger ve Havens, 1996). Laschinger (2008)'in Kanada'da acil bakım hemşireleri ile yürüttüğü çalışmada, örgütsel ve psikolojik olarak güçlendirme algısı yüksek olan hemşirelerin çalışma ortamlarında kendilerine daha fazla saygı duyulduğunu hissettikleri

belirtilmektedir. Ayrıca güçlendirme sayesinde hemşirelerin iş yaşam kalitelerinde ve iş doyumlarında artış, işten ayrılma niyetinde azalma olduğu sonucu elde edilmiştir.

Kanter (1997), örgütsel davranış teorisinde iş yeri ortamında; fırsat, kaynaklar, bilgi, biçimsel ve biçimsel olmayan güce erişim gibi yapısal güçlendirme ile liderliğin etkililiği arasında ilişki olduğunu ifade etmektedir. Ayrıca bu yapılara erişimi olan hemşire liderlerin güçlendirilmiş ve başarılı liderler olacağı ileri sürülmektedir (Mortaş, 2005). Laschinger ve arkadaşlarının (2001) Kanada’da 412 hemşire ile yaptığı çalışma sonucuna göre hemşirelerin, örgütsel güçlendirmede fırsat unsuru ile ilgili orta derecede puana sahip oldukları, destek, kaynaklar ve bilgiye erişim konularında daha düşük puanla güçlendirildikleri sonucu elde edilmiştir. Kuokkanen ve arkadaşları (2003)’nın Güney Finlandiya’da 416 hemşire ile yapılan çalışma incelendiğinde hemşirelerden %15’inin organizasyonel olarak güçlendirilmediği, %33’ünün de konu ile ilgili herhangi bir fikrinin olmadığı sonucu ortaya çıkmıştır.

Ülkemizde Durukan ve arkadaşları (2010)’nın yürüttüğü bir araştırma sonucuna göre, hemşirelerde algılanan güçlendirme seviyelerinin orta düzeyde, biçimsel güç algılarının ise düşük seviyede olduğu sonucu bulunmuştur. Çalışmada hemşirelerin çalışma süreçlerini orta düzeyde güçlendirici algıladıkları, fırsat ve kaynaklara erişim konularında ise düşük düzeyde güçlendirici algıladıkları sonucu elde edilmiştir. Hemşirelikte güçlendirme ile ilgili mevcut durumu analiz eden bir diğer çalışmada ise hemşirelerin güçlendirilme seviyeleri orta düzeyin altında bulunmuştur (Mortaş, 2005).

Hemşirelik mesleğinde sorun olan otonomi kısıtlılığının mesleği bırakmada ilk nedenlerden biri olduğu öne sürülmektedir. Hemşirelikte çalışma ortamlarındaki güçlendirme düzeyleri ile örgütsel bağlılık, tükenmişlik, bağımsız karar alabilme, hiyerarşi ilişkileri, memnuniyet derecesi ve liderlik tarzı değişkenlerinin anlamlı ilişkisi belirtilmektedir (San Turgay, 2006). Ayrıca hemşirelikte profesyonelliğin gelişmesi açısından da güçlendirme kavramı büyük önem taşımaktadır (Öztürk, 2010). Hemşirelerin otonomi seviyelerini belirlemek amacıyla yapılan bir araştırmaya göre, kamuya bağlı hastanelerde çalışan hemşirelerin otonomi seviyeleri üniversite hastanelerindekilere göre yüksek olduğu sonucu ortaya çıkmıştır (Seren, 1998).



Hastane yönetimi ve yönetici hemşireler tarafından sağlanan destek ile hemşirelik mesleği güçlendirilebilir. Bunu sağlayabilmek için yönetsel düzeydeki hemşirelerin destekleyici bir tutum sergilemesi gerekmektedir (Öztürk, 2010; Şen, 2010; Özbaş ve Tel, 2013). Bunun için yönetici konumunda görev yapan hemşireler, kontrol altında tuttıkları eylemlerin değişmesi veya karar verme sürecinin çalışanlara geçmesi gibi durumlarda güçlerinin azalacağı hissine kapılmamalıdır. Astlarının güçlendirilmesinin kendileri için bir tehdit olduğunu düşünmemeli ve onların işyeri ortamlarını güçlendirmeyi sağlayacak unsurları çoğaltmalıdırlar (Durukan ve ark., 2010; Öztürk, 2010). Bunu yapabilmek için yönetici hemşireler klasik yönetim anlayışındaki emir ve kontrol yaklaşımını kullanmamalıdır. Eğer verilen kararların sorumluluk ve inisiyatifini bizzat işi yapan bireyler alırsa katılımcı bir yönetim anlayışı benimsenmiş olacaktır. Bununla birlikte yöneticiler rol planlama, emir-kontrol rollerini bırakıp; koç, ekip lideri, eğitici, mentor ve kılavuz rollerini üstleneceklerdir (Durukan ve ark., 2010). Üstlenmiş oldukları bu roller sayesinde yönetici hemşireler gelişim ve eğitim fırsatları yaratma, kaynaklara erişimi sağlama, yetki devri ile sorumluluk aktarma ve özerk davranmaya özendirici davranışlarla güçlendirici nitelikte bir çalışma çevresi oluşturacaklardır. Böylece bilgi ve becerilerini geliştirmeleri için kurumda çalışan diğer hemşirelerle deneyimlerini paylaşırlarsa güçlendirme için bir kaynak meydana getirirler (Akgün, 2016).

Etkili ve başarılı bir güçlendirme mekanizması hemşirelik mesleğine çok daha yüksek oranda güç ve bilgi, uygulamalarda kontrol, öz yeterlilik hissi ve otonomide artış gösterecektir (Altuntaş ve Er, 2014). Güçlendirmenin temelinde esas unsurlardan sayılabilen çatışmaların çözülmesi, görüşlerin bildirilmesi ve iletişim becerilerinde pozitif yönde artış gibi temel unsurların geliştirilmesi, hemşirelerin sağlıkta bakım sürecine etkin olarak katılması yönünden büyük önem teşkil etmektedir (Ulupınar, 2011).

## **2.8. Liderliğin Tanımı**

Liderlik, ortak hedeflere ulaşmak amacıyla bir araya gelen grubun faaliyetlerini yöneten kişinin davranışları ile onları cesaretlendirerek harekete geçiren bilgi ve deneyimlerinin tamamıdır (Uzun, 2005). Lider, gruptakileri bir amaca güdüleyerek yönlendiren,

faaliyete geçiren bir birey iken, liderlik; birtakım şartlar altında belirlenmiş olan bireysel ya da ekip hedeflerini gerçekleştirmek için bir kişinin diğerlerinin eylemlerini etkileyerek yön vermesi sürecidir (Koçel, 2001). Lider; kendisini takip eden çalışanları güçlendirerek güven duygusunun gelişmesini sağlar, motivasyonu ve hizmet sunum kalitesini yükseltir, kurumun hedeflerine ulaşması için gerekli olan kurum aidiyetini geliştirerek başarıya ulaştırır (Uysal ve ark., 2012).

Liderlik süreç içerisindeki birçok gücün bir araya gelerek bütünleşmesinden ortaya çıkan bir etkidir (Erdoğan, 2015). Değişen ve gelişen rekabet ortamında uygun zamanda ve güncel yöntemlerle cevap oluşturabilecek ve aynı zamanda yönetsel bilgi ve becerilerini de sürekli geliştirerek kendisini takip edenlere lider olabilecek yöneticilerin varlığı örgütler için oldukça büyük önem taşımaktadır (Uysal ve ark., 2012).

Sağlık bakım hizmetlerinde liderlik, yenilikleri sürekli takip etme ve şu anki durumunu yenilenen sisteme adapte edebilmeyi gerektirir. Sağlık çalışanlarının verimli sağlık hizmeti üretebilme ve kaliteli sağlık bakım hizmeti sunabilmeleri için yenilikleri takip eden, ekip çalışmasına önem veren, kolektif çalışabilen, iletişimi güçlü, yetki devrini gerçekleştirebilen ve iş görenlerin kendisine güvenmelerini sağlayabilen liderlere önemli derecede ihtiyaç vardır (Scott, 2010).

Eğer bir örgütte güçlendirme uygulanıyorsa, o örgütteki yöneticiler rehber gibi davranarak olayları çözme konusunda çalışanlara danışmanlık yaparlar. Yöneticiler astlarına yetki devrederek çalışanların sorumluluklarını arttırır ve böylelikle güçlendirir. Bu anlamda güçlendirme ile çalışanın kendisini güçlü hissetmesini sağlayarak, kuruluşların en önemli kaynağı olan insanın örgütsel amaçlara ulaşmak için kendi kendine isteyerek güdülenmesini sağlamış olur (Akgün, 2016).

Conger ve Kanungo, Spreitzer ile Thomas ve Velthouse gibi güçlendirme literatüründe büyük önem taşıyan araştırmacılar, organizasyonel faktörler, yöneticilerin liderlik tarzları, kurum içindeki ödül sistemleri ve işin yeniden modellenmesi gibi güçlendirme unsurunu etkileyen birçok etken olduğunu ifade etmişlerdir. Liderlik tarzları, kişilerin ve ekip üyelerinin psikolojik güçlendirmenin anlam, yeterlilik, etki ve seçim boyutlarına dair algılarını yönlendirmesi açısından önemlidir (Arnold ve ark., 2000).

Spreitzer, Janasz ve Quinn (1999)'in araştırmalarına göre, güçlendirilmiş orta düzey yöneticilerin diğer çalışanlardan hangi konulardan farklılıklar sergiledikleri araştırılmış ve güçlendirilmiş yöneticilerin öncelikle hem uygulamalarında daha etkin olduklarını hissettikleri, hem de birlikte çalıştıkları ekip üyelerince daha etkili olarak görüldükleri sonucu ifade edilmiştir. Aynı araştırmada, güçlendirilmiş çalışanların liderlik yeteneklerini kullanabildikleri görülmüştür. Birlikte çalıştıkları ekip üyelerine göre güçlendirilmiş olanlar, diğerleri tarafından daha karizmatik olarak görülmekte ve bu içinde buldukları kurumda harekete geçirici bir güce sahip olmak olarak değerlendirilmektedir. Araştırmada ifade edilen son farklılık, güçlendirilmiş çalışanların kendilerini daha yenilikçi hissetmeleri ve yeni Őeylere karşı daha korkusuz olmalarıdır. Güçlendirme konusu ile ilgilenen Menon (2001), alışan güçlendirme kavramı konusundaki araştırmaların liderlik tarzı ile daha fazla önem kazandığını ve güçlendirme unsurunun yalnız başına ölçülmemesi gerektiğini belirtmiştir (Şen, 2008).

## **2.9. Liderin Güç Kaynakları**

Liderin güç kaynakları; zorlayıcı, yasal, ödüllendirme, karizmatik ve uzmanlık gücü olmak üzere beş Şekilde açıklanmaktadır. Bu gç kaynaklarına sırası ile aşağıda değinilmiştir:

### **2.9.1. Zorlayıcı Güç**

Çalışanlar üzerinde hissedilen korkudan kaynaklanan güçtür. Bireylerde kaybetme korkusundan meydana gelmektedir (Eren Gümüştekin ve Emet, 2007). Lider eğer ceza gücünü kullanacaksa çok dikkatli olmalıdır; çünkü çalışanları işten uzaklaştırma gibi etkiler yaratabilir. Yöneticiler ne zaman cezalandırma gücünün kullanılacağına ne zaman kullanılmayacağına iyi karar vermelidirler (Budak ve Budak, 2004; Karakoyunlu, 2014).

### **2.9.2. Yasal Güç**

Organizasyonlardaki ast-üst ilişkisinden kaynaklanan ve liderin hiyerarşi içerisinde bulunduğu kademedен elde edilen, otorite kavramından gelen güçtür. Bireyin sahip olduğu statüden dolayı etrafındakileri yönetebilme gücü Şeklinde ele alınmaktadır. Üst ve astlar arasında yürütülen ilişkiden kaynaklanmaktadır (Bakan ve Büyükbeşe, 2010).

### **2.9.3. Ödüllendirme Gücü**

Erdal (2009)'a göre ödüllendirme gücü, çalışanlara ödüllendirme veya ödüllerin liderin kendisinde tutulması gücü olarak tanımlanmaktadır. Liderin ödül gücünü maddi unsurlar dışında teşekkürler, ekibin önünde övülme benzeri tutumlar da oluşturmaktadır. Ödüllendirme gücü lider tarafından kullanılırken çalışanların özelliklerinin iyi bilinmesi, kimin neye, hangi ödüle ihtiyacı olduğunun belirlenmesi son derece önemlidir. Bu da yine lider için bir uzmanlık gerektirmekte ve çalışanlar ile yakın iletişimi güçlendirmektedir (Karakoyunlu, 2014).

### **2.9.4. Karizmatik Güç**

Bireylerden birinin tutum ve eylemlerini gerçekleştirirken başka birini örnek almasıdır (Karakoyunlu, 2014). Karizmatik güç liderin kişisel özellikleri ile ön plana çıkan bir güç tipidir. Karizma çekiciliği içerdiğinden liderin sahip olduğu karizmayı oluşturan fiziksel ve sosyo-kültürel özellikleri, ses tonu gibi özellikleri ile çalışanları kendi istediği yönde davranmaya yöneltebilme özelliği vardır (Koçel, 2003). Çalışanlara sağladıkları cesaret ve heyecan ile ekip üyelerinin vizyonunu destekleyerek ona ulaşmak için herkesi bir amaç etrafında birleştirirler (Kozak ve Korkmaz, 2006).

### **2.9.5. Uzmanlık Gücü**

Farklı donanım veya özel bilgi ve deneyimi içerir (Karakoyunlu, 2014). Etkili ve iyi bir yönetim anlayışı olması için lider ve yöneticinin birtakım bilgi birikimine sahip olması gerekir. Koçel'e göre; "Eğer bir lider bilgi ve tecrübesiyle astları tarafından uzman olarak algılanıyorsa, o lider çalışanlarını etkileyebilir ve uzmanlık gücü oluşturur". Liderin uzmanlık gücünü, büyük başarı elde etmesi arttıracaktır fakat hatalı kararlar vermesinden dolayı başarısız olması sahip olduğu gücü azaltacaktır (Koçel, 2005).

### **2.10. Hemşirelik ve Liderlik**

Sağlık hizmeti sunan kuruluşların büyük çoğunluğunu oluşturan hemşirelik hizmetlerinin gelişen teknoloji ve insan ilişkileri ile iç içe olması bir takım yönetsel problemlerin meydana gelmesine sebep olmaktadır. Bu süreçteki belirlenen amaçlara ulaşabilme adına başarılı olmak hemşirelik hizmetlerinin etkinliği, verimliliği ve sergilediği liderlik davranışları ile oldukça yakından ilgilidir (Cengiz, 2011).

Hemşireliğin kurucu ve öncüsü Florence Nightingale'in 1893 yılında yapmış olduğu konuşmasında, "Gelişmeyen hiçbir süreç dimdik durmayı sürdüremez. Kendi kendimizi tekrar mı etmekteyiz yoksa ilerlemekte miyiz? Hemşirelikte yapılacak daha çok şeyimiz vardır" diye sorgulayarak ilerlemek için şart olan liderliğin sürdürülmesine dikkat çekmiştir. Uluslararası Hemşireler Birliği (ICN), Florence Nightingale tarafından sergilenen liderlik unsurunun tüm hemşirelerde mevcut olması gerekliliği ile üye ülkelerde çalışmalarını sürdürmektedir (Abaan ve Erkan, 2006).

Velioglu ve Vatan (2002) hemşirelikte liderliği şöyle tanımlamıştır: "Hemşirelik liderliğinde, katılım teşviki, cesaretlendirilmesi, yetki ve bilgi paylaşımı ve diğer insanları desteklemek ön plandadır. Rekabetten çok iş birliğine dayalı olan bu ilişkide takım çalışmasının önemi oldukça büyüktür." Hemşirelik hizmeti kesintisiz sağlık bakım hizmeti sunmayı gerektirdiği için, tüm süreçler bir ekip tarafından uygulanmaktadır. Ekip iş birliğinin sağlanmasında en büyük görev yönetici hemşirelere düşmektedir (Karakoyunlu, 2016).

Yetki, sorumluluk ve görevleri gereği ekipleri istenilen amaçlara güçlü bir şekilde yönltebilmeleri, hemşirelerin liderlik yetenekleri ile ilişkilidir. Hemşirelerin otonomi sahibi olmaları ve kendilerini yönetebilmeleri, kendi kararlarını kendilerinin alabilmeleri gereğinden dolayı, hemşire liderlere duyulan gereksinim önemli ölçüde artmaktadır (Ardahan ve Konal, 2017). Tüm bu sebeplerin sonucu olarak, liderlik yeteneği olan ve/veya bu kavram ile ilgili kapasiteye sahip olan hemşirelerin kapasitelerinin artırılması sağlanmalıdır (Uyer, 1993). Bununla birlikte diğer hemşirelere yön vererek onları harekete geçiren yönetici hemşireler, astlarının düşünce, talep ve ihtiyaçlarını ortak bir noktada buluşturmalıdır. Ancak bu sayede etkin ve kaliteli hemşirelik hizmetlerinden bahsedilebilir (Çamlıbel ve ark., 2013).

Hekimlerle, diğer hemşirelerle ve ekip üyeleri ile etkileşim içinde bulunan yönetici hemşireler, yenilikleri gerçekleştirme konumunda bulunmaktadırlar. Yönetici hemşirelerin liderlik davranışları bu yüzden kritik öneme sahiptir (Kerim, 2010). Günümüz yönetici hemşiresinin; ekip çalışmasına uyum sağlaması, araştırma yapmaya önem vermesi, kritik düşünebilme becerisinin bulunması, hasta bakımında yöneticilik ve liderlik özelliklerini kullanabilmesi gerekmektedir. Hasta bakımı ve tedavisine ek olarak

yönetim süreçlerine de hâkim liderlik özelliklerine sahip olmaları gerekmektedir (Ardahan ve Konal, 2017).

Hemşirelikte liderliğin gelişebilmesi için, hemşirelerin sağlık politikalarına katılım sağlayarak karar mekanizmalarında yer almaları ve örgütlenmeleri büyük önem taşımaktadır. 1985 yılında Dünya Sağlık Örgütü Başkanı Mahler'in vurgulamış olduğu "Hemşireler değişim için enerji kaynağı olabilmek adına, bir araya gelerek güçlenmelidir" düşüncesi hemşirelik için örgütlenme ve değişimin önemini ifade etmektedir. Gelişen tıp ve teknoloji ile birlikte yeni yasal düzenlemeler, sağlıkta dönüşüm programları, sağlık bakım giderlerinin ve nüfusun artışı, hemşire yetersizliği, iş yerinde mobbing davranışları ve tükenmişlik sorunu gibi durumlar hemşirelerde liderlik özelliklerinin geliştirilmesi yönündeki ihtiyacı ortaya çıkarmaktadır (Öztürk ve ark., 2012).

Hemşirelik mesleğinin sağlık sisteminde meydana gelen değişimlere ayak uydurabilmesi için etkili lider hemşirelere ve liderlik ruhunu, tavrını benimseyen yönetici hemşirelere ihtiyacı vardır. Hemşirelik mesleğinin geleceğe taşınması ve yeni nesillere aktarılacak lider hemşirelerin yetiştirilebilmesi için hemşireler sahip oldukları güçleri kullanmalı, liderlik davranışlarını öğrenmeli ve geliştirmelidirler (Ardahan ve Konal, 2017).

