



**T.C.**  
**Hitit Üniversitesi**  
**Sosyal Bilimler Enstitüsü**  
**İşletme Anabilim Dalı**

**PERSONEL GÜÇLENDİRMENİN ÖRGÜTSEL ETKİLİLİĞE  
KATKISI ÜZERİNE BİR ALAN ARAŞTIRMASI**

**Muhammet ÇANKAYA**

**Doktora Tezi**

**Çorum 2018**



**PERSONEL GÜÇLENDİRMENİN ÖRGÜTSEL ETKİLİLİĞE  
KATKISI ÜZERİNE BİR ALAN ARAŞTIRMASI**

**Muhammet ÇANKAYA**

**Hitit Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü  
İşletme Anabilim Dalı**

**Doktora Tezi**

**Tez Danışmanı**


**Prof. Dr. İrfan ÇAĞLAR**

**Çorum 2018**


## KABUL VE ONAY

Muhammet ÇANKAYA tarafından hazırlanan ‘‘Personel Gulendirmenin rgtsel Etkililiğe Katkısı zerine Bir Alan Araştırması’’ başlıklı bu çalışma, 01/06/2018 tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda başarılı bulunarak doktora tezi olarak kabul edilmiştir.

Prof. Dr. Enver AYDOğAN

  
(Başkan)

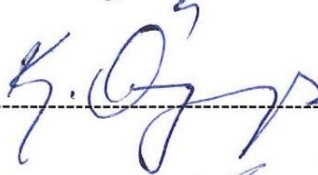
Prof. Dr. İrfan AğLAR

  
(Danışman)

Doç Dr. Fatih DUMAN



Doç Dr. Kubilay ÖZYER



Dr. Öğr. Üyesi Gökben BAYRAMOğLU



Yukarıdaki imzaların adı geçen ğretim üyelerine ait olduğunu onaylıyorum.

Prof. Dr. Mehmet EVKURAN

Enstitü Müdürü



**T.C.**  
**HİTİT ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE**

Bu belge ile bu tezdeki bütün bilgilerin akademik kurallara ve etik davranış ilkelerine uygun olarak toplanıp sunulduğunu beyan ederim. Bu kural ve ilkelerin gereği olarak, çalışmada bana ait olmayan tüm veri, düşünce ve sonuçları andığımı ve kaynağını gösterdiğimi ayrıca beyan ederim. (01/06/2018)



Muhammet ÇANKAYA

## ÖZET

ÇANKAYA, Muhammet. *Personel Güçlendirmenin Örgütsel Etkililiğe Katkısı Üzerine Bir Alan Araştırması*, Doktora, Çorum, 2018.

Çağdaş yönetim uygulamalarından biri olan personel güçlendirme hem örgüt hem çalışan düzeyinde birçok avantajları da beraberinde getirmektedir. Günümüz örgütlerinin en önemli unsuru konumunda bulunan insan kaynağı niteliği veya beşeri sermaye düzeyi örgütlerin geliştirmeleri için çaba sarf