Fitzpatrick ve arkadaşları (2010) tarafından güçlendirme kavramı ile sertifikasyon arasındaki ilişki ve sertifikasyon, güçlendirme, görevinden ayrılma niyeti arasındaki ilişkinin açıklanması hedeflenen araştırmanın sonucuna göre sertifikalı ve sertifikasız hemşireler arasında güçlendirme algıları açısından belirgin farklılıklar olduğu ortaya çıkmıştır. Bununla birlikte güçlendirme algısı; mesleki pozisyon, eğitim durumu, cinsiyet ve işten ayrılma niyeti faktörleri de farklılık göstermiştir. Çalışmadan elde edilen sonuca göre eğitim faaliyetleri ile güçlendirmenin önemi doğrulanmıştır. Hemşirelik mesleğinde profesyonelliğin sağlanabilmesi ve liderler hemşirelerin yetiştirilmesi için liderlik becerilerinin geliştirilebileceği eğitim ve sertifika programları oluşturulmalıdır. Hizmet içi eğitimler, sertifika programları kapsamında hemşirelere güçlerinin farkında olmaları ve mücadele etmeleri gerektiği konuları aktarılmalıdır.

## **2.11. Hemşirelikte Güçlendirme ve Liderlik İlişkisi**

Günümüzde liderlik uygulamalarının temel unsurlarından olan çalışanlara yeni yetkiler verilerek onların güçlendirilmesi önem kazanmıştır (Sancar, 2012). Rekabet ve küreselleşme sayesinde ortaya çıkan güçlendirme kavramı aracılığıyla, çalışanların inisiyatif almaları ve çalışma ortamlarındaki güçlülere ne şekilde tepki vermeleri gerektiği konusunda tecrübe kazanmaları sağlanmaktadır (Laschinger ve ark., 2004). Kanter'e göre güçlendirme, örgütsel bağlılık, iş tatmini ve yöneticinin liderlik tarzını büyük ölçüde etkilemektedir (Upenieks, 2003). Kaynaklara ulaşabilen ve bilgiye erişimi olan ve organizasyon tarafından ihtiyaçları ve fırsatları yönünden desteklenen yönetici hemşireler, astlarına yetki devri yaparak çalışma ortamını daha olumlu bir hale getirebilmektedirler (Gedik, 2017).

Kanadalı yönetici hemşireler üzerinde güçlendirme ve liderlik uygulamalarının etkisini araştıran bir çalışmada (Laschinger ve ark., 2011), Kouzes ve Posner'ın liderlik uygulamaları modelinin yönetici hemşirelerde transformasyonel liderlik özelliklerini gösterdiği sonucu bulunmuştur. Yapısal güçlendirme ve algılanan örgütsel güçlendirmenin kıdemli yönetici hemşirelerin liderlik uygulamalarına büyük ölçüde aracı olduğu, işten ayrılma niyeti ve bakımın kalitesinde dolaylı şekilde artışa neden olduğu belirlenmiştir. Örgütün tüm basamaklarında yer alan ve güçlendirilmiş olan yönetici hemşireler geleceğin potansiyel liderleri olma yönünde rol model olmaktadır (Laschinger ve ark., 2011).

Laschinger ve arkadaşları (2008)'na göre hemşirelikte güçlendirme sayesinde, faaliyetler üzerinde kontrol sağlama olanağı ortaya çıkmıştır. Güçlendirilen ve güç kaynaklarına erişimi olan hemşirelerin hasta bakım sürecini olumlu yönde etkilediği ifade edilmiştir. Bu etkiler arasında, kaliteli hasta bakımı ve iyi hasta çıktıları, hasta memnuniyet düzeyinde ve hasta güvenliği algısında artış olması yer almaktadır. Bunun yanında güçlendirilen hemşirelerin, örgütsel bağlılığının ve iş memnuniyetinin arttığı (Laschinger ve ark., 2006; 2008) belirtilmiştir.

Güç ve liderlik kavramları birbirine bağlı birer unsur olarak ele alınmaktadır. Eğer birey lider değilse güce sahip olamaz, güç için çaba harcamaz ise lider olamaz. Örgütsel ortamlarda, liderler kendileri, ekibi ve örgütün hedefleri için mutlaka güçlenmek

zorundadırlar (Akdemir, 2017). Hemşirelerin güce erişebilen ve değişimlere öncülük ederek kaliteli hasta bakım süreçleri geliştirebilen birer lider olmaları için güçlendirme konusunun yönetici hemşireler tarafından öncelikli olarak ele alınması gerekmektedir (Başaran ve Duygulu, 2014).

Başarılı lider olabilme olasılığını liderin uygun olan temel gücü alması ve tarzına yansıtması artıracaktır (Garcia ve Barbara, 2009). Liderin etkin olmasını sağlayan, ekip üyelerini yönetme gücünü etkili bir şekilde kullanması ve hangi duruma göre hangi gücü kullanacağını bilmesidir. Güçlendirildiğini hisseden yönetici kuruma bağlanır, kuruma bağlanan yönetici istekle çalışarak liderlik özelliklerini geliştirir ve kendisini takip edenlerin performansını artırır (Cengiz, 2011). Transformasyonel liderlik uygulamalarının çalışanları güçlendirdiği ve psikolojik güçlendirme algısını arttırdığı ifade edilmiştir (İspir, 2017).

Güç kaynaklarını geliştirme konusunda yönetici hemşirelerin uygulaması gereken birtakım faaliyetler bulunmaktadır. Hemşire liderler, astlarını otonomik davranma ve kararlara katılım süreçlerine dahil ederlerse ve onların yeteneklerine güvenirlerse hemşirelerin kendilerini daha güçlü hissettikleri vurgulanmaktadır (Laschinger ve ark., 1997). Sonuç olarak güçlendirilmiş yönetici hemşire, astlarının da güçlendirilmesini sağlayabilecektir.

## **2.12. Güçlendirme ile İlgili Ulusal ve Uluslararası Yapılmış Çalışmalar**

Güçlendirme kavramı, sağlık alanında oldukça önemsenmiş ve kavram ile ilgili çalışmalar yapılmıştır. Ulusal ve uluslararası literatür incelenerek güçlendirme unsurunun sağlık alanındaki çalışmaları araştırılmıştır.

Karahan (2009)'ın çalışmasında, güçlendirme kavramı, yönetsel ve organizasyonel açıdan oldukça önemli olan insan kaynaklarının gelişmesine sağladığı katkı açısından ele alınmıştır. Çalışma sonucunda sağlık çalışanları arasında yaş ortalaması düşük olanların güçlendirme sürecine daha eğilimli oldukları görülmüştür. Hekimler diğer sağlık çalışanlarına göre kararlara katılım, ast-üst ilişkileri esnekliği, yetki ve sorumluluk alanlarının daha fazla olması nedeniyle güçlendirme sürecine isteksiz yaklaşımları beklenmekteyken genel anlamda pozitif bir yaklaşımda buldukları



sonucuna ulaşılmıştır. Afyon Kocatepe Üniversitesi Hastanesi'nde çalışanların güçlendirme kavramı ile ilgili pozitif yöndeki davranışlarının, insan kaynakları gelişimini, örgütsel bağlılığı ve iş tatminini artıracakları sonucu elde edilmiştir.

Durukan ve arkadaşları (2010)'nın araştırmalarında, hemşirelerin örgütsel güven, bağlılık ve güçlendirme seviyelerini ölçmeyi ve değişkenlerin arasında bulunan ilişkiyi açıklamayı hedeflemişlerdir. Sonuçlar incelendiğinde, sorumlu hemşirelerin kurum tarafından güçlendirilme algıları, servis hemşirelerinden daha yüksek düzeyde bulunmuştur. Hastanede çalışan hemşirelerden 30-49 yaş aralığında olanların güçlendirme algıları, 20-29 yaş arasında olanlara göre yüksek bulunmuştur. Bununla birlikte mesleki deneyim yılı arttıkça algılanan güçlendirme düzeyinin de arttığı sonucu elde edilmiştir.

Karahan ve Yılmaz (2010)'ın araştırmalarında hastanelerde örgütsel öğrenme, güçlendirme ve performans arasındaki ilişki araştırılmıştır. Çalışmaya göre örgütsel öğrenme sayesinde, güçlendirme ve performansta artış gözlemlendiği ve örgütsel öğrenme, güçlendirme ve performans unsurları arasında pozitif bir ilişki bulunduğu sonucu elde edilmiştir. Örgütsel öğrenme sayesinde güçlendirme ve performansta artış olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Öztürk (2010)'ün yoğun bakım hemşirelerinin güçlendirme algıları ve işyeri ortamlarını güçlendirme açısından değerlendirmeleri için yaptığı çalışma sonucunda yoğun bakım hemşirelerinin işyeri ortamlarını genel anlamda güçlendirici olarak algıladıkları sonucuna ulaşılmış olup, işyeri ortamlarının çalışanların katılımlarını sağlayan, otonomilerinin gelişmesini destekleyen kavramlarla güçlendirilmesi önerilmiştir.

Şen (2010)'in çalışmasında hemşirelerin personel güçlendirme algılamaları araştırılmıştır. Güçlendirme unsuru "fırsat, bilgi, destek, kaynak, iş aktiviteleri ve örgütsel ilişkiler" olarak incelenmiştir. Araştırmadan elde edilen sonuca göre hemşireler çalışma ortamlarındaki güçlendirme algılarını orta düzeyde belirtmişlerdir. Güçlendirme kavramının bilgi alt boyutu ile eğitim durumu arasında anlamlı ilişki olduğu sonucu elde edilmiştir.

Altındış ve Özutku (2011)'nin devlet hastanelerinde yaptığı çalışmada; kurumun yapısına bağlı kavramların psikolojik güçlendirme üzerinde bulunan etkileri incelenmiştir. Çalışmadan “destek ve bilgiye erişim” boyutlarının psikolojik güçlendirme algısı üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Çavuş ve Demir (2010)'in psikolojik güçlendirme, çalışma çevresi ve tükenmişlik arasındaki ilişkinin belirlemek amacıyla yaptığı çalışmada, devlet hastanesinde çalışan hemşirelerde tükenmişlik ve güçlendirme arasında negatif bir ilişki olduğu belirlenmiştir.

Beşyaprak (2012)'in güçlendirme kavramının tükenmişlik üzerindeki etkisini incelediği niteliksel çalışmada, güçlendirme ile örgüt tarafından çalışanlara yetkin ve değerli oldukları hissettirildiğinde, bireylerin kurum ile olan ilişkilerinde olumlu yönde katkı sağlayacağı ve böylece çalışanlarda tükenmişlik düzeyinin azalacağı sonucuna ulaşılmıştır.

İlisu (2012)'nin Denizli ilinde bulunan beş özel hastane çalışanları üzerinde, güçlendirme kavramının “örgütsel vatandaşlık davranışı ve işten ayrılma niyeti” üzerindeki etkinin araştırıldığı çalışmada, güçlendirme ölçeğinin alt boyutları ile kurumdan ayrılma niyeti arasında ters yönlü, orta düzeyde ilişki saptanmıştır. Yani güçlendirme algısının artması ile çalışanların işten ayrılma niyetlerinde azalma görülmüştür.

Yüksel ve Adıgüzel (2012)'in çalışmalarında güçlendirmenin, iş tatmini ve motivasyona yönelik etkisini ölçmek amaçlanmıştır. Çalışma sonucuna göre; güçlendirme, iş tatmini ve çalışanların motivasyonu arasında anlamlı ve doğrusal yönde bir ilişki olduğu belirlenmiştir.

Er ve Altundaş (2014), güçlendirme algısı yüksek olan hemşirelerin; yaptıkları iş ve çıktılarının taraflarına ait olduğunu hissettiklerini, sorumluluklarının artışı ile inisiyatif aldıklarını, problemlerini hızlıca giderilebildiklerini, böylece örgütteki etkilerinin yükseldiğini belirtmişlerdir. Ayrıca, hemşirelerin iş doyumları ve motivasyonlarının arttığı, daha düşük düzeyde iş stresi ve tükenmişlik hissettikleri tespit edilmiştir.

Güçlendirilmiş işyeri ortamının; hemşirelik uygulamalarında otonomi, örgütsel bağlılık, iş etkililiği ve performans artışı, kurumdan ayrılma niyetinde azalma ve pozitif hasta çıktılarının elde edilmesine fayda sağladığı tespit edilmiştir.

Gök ve Bedük (2014)'ün araştırmalarında; orta ve üst kademedeki bulunan yöneticilerin güçlendirme algıları ölçülmüştür. Üst kademedeki yer alan yöneticilerin güçlendirme algılarının orta düzey yöneticilere göre daha fazla olduğu görülmüştür. Bununla birlikte yaş ile güçlendirme algısı arasında doğru orantı olduğu, yaş ilerledikçe güçlendirme algısının yükseldiği görülmüştür.

Procter ve arkadaşları (1999)'nın sağlık alanındaki orta düzey yöneticilerin güçlendirilmesi ile verdikleri kararlarda geleneksel kültür ve yapının etkisinin incelendiği çalışmada, orta düzey yöneticilerde takdir seviyesinin, önemli kararlar yerine görev odaklı kararlara yönlendirdiği sonucu elde edilmiştir.

Fitzpatrick ve arkadaşları (2010)'nın hemşireler ile yaptıkları araştırmada; sertifikalı ve sertifikasız hemşirelerin güçlendirme algıları arasındaki ilişkiyi değerlendirmeyi amaçlamışlardır. Ayrıca uzmanlık sertifikasına sahip olma durumu, güçlendirme ve örgütten ayrılma niyeti arasındaki ilişkinin açıklanması hedeflenmiştir. Çalışma sonucuna göre sertifikasyon programları ile güçlendirme algıları açısından hemşireler arasındaki etkinliği doğrulanmıştır.

Gilbert ve arkadaşları (2010)'nın araştırmalarında; sağlık çalışanlarının organizasyona yönelik örgütsel vatandaşlık davranış uygulamalarında, duygusal tükenmişlik ve güçlendirme sürecinin etkisi incelenmiştir. Çalışmada örgütsel vatandaşlık davranışı ile güçlendirmenin duygusal tükenmişlikte etkili bir faktör oldukları belirlenmiştir.

Ahmad ve Nelson (2010)'ın araştırmasında; farklı kültür ve gelişim düzeyindeki toplumlarda hemşirelerin güçlendirilme, örgütsel tatmin ve bağlılığı arasındaki ilişkinin değerlendirilmesi amaçlanmıştır. Çalışmada Malezyalı hemşireler kendilerini güçlendirilmiş ve kurumlarına daha bağlı hissettiklerini ifade etmişlerdir. İngiliz hemşirelerde ise örgütsel tatmin düzeyinin daha yüksek olduğu görülmüştür. İngiliz ve

Malezyalı hemşireler arasında bulunan farklılık, kültürel değerlerin önemli olduğunu, güçlendirme faaliyetlerinin ülkelerde benzer etkiler ortaya çıkarmadığını görülmüştür.

Armellino ve arkadaşları (2010)'nın araştırmasında, acil servislerde görev yapan hemşireler arasında hasta güvenliği kültürü ve örgütsel güçlendirme arasındaki ilişkinin değerlendirilmesi hedeflenmiştir. Çalışmanın sonucuna göre; örgütsel güçlendirme ve hasta güvenliği kültürü arasında anlamlı düzeyde ilişki bulunduğu belirlenmiştir. Hasta güvenliği kültüründe artış sağlayabilmek için, sorumlu hemşirelerin güçlendirme algılarını artırması gerektiği ifade edilmiştir.

Leggat ve arkadaşları (2010)'nın araştırmalarında, psikolojik güçlendirme ve iş tatmininin, performans artışı ile hemşirelerin kalite algıları arasında bulunan ilişkide etkileşimlerinin değerlendirilmesi amaçlanmıştır. Araştırmadan psikolojik güçlendirme uygulamalarının performans artışı ve hemşireler tarafından sunulan hasta bakım kalite algısı arasındaki ilişkide arabulucu olduğu sonucu elde edilmiştir.

Hauck ve arkadaşları (2011)'nin çalışmalarında acil serviste çalışan hemşirelerin algılanan örgütsel güçlendirme ve işten ayrılma niyetleri arasında bulunan ilişkinin değerlendirilmesi hedeflenmiştir. Çalışma sonuçlarına göre; hemşirelerin fırsat, bilgi ve kaynağa ulaşım algıları ile çalıştıkları pozisyondan kendi isteği ile ayrılma ihtimali arasında ters yönlü ilişki olduğu tespit edilmiştir. Güçlendirilen hemşirelerin kurumdan ayrılma niyetinde azalma olduğu görülmüştür.

Albrecht ve Andretta (2011)'nin çalışmasında güçlendirici liderlik, güçlendirme ve sonuç parametreleri arasında bulunan ilişki değerlendirilmiştir. Çalışma sonucuna göre; eğer yönetici ve lider güçlendirici tarzda liderlik özellikleri sergiler ise, çalışanların güçlendirilme algılarında artış sağladığı görülmüştür. Kendini güçlendirilmiş hisseden çalışanın ise motivasyon ve örgütsel bağlılığında artış görülmektedir. Bunun sonucunda da personel devir oranlarında azalma olduğu ifade edilmektedir.

Wong ve Laschinger (2012)'in hemşirelerde yapmış olduğu çalışmada hemşirelerin örgütsel güçlendirme, performans ve örgütsel tatmin algıları ile yöneticilerinde algıladıkları otantik liderlik arasında bulunan ilişkinin ölçülmesi hedeflenmiştir. Çalışma

sonuçlarına göre, hemşirelerde örgütsel güçlendirme algıları ile otantik liderlik arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Bununla birlikte örgütsel tatmin ve öz performans değerlendirmelerini arttırdığı belirlenmiştir.

Costa Freire ve Azevedo (2015)'nin yaptıkları çalışmada, hemşirelerin yöneticilerine karşı güvenlik algıları ve güçlendirme sürecinin etkilerinin değerlendirilmesi hedeflenmiştir. “Biçimsel, biçimsel olmayan güç, kaynaklar, fırsatlar, destek ve bilgi” gibi güçlendirici unsurlara sahip olan çalışanlar, kurumlarını etkileyebileceklerini ve yöneticilerinin güvenilir olduğunu düşünmektedirler.

### **2.13. Liderlik ile İlgili Yapılan Ulusal ve Uluslararası Çalışmalar**

Serinkan ve İpekçi (2005)'nin yönetici hemşirelerin liderliğe yönelik algı ve dönüşümcü liderliğe karşı eğilimlerini belirlemek için yaptıkları araştırmada; yönetici hemşirelerin demokratik ve katılımcı liderlik tarzını benimsedikleri ve en önemli özelliklerinin sırasıyla dürüst olmak, sorumluluk duygusu, işbirlikçi, bilgi paylaşılan ve dikkatli olması gerektiği ifade edilmiştir. Çalışmada ayrıca, yönetici hemşirelerin dönüşümcü liderlik özelliklerini uyguladıkları sonucuna ulaşılmıştır. Yönetici hemşirelerde karizma-ilham verme özelliklerinin de bulunduğu, çalışanları işlerinde zihinsel olarak teşvik ettikleri ve astlarıyla doğrudan iletişim içinde oldukları görülmüştür.

Tengilimoğlu (2005)'nin kamu ve özel sektör yöneticilerinin liderlik davranışlarını belirlemeyi amaçlayan çalışmasında; liderlik davranışları ve özellikleri bakımından kamu ile özel sektör arasında anlamlı fark bulunmuştur. Bununla birlikte özel sektör yöneticileri insan ilişkileri ve çalışma ortamının önemli olduğunu düşünmekteyken kamu yöneticilerinin ise daha çok iş odaklı lider özelliklerini ortaya koyduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Arslantaş (2007)'in dönüşümcü liderlik uygulamalarının psikolojik güçlendirme ve örgütsel bağlılığa etkisini değerlendirmeyi amaçlayan araştırmasında; dönüşümcü liderlik uygulamalarının psikolojik güçlendirme algısı üzerinde etkili olduğu, psikolojik güçlendirme ve örgütsel bağlılık arasında da anlamlı ilişki bulunduğu saptanmıştır.

Arslantaş (2007)'in güçlendirici liderlik davranışlarının psikolojik güçlendirme üzerindeki etkilerini ölçmeyi hedeflediği araştırmasında; güçlendirici liderlik davranışları ile psikolojik güçlendirme algısı arasında anlamlı ilişki bulunduğu tespit edilmiştir.

Arslantaş ve Pekdemir (2007)'in dönüşümcü liderlik, örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin değerlendirilmesini hedeflediği çalışmasında; yöneticiler tarafından sergilenen dönüşümcü liderlik davranışları ile örgütsel vatandaşlık ve örgütsel adalet üzerinde anlamlı ve pozitif yönde etkili olduğu sonucu elde edilmiştir.

Duygulu (2007) tarafından servis sorumlu hemşirelerine uygulanan transformasyonel liderlik eğitim programı ile hemşirelerin liderlik uygulamaları üzerindeki etkisini ölçmeyi amaçladığı çalışmasında, bir liderlik eğitim programı geliştirilerek servis sorumlu hemşirelerine uygulanmıştır. Araştırmanın sonunda, uygulanan özel transformasyonel liderlik eğitim programının, hemşirelerin liderlik uygulamalarını geliştirdiği görülmüştür. Yönetici hemşirelerin liderlik becerilerini geliştirebilmeleri için, bu tür programların çoğaltılması ve sürekli eğitim aracılığıyla desteklenmesi gerektiği sonucuna ulaşılmıştır.

Arslantaş ve Dursun (2008)'un "etik liderlik" ve "psikolojik güçlendirme" arasındaki ilişkinin değerlendirilmesini hedeflediği çalışmasında; etik liderlik davranışı ile psikolojik güçlendirme üzerinde anlamlı etki bulunmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Öztürk ve arkadaşları (2012)'nin yönetici hemşirelerin liderlik özellikleri ve hastaneler arasındaki farklılıkları kıyaslamak amacıyla uyguladığı çalışmada, özel hastanedeki hemşirelerin yöneticilerini transformasyonel lider olarak algıladıkları, bununla birlikte transaksiyonel liderlik yaklaşımları da sergiledikleri ifade edilmiştir. Liderlik davranışlarının hemşirelerin memnuniyetini üzerinde pozitif yönde etkilediği, özel hastanede çalışan hemşireler başta olmak üzere çalışmaya katılanların üstlerini transformasyonel lider olarak algıladıkları sonucuna ulaşılmıştır.

Çakınberk ve Demirel (2010)'in yardımcı sağlık personellerinin liderlik algılarıyla örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkiyi değerlendirmeyi hedeflediği araştırmasında;

yöneticiler tarafından sergilenen liderlik tarzları örgütsel bağlılığa olumlu yönde katkı sağladığı sonucu ortaya çıkmıştır. Ayrıca liderlik tarzları arasında dönüşümcü liderlik uygulamalarının örgütsel bağlılığı önemli ölçüde etkilediği ifade edilmiştir.

Özkurt ve arkadaşları (2010)'nın sağlık yöneticilerinin vizyoner liderlik yönelimlerini ortaya çıkarmak amacıyla yaptıkları çalışmada; erkek yöneticilerde yetki devrinin kadın yöneticilerden daha yüksek düzeyde uygulandığı sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca kuralların çalışan gereksinimlerinin önüne geçtiği belirlenmiştir.

Öztürk ve arkadaşları (2012)'nin hastanelere göre yönetici hemşirelerde sergilenen liderlik yaklaşımını değerlendirmek amacıyla yaptığı araştırmasında; özel hastanelerde çalışan hemşirelerin yöneticilerini devlet ve üniversite hastanelerine göre daha yüksek düzeyde dönüşümcü lider olarak algıladıkları sonucuna ulaşılmıştır.

Düzgün ve Kılıçlar (2014)'in "liderlik uygulamaları ile çalışanların örgütsel tatmin seviyeleri" arasında bulunan ilişkinin değerlendirilmesini hedeflediği çalışmada; yöneticilerin sergilediği liderlik uygulamaları ile çalışanların örgütsel tatmini algıları arasında pozitif yönde ve anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Liderlik uygulamaları algısı fazla olan çalışanların örgütsel tatminlerinin de fazla olduğu sonucu elde edilmiştir.

Ergün ve Çelik (2015)'in yöneticiler üzerinde "çalışan odaklı liderlik ile iş tatmini, örgütsel bağlılık ve işe yönelik stresini" değerlendirmeyi hedeflediği çalışmada; yöneticinin bireysel desteği ile çalışanın işe yönelik stres ve iş tatmini arasında negatif bir ilişki olduğu sonucu ortaya çıkmıştır.

Ağca ve Döven (2016)'in "liderlik uygulamaları ile örgütsel vatandaşlık davranışı" arasındaki ilişkinin değerlendirilmesini hedeflediği çalışmada; çalışanın liderlik algısıyla sergilediği örgütsel vatandaşlık arasında anlamlı pozitif yönlü orta düzeyde ilişki görülmüştür.

Uysal (2016)'in uygulanan çalışan odaklı liderlik tarzının ters mobbing (asttan-üste uygulanan mobbing) üzerindeki etkilerinin bulunmasını hedefleyen çalışmada; negatif yönlü orta düzeyde ilişki olduğu görülmüştür.

Akbolat ve arkadaşları (2017)'nin örgütsel erdemlilik, personel güçlendirme ve otantik liderlik aracılığını değerlendirmeyi amaçladığı araştırmasında örgütsel erdemliliğin güçlendirmeye etkisinde otantik liderliğin aracılık rolü olduğu ve ölçeklerin birbirleri arasında orta seviyede olumlu ilişki bulunduğu ifade edilmiştir.

Hetland ve Sandal (2003)'in dönüşümcü liderlik ile çalışan ve amirlerinin tatmin, iş motivasyonu ve etkililik ile olan ilişkilerini incelemeyi amaçlayan çalışmalarında; dönüşümcü liderliğin çalışan ve amirleri için olumlu sonuçları olduğu ve liderlik yapılan şartların, liderin kişisel özelliklerine göre daha belirleyici özellikleri bulunduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Krugman ve Smith (2003), Kouzes ve Posner'a ait olan dönüşümcü liderlik yaklaşımına uygun bir liderlik eğitim programı hazırlamışlar ve liderlik uygulamaları envanterini kullanmışlardır. Yapılan liderlik eğitimi sonrasında yönetici hemşirelerin öz değerlendirme ve birlikte çalıştıkları hemşirelerin gözlemci değerlendirme sonuçlarına göre yönetici hemşirelerin liderlik uygulamaları öz değerlendirme sonuçları ve çalışan hemşirelerin liderlik uygulamaları gözlemci değerlendirmeleri daha yüksek olup zamanla birlikte liderlik becerilerinin geliştiği bulunmuştur.

Thyer (2003)'in, “dönüşümsel ve işlevsel liderliğin, hemşireler üzerindeki etkilerini ve hemşire ideolojisine uygulanabilirliğini” değerlendirmek amacıyla uyguladığı çalışmada; işlevsel liderlik tarzında hemşirelerin yetkisiz kaldığını, özerkliğin düşük seviyede olduğunu, işlevsel liderlik özelliklerinin erkeklere daha fazla uyduğunu (hakimiyetçilik, zorlayıcılık ve rekabetçilik), tek kişinin söz sahibi olarak kabul edilmesinin ekip çalışmasına olanak sağlamadığını ve buna benzer sorunlardan dolayı hemşirelerin işten ayrıldıkları ifade edilmiştir. Araştırma sonucuna göre; hemşirelik mesleğine en uygun liderlik tarzının dönüşümsel liderlik olduğu savunulmaktadır.

Srivastava ve arkadaşları (2006)'nın güçlendirici liderlikle bilgi paylaşımı ve ekip performansı arasındaki ilişkinin değerlendirilmesi amacıyla yaptıkları çalışmada; güçlendirici liderlikle bilgi paylaşımı ve ekip performansı arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki bulunurken, güçlendirici liderlik ile ekip performansı üzerinde dolaylı yoldan anlamlı bir ilişki bulunmuştur.



Wong ve Laschinger (2012) tarafından hemşirelerde örgütsel güçlendirme, örgütsel tatmin ve performans ile otantik liderlik arasında bulunan ilişkiyi değerlendirmek amacıyla uygulanan araştırmada; otantik liderlik ve örgütsel güçlendirme arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişkinin olduğu saptanmıştır. Ayrıca otantik liderlik, örgütsel tatmin ve öz performans değerlendirme sonuçlarını arttırdığı ifade edilmiştir. Otantik liderliğin hemşirelerin güçlendirmesine yardımcı olduğu, hemşirelerin çalışma ortamlarından memnun olması durumunda yüksek performans sergiledikleri sonucuna ulaşılmıştır.

Fitzpatrick ve arkadaşları (2016), klinik hemşirelerin dönüşümcü liderlik uygulamalarını ne sıklıkla kullandıklarını ölçmek amacıyla bir liderlik eğitimi ve gelişimi programı oluşturmuşlardır. Program, iki kohort grubu oluşturularak uygulanmıştır. Eğitim öncesinde, eğitim sonrasında ve eğitimden üç ay sonra hemşirelere envanter uygulanmıştır. Her iki grupta ikinci değerlendirme anlamlı şekilde yüksek düzeyde çıkmıştır. Üç ay sonra yapılan değerlendirmede çok az düşüş tespit edilmiştir. Yönetici hemşirelerin liderlik becerilerini geliştirme sürecinde liderlik eğitiminin pozitif katkısı olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

### 3. GEREÇ ve YÖNTEM

#### 3.1. Araştırmanın Şekli:

Bu çalışma, yönetici hemşirelerin güçlendirme algıları ile liderlik uygulamaları arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla tanımlayıcı ilişkisel araştırma olarak yapılmıştır.

#### 3.2. Araştırmanın Yapılacağı Yer, Araştırmanın Evreni:

Araştırmanın evrenini üniversite hastaneleri, kamu hastaneleri ve özel hastaneler olmak üzere 10 hastanede çalışan 300 yönetici hemşire oluşturmuştur.

Yönetici hemşire kapsamında başhemşireler/hasta bakım hizmetleri müdürleri/hemşirelik hizmetleri müdürleri, başhemşire yardımcıları/ hasta bakım hizmetleri müdür yardımcıları/hemşirelik hizmetleri müdür yardımcıları, koordinatörler, süpervizörler ve klinik sorumlu hemşireleri alınmıştır. Bu hastanelerde çalışan, araştırmaya katılmaya gönüllü olan, veri toplama sürecinde raporlu ve izinli olmayan tüm yönetici hemşireler araştırma kapsamına alınmıştır.

#### 3.3. Araştırmanın Yapıldığı Hastanelere Göre Evren ve Örneklem Sayıları:

**Tablo 3.1.** Araştırmanın yapıldığı hastanelere göre evren ve örneklem sayıları

Hastane	Evren	Örneklem
Üniversite Hastaneleri	95	72
Kamu Hastaneleri	49	30
Özel Hastaneler	156	143
<b>Toplam</b>	<b>300</b>	<b>245</b>

Araştırmanın örneklemini Üniversite Hastanelerinden 95, Kamu Hastanelerinden 30, Özel Hastanelerden 143 olmak üzere toplam 245 yönetici hemşire oluşturmuştur.

#### 3.4. Araştırma Etiği

Çalışma verilerinin toplanmasından önce Akdeniz Üniversitesi Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Kurulu onayı (EK 4-5), kurum izinleri ve gönüllülerden izin alınmıştır (EK 6, EK 12-18).

### 3.5. Araştırmada Kullanılacak Veri Toplama Araçları

Araştırmada verilerin toplanmasında; Kişisel Bilgi Formu, Örgütsel Güçlendirme Ölçeği, Psikolojik Güçlendirme Ölçeği ve Liderlik Uygulamaları Envanteri kullanılmıştır.

#### 3.5.1. Kişisel Bilgi Formu

Araştırmacı ve tez danışmanı tarafından oluşturulan kişisel bilgi formu 18 sorudan oluşmaktadır. Kişisel bilgi formu; yaş, cinsiyet, medeni durum, çocuğu olma durumu gibi demografik bilgilerin yanı sıra; güçlendirme algısı ve liderlik uygulamalarını etkileyebilecek çalıştığı kurum, eğitim düzeyi, yöneticilik pozisyonu, meslekte toplam çalışma süresi, yönetici hemşire olarak toplam çalışma süresi, yönetici olarak mevcut hastanede çalışma süresi, vardiyalı çalışma durumu, çalışılan kurumdaki ayrılma ve hemşirelik mesleğini bırakma niyeti, yönetim ve liderlik ile ilgili eğitim alma durumu gibi değişkenlerden oluşmaktadır (EK 7).

#### 3.5.2. Örgütsel Güçlendirme Ölçeği (Organizational Empowerment Scale-OES)

Ölçek, Laschinger ve arkadaşları (2001) tarafından hemşirelerin iş güçlendirmesi yapısını ölçmek için geliştirilmiştir. Ölçeğin geçerlik ve güvenilirliği ile Türkçe'ye uyarlanması Mortaş (2005) tarafından yapılmıştır. Ölçek 21 madde ve dört boyuttan oluşmaktadır (EK 8).

**Tablo 3.2.** Örgütsel güçlendirme ölçeğinde incelenen boyutlara ilişkin ölçek maddeleri

Örgütsel güçlendirme ölçeği alt boyutları	Ölçek maddeleri
Fırsat	1., 2., 3.
Bilgiye Erişim	4., 5., 6.
Destek	7., 8., 9.
Kaynak	10., 11., 12.
Biçimsel Güç	13., 14., 15.
Biçimsel Olmayan Güç	16., 17., 18., 19.
Genel Güçlendirme	20., 21.

Ölçekte yer alan alt boyutlar ve ölçek maddeleri Tablo 3.2’de görülmektedir. 20. ve 21. sorularda genel güçlendirme alt ölçeği sadece yapısal geçerlilik için kullanılmakta ve toplam güçlendirme puanına dahil edilmemektedir.

Örgütsel güçlendirme ölçeği, beşli Likert tarzında hazırlanmış olan ve 1=Kesinlikle Katılmıyorum, 2=Katılmıyorum, 3=Kararsızım, 4=Katılıyorum ve 5=Kesinlikle Katılıyorum şeklinde olumsuzdan olumluya doğru sıralanmış bir ölçektir. Değerlendirmede üçün üstünde ortalama puana sahip olanlar örgütsel güçlendirme düzeyleri yüksek; üçün altında ortalama puana sahip olanlar örgütsel güçlendirme düzeyleri düşük olarak kabul edilmektedir. Mortaş (2005) çalışmasında Cronbach’s Alpha katsayısını 0.89 olarak bulmuştur. Güçlendirme literatüründe daha çok hemşireler ile ilgili örneklerde kullanılan ölçek, hemşirelerin ve genel olarak çalışanların süreçlerindeki yapısal güçlendirme algılarının ölçümünde geçerli ve güvenilir bir ölçek olarak kabul edilmektedir (Sürgevil ve ark. 2013). Laschinger ve arkadaşları (2001) tarafından gerçekleştirilen doğrulayıcı faktör analizi ile ölçek faktör yapısının iyi uyum değerlerine sahip olduğunu belirtmişlerdir.

**Tablo 3.3.** Örgütsel güçlendirme ölçeği alt boyutları için cronbach’s alpha katsayıları

Örgütsel güçlendirme ölçeği alt boyutları	Cronbach’s alpha katsayıları
Genel Ölçek	0.92
Fırsat	0.83
Bilgiye Erişim	0.78
Destek	0.89
Kaynak	0.84
Biçimsel Güç	0.75
Biçimsel Olmayan Güç	0.69
Genel Güçlendirme	0.81

Araştırmamızdan elde edilen Cronbach’s Alpha katsayıları Tablo 3.3’te verilmiştir.

### 3.5.3. Psikolojik Güçlendirme Ölçeği (Psychological Empowerment Scale-PES)

Ölçek, Spreitzer (1995) tarafından geliştirilmiş, Mortaş (2005) tarafından Türkçe'ye uyarlanmıştır. Ölçek dört alt boyuttan ve 12 maddeden oluşmaktadır (EK 9). Bu boyutlar; anlamlılık, yeterlilik, özerklik ve etki şeklinde isimlendirilmektedir.

**Tablo 3.4.** Psikolojik güçlendirme ölçeğinde incelenen alt boyutlara ilişkin ölçek maddeleri

Psikolojik güçlendirme ölçeği alt boyutları	Ölçek maddeleri
Anlamlılık	1., 2., 3.
Yeterlilik	4., 5., 6.
Özerklik	7., 8., 9.
Etki	10., 11., 12.

Ölçekte dört alt boyutu ölçmek üzere yer alan alt boyutlar ve ölçek maddeleri Tablo 3.4'te görülmektedir.

Ölçek beşli Likert tarzında hazırlanmış olan ve 1=Kesinlikle Katılmıyorum, 2=Katılmıyorum, 3=Kararsızım, 4=Katılıyorum ve 5=Kesinlikle Katılıyorum şeklinde olumsuzdan olumluya doğru sıralanmış puanlardan oluşmaktadır. Değerlendirmede üçün üstünde ortalama puana sahip kişiler örgütsel güçlendirme düzeyleri yüksek; üçün altında ortalama puana sahip kişiler örgütsel güçlendirme düzeyleri düşük kabul edilmektedir.

Mortaş (2005), ölçeğin faktör analizinde faktör yüklerinin 0.71 ile 0.83 arasında değiştiğini belirtmiştir. Elde edilen faktörlerle toplam varyansın %80.22'sinin açıklandığı görülmüş ve ölçeğin yapısal geçerliliğini desteklediği görülmüştür. Mortaş (2005) ölçeğin güvenirlik çalışması sonucunda Cronbach's Alpha değerini 0.84, Demir (2011) 0.94 bulmuştur.

**Tablo 3.5.** Psikolojik güçlendirme ölçeği alt boyutları için cronbach's alpha katsayıları

Psikolojik güçlendirme ölçeği alt boyutları	Cronbach's alpha katsayıları
Genel Ölçek	0.91
Anlamlılık	0.94
Yeterlilik	0.85
Özerklik	0.81
Etki	0.89

Araştırmamızdan elde edilen Cronbach's Alpha katsayıları Tablo 3.5'te verilmiştir.

#### **3.5.4. Liderlik Uygulamaları Envanteri (Leadership Practices Inventory-LPI)**

Kouzes ve Posner tarafından geliştirilen Liderlik Uygulamaları Envanteri (Leadership Practices Inventory) kullanılmıştır. 1988 yılında geliştirilen Envanter, Kouzes ve Posner tarafından 2003 yılında gözden geçirilerek son halini almıştır. Duygulu ve arkadaşları (2011) tarafından Türkçeye uyarlanmıştır. Çevirileri yapılan Envanter, yazarların önerileri doğrultusunda toplam yedi maddesi yeniden düzenlenerek tekrar yazarlarına gönderilmiş ve kullanıma uygunluğu onaylanmıştır (Duygulu ve ark., 2011).

**Tablo 3.6.** Liderlik uygulamaları envanterinde incelenen beş temel alt liderlik uygulamasına ilişkin ölçek maddeleri

Liderlik Uygulamaları Envanteri beş temel alt boyutu	Ölçek maddeleri
Yol göstermek	1., 6., 11., 16., 21., 26.
Ortak bir vizyon oluşturmak	2., 7., 12., 17., 22., 27.
Süreci sorgulamak (organizasyonu ileri götürmek için risk alma ve fırsatları araştırmak)	3., 8., 13., 18., 23., 28.
Personeli gelişimi konusunda cesaretlendirmek	4., 9., 14., 19., 24., 29.
İzleyenlerinin başarılarını kutlayarak cesaretlendirmek	5., 10., 15., 20., 25., 30.

Envanterde beş liderlik uygulamasını ölçmek üzere 30 madde yer almaktadır (EK 10). Envanterde incelenen beş temel alt liderlik uygulamasının hangi maddelerle değerlendirildiği Tablo 3.6'da görülmektedir.

Duygulu ve arkadaşları (2011)'nin çalışmasında Liderlik Uygulamaları Envanteri'nin Cronbach's Alpha katsayısı 0.92 olarak bulunmuştur. Kouzes ve Posner tarafından

envanterin liderlik uygulamalarının %80'ini tanımlandığı ve yüksek düzeyde geçerliliğe sahip olduğu saptanmıştır (Duygulu ve ark., 2011).

**Tablo 3.7.** Liderlik uygulamaları envanteri alt boyutları için cronbach's alpha katsayıları

Liderlik uygulamaları envanteri alt boyutları	Cronbach's alpha katsayıları
Genel Ölçek	0.94
Yol göstermek	0.78
Ortak bir vizyon oluşturmak	0.79
Süreci sorgulamak (organizasyonu ileri götürmek için risk alma ve fırsatları araştırmak)	0.78
Personeli gelişimi konusunda cesaretlendirmek	0.74
İzleyenlerinin başarılarını kutlayarak cesaretlendirmek	0.79

Araştırmamızdan elde edilen Cronbach's Alpha katsayıları Tablo 3.7'de verilmiştir.

Hem liderin kendisini (öz değerlendirme), hem de gözlemciler (gözlemci değerlendirme) tarafından değerlendirilmesini sağlayan bir ölçme aracıdır. Envanterde yer alan ifadeler, uzman görüşleri doğrultusunda ve yazarlarından alınan izinle bu araştırmada 5'li Likert tipi ölçek ile değerlendirilmiştir (1: Hemen hemen hiç, 2: Nadiren, 3: Bazen, 4: Sıklıkla, 5: Hemen hemen her zaman). En yüksek değer o liderlik davranışını hemen hemen her zaman kullandığını; en düşük değer ise hemen hemen hiç o davranışı kullanmadığını göstermektedir.

### 3.6. Verilerin Toplanması

Veri toplama sürecine kurumlardan gerekli yazılı izinler alındıktan sonra başlanmıştır. Araştırma kapsamında bulunan kurumların başhemşire, başhemşire yardımcıları, süpervisör ve sorumlu hemşireleri ile ön görüşmeler yapılmıştır. Araştırmanın amacı, içeriği, kullanılan ölçekler ve yöntemler hakkında bilgi verilmiştir. Anketler belirlenen tarihlerde kurumlara gidilerek bırakılmış ve geri toplanmıştır. Hemşirelerin veri toplama formunu yanıtlaması ortalama 20 dakika sürmüştür. Veri toplama formlarının dağıtıldığı hemşirelere araştırmaya katılımın gönüllü olduğu açıklanarak yazılı onamları alınmıştır (EK 6). Toplam 280 yönetici hemşireye dağıtılan anketlerden 252 tanesi geri toplanmıştır. Bu anketlerin 245'i geçerli sayılmıştır.

### **3.7. Verilerin Analizi**

Çalışmada elde edilen verilerin istatistiksel analizleri için SPSS (Statistical Package for Social Science for Windows 22.0) programı kullanılmıştır. Araştırmanın ölçümle belirlenen nicel değişkenleri için tanımlayıcı istatistikler olarak ortalama ve standart sapma, sayımla belirlenen nitel değişkenler için ise tanımlayıcı istatistikler sayı ve yüzde şeklinde gösterilmiştir. Kullanılan verilerin öncelikle normal dağılıma uygunluk testleri Shapiro-Wilk testi ile yapılmıştır. Yapılan testler sonucu verilerin normal dağılım göstermediği anlaşılmıştır ve istatistiksel analizde parametrik olmayan testler kullanılmıştır. Bağımlı nicel değişkenler arasındaki ilişkiyi ortaya koymak için korelasyon analizi yapılmıştır. Çalışmanın tamamında anlamlılık düzeyi olarak 0.05 değeri kabul edilmiştir.

### **3.8. Araştırmanın Sınırlılıkları**

- Araştırmanın sadece yönetici kapsamına giren hemşireler üzerinde uygulanması,
- Yönetici hemşirelerde iş yoğunluğu ve zaman sınırlılıkları.

### **3.9. Araştırmanın Güçlükleri**

- Kurum izinlerinin tamamlanmasında yazışmaların uzun sürmesi,
- Özel hastane yönetimlerinin araştırma çalışmalarına olumsuz yaklaşımları,
- İş yoğunluğu sebebiyle araştırmanın zaman kaybı olarak görülmesi,
- Anket doldurmaya karşı isteksizlik,
- Araştırmanın yapıldığı hastanelerin yerleşkelerinin birbirinden uzaklığı bakımından ulaşımın planlanandan fazla zaman alması
- Kapalı ünitelere ulaşmada güçlükler yaşanmıştır.



## 4. BULGULAR

Bu çalışmaya dahil edilen 10 farklı hastanede çalışan toplam 245 hemşirenin 72'si (%29.39) üniversite hastanelerinden, 143'ü (%58.36) özel hastanelerden ve 30'u (%12.25) kamu hastanelerindedir. Bu bölümde araştırmada kullanılan örgütsel güçlendirme algısı, psikolojik güçlendirme algısı ve liderlik uygulamaları ölçeklerinin genel ve alt boyut puan ortalamaları arasındaki ilişkilere yer verilmiştir.

### 4.1. Hemşirelerin Tanıtıcı Özellikleri

Bu bölümde araştırmaya katılan hemşirelerin sosyo-demografik ve mesleki özelliklerine ilişkin bulgulara yer verilmiştir.

**Tablo 4.1.** Araştırmaya katılan yönetici hemşirelerin sosyo-demografik özellikleri

	n=245	Yüzde
<b>Yaş</b>		
20-29	29	11.84
30-39	147	60.00
40-49	49	20.00
50 ve üstü	20	8.16
<b>Cinsiyet</b>		
Kadın	215	87.76
Erkek	30	12.24
<b>Medeni durum</b>		
Bekâr	52	21.22
Evli	193	78.78
<b>Çocuk</b>		
Var	187	76.33
Yok	58	23.67
<b>Çocuk Sayısı</b>		
1	83	44.39
2 ve üstü	104	55.61
<b>Eğitim</b>		
SML	55	22.45
Ön Lisans	52	21.22
Lisans	112	45.71
Yüksek Lisans	26	10.61

Hemşirelerin sosyo-demografik özellikleri incelendiğinde, araştırmaya katılan hemşirelerin %60'ının 30-39 yaş aralığında, %87.76'sının kadın, %12.24'ünün erkek, %78.78'inin evli, %76.33'ünün çocuğunun olduğu ve yarıya yakınının (%45.71) lisans mezunu olduğu anlaşılmaktadır (Tablo 4.1).

**Tablo 4.2.** Araştırmaya katılan yönetici hemşirelerin mesleki özellikleri

	n=245	Yüzde
<b>Yöneticilik Pozisyonu</b>		
Başhemşire	6	2.56
Başhemşire Yard.	15	6.41
Supervisor	17	7.26
Klinik Sorumlu Hemşiresi	196	83.76
<b>Meslekte Toplam Çalışma Süresi</b>		
0-9 yıl	49	20.00
10-14 yıl	76	31.02
15-20 yıl	59	24.08
20 yıl ve üzeri	61	24.90
<b>Yönetici Hemşire Olarak Çalışma Süresi</b>		
0-4 yıl	98	41.35
5-9 yıl	81	34.18
10-14 yıl	32	13.50
15 yıl ve üzeri	26	10.97
<b>Yönetici Hemşire Olarak Bulunduğu Hastanede Çalışma Süresi</b>		
0-4 yıl	143	60.85
5-9 yıl	79	33.62
10 yıl ve üzeri	13	5.53
<b>Önceki Görevi</b>		
Servis Hemşiresi	138	56.33
Servis Sorumlu Hemşiresi	67	27.35
Diğer	40	16.33
<b>Kurumdan Ayrılmayı Düşünme</b>		
Evet	4	1.63
Hayır	219	89.39
Kararsız	22	8.98
<b>Mesleği Bırakmayı Düşünme</b>		
Evet	2	0.82
Hayır	224	91.43
Kararsız	19	7.76
<b>Yönetimle İlgili Özel Eğitim Alma Durumu</b>		
Evet	61	24.90
Hayır	184	75.10
<b>Liderlikle İlgili Özel Eğitim Alma Durumu</b>		
Evet	63	25.71
Hayır	182	74.29

Hemşirelerin mesleki özellikleri incelendiğinde, hemşirelerin %83.76'sının klinik sorumlu hemşiresi olduğu, meslekte toplam çalışma sürelerinin ağırlıklı olarak 10-20 yıl arasında olduğu, %75'inin yönetici hemşire olarak çalışma süresinin 0-9 yıl arasında

olduğu, çoğunluğunun (%94.47) yönetici hemşire olarak buldukları hastanede çalışma sũrelerinin 0-9 yıl aralığında olduğu, yarıdan çoğunun nceki grevinin servis hemşiresi olduğu (%56.33), %90'a yakınının nũmũzdeki bir yıl içersinde kurumdan ayrılmayı dũřunmediđi, yine %91.43'ũnũn nũmũzdeki bir yıl içersinde hemşirelik mesleğini bırakmayı dũřunmediđi, yaklaşık %75'inin yönetim ve liderlik ile ilgili zel eğitim almadıkları grũlmektedir (Tablo 4.2).



## 4.2. Yönetici Hemşirelerin Örgütsel ve Psikolojik Güçlendirme ile Liderlik Uygulamaları Arasındaki İlişki

**Tablo 4.3.** Yönetici hemşirelerin örgütsel güçlendirme ile liderlik uygulamaları ölçeklerinin alt boyut puanları arasındaki ilişkinin karşılaştırılması

	Liderlik Uygulamaları Envanteri	Yol Göstermek	Ortak Bir Vizyon Oluşturmak	Süreci Sorgulamak	Personeli Gelişimi Konusunda Cesaretlendirmek	İzleyenlerinin Başarılarını Kutlayarak Cesaretlendirmek	
<b>Örgütsel Güçlendirme Ölçeği</b>	<b>r</b>	0.44	0.44	0.45	0.39	0.36	0.35
	<b>p</b>	0.0001	0.0001	0.0001	0.0001	0.0001	0.0001
Fırsat	<b>r</b>	0.36	0.35	0.35	0.34	0.30	0.30
	<b>p</b>	0.0001	0.0001	0.0001	0.0001	0.0001	0.0001
Bilgi	<b>r</b>	0.40	0.41	0.42	0.34	0.34	0.30
	<b>p</b>	0.0001	0.0001	0.0001	0.0001	0.0001	0.0001
Destek	<b>r</b>	0.40	0.42	0.41	0.31	0.32	0.37
	<b>p</b>	0.0001	0.0001	0.0001	0.0001	0.0001	0.0001
Kaynak	<b>r</b>	0.25	0.27	0.27	0.24	0.22	0.15
	<b>p</b>	0.0001	0.0001	0.0001	0.0001	0.0004	0.0179
Bıçimsel Güç	<b>r</b>	0.21	0.23	0.26	0.15	0.13	0.16
	<b>p</b>	0.0009	0.0002	0.0001	0.0140	0.0322	0.0107
Bıçimsel Olmayan Güç	<b>r</b>	0.42	0.37	0.44	0.41	0.37	0.34
	<b>p</b>	0.0001	0.0001	0.0001	0.0001	0.0001	0.0001
Genel Güçlendirme	<b>r</b>	0.29	0.26	0.27	0.28	0.27	0.22
	<b>p</b>	0.0001	0.0001	0.0001	0.0001	0.0001	0.0004

Hemşirelerin örgütsel güçlendirme ile liderlik uygulamaları ölçeklerinin alt boyut puanları arasındaki ilişkiler incelendiğinde, tüm alt boyut puanları arasındaki ilişkinin 0.13 ile 0.46 arasında, istatistiksel olarak anlamlı pozitif yönde ve genelde orta düzeyde olduğu görülmektedir (Tablo 4.3).

**Tablo 4.4.** Yönetici hemşirelerin psikolojik güçlendirme ile liderlik uygulamaları ölçeklerinin alt boyut puanları arasındaki ilişkinin karşılaştırılması

		<b>Psikolojik Güçlendirme Algısı</b>	Anlamlılık	Yeterlilik	Özerklik	Etki
<b>Liderlik Uygulamaları Envanteri</b>	<b>r</b>	0.53	0.44	0.47	0.41	0.41
	<b>p</b>	0.0001	0.0001	0.0001	0.0001	0.0001
Yol Göstermek	<b>r</b>	0.53	0.44	0.47	0.41	0.39
	<b>p</b>	0.0001	0.0001	0.0001	0.0001	0.0001
Ortak Bir Vizyon Oluşturmak	<b>r</b>	0.47	0.37	0.41	0.37	0.37
	<b>p</b>	0.0001	0.0001	0.0001	0.0001	0.0001
Süreci Sorgulamak	<b>r</b>	0.48	0.39	0.44	0.38	0.36
	<b>p</b>	0.0001	0.0001	0.0001	0.0001	0.0001
Personeli Gelişimi Konusunda Cesaretlendirmek	<b>r</b>	0.48	0.39	0.42	0.37	0.38
	<b>p</b>	0.0001	0.0001	0.0001	0.0001	0.0001
İzleyenlerinin Başarılarını Kutlayarak Cesaretlendirmek	<b>r</b>	0.47	0.41	0.41	0.35	0.36
	<b>p</b>	0.0001	0.0001	0.0001	0.0001	0.0001

Yönetici hemşirelerin psikolojik güçlendirme ile liderlik uygulamaları ölçeklerinin alt boyut puanları arasındaki korelasyon katsayıları incelendiğinde, hemşirelerin psikolojik güçlendirme ile liderlik uygulamaları ölçeklerinin tüm alt boyut puanları arasındaki ilişkilerin 0.35 ile 0.54 arasında istatistiksel olarak anlamlı pozitif yönde ve orta düzeyde ilişkili olduğu belirlenmiştir (Tablo 4.4).

## 5. TARTIŞMA

### 5.1. Yönetici Hemşirelerin Örgütsel Güçlendirme ile Liderlik Uygulamaları Arasındaki İlişkinin Karşılaştırılması

Çalışma ortamlarında otonomi ve etkinlik bireyler için önemli unsurlardandır. Hemşireliğin gelişiminde kaliteli bakım uygulamaları için hemşirelerin yeteneklerine engel olan konular ortaya çıkmaktır. Bu bağlamda engellerden birinin de hemşirelerde güçlendirilme eksikliği olduğu düşünülmektedir (Ellefsen ve Hamilton, 2000). Sarıaltın ve Yılmaz (2008) tarafından yapılan araştırmada güçlendirme uygulamasının başlaması ve yerleşmesi sürecinde güçlendirmeye inanmayan bir yöneticinin bunu uygulama konusunda başarılı olamayacağını ileri sürülmüştür. Güçlendirme ile birlikte verilen eğitimler dolaylı yollardan çalışanların refahını ve bilinçlenmesini etkileyecektir (Uzun 2007).

Hemşirelerin örgütsel güçlendirme ile liderlik uygulamaları ölçekleri ve alt boyut puanları arasındaki ilişkiler incelendiğinde istatistiksel olarak anlamlı pozitif yönde ve orta düzeyde ilişkili oldukları görülmektedir (Tablo 4.3). Örgütsel güçlendirme algısı yüksek olan yönetici hemşirelerin daha fazla liderlik uygulamaları sergiledikleri sonucu elde edilmiştir. Çalışmamızla benzer şekilde San Turgay (2006), hemşirelerin çalışma yerindeki güçlendirme algıları ile liderlik uygulamaları arasında anlamlı ilişki olduğunu belirtmiştir. Literatür incelendiğinde örgütsel güçlendirmenin liderlik uygulamalarını (Laschinger ve ark., 1999) ve özerkliği (Sabiston ve Laschinger, 1995) olumlu yönde etkilediği görülmüştür. Aynı zamanda liderlik uygulamalarının temelinde yer alan diğerlerini gelişimi konusunda cesaretlendirmek, bireylerin kendi çabaları ile hedeflerine ulaşmayı ve değişime öncü olabileceklerine inanmalarını sağlayarak güçlendirmeyi içermektedir (Duygulu, 2007).

Sancar (2012)'ın araştırmasında liderlik ve güçlendirme uygulamaları yakın ilişki içinde olan yaklaşımlar olarak ifade edilmiştir. Lider, değişimin önemini bilen ve çalışanlara da bunu öğretendir. Güçlendirme uygulaması da bu değişimin bir parçası haline gelmiştir. Bu amaçla, bahsedilen konularda başarı elde edebilmek için öncelikle çalışanların belirli konularda fikirlerine başvurulmalı, hizmet içi eğitimlerle bilgilerini arttırmaları

sağlanmalı ve bir bütünün önemli birer parçası oldukları sürekli olarak ifade edilmelidir. Bu sayede takım ruhuna erişmeleri sağlanarak belirlenen hedeflere birlikte ulaşmaları teşvik edilmelidir.

Örgütsel güçlendirmenin fırsat boyutu incelendiğinde kurumlarında bilgi ve becerilerini geliştirmelerine, ilerlemelerine olanak sağlayan iş koşullarına erişimi olan çalışanların liderlik uygulamaları sergiledikleri görülmüştür. Algılanan fırsat unsurlarını arttırmak için çalışanlar kendilerinden beklenen görevler için eğitilmelidir, bunun için eğitim fırsatları yaratılmalı, bilgiye ulaşabilecekleri sistemler kurulmalıdır (Laschinger ve ark., 2001; Öztürk, 2010).

Çalışmamızda örgütsel güçlendirmenin bilgi boyutu incelendiğinde; işin başarılması için gerekli teknik bilgi, uzmanlık, örgütün vizyonu, misyonu hakkında bilgi sahibi olan çalışanlar ile kurumda alt ve üst kademe arasında bilgi paylaşımı olanların liderlik uygulamalarının alt boyutları arasında pozitif yönde ve anlamlı ilişki görülmüştür. Koçel (2003)'e göre güçlendirmenin başarılı olması için en büyük koşul bilgi paylaşımıdır. Örgütün misyon ve vizyonundan haberi olmayan, kurumun mevcut durumunu bilmeyen çalışanların güçlendirme uygulamaları başarısız olacaktır. Bundan dolayı güçlendirme sürecinin başarıya ulaşabilmesi için öncelikli koşullardan biri bilgiyi paylaşan ortamı yaratan bir sistemin tasarlanması ve uygulanmasıdır (San Turgay, 2006).

Örgütsel güçlendirmenin destek alt boyutu incelendiğinde; çalışmamıza katılan yönetici hemşirelerin çalışma ortamlarında geribildirim sağlayabilmeleri ile liderlik uygulamaları arasında pozitif yönde ve anlamlı ilişki görülmüştür. Çalışanların ihtiyaç duyduğu destekler kendilerine sağlandığında otonomileri gelişecek ve risk almalarına engel olmayan bir ortam yaratılacaktır (Sarmiento ve ark, 2004; Akçakaya, 2010). Keleş (2008) tarafından yapılan araştırma bulgularına göre, yöneticileri tarafından desteklendiğini bilen çalışanların motivasyonlarının arttığı ve işleri ile ilgili kararlar alırken kendilerini güçlendirilmiş hissettikleri için daha cesur davrandıkları saptanmıştır. Böylece yönetici hemşirelerin liderlik uygulamalarını sergilemeleri için uygun koşulların sağlanmış olacağı düşünülmektedir.



Örgütsel güçlendirmenin kaynak alt boyutu incelendiğinde; çalışmamıza katılan yönetici hemşirelerin örgütsel amaçları gerçekleştirmek işlerini etkin bir biçimde yapmalarına olanak sağlayacak olan malzeme, ekipman ve zamanın çalışana gerektiğinde sağlanması ile liderlik uygulamaları arasında pozitif yönde ve anlamlı ilişki görülmüştür. Çalışanın ve güçlendirme uygulamasının başarılı olması için araç ve gereç anlamındaki bu kaynakların bulunması gerekmektedir (San Turgay, 2006).

Örgütsel güçlendirmenin biçimsel ve biçimsel olmayan güç alt boyutları incelendiğinde; çalışanların kurum içindeki inisiyatifleri, karar vermede takdir, esneklik ve görünürlüğe sahip olması, kurum dışı ilişkiler, farklı birimler arası iletişim ağı gibi faktörler ile liderlik uygulamaları arasında pozitif yönde ve anlamlı ilişki görülmüştür. Biçimsel ve biçimsel olmayan güç; çalışanların fırsat, bilgi, destek ve kaynak yapılarına erişimini etkileyen güçtür (Laschinger ve Havens, 1996). Kanter, güçlendirme unsurlarına erişimin biçimsel ve biçimsel olmayan güç aracılığı ile kolaylaştığını belirtmekte (Laschinger ve ark., 2010), Davies ve arkadaşları (2006) klinik eğitimcilerle yaptığı çalışmada klinik eğitimcilerin güçlendirme algıları ile biçimsel ve biçimsel olmayan güç algıları arasında pozitif ilişki olduğunu belirtmişlerdir. İş faaliyetlerinde esneklik ve karar vermede takdir, örgüt içinde farklı düzeylerde kurulan anlaşmalar ve kişilerle ilişkiler ile liderlik uygulamalarının daha sıklıkla sergileneceği düşünülmektedir.

Çalışmamızdan elde edilen sonuçlara göre fırsat, bilgi, destek, kaynaklara erişim, biçimsel ve biçimsel olmayan güce erişimi olan yönetici hemşirelerin çalışanlara yol gösterdiği, ortak bir vizyon oluşturduğu, süreci sorguladığı, çalışanları gelişimleri konusunda cesaretlendirdiği, izleyenlerin başarılarını kutlayarak cesaretlendirdiği, otonomik karar verme mekanizmalarında artış ve devredilen yeni sorumluluklar ile yönetime katılım sağladıkları görülmüştür. Güçlendirme konusunda yapılan çalışmalarda güçlendirmeyi etkileyen unsurlar arasından otonomi (Sabiston ve ark. 1995) ve yönetime katılım (Laschinger ve ark., 1997) üzerinde durulmuştur. Böylece yönetici hemşirelerde otonomi düzeylerinin artışı ve yönetsel uygulamalara katılımları sağlanarak liderlik uygulamaları ile kendilerini izleyenleri etkileyebilecekleri düşünülmektedir.

Güçlendirme süreci liderlik uygulamalarını olumlu yönde artıracak önemli olgulardan biridir. Çünkü liderlik kavramlarından biri olan entelektüel teşvik ile bireylerin tecrübelerinin gelişimine katkıda bulunan güçlendirme kavramı yakından ilişkilidir. Güçlendirme sayesinde bireylerin hedeflerine ulaşmalarında büyük ölçüde otonomiye sahip olmaları sağlanarak güven ve takım çalışmasına dayalı yeni bir iş ilişkisi meydana gelir (Sayın, 2008).

Kavuncubaşı (2000)'nin araştırmasında güçlendirme süreci “kurumsal koşulların belirlenmesi”, “yetki ve güç aktarılması ve “sonuçların değerlendirilmesi” şeklinde bir döngü halinde işlenmektedir. Bu döngüde çalışanın görev ve yetkileri artırılır, otonomik davranma becerisi genişletilir, çalışana daha fazla bağımsızlık tanınarak bağımsız özerkleşme imkânı sağlanır. Bu çalışmaya benzer olarak Ford Motor Company'nin “Liderlik Eğitimi ve Geliştirme” programı güçlendirme sürecini bir döngü olarak sağlamayı hedeflemektedir (Quinn ve Spreitzer, 1997). Liderlik geliştirme programlarının içeriğinde güç, etkileme, güçlendirme gibi konuların yer alması nedeniyle liderlik eğitimi alan kişilerde örgütsel güçlendirmenin geliştirilebileceği düşünülmüştür.

## **5.2. Yönetici Hemşirelerin Psikolojik Güçlendirme ile Liderlik Uygulamaları Arasındaki İlişkinin Karşılaştırılması**

Araştırmamıza katılan yönetici hemşirelerin psikolojik güçlendirme ile liderlik uygulamaları ölçekleri ve alt boyut puanları arasındaki korelasyon katsayıları incelendiğinde, hemşirelerin psikolojik güçlendirme ile liderlik uygulamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı pozitif yönde ve orta düzeyde ilişkili olduğu görülmektedir (Tablo 4.4). Bireyin içsel görev motivasyonu olarak tanımlanan ve çalışanın işine uyumunu yansıtan dört bileşene erişimi olan ve kurumları tarafından güçlendirilen çalışanlar değerleri ve inançları bakımından kurumu ile uyum içinde olabilmektedir (Kanbur, 2017).

Çalışmamızdan psikolojik güçlendirme algısı yüksek olan yönetici hemşirelerin daha fazla liderlik uygulamaları sergiledikleri sonucu elde edilmiştir. Spreitzer ve arkadaşlarının (1999) araştırmalarında çalışmamız sonuçları ile benzer şekilde psikolojik olarak güçlendirilmiş yöneticilerin liderlik yeteneklerini kullanabildikleri,

uygulamalarında daha etkin olduklarını hissettikleri ve birlikte çalıştıkları ekip üyelerince daha etkili olarak görüldükleri ifade edilmiştir.

Psikolojik güçlendirmenin anlam boyutu incelendiğinde; yönetici hemşirelerin yaptıkları işe verdiği değer ve önem arttıkça algıladıkları anlam düzeyi artmakta ve kendisini izleyenlere sergilemiş oldukları liderlik uygulamalarının olumlu yönde etkilendiği düşünülmektedir. Thomas ve Velthouse (1990), anlamlılığın düşük düzeyde bulunması durumunda, çalışanın önemli durumlar karşısında ilgisiz ve duyarsız kalacağını, fakat yüksek düzeyde sahip olunan anlamlılık boyutunun, örgütsel bağlılığı, süreçlere katılımı ve bireyin enerjisinde artış sağlayacağını belirtmiştir.

Yeterlilik boyutu incelendiğinde; yönetici hemşirelerin işleriyle ilgili faaliyetleri başarıyla yerine getirebilecek yeteneğe sahip olduklarına inanmaları ile liderlik uygulamalarının olumlu yönde etkilendiği düşünülmektedir. Yeterlilik algısı bireyde işiyle ilgili daha fazla gayret gösterme ve baş edebilme konusunda dayanıklılık oluşmasını sağlamaktadır (Thomas ve Velthouse, 1990). Çünkü insanlar baş edemeyeceklerini düşündükleri durumlarda kaçınma eğilimi göstermekte ve yapabileceklerine inandıkları faaliyetleri de yerine getirmek üzere harekete geçmektedirler (Menon, 2001). Buna göre yeterlilik algısı yüksek düzeyde olan yönetici hemşirelerin astlarına karşı liderlik uygulamaları alt boyutlarının da artacağı düşünülmektedir.

Özerklik alt boyutu incelendiğinde; işleriyle ilgili faaliyetleri düzenleme ve uygulamada kontrol sahibi olma algısı yüksek olan yönetici hemşirelerin liderlik uygulamaları alt boyutlarının olumlu yönde artış sağladığı sonucu elde edilmiştir. Süreçlerini etkileyen durumlarda özerkliğini kullanan hemşireler, faaliyetlerini aldıkları kararlar yönünde geliştirerek meydana gelen çıktılar için sorumluluk alabilmelidir (Şen, 2010). Profesyonelliğin ayırt edici özelliği olan özerklik ile sorumluluk alabilen hemşireler kendilerini güçlendirilmiş hissetmekte, bu da beraberinde profesyonelleşme ve liderlik uygulamalarını geliştirmeyi sağlamaktadır (Balık, 2015). Yönetici hemşirelerin işinde özerkliği olması daha fazla inisiyatif ve özgürlüğe sahip olarak karar verebilmelerini sağlayacaktır. Personel güçlendirme ile birlikte verilen eğitimler dolaylı yollardan çalışanların refahını ve bilinçlenmesini etkileyecektir (Uzun 2007).

Etki alt boyutu incelendiğinde; hedeflerine ulaşmada davranışlarının değişim meydana getirme düzeyi ve işlerinde stratejik ve yönetsel sonuçları etkileyebilme inancı yüksek olan yönetici hemşirelerin liderlik uygulamalarının da benzer şekilde yüksek düzeyde sergilendiği görülmüştür. Şen (2010)'e göre çalışanlar kurumlarda birtakım değişiklikleri gerçekleştirebilme olanağına sahip olduklarını düşündüklerinde davranışlarının sistemi etkileyebileceğini görecekle ve kendilerini güçlendirilmiş hissedeceklerdir. Bu sayede yönetici hemşirelerin içsel motivasyonlarındaki artış ile birlikte işleri ile ilgili faaliyetlerde daha fazla çaba gösterecekleri, kendisini takip edenlere daha yüksek düzeyde liderlik uygulamaları sergileyecekleri düşünülmektedir.

Dünya Sağlık Örgütü (DSÖ) ve Uluslararası Hemşireler Birliği (ICN), liderliğin hemşirelik hizmetlerindeki her kademedede bulunması gereken bir rol olduğunu ifade etmektedir. Bu doğrultuda her düzeydeki yönetim basamaklarında çalışan hemşirelerin güçlendirilmeleri ve liderlik uygulamaları sergilemeleri için desteklenmesi ve onlara liderlik uygulamalarını geliştirmelerine imkân tanıyan fırsatlar verilmesi, verilen sağlık bakım hizmetlerinde kalite ve sürekliliğinin sağlanmasında büyük önem taşımaktadır (Duygulu ve Kublay 2008).

## 6. SONUÇ ve ÖNERİLER

### 6.1. Sonuçlar

- Bu çalışma, yönetici hemşirelerin güçlendirme algıları ile liderlik uygulamaları arasındaki ilişkinin belirlenmesi amacıyla yönelik yapılmıştır. Elde edilen bulgular çerçevesinde örgütsel ve psikolojik güçlendirme algısı yüksek olan yönetici hemşirelerin daha fazla liderlik uygulamaları sergiledikleri sonucu elde edilmiştir.
- Örgütsel güçlendirmenin alt boyutları olan fırsat, bilgi, destek, kaynaklara erişim, biçimsel ve biçimsel olmayan güç unsurlarının kurum tarafından sağlanması ile çalışanın psikolojik güçlendirme algısının olumlu yönde etkilendiği sonucuna ulaşılmıştır. Örgüt tarafından güçlendirilen çalışanın gerekli imkân ve koşullar sayesinde yaptığı işi anlamlı hissettiği, yeterlilik duygusuna sahip olduğu, işinde kendini özerk hissettiği ve faaliyetlerinin sonucunda etkili olduğuna inandığı sonucu ifade edilebilir. Tüm bu unsurların olumlu etkisi ile birlikte yönetici hemşirelerde liderlik uygulamalarını sergileme olanağını ortaya çıkarmaktadır.
- Yönetici hemşireler yönetsel kararlara katılım, yenilik, bilgiye ulaşılabilirlik, bilgi paylaşımı, sorumluluk, ortak hedeflere yöneltme, yeterlilik, eğitim ve geliştirme unsurları ile güçlendirildiğinde liderlik uygulamalarının olumlu yönde etkilendiği görülmüştür.

### 6.2. Öneriler

- Güçlendirilen yönetici hemşireler daha fazla liderlik uygulamaları sergileyeceklerinden, yönetici hemşirelerin güçlendirilmesinin hem örgüt hem de çalışan personel için yararlı olacağı söylenebilir.
- Güçlendirme ve liderlik uygulamaları arasındaki ilişkinin diğer hastane yöneticilerinde de araştırılması gerekmektedir. Hastane yöneticilerinin güçlendirme ve liderlik uygulamaları arasındaki ilişkinin araştırılması sağlık yönetimi alanında bu kavramın yerleşmesine katkıda bulunacaktır.

- Sağlık kurumu yöneticilerinin güçlendirme ile liderlik uygulamaları arasındaki ilişkileri fark edebilmeleri, güçlendirilmiş ve liderlik uygulamalarının sergilenebileceği bir ortam oluşturabilmeleri için eğitimler planlanabilir.
- Yönetici pozisyonunda görev yapan hemşirelerin liderlik becerilerini geliştirmeleri için yönetim ve liderlik konularında eğitim programlarının oluşturulması ve devamlılığının sağlanması önerilebilir.



## KAYNAKLAR

Ağca Y., Döven MS. Liderlik davranışının örgütsel vatandaşlığa ve alt boyutlarına etkisi: perakende sektöründe bir araştırma. Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi 2016:(21)3;845-864.

Ahmad N., Nelson OO. Empowerment, job satisfaction and organizational commitment: a comparative analysis of nurses working in Malaysia and England. Journal of Nursing Management, 2010:18;582–591.

Akbolat M., Durmuş A., Ünal Ö. Örgütsel Erdemliliğin Personel Güçlendirmeye Etkisi ve Otantik Liderliğin Aracı Rolü. İşletme Bilimi Dergisi, 2017:5(2);71-87.

Akçakaya M. Örgütlerde uygulanan personel güçlendirme yöntemleri: Türk kamu yönetiminde personel güçlendirme. Karadeniz Araştırmaları, 2010:25;145-174.

Akdemir A. İşletme bilimine giriş. Birinci Baskı, Birlik Ofset Yayıncılık, Eskişehir; 1996, s:199.

Akdemir A. Otel İşletmelerinde Örgüt İklimine Etki Eden Yönetimsel Güç Kaynaklarının Belirlenmesi. T.C. Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, 2017, Nevşehir (Danışman: Yrd. Doç. Dr. AG Özkoç).

Akgün E. Örgütlerde Algılanan Personel Güçlendirmenin Örgütsel Bağlılık İle İlişkisi: Bir Kamu Kurumunda Araştırma. T.C. Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, 2015 Eskişehir (Danışman: Yrd. Doç. Dr. A Özmen).

Akgün S. Adıyaman Devlet Hastanesi'nde Çalışan Hemşirelerin Güçlendirme Algısına İlişkin Sorunların Belirlenmesi. T.C. Okan Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, 2016, İstanbul (Danışman: Yrd. Doç. Dr. KD Beydağ).

Akgündüz Y, Kale A, Pazarbaşı G. Futbol turizmüne hizmet eden otel çalışanlarının psikolojik güçlendirme algılarının örgütsel vatandaşlık davranışlarına etkisi. Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 2014;11(28):1-15.

Akın M. Personeli güçlendirme algılaması, örgüt iklimi algılaması ve yaratıcı kişilik özelliklerinin örgüt düzeyinde yaratıcı çıktılar üzerindeki doğrudan ve dolaylı etkileri. Bozok Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 2010;(29):211-238.

Albrecht SL., Andretta M. The influence of empowering leadership, empowerment and engagement on affective commitment and turnover intentions in community health service workers. Leadership in Health Services 2011;24(3);228- 237.

Altındış S, Özutku H. Psikolojik güçlendirme ve güçlendirmeyi etkileyen faktörler: Türkiye'deki devlet hastanelerinde bir araştırma. Afyon Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Dergisi, 2011;13(11):162-189.

Aras G. Personel Güçlendirme Yönetiminde Güçlendirici Liderlik Davranışları Uygulaması: Kemer Bölgesi Beş Yıldızlı Otel İşletmeleri Örneği. Gümüşhane Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, 2013, Gümüşhane (Danışman: Yrd. Doç. Dr. S Bostan).

Ardahan M, Konal E. Hemşirelikte yöneticilik ve liderlik. Gümüşhane Üniversitesi Sağlık Bilimleri Dergisi, 2017;(6):140-147.

Arı GS, Ergeneli A. Psikolojik güçlendirme algısı ve bazı demografik değişkenlerin örgütsel bağlılığa etkisi. Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 2003;21(1):129-149.

Armellino D., Griffin MT., Fitzpatrick JJ. Structural empowerment and patient safety culture among registered nurses working in adult critical care units. Journal of Nursing Management, 2010;18;796–803.

Arnold JA, Arad S, Rhoades JA, Drasgow F. the empowering leadership questionnaire: the construction and validation of a new scale for measuring leader behaviors. Journal of Organizational Behavior, 2000;(21):249-269.



Arslantaş C. Dönüşümcü liderliğin psikolojik güçlendirme ve örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisi. İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Amme İdaresi Dergisi, 2007;40(4):81-101.

Arslantaş CC. Güçlendirici lider davranışının psikolojik güçlendirme üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik görgül bir araştırma. Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 2007;7(2):227-240.

Arslantaş CC., Dursun M. Etik liderlik davranışının yöneticiye duyulan güven ve psikolojik güçlendirme üzerindeki etkisinde etkileşim adaletinin dolaylı rolü. Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 2008;8(1):111-127.

Arslantaş CC., Pekdemir I. Dönüşümcü liderlik, örgütsel vatandaşlık davranışı ve örgütsel adalet arasındaki ilişkileri belirlemeye yönelik görgül bir araştırma. Sosyal Bilimler Dergisi, 2007;7(1):261-286.

Asgarsani H, Duostdar O, Rostami A. Empowerment and its impact on the organization productivity. Singaporean Journal of Business Economic and Management Studies. 2013;1(9):25- 32.

Aslan Z. Personel Güçlendirmenin Tükenmişlik Sendromu Üzerine Etkileri: Seyahat Acentalarında Bir Araştırma. T.C. Sakarya Üniversitesi Yüksek Lisans Tezi, 2010, Sakarya (Danışman: Doç. Dr. O Batman).

Aydın Ş. Örgütlerde Güç Kullanımı Sakarya Üniversitesi Araştırması. Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, 2007, Sakarya (Danışman: Danışman: Doç.Dr. R Coşkun).

Aydoğmuş C. Kişilik Özellikleri ile İş Tatmini İlişkisi Üzerinde Psikolojik Güçlendirme ve Dönüşümcü Liderlik Algısının Etkileri. Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, 2011, Ankara (Danışman: Prof. Dr. A Ergeneli).

Bakan İ, Büyükbeşe T, Erşahan B, Güngören M. Güçlendiren liderlik ve personel güçlendirme ilişkisi: teorik bir yaklaşım. Bingöl Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi 2012;2(4):32-43.

Balçık E. Hemşirelerin Yapısal Güçlendirme Algısı ve İşe Bağlı Gerginlik Düzeyleri. Haliç Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, 2013, İstanbul (Danışman Doç. Dr. N Bahçecik).

Balık T. Yoğun Bakım Ünitelerinde Çalışan Hemşirelerin Hemşirelik Personelinin Güçlendirilmesine İlişkin Görüşlerinin Değerlendirilmesi. Karadeniz Teknik Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, 2015, Trabzon (Danışman: Doç. Dr. H Öztürk).

Barutçugil İ. Stratejik insan kaynakları yönetimi. Kariyer Yayıncılık. Yayın No: 59, Yönetim Dizisi: 15, İstanbul; 2004, s: 398-470.

Başaran S, Duygulu S. Hemşirelikte güç kavramının analizi. Hacettepe Üniversitesi Hemşirelik Fakültesi Dergisi 2014:62-73.

Beşyaprak S. Personel Güçlendirmenin Tükenmişlik Sendromu Üzerine Etkisi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, 2012, İzmir (Danışman: Doç. Dr. F Tektüfekçi).

Bolat T. Personeli güçlendirme: davranışsal ve bilişsel boyutta incelenmesi ve benzer yönetim kavramları ile karşılaştırılması. Balıkesir Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi 2003;17(3-4):215.

Budak G, Budak G. İşletme yönetimi, Fakülteler Kitabevi, 5. Basım, İzmir; 2004, s:423.

Burke W. Leadership as empowering others. Executive Power, S. Srivastara (Ed.) San Francisco: Jossey Bass; 1986, p:51-77.

Cengiz A. Etkili Liderin Gücü. Acıbadem Hemşirelik E- Dergi 2011;(1) 33:1-5.

Conger JA, Kanungo RN. The empowerment process: integrating theory and practice. Academy of Management Review, 1988;13(3):471-482.

Costa Freire CM., Azevedo RM. Empowering and trustful leadership: impact on nurses' commitment. Personnel Review, 2015;44(5)702-719.

Çakınberk A., Demirel ET. Örgütsel bağlılığın belirleyicisi olarak liderlik: sağlık çalışanları örneği. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 2010;24;103-119.

Çamlıbel N, Gül G, Bol P, Erbaycu AE. Çalışan hemşireler tarafından yönetici hemşirelerden beklenen ve algılanan liderlik davranışlarının karşılaştırılması (Bir eğitim ve araştırma hastanesi örneği). Sağlıkta Performans ve Kalite Dergisi, 2013;6(2):89-112.

Çankaya M. Personel Güçlendirmenin Örgütsel Etkililiğe Katkısı Üzerine Bir Alan Araştırması. T.C. Hitit Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, 2018, Çorum (Danışman: Prof. Dr. İrfan Çağlar).

Çavuş FM, Demir Y. Personel güçlendirme ve tükenmişlik: sağlık çalışanları üzerine bir araştırma. Uluslararası Sağlıkta Performans ve Kalite Kongresi Kitabı, Antalya, 2010: 216-222.

Çavuş FM. İşletmelerde Personel Güçlendirme Uygulamalarının Örgütsel Yaratıcılık Ve Yenilikçiliğe Etkileri Üzerine İmalat Sanayiinde Bir Uygulama. T.C. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, 2006, Konya (Danışman: Doç. Dr. T Akgemci).

Çekmecelioğlu GH. Göreve ve insana yönelik liderlik tarzlarının örgütsel bağlılık, iş performansı ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkileri. Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, KOSBED 2014;28:21-34.

Çöl G. Algılanan güçlendirmenin işgören performansı üzerine etkileri. Doğu Üniversitesi Dergisi 2008;9(1):35-46.

Dalgın T, Taslak S. Liderlik uygulamaları örgütsel vatandaşlık davranışları ilişkisinde örgütsel adalet algısının düzenleyici etkisi: konaklama işletmeleri üzerine bir araştırma. Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 2016;15(2):359-393.

Davies, M., Laschinger, H.K.S. ve Andrusyszyn, M. (2006), Clinical Educators' Empowerment, Job Tension, and Job Satisfaction: A Test of Kanter's Theory. Journal for Nurses in Staff Development, 22(2), 78-86.

Laschinger H, De Cicco J, Kerr M. Perceptions of empowerment and respect: effect on nurses organizational commitment in nursing homes. *Journal of Gerontological Nursing*, 2006;49-56.

Demiralp M. Personel Güçlendirmenin Örgütsel Güven ve İş Tatmini ile İlişkisi: Görgül Bir Araştırma. Türk Hava Kurumu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi, 2018, Ankara, (Danışman: Dr. Öğr. Üyesi RD Koçak).

Demiray S. Psikolojik Güçlendirme ile İş Doyumu Arasındaki İlişki. Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, 2018, Denizli (Danışman: Dr. Öğr. Üyesi Y Mohan Bursalı).

Dirik FH. Çalışma Ortamı ve Güçlendirmenin Hasta Güvenliği Kültürüne Etkisi. Dokuz Eylül Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi, 2014, İzmir (Danışman: Doç. Dr. ŞS İntepeler).

Durmaz C. (2012). Etkileşimci ve Dönüşümcü Liderliğin Psikolojik Güçlendirme Algısına Etkisinde Strese Bağlı Kişiliğin Düzenleyici Rolü. Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, 2012, Ankara (Danışman: Prof. Dr. A Ergeneli).

Dursun Engin M. Hemşirelerin Örgüt Kültürü ve Güçlendirme Algılarının İncelenmesi. Ege Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, 2013, İzmir (Danışman: Yrd. Doç. F Vatan).

Durukan S, Akyürek Ç, Coşkun E. Hacettepe Üniversitesi Erişkin Hastanesi'nde çalışan hemşirelerin örgütsel güven, güçlendirme ve bağlılık düzeylerinin belirlenmesi. Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi 2010;15(3):411-434.

Duygulu S, Karabulut E. ve Abaan S. Türkiye'de hemşireler için liderlik uygulamaları envanterinin geçerlilik ve güvenilirliğinin değerlendirilmesi. Hacettepe Üniversitesi Sağlık Bilimleri Fakültesi Hemşirelik Dergisi, Ankara, 2011;14(27):15-25.

Duygulu S, Kublay G. Transformational leadership training programme for charge nurses. *Journal of Advanced Nursing* 2010;67(3): 633-642.

Duygulu S. Enstitüsü Servis Sorumlu Hemşirelerine Yönelik Hazırlanan Transformasyonel Liderlik Eğitim Programının Liderlik Uygulamaları Üzerine Etkisi. T.C Hacettepe Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Doktora Tezi, 2007, Ankara (Danışman: Prof.Dr. G Kublay).

Düzgün E., Kılıçlar A. Yöneticilerin Liderlik Davranışları ile İşgörenlerin İş Tatmin Düzeyleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Ankara'daki Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 2014;6(3);179-199.

Ece F. Hemşirelikte Güçlendirmenin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi. Haliç Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, 2016, İstanbul (Danışman: Prof. Dr. A Yıldırım).

Ellefsen B., Hamilton G. Empowered nurses? Nurses in Norway and The USA compared. *International Nursing Review*, 2000;47;106-107.

Er F, Altuntaş S. Hemşirelikte personel güçlendirme. *Sağlık ve Hemşirelik Yönetimi Dergisi*, Bingöl, 2014;3(1):155-159.

Er F., Altundaş S. Hemşirelikte personel güçlendirme. *Journal of Health and Nursing Mangement*, 2014;(3)1;155-160.

Erdal M. İşletmelerde Dönüştürücü Liderlik Davranışlarının Analizi. Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, 2009, Kahramanmaraş (Danışman: Doç. Dr. H Altıntaş).

Erdem FS. Liderin Güçlendirme Davranışı, Çalışanın Psikolojik Güçlendirme Algısı Ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Kültürel Değişkenler Çerçevesinde İncelenmesi: Otomotiv Endüstrisinde Farklı Ülkelerde Faaliyet Gösteren Bir İşletmede Yapılan Değerlendirme. Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, 2009, Ankara (Danışman: Prof. Dr. A Ergeneli).

Erdoğan T. Sağlık Yöneticilerinde Liderlik Türleri. T.C. Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, 2015, İstanbul (Danışman: Prof. Dr. MF Gezgin).

Eren E. Yönetim ve Organizasyon (Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar). 5. Basım, İstanbul, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş. 2001:465.

Eren Gümüştekin G, Emet C. Güçlendirme algılarındaki değişim örgütsel kültür ve bağlılık üzerinde etkileşimi. Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 2007;17:90–116.

Eren H. Bir Üniversite Hastanesinde Çalışan Hemşirelerin Algıladıkları İş Yaşamı Kalitesi ve Örgüte Bağlılık Durumları. Gazi Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, 2013, (Danışman: Doç. Dr. F Hisar).

Ergün E., Çelik S. Yöneticilerin Görev ve Çalışan Odaklı Liderlik Davranışları ve Hemşirelerin İş Tatmini, Örgütsel Bağlılığı ve İş Stresi Arasındaki İlişki. Florence Nightingale Hemşirelik Dergisi, 2015;3;203-214.

Erkan E, Abaan S. Devlete ve özel sektöre bağlı hastanelerde çalışan servis sorumlu hemşirelerinin işe ve insana yönelik liderlik yönelimlerinin incelenmesi. Hemşirelik Yüksekokulu Dergisi, 2006;13(1):1-13.

Evis B. Personel Güçlendirmede Duygusal Zekânın Rolü. Toros Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi, 2016, Mersin (Danışman: Prof. Dr. K Elbeyoğlu).

Fitzpatrick JJ, Campo TM, Graham G ve Lavandero R. Certification, empowerment, and intent to leave current position and the profession among critical care nurses. AJCC, American Journal of Critical Care, May, 2010;19(3);218-229.

Garcia İ, Barbara ES. Relationship between nurses' leadership styles and power bases. Latino America, Brasil; Nursing Journal, 2009;17:3.

Gedik S. Güçlendiren Lider Davranışının Çalışanın Psikolojik ve Yapısal Güçlendirmesine Etkisi: Kamu Bankası Örneği. İstanbul Bilgi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, 2017, İstanbul (Danışman: Yrd. Doç. Dr. İ Işık).

Giderler Atalay C., Personel Güçlendirmeye Dayalı İnsan Kaynakları Yönetimi İşlevlerinin Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisi ve Eczacıbaşı Topluluğu'nda Bir Araştırma. Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Doktora Tezi, 2009, Kütahya (Danışman: Doç. Dr. MK Demirci).

Gilbert S., Laschinger HKS, Leiter M. The mediating effect of burnout on the relationship between structural empowerment and organizational citizenship behaviours. *Journal of Nursing Management*, 2010;18;339–348.

Gök A. Kamu ve Özel Sektör Hemşirelik Hizmetlerinde Yönetimsel ve Organizasyonel Sorunların Karşılaştırılması (Sivas İli Örneği). Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, 2016, Sivas (Danışman: Yrd. Doç. Dr. AR İnce).

Gök GS., Beduk A. Vekalet teorisi kapsamında hedeflere ulaşılması bakımından örgüt içi ilişkilerde personel güçlendirmenin önemi. *Research Journal of Business and Management*, 2014;1(4);436-447.

Gülkaya G. Servis Sorumlu Hemşirelerinin Transformasyonel Liderlik Davranışları ve Birlikte Çalıştıkları Hemşirelerin Motivasyon Durumları. Hacettepe Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, 2012, Ankara (Danışman: Yrd. Doç. Dr. S Duygulu).

Gürbüz, G. Personel Güçlendirme Uygulamalarının Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma. Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, 2012, Edirne (Danışman: Yrd. Doç. Dr. İ Kumkale).

Hauck A., Griffin MT., Fitzpatrick JJ. Structural empowerment and anticipated turnover among critical care nurses. *Journal of Nursing Management*, 2011;19;269–276.

Hetland H., Sandal GM. Transformational leadership in Norway: Outcomes and personality correlates, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 2003;12(2);147-170.

Hornstein HA. Empowerment and Process Consultation: Two Sides of the Same Coin. *The Innovation Journal: The Public Sector Innovation Journal*, 2004;9(1):1- 13.

İlisu İ. Personel Güçlendirmenin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi Üzerine Bir Araştırma. Niğde Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, 2012, Niğde (Danışman: Prof. Dr. S Doğan).

İspir Ö. Servis Sorumlu Hemşirelerinin Transformasyonel Liderlik Uygulamaları ve Hemşirelerin Uygulamalar Üzerindeki Kontrolünün Belirlenmesi. TC. Hacettepe Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Ankara (Danışman: Doç. Dr. S Duygulu).

Kabak A. İşletmelerde Personel Güçlendirme ve Denizli’de Bir Araştırma. Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, 2014, Denizli (Danışman: Prof. Dr. F Eroğlu).

Kanbur E. Psikolojik Güçlendirme ve Örgütsel Özdeşleşme Arasında Bi.4rey-Örgüt Uyumunun Aracı Rolü. *Uluslararası Sosyal ve Eğitim Bilimleri Dergisi*, 2017;4(7);63-82.

Kanter RM. *Men ve Women of the Corporation*. New York, Basic Books, 1977 (1st Edition), 1993 (2nd Edition).

Karahan A. İnsan kaynaklarının geliştirilmesine katkısı açısından personel güçlendirme yaklaşımı: afyon kocatepe üniversitesi hastanesi örneği. *Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 2009;7(1):95-114.

Karahan A. ve Yılmaz H. Örgütsel öğrenme, personel güçlendirme ve takım performansı arasındaki ilişkilerin analiz edilmesi: Sağlık Sektöründe Bir Araştırma. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2010;13(24);153-171.



Karakaş A. İşletmelerde personeli güçlü kılma yollarından personel güçlendirme. Dicle Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 2014;6(11):79-97.

Karakoyunlu FB. Liderlik Davranışlarının Çalışanların İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılığı ile İlişkisi: Ebe ve Hemşireler Üzerine Uygulama (Antalya Atatürk Devlet Hastanesi Örneği). Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, 2014, İstanbul (Danışman: Yrd. Doç. DR. E Üngüren).

Kasal, Ö. Yönetici Hemşirelerin Kullandıkları Güç Tarzlarının Hemşireler Tarafından Algılanışı. T.C. İstanbul Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, 2010, İstanbul (Danışman: Doç. Dr. Ü Baykal).

Kavuncubaşı Ş. Hastane ve Sağlık Kurumları Yönetimi, Siyasal Kitabevi, Ankara, 2000, s:227.

Keleş Ö. Örgüt İklimi Boyutlarının Çalışanların Güçlendirme Algılarıyla İlişkilerinin Değerlendirilmesi: Bir Araştırma. Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, 2008, Kocaeli (Danışman: Yrd. Doç. Dr. H Gündüz Çekmecelioğlu).

Kerim N. İstanbul İli Avrupa Bölgesinde Kamu ve Özel Hastanelerinde Çalışan Yönetici Hemşirelerin Liderlik Davranış Özellikleri. T.C. İstanbul Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, 2010, İstanbul (Danışman: Prof. Dr. A Yıldırım).

Koç R. Personel Güçlendirme ile Çalışanların Örgüte Bağlılığı Arasındaki İlişkiye Yönelik Bir Uygulama. Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, 2008, İstanbul (Danışman: Yrd. Doç. Dr. Ş Çerik).

Koçel, T. İşletme Yöneticiliği. 11. Baskı, Arıkan Yayınları, İstanbul; 2005, s:417

Koçel, T. İşletme Yöneticiliği. 9. Baskı. Beta Yayınları, İstanbul; 2003, s:483.

Koçel, T. İşletme Yöneticiliği: Yönetim ve Organizasyon. Beta Yayınları, İstanbul; 2001, s:465.

Kouzes J, Posner B. The leadership challenge: how to make extraordinary things happen in organizations. 5th ed. San Francisco: Jossey-Bass; 2012 p: 338-346.

Kozak MA, Korkmaz E. Determining new leadership typologies criteria for developing hotel managers. Turk-Kazakh International Tourism Conference, The Proceedings Book II, Akdeniz University, Alanya Faculty of Business, 2006:1198.

Kuokkanen L, Leino Kilpi H, Katajisto J. Nurse empowerment, job-related satisfaction, and organizational commitment. *Journal of Nursing Care Quality*, 2003;18(3):184-192.

Kurugman M, Smith V (2003). Charge nurse leadership development and evaluation. *Journal of Nursing Management* 33(5):284-292.

Laschinger H, Faulkner J. The effects of structural and psychological empowerment on perceived respect in acute care nurses. *Journal of Nursing Management*, 2008;16:214-221.

Laschinger HK, Finegan J, Shamian J, Wilk P. A longitudinal analysis of the impact of workplace empowerment on work satisfaction. *Journal of Organizational Behavior*, 2004;25(4):527-545.

Laschinger HK, Finegan J, Shamian J. The impact of workplace empowerment, organizational trust on staff nurses' work satisfaction and organizational commitment. *Health Care Management Review*, 2001;26(3):7-23.

Laschinger HK, Finegan S, Shamian J, Wilk JP. Impact of structural and psychological empowerment on job strain in nursing work settings: expanding Kanter's model. *Journal of Nursing Administration*, 2001;31(5):260-272.

Laschinger HK, Havens DS. Staff nurse work empowerment and perceived control over nursing practice conditions for work effectiveness. *J Nurs Adm*, 1996;26:9.

Laschinger HK, Sabiston JA, Kutschner L. Empowerment and staff nurse decision involvement in nursing work environments: testing Kanter's theory of structural power in organizations. *Research in Nursing Health*, 1997;20(4):341-52.

Laschinger HK, Wilson B. Staff nurse perception of job empowerment and organizational commitment. A Test of Kanter's Theory of Structural Power in Organizations. *J Nurs Adm*, 1995;24(4): 39-74.

Laschinger HK, Wong CA, Grau AL, Read EA, Pineau Stam LM. The Influence of Leadership Practices and Empowerment on Canadian Nurse Manager Outcomes. *Journal of Nursing Management*, 2011;20:877-888.

Laschinger HK., Gilbert S., Smith LM., Leslie K. Towards a comprehensive theory of nurse/patient empowerment: applying kanter's empowerment theory to patient care. *Journal of Nursing Management*, 2010;18;4-13.

Laschinger HKS., Wong C., McMahon L., Kaufman C. Leader behavior impact on staff nurse empowerment, job tension and work effectiveness. *Journal of Nursing Administration*, 1999;29(5);28-39.

Leblebici DN. 21. Yüzyılın liderlik anlayışına bakış. *Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 2008;32(1):61-72.

Leggat SG., Bartram T., Casimir G., Stanton P. Nurse perceptions of the quality of patient care: confirming the importance of empowerment and job satisfaction. *Health Care Manage Rev*, 2010;35(4);355- 364.

Menon ST. Employee empowerment: an integrative psychological approach. *Applied Psychology An International Review*, (2001);50(1):153-180.

Mortaş K. Örgütsel Güven ve İşyeri Güçlendirmesinin Hemşirelerin Örgütsel Bağlılığına Etkisi. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi*, 2005, İzmir (Danışman: Prof.Dr. Ö N Timurcanday Özmen).

O'Brien J.L. (2010). Structural Empowerment, Psychological Empowerment and Burnout in Registered Staff Nurses Working in Outpatient Dialysis Centers. *The StateUniversity of New Jersey, Degree of Doctor of Philosophy*, 2010, New Jersey (Consultant: Dr. CT Hawkins).

Özaksu Ö. İnsan Kaynakları Geliştirmede Personel Güçlendirme Yaklaşımı ve Bir Saha Araştırması. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, 2006, İstanbul (Danışman: Doç. Dr. AO Özçelik).

Özbaş A, Tel H. Hemşirelikte güç ve güçlendirme. Ege Üniversitesi Hemşirelik Fakültesi Dergisi, 2013;29(3):70-78.

Özkurt E, Işık U, Elitez B, Işık İ. Sağlık hizmetlerinde vizyoner liderlik: Eskişehir ilinde bir uygulama. 2. Uluslararası Sağlıkta Performans ve Kalite Kongresi. Ankara: Sağlık Bakanlığı Tedavi Hizmetleri Genel Müdürlüğü, 2010.

Öztürk H, Bahçecik N, Gürdoğan EP. Hastanelere göre Yönetici Hemşirelerin Liderlik Yaklaşımlarının Değerlendirilmesi. İ.Ü.F.N. Hemşirelik Dergisi, 2012;20 (1):17-25.

Öztürk H. Yoğun Bakımlarda Çalışan Hemşirelerin Güçlendirme Algısı ve Ortamı Güçlendirme Açısından Değerlendirmeleri. T.C Hacettepe Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, 2010, Ankara (Danışman: Doç. Dr. S Abaan).

Patrick A. ve Laschinger HKS. The effect of structural empowerment and perceived organizational support on middle level nurse managers' role satisfaction. Journal of Nursing Management, 2006;14(1);13-22.

Pelit E, Öztürk Y. Otel işletmeleri çalışanlarının davranışsal ve psikolojik güçlendirme algılarındaki farklılıklar. Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi, 2011;7(1):1-28.

Pelit E. İşletmelerde İşgören Güçlendirmenin İşgörenlerin İş Doyumuna Etkisi: Otel İşletmelerinde Bir Araştırma. Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, 2008, Ankara (Danışman: Prof. Dr. Y Öztürk).

Procter S., Currie G., Orme H. The empowerment of middle managers in a community health trust: Structure, Responsibility And Culture Personnel Review, 1999;28(3);242-257.

Quinn RE., Spreitzer GM. The road to empowerment: seven questions every leader should consider. Organizational Dynamics, Autumn 1997;97.

Sabiston JA, Laschinger HK. Staff nurse work empowerment and perceived autonomy. Testing Kanter's Theory of structural power in organizations. J Nurs Adm, 1995;25;9.

Sabiston JA., Laschinger HK. Staff nurse work empowerment and perceived autonomy: testing kanter's theory of structural power in organizations. Journal of Nursing Administration 1995;25(9);42-50.

San Turgay A. Yataklı Tedavi Kurumunda Çalışan Hemşirelerin Yapısal Güçlendirme Algısı Beklenen Personel Devri ve Buna İlişkin Bir Örnek. T.C. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, 2006, İzmir (Danışman Prof. Dr. B Taner).

Sancar A. Personel Güçlendirme Algısı ile Dönüştürücü Liderlik Arasındaki İlişkiler: Kamu Kuruluşunda Bir Araştırma. T.C. Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, 2012, Ankara (Danışmanı Prof. Dr. D Bingöl).

Sarıaltın H, Yılmaz A. Orta kademe yöneticilerin güçlendirme algıları ve güçlendirme uygulamasında üstlendikleri roller: Adapazarı ve Kocaeli bölgesi otomotiv sektör örneği. Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 2007;18:1.

Sarmiento T., Laschinger HK, Iwasiw C. Nurse educators' workplace empowerment, burnout, and job satisfaction: testing Kanter's theory. Issues and Innovation in Nursing Education, (2004);46(2):134-143.

Sayın Ç. Yönetici Hemşirelerde Algılanan Liderlik Tarzlarının, Hemşirelerin Örgütsel Bağlılıkları Üzerindeki Etkilerinin Belirlenmesi. Haliç Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, 2008, İstanbul (Danışman: Doç. Dr. A Yıldırım).

Scott ES. Perspectives on healthcare leader and leadership development. Journal of Healthcare Leadership, 2010;2;83-90.

Seçgin Y. Otel İşletmelerinde Personel Güçlendirme Yönetimi ve Bir Uygulama. Gaziosmanpaşa Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi, 2007, Tokat (Danışman: Doç. Dr. K Ardıç).

Seren Ş. Hemşirelerin Otonomi Düzeylerinin Belirlenmesi ve Etkileyen Faktörlerin İncelenmesi. Dokuz Eylül Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, 1998, İzmir (Danışman: Prof.Dr. H Okumuş).

Serinkan, C., İpekçi, İ. Yönetici hemşirelerde liderlik ve liderlik özelliklerine ilişkin araştırma. Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, 2005:10:1;281-294.

Spreitzer GM, De Janasz SC ve Quin RE. Empowered to lead: the role of psychological empowerment in leadership. *Journal of Organizational Behavior*, 1999;20;511-26.

Spreitzer GM, Kizilos MA, Nason SW. A dimensional analysis of the relationship between psychological empowerment and effectiveness, satisfaction and strain. *Journal of Management*, 1997;23(5):679-704.

Spreitzer GM. Psychological empowerment in the workplace: dimensions, measurement, and validation. *The Academy of Management Journal*, 1995;38(5):1442-1465.

Spreitzer Gretchen M, De Janesz Suzanne, Quinn Robert E. Empowered to lead: The role of psychological empowerment in leadership. *Journal of Organizational Behavior*, 1999;20:511-526.

Srivastava A., Bartol KM., Locke EA. Empowering leadership in management teams: Effects on knowledge sharing, efficacy, and performance. *Academy of Management Journal*, 2006;49(6);1239-1251.

Sünbül F. Sağlık Çalışanlarında Güçlendirme, Başarı Güdüsü ve Etik Liderlik İlişkisi. Selçuk Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Konya (Danışman: Prof. Dr. Ş Aslan).

Sürgevil O, Tolay E, Topoyan M. Yapısal güçlendirme ve psikolojik güçlendirme ölçeklerinin geçerlilik ve güvenilirlik analizleri, *Journal of Yasar University Dergisi*, 2013;8(31):5371-5391.

Şalgam HM. Akreditasyon Belgesine Sahip Özel Hastanelerdeki Hemşirelerin, Güçlendirme Algıları ve Yöneticilerinin Liderlik Davranışını Algılamaları. Marmara

Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, 2017, İstanbul (Danışman: Yrd. Doç. Dr. Y Ergün).

Şen G. Üçüncü Basamak Sağlık Kuruluşlarında Çalışan Hemşirelerin Personel Güçlendirme Algılamalarına İlişkin Bir Uygulama: Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Örneği. Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, 2010, Zonguldak (Danışman: Prof. Dr. G Murat).

Şen Y. Dönüşümcü Liderliğin Psikolojik Güçlendirme ve Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkilerini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, 2008, İstanbul (Danışman: Prof. Dr. I Pekdemir).

Şenel Ö. Personel Güçlendirmenin Örgüt Kültürüne Etkisi. T.C. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, 2006, İzmir (Danışman: Prof. Dr. G Budak).

Şimşek, MŞ. Yönetim ve Organizasyon Kitabı 9.Baskı, Adım Matbaacılık, Konya; 2007. s.39-125.

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

Tengilimoğlu D. Kamu ve özel sektör örgütlerinde liderlik davranışı özelliklerinin belirlenmesine yönelik bir alan çalışması. Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, 2005;4(14):1-16.

Thomas KW, Velthouse BA. Cagnitiye elements of empowerment: an interpretive model of intrinsie task motivation. Academy of Management Review, 1990;15(4):666.

Thyer GL. Dare to be different: Transformational leadership may hold the key to reducing the nursing shortage. Journal of Nursing Management, 2003;11;73.

Tolay E, Sürgevil O, Topoyan M. Akademik çalışma ortamında yapısal ve psikolojik güçlendirmenin duygusal bağlılık ve iş doyumunu üzerindeki etkileri. Ege Akademik Bakış, 2012;12(4):449-465.

Torun Y. Personel Güçlendirme ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisinde Örgütsel Sinizmin Aracılık Rolü: Örgütsel Sinizm Ölçeği Geliştirmeye Yönelik Bir Araştırma. T.C. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, 2016, İstanbul (Danışman: Prof. Dr. C Çetin).

Turgay M. Yoğun bakım ünitesinde çalışan hemşirelerde stres. Yoğun Bakım Hemşireleri Dergisi, 2001;5(2):80-82.

Ulupınar S. Hemşirelikte Güçlendirme, Yoğun Bakım Hemşireliği Dergisi, 2011;15(2):77-84.

Upenieks V. Nurse leaders' perceptions of what compromises successful leadership in today's acute inpatient environment. Nurs Adm Q, 2003;27:2.

Uyer G. Hemşirelik ve Yönetim. Hürbilek Matbaacılık, Ankara; 1993, s:55.

Uysal HT. Çalışanların liderlik algısı ve ters mobbing eğilimi: işgören odaklı liderliğin etkisi. Journal of International Social Research, 2016;( 47)9:933-943.

Uysal Ş, Keklik A, Erdem B, Çelik R. Hastane yöneticilerinin liderlik özellikleri ile çalışanların iş üretkenlik düzeyleri arasındaki ilişkilerin incelenmesi. Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi, 2012;15:1.

Uzun G. Kadın ve Erkek Yöneticilerin Liderlik Davranışları Arasındaki Farklılıklar ve Bankacılık Sektöründe Uygulama. Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, 2005, Adana (Danışman: Doç.Dr. A Yalçın).

Uzun G. Personel Güçlendirme Yöntemleri ve Honda Türkiye A.Ş.'deki İnceleme., Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, 2007, Eskişehir (Danışman: Prof.Dr. Celil Koparal).



Vatan F, Velioglu S. Yönetici Hemşirelerin Liderlik Davranış Boyutlarının İncelenmesi. V. Ulusal Sağlık Kuruluşları ve Hastane Yönetimi Sempozyumu, Osmangazi Üniversitesi, Eskişehir, 2002.

Wong CA., Laschinger H. Authentic leadership, performance, and job satisfaction: the mediating role of empowerment. *Journal of Advanced Nursing*, 2012;69(4);947–959.

Yukl G. Managerial leadership: A review of theory and research. *Journal of Management*, 1989;15(2);251-289.

Yüksel O. Kamu Hastaneleri Birliği Kapsamındaki Hastanelerde Personel Güçlendirmenin İş Tatmini ve İş Motivasyonu Üzerindeki Etkilerinin İncelenmesi. Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, 2015, Isparta (Danışman: Doç. Dr. O Adıgüzel).

Yüksel O., Adıgüzel O. Kamu Hastaneleri Birliği kapsamında yer alan sağlık kurumlarında çalışanlar açısından personel güçlendirmenin iş tatmini ve iş motivasyonu üzerine etkilerinin çeşitli değişkenlere göre incelenmesi. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 2012;8(3);1019-1027.

Zencir E. Bir Liderlik Modeli Olarak Personel Güçlendirme: Ankara'da Bulunan Dört ve Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Bir Araştırma. Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, 2004, Eskişehir (Danışman: Doç. Dr. F Maviş).

## **EKLER**

### **Ek-1 Örgütsel ve Psikolojik Güçlendirme Ölçekleri'nin Kullanım İzin Yazısı**

Kime: Dilek Kütahya

Konu: Re: Örgütsel ve Psikolojik Güçlendirme Anketleri Hk.

Çok değerli Dilek,

Adı geçen çalışmayı kullanmanız bizi mutlu eder. Çalışmalarınızda kolaylıklar dileriz.

Prof. Dr. Ömür N. T. ÖZMEN

## **Ek-2 Liderlik Uygulamaları Envanteri'nin Kullanım İzin Yazısı -1**

Kimden: Sergul DUYGULU [sduygulu@hacettepe.edu.tr]

Gönderildi: 03 Şubat 2014 Pazartesi 15:46

Kime: Filiz Kantek

Konu: Re: Liderlik Uygulamaları Envanteri

Merhaba Filiz Hanım,

Liderlik Uygulamaları Envanteri'ni Dilek Durmuş'un yüksek lisans tez çalışması için kullanması benim için uygundur. Envanterin orijinalini geliştiren Kouzes ve Posner'in de iznini "The Leadership Challenge" web sayfasından online olarak talep edebilirsiniz. Onların da izni olması uygun olacaktır.

Onlarda izni verince bana yönlendiriyorlar genelde. Onlar da kabul ettiği takdirde size Envanteri ve değerlendirilişini gönderebilirim isterseniz. İyi çalışmalar diliyorum.

Selamlar

Sergül

Onlar zaten bana yönlendiriyorlar.

## Ek-3 Liderlik Uygulamaları Envanteri'nin Kullanım İzin Yazısı-2

# WILEY

March 1, 2018

Dilek Kutahya  
Ogretmenevleri Mah.  
Antalya Turkey 07070

Dear Ms. Pundir:

Thank you for your request to use the LPI®: Leadership Practices Inventory® in your research. This letter grants you permission to use either the print or electronic LPI [Self/Observer/Self and Observer] instrument(s) in your research. You may **reproduce** the instrument in printed form at no charge beyond the discounted one-time cost of purchasing a single copy; however, you may not distribute any photocopies except for specific research purposes. If you prefer to use the electronic distribution of the LPI you will need to separately contact Joshua Carter ([jocarter@wiley.com](mailto:jocarter@wiley.com)) directly for further details regarding product access and payment. Please be sure to review the product information resources before reaching out with pricing questions.

Permission to use either the written or electronic versions is contingent upon the following:

- (1) The LPI may be used only for research purposes and may not be sold or used in conjunction with any compensated activities;
- (2) Copyright in the LPI, and all derivative works based on the LPI, is retained by James M. Kouzes and Barry Z. Posner. The following copyright statement must be included on all reproduced copies of the instrument(s): "Copyright © 2013 James M. Kouzes and Barry Z. Posner. Published by John Wiley & Sons, Inc. All rights reserved. Used with permission";
- (3) One (1) **electronic** copy of your dissertation and one (1) copy of all papers, reports, articles, and the like which make use of the LPI data must be sent **promptly** to my attention at the address below; and,
- (4) We have the right to include the results of your research in publication, promotion, distribution and sale of the LPI and all related products.

Permission is limited to the rights granted in this letter and does not include the right to grant others permission to reproduce the instrument(s) except for versions made by nonprofit organizations for visually or physically handicapped persons. No additions or changes may be made without our prior written consent. You understand that your use of the LPI shall in no way place the LPI in the public domain or in any way compromise our copyright in the LPI. This license is nontransferable. We reserve the right to revoke this permission at any time, effective upon written notice to you, in the event we conclude, in our reasonable judgment, that your use of the LPI is compromising our proprietary rights in the LPI.

Best wishes for every success with your research project.

Cordially,



Ellen Peterson  
Permissions Editor  
[Epeter4@gmail.com](mailto:Epeter4@gmail.com)

---

One Montgomery, Suite 1200, San Francisco, CA 94104-4594 U.S.  
T +1 415 433 1740  
F +1 415 433 0499  
[www.wiley.com](http://www.wiley.com)

## Ek4- Etik Kurul Onayı



T.C.  
AKDENİZ ÜNİVERSİTESİ  
TIP FAKÜLTESİ  
Klinik Araştırmalar Etik Kurulu

05.07/2019

Sayı : 70904504/ 304  
Konu :

Sayın

Dr. Öğr. Üyesi Nezaket YILDIRIM  
Akdeniz Üniversitesi Hemşirelik Fakültesi  
Öğretim Üyesi

Yürütücülüğünü Doç. Dr. Filiz KANTEK'in yaptığı, "Yönetici Hemşirelerin Güçlendirme Algıları ile Liderlik Uygulamaları Arasındaki İlişkinin Değerlendirilmesi" adlı çalışmada, yürütücü isminin değiştirilmesi konulu 24.04.2019 tarihli dilekçeniz görüşülerek uygun bulundu, kurul üyeleri bilgilendirildi.

Bilgilerinizi ve gereğini rica ederim.

Prof.Dr.Arda TAŞATARGİL  
Klinik Araştırmalar Etik Kurulu Başkanı

---

Adres : Akdeniz Üniversitesi Tıp Fakültesi Dekanlığı 1. Kat ANTALYA  
Tel : (242)249 69 54  
Faks : (242) 249 69 03  
e-posta : etik@akdeniz.edu.tr

## Ek5- Etik Kurul Onayı

**T.C.**  
**AKDENİZ ÜNİVERSİTESİ**  
**Sağlık Bilimleri Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Kurulu**

Tarih : 04/05/2017  
Sayı : 01

Akdeniz Üniversitesi Sağlık Bilimleri Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Kurulu 01/2 sayılı gündem ile 04/05/2017 tarihinde toplanmış ve aşağıdaki kararlar alınmıştır.

### KARAR 2:

Yürütücülüğünü Üniversitemiz Hemşirelik Fakültesi Hemşirelikte Yönetim Anabilim Dalı öğretim üyesi **Doç. Dr. Filiz KANTEK**'in üstlendiği, "*Yönetici Hemşirelerin Güçlendirme Alguları ve Liderlik Uygulamaları Arasındaki İlişkinin Değerlendirilmesi*" başlıklı araştırma projesinin uygulanmasının, Üniversitemiz Sağlık Bilimleri Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Kurulu tarafından, **etik olarak uygun olduğuna katılanların oy birliği** ile karar verilmiştir.

Prof. Dr. Ercan MİHÇİ  
Başkan

Prof. Dr. Yusuf AKAR  
Üye

Prof. Dr. Nigar KELEŞ ÇELİK  
Üye

Prof. Dr. Sebahat GÖZÜM  
Üye

Prof. Dr. Ahmet Yılmaz ÇOBAN  
Üye

Prof. Dr. Veli YAZISIZ  
Üye

(katılmadı)

Prof. Dr. Okan ERDOĞAN  
Üye

## Ek-6 Aydınlatılmış Onam Formu

Değerli meslektaşlarım,

“Yönetici Hemşirelerin Güçlendirme Algıları ile Liderlik Uygulamaları Arasındaki İlişki” adlı tez çalışması, Antalya il merkezi hastanelerindeki yönetici hemşirelerin güçlendirme algıları ile liderlik uygulamaları arasındaki ilişkiyi değerlendirmek için tasarlanmıştır. Kimliğiniz ve araştırmadan elde edilecek bilgiler tamamen gizli tutulacak, araştırma sonunda anketler imha edilecektir. Çalışma sonuçlarının size bireysel yararı olmayacaktır, ancak elde edilen veriler konuya ilişkin bilgi birikimini arttıracığı için mesleksel yarar söz konusudur. Bu araştırma için herhangi bir ödeme yapmayacaksınız, araştırmaya katıldığınız için size de bir ödeme yapılmayacaktır. Araştırma sonuçlarından haberdar olmak için bizimle iletişim kurmanız yeterli olacaktır.

Araştırma verilerini toplamamız için geliştirilmiş olan aşağıdaki dört ölçek, toplam 81 maddeden oluşmaktadır. Sizden istediğimiz, her bir maddeyi dikkatlice okuyarak size en uygun gelen seçeneği işaretlemeniz ve işaretlemeyi yaparken tabloda verilen derecelendirmeye özen göstermenizdir. Katılımınız için teşekkür eder, saygılar sunarız.

Dr. Öğr. Üyesi Nezaket YILDIRIM

Akdeniz Üniversitesi Hemşirelik Fakültesi Öğretim Üyesi

İletişim: [ozturknezaket@akdeniz.edu.tr](mailto:ozturknezaket@akdeniz.edu.tr)/ 02423106922

Akdeniz Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Yüksek Lisans Öğrencisi

Dilek KÜTAHYA

İletişim: [dilekdutahya@gmail.com](mailto:dilekdutahya@gmail.com)/ 05326524898





## Ek-8 Örgütsel Güçlendirme Ölçeği

Lütfen aşağıdaki ifadelere ne derece katıldığınızı veya katılmadığınızı beşli ölçek üzerinde size en uygun rakamın altına X işareti koyarak belirtiniz.

1. Kesinlikle Katılmıyorum      2. Katılmıyorum      3. Kararsızım      4. Katılıyorum      5. Kesinlikle Katılıyorum

	1	2	3	4	5
1. Bilgi ve becerilerimi geliştirebileceğim iş olanaklarına sahibim					
2. Yaptığım işle ilgili yeni bilgi ve beceri kazanma şansım var					
3. Görevlerim tüm bilgi ve becerilerimi kullanmama olanak tanımaktadır					
4. Hastanenin şu anki durumu hakkında bilgi sahibiyim					
5. Üst yönetimin değerleri hakkında bilgi sahibiyim (Değerler; örgütün bütününde kabul gören davranış ve tutumları ifade eder örn; önerilere açık olma, tarafsızlık, sürekli gelişmeye önem verme vs)					
6. Üst yönetimin hedefleri hakkında bilgi sahibiyim					
7. İyi yaptığım işler fark ediliyor ve bu konuda bana özel olarak bilgi veriliyor					
8. Geliştirebileceğim işler hakkında bana özel yorumlarda bulunuluyor					
9. Bana yardımcı olabilecek ipuçları veriliyor ve problem çözme konusunda tavsiyelerde bulunuluyor					
10. Gerekli evrakları hazırlamak için yeterli zamanım var					
11. İş gereklerinin üstesinden gelmek için verilen zaman yeterli oluyor					
12. Gerekliğinde geçici yardım alabiliyorum					
13. İş ortamımda getirdiğim yenilikler için ödüllendiriliyorum					
14. İşimde yeterince esnekliğe sahibim					
15. Kurum içindeki çalışma aktivitelerim iş ortamımda fark edilmektedir					
16. Doktorlar ile hasta bakımı konusunda işbirliği fırsatına sahibim					
17. Problemlere yardım için iş arkadaşlarım tarafından aranıyorum					
18. Problemlere yardım için yöneticiler tarafından aranıyorum					
19. Doktorlar haricindeki profesyonellerden (örn. fizyoterapist, diyetisyen, psikolog) bilgi elde edebiliyorum					
20. Şu anki iş ortamımda çalışmalarımı etkin bir şekilde yerine getirebilecek şekilde yetkilendiriliyorum					
21. Sonuç olarak, işyerimi yetki veren bir ortam/çevre olarak düşünüyorum					

## Ek-9 Psikolojik Güçlendirme Ölçeği

Lütfen aşağıdaki ifadelere ne derece katıldığınızı veya katılmadığınızı beşli ölçek üzerinde size en uygun rakamın altına **X** işareti koyarak belirtiniz.

**1.** Kesinlikle Katılmıyorum **2.** Katılmıyorum **3.** Kararsızım **4.** Katılıyorum **5.** Kesinlikle Katılıyorum

	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
1. Yaptığım iş benim için çok önemlidir.					
2. İşte gerçekleştirdiğim etkinliklerin benim için bir anlamı vardır					
3. Yaptığım iş benim için anlam taşır					
4. İşimi yapmak için gerekli yeteneklere sahip olduğuma eminim					
5. İşimi yapmak için gerekli olan kapasite açısından kendime güvenim var					
6. İşim için gerekli tüm becerilere artık hakimim					
7. İşimi nasıl yapacağıma dair önemli derecede özerkliğe sahibim					
8. İşimi nasıl yürüteceğime kendim karar verebilirim					
9. İşimi nasıl yapacağım konusunda oldukça fazla bağımsız ve özgür olabildiğim fırsatlara sahibim					
10. Bölümümde etki alanım geniştir					
11. Bölümümde, olaylar üzerinde kontrolüm fazladır					
12. Bölümümde, olaylar üzerindeki etkim oldukça fazladır					

## Ek-10 Liderlik Uygulamaları Envanteri (Öz Değerlendirme)

Lütfen aşağıdaki davranışları ne sıklıkla gösterdiğinizizi beşli ölçek üzerinde size en uygun rakamın altına **X** işareti koyarak belirtiniz

1. Hemen hemen hiçbir zaman      2. Ender olarak/nadiren      3. Bazen      4. Sık sık/çoğunlukla  
5. Hemen hemen her zaman

İfade No	İfadeler	1	2	3	4	5
1.	Benim davranışlarım, başkalarından beklediğim davranışlar konusunda bir örnek teşkil eder.					
2.	İşimizi yapma şeklini etkileyecek, gelecekteki eğilimler hakkında konuşurum.					
3.	Kendi beceri ve yeteneklerimi test edebileceğim fırsatları araştırırım.					
4.	Birlikte çalıştığım kişiler arasında işbirliğine dayalı ilişkiler geliştiririm.					
5.	Bir kişi işini iyi yaptığında onu överim.					
6.	Beraber çalıştığım kişilerin, üzerinde hemfikir olduğumuz ilke ve standartlarla tutarlı davranış gösterdiklerinden emin olmak için, zaman ve enerji harcarım.					
7.	Geleceğimizin nasıl olabileceğine dair inandırıcı bir görüntü çizerim.					
8.	İşlerini yeni ve yaratıcı yollarla yapmaları için kişileri desteklerim.					
9.	Farklı görüşleri dikkatle dinlerim.					
10.	Kişilerin onların yeteneklerine duyduğum güvenden emin olmalarını sağlarım.					
11.	Verdiğim sözlere ve bulunduğum taahhütlere sadık kalırım.					
12.	Gelecekteki heyecan verici düşün paylaşımları için diğerlerinin ilgisini uyandırırım.					
13.	Ne yapıyorsak bunu daha iyi hale getirmek için iş yerimin dışında yenilikçi yollar araştırırım.					
14.	Diğer kişilere onurlu ve saygılı davranırım.					
15.	Projelerimizin başarısına yaratıcı biçimde katkıda bulunan kişilerin mutlaka ödüllendirilmelerini sağlarım.					
16.	Eylemlerimin diğer kişilerin performansını nasıl etkilediği konusunda geri bildirim isterim.					
17.	Diğerlerinin uzun vadeli amaçlarını, ortak bir vizyon içinde nasıl gerçekleştirebileceklerini gösteririm.					
18.	İşler beklendiği gibi gitmediğinde 'Bu deneyimden ne öğrenebiliriz?' diye sorarım.					
19.	Kişilerin kendi başlarına verdikleri kararları desteklerim.					
20.	Ortak değerlere bağlılık gösteren kişileri, topluluk önünde takdir ederim.					
21.	Kurumumuzu yönlendiren ortak değerler etrafında bir görüş birliği oluştururum.					
22.	Başarmak istediğimiz şeyin imajını oluştururum.					
23.	Üzerinde çalıştığımız proje ve programlar için ulaşılabilir hedefler saptadığımızdan, somut planlar yaptığımızdan ve ölçülebilir kilometre taşları belirlediğimizden emin olurum.					
24.	Kişilere, kendi işlerini nasıl yapacaklarına dair karar vermelerinde geniş bir özgürlük ve seçme hakkı veririm.					
25.	Grubun başarısını kutlayacak yollar bulurum.					
26.	Açık ve net bir liderlik felsefem vardır.					
27.	İşimizin amacı ve anlamı hakkında içten bir inançla konuşurum.					
28.	Bir işin sonunda başarısızlık olasılığı olduğunda bile denemek ve risk almaktan kaçınmam.					
29.	Kişilerin işlerinde yeni beceriler kazanarak ve kendilerini geliştirerek, ilerlemelerini sağlarım.					
30.	Katkılarından dolayı ekip üyelerini takdir eder ve desteklerim.					

## Ek-11 Kamu Hastaneleri Yazılı İzin Yazısı



T.C.  
ANTALYA VALİLİĞİ  
İl Sağlık Müdürlüğü



Sayı : 12394646-806.01.03  
Konu : Araştırma İzni(Dilek KÜTAHYA)

### AKDENİZ ÜNİVERSİTESİNE (Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı)

İlgi: 26/02/2018 tarihli ve 50913635-302.14.03-E.6891 sayılı yazınız.

Üniversiteniz Sağlık Bilimleri Enstitüsü Hemşirelikte Yönetim Yüksek Lisans Programı öğrencisi Dilek KÜTAHYA'nın, "Yönetici Hemşirelerin Güçlendirme Algıları ile Liderlik Uygulamaları Arasındaki İlişkinin Değerlendirilmesi" konulu yüksek lisans tez çalışması kapsamında yer alan ölçek çalışmalarını, S.B.Ü Antalya Eğitim ve Araştırma Hastanesi, Atatürk Devlet Hastanesi ve Kepez Devlet Hastanesinde yönetici olarak çalışan hemşirelere yönelik uygulama talebi tarafımızca uygun görülmüştür.

Bilgilerinizi rica ederim.

e-İmzalıdır.  
Uzm. Dr. Mehmet AKDAĞ  
İl Sağlık Müdürü a.  
Başkan

**EKLER:**  
1-Yazı(3 Sayfa)

---

Antalya İl Sağlık Müdürlüğü Kamu Hastaneleri Hizmetleri Başkanlığı Eğitim Bürosu  
Hüsnü Karakaş Mah. Güneş Cad. No: 124 Kepez/ANTALYA  
Faks No:242 3206091  
e-Posta:semra.oral@saglik.gov.tr İnt.Adresi: www.antalyasm.gov.tr

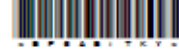
Bilgi için:Semra ORAL  
Unvan:HEMŞİRE  
Telefon No:0 242 3206000/6044

Evrakın elektronik imzalı suretine <http://e-belge.saglik.gov.tr> adresinden 72164450-4064-4524-a79c-e97622dace65 kodu ile erişebilirsiniz.  
Bu belge 5070 sayılı elektronik imza kanuna göre güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.

## Ek-12 Akdeniz Üniversitesi Hastanesi Yazılı İzin Yazısı



T.C.  
AKDENİZ ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ  
Üniversite Hastanesi Başmüdürlüğü



Sayı : 26708535-900-E.68757  
Konu : Dilek KÜTAHYA Tez Çalışması

23/05/2017

### SAĞLIK BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

İlgi : 12/05/2017 tarihli ve 57830559-302.14.03-E.64474 sayılı yazı,

Enstitünüz Hemşirelikte Yönetim Yüksek Lisans Programı öğrencisi Dilek KÜTAHYA'nın "Yönetici Hemşirelerin Güçlendirme Algıları ile Liderlik Uygulamaları Arasındaki İlişkinin Değerlendirilmesi" konulu yüksek lisans tezi ile ilgili çalışmasını Üniversitemiz Hastanesinde yapabilmesi uygun görülmüştür.

Bilgilerinizi ve gereğini arz ederim.

**e-imzalıdır**  
Doç.Dr. Ethem KAVUKCU  
Başhekim a.  
Başhekim Yardımcısı

## Ek-13 Özel OFM Antalya Hastanesi Yazılı İzin Yazısı

Evrak Tarih ve Sayısı: 06/02/2018-9774



özel **OFM** antalya hastanesi  
private ofm antalya hospital



SAYI : 2018/110  
KONU : Dilek KÜTAHYA Hk.

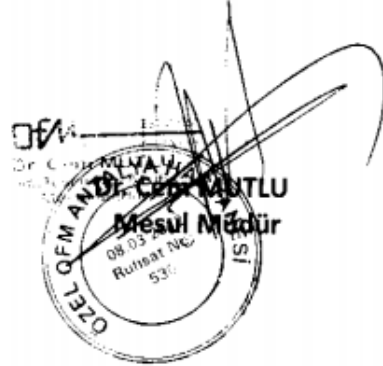
06/02/2018

T.C.  
AKDENİZ ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ  
Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı'na

**İLGİ:** 50913635-302.14.03 - E.17801 Sayılı ve 23/05/2017 Tarihli Yazınız.

Yükseliş Mah. Mehmet Akif Cad. No:96 Kepez/Antalya adresinde Özel OFM Antalya Hastanesi olarak faaliyet göstermekteyiz. İlgili tarih ve sayılı yazınıza istinaden Hemşirelikte Yönetim Yüksek Lisans Programı öğrencisi 21298343822 T.C. Kimlik Numaralı Dilek KÜTAHYA'nın hastanemizde "Yönetici hemşirelerinin güçlendirme algıları ile liderlik uygulamaları arasındaki ilişkinin değerlendirilmesi" konulu yüksek lisans tezini hastanemizde uygulaması uygundur.

Gereğini bilgilerinize arz ederiz.



## Ek-14 Özel Akdeniz Şifa Hastanesi Yazılı İzin Yazısı



Sayı :124  
Konu : Dilek KÜTAHYA' nın tez çalışması hak.

Tarih : 07.02.2018

### AKDENİZ ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ ÖĞRENCİ İŞLERİ DAİRE BAŞKANLIĞI ANTALYA

İlgi: 23.05.2017 tarih ve 17801 sayılı yazınız.

Kuzey yaka mah. Yeşilirmak cad. No:367 Varsak Köprüsü, Kepez, Antalya adresinde faaliyet göstermekte olan Özel Akdeniz Şifa Hastanesi olarak, Hemşirelikte Yüksek Lisans Programı Öğrencilerinizden, Dilek KÜTAHYA isimli öğrencinizin hazırlamış olduğu, yüksek lisans tezi ile ilgili gerekli çalışmayı hastanemizde yapabilir.

Gereğini bilgilerinize arz ederim.

Özel Akdeniz Şifa Hastanesi  
Dr. Altan AYAZ  
Başhekim / Meşul Müdür



**Ek-15 Memorial Hastanesi Yazılı İzin Yazısı**

**MEMORIAL**

05.03.2018

Sayı:196/2018

Konu: Dilek Kütahya'nın Araştırma izni hk.

T.C.  
AKDENİZ ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ  
Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı

İlgi: 50913635-302.14.03.E.6796 sayı ve 26.02.2018 tarihli yazınız.

İlgi yazınıza istinaden Üniversitenizin Sağlık Bilimleri Enstitüsü Müdürlüğü'nün Hemşirelik Yönetim Yüksek Lisans Programı Öğrencisi Dilek Kütahya'nın "Yönetici Hemşirelerin Güçlendirme Algıları ile Liderlik Uygulamaları Arasındaki İlişkinin Değerlendirilmesi" konulu yüksek lisan tezi kapsamında hazırladığı ölçek çalışmalarını Hastanemizde yapması uygun görülmüştür. Bilgilerinize sunarım.

Saygılarımla.

Op. Dr. Özgün GÜNGÖR  
Başhekim/Mesul Müdür





## Ek-16 Özel Medstar Antalya Hastanesi Yazılı İzin Yazısı

ÖZEL  
**MEDSTAR**  
ANTALYA HASTANESİ

06.03.2018

Sayı:18-100-427  
Konu: Dilek KÜTAHYA'nın Araştırma İzni  
İlgi: 26.02.2018 tarih ve 50913635-302.14.03-E-6796

T.C.  
**AKDENİZ ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ**  
Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı

İlgi yazınızda bahsi geçen Üniversiteniz Sağlık Bilimleri Enstitüsü Müdürlüğü'nün, Hemşirelikte Yönetim Yüksek Lisans Programı 20125023001 numaralı öğrencisi Dilek KÜTAHYA'nın, Öğretim Üyesi Yrd. Doç. Dr. Nezaket YILDIRIM'ın danışmanlığında "Yönetici Hemşirelerin Güçlendirme Alguları ile Liderlik Uygulamaları Arasındaki İlişkinin Değerlendirilmesi" konulu yüksek lisans tezi kapsamında hazırladığı ölçek çalışmalarını hastanemiz yönetici hemşirelerine uygulama isteğine ilişkin talebinize hastanemiz yönetimince onay verilmiş olup, 25 adet anketin çoğaltılarak hastanemiz Hemşirelik Hizmetleri Müdürlüğü'ne ulaştırılması halinde çalışmanın başlatılabileceği konusunda;

Gereğini bilgilerinize rica ederim.

  
Dr. Nihat ŞENGAL  
Başhekim/ Mesul Müdür

**Ek-17 Özel Antalya Yaşam Hastaneleri ve Özel Antalya Likya Hastanesi Yazılı İzin Yazısı**



T.C.  
AKDENİZ ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ  
Sağlık Bilimleri Enstitüsü Müdürlüğü



Sayı : 57830559-302.14.03-E.30103  
Konu : Dilek KÜTAHYA Tez Çalışması

06/03/2018

**HEMŞİRELİK ANABİLİM DALI BAŞKANLIĞINA**

İlgi : 05/03/2018 tarihli ve 50913635-302.14.03-E.29409 sayılı yazı,

Enstitümüz Hemşirelikte Yönetim yüksek lisans programı öğrencisi Dilek KÜTAHYA'nın "**Yönetici Hemşirelerin Güçlendirme Algıları ile Liderlik Uygulamaları Arasındaki İlişkinin Değerlendirilmesi**" konulu yüksek lisans tezi ile ilgili araştırmasını; Özel Antalya Yaşam Hastanesi ve Özel Antalya Likya Hastanesinde yapabilmesinin uygun görüldüğüne ilişkin ilgi'de kayıtlı yazı ilişikte sunulmuştur.

Bilgilerinizi ve konunun adı geçen öğrenci ile danışman öğretim üyesine bildirilmesi hususunda gereğini rica ederim.

**e-İmzalıdır**  
Prof.Dr. Narin DERİN  
Müdür

Ek: 3 sayfa ilgi yazı

## Ek-18 Özel Olimpos Hastanesi Yazılı İzin Yazısı

ÖZEL OLIMPOS HASTANESİ



SAYI : 2018 / 133  
KONU : Dilek KÜTAHYA'nın Tez Çalışması hk.

07.02.2018

T.C.  
AKDENİZ ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ  
Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı'na

İlgi;23.05.2017 tarih ve 50913635 – 302.14.03 – E.17801 sayılı yazınız;

İlgi tarih ve sayılı yazınıza istinaden; Dilek KÜTAHYA'nın, Öğretmenevleri Mah. 460 Sok. No:48 Konyaaltı / Antalya adresinde faaliyet göstermekte olan Özel Olimpos Hastanemizde "Yönetici Hemşirelerin Güçlendirme Alguları ile Liderlik Uygulamaları Arasındaki İlişkinin Değerlendirilmesi" konulu yüksek lisans tezi ile ilgili araştırmasını yapması uygun görülmüş olup;

Bilgilerinize rica ederim.

Op.Dr.Fahri İSLİM  
Mesul Müdür

## ÖZGEÇMİŞ

### Kişisel Bilgiler

<b>Adı</b>	Dilek	<b>Uyruğu</b>	T.C.
<b>Soyadı</b>	Kütahya	<b>Tel no</b>	5326524898
<b>Doğum tarihi</b>	10.03.1990	<b>e-posta</b>	dilekdkutahya@gmail.com

### Eğitim Bilgileri

Mezun olduğu kurum		Mezuniyet yılı
<b>Lise</b>	Antalya Atatürk Lisesi	2008
<b>Lisans</b>	T.C. Maltepe Üniversitesi	2013
<b>Yüksek Lisans</b>		
<b>Doktora</b>		

### İş Deneyimi

Görevi	Kurum	Süre (yıl-yıl)
<b>Kalite Yönetim Sorumlusu</b>	Özel OFM Antalya Hastanesi	2013-Devam Ediyor

Yabancı Dilleri	Sınav türü	Puanı
<b>İngilizce</b>	ÜDS-2012	67.5

### Proje Deneyimi

Proje Adı	Destekleyen kurum	Süre (Yıl-Yıl)

### Burslar-Ödüller:

### Yayınlar ve Bildiriler:

Kantek F., Durmuş D., "Türkiye’de Hemşirelikte Liderlik Çalışmalarının İncelenmesi", I. Ulusal Hemşirelikte Yönetim Sempozyumu, İSTANBUL, TÜRKİYE, 06-07 Aralık 2013. (Sözel Bildiri Sunumu)

**Katıldığı Kongreler:**

VII. Uluslararası Sağlıkta Performans ve Kalite Kongresi. Antalya, 10-13 Ocak, 2018.

13. Uluslararası Sağlıkta Kalite, Akreditasyon ve Hasta Güvenliği Kongresi. Antalya, 24-27 Nisan, 2019.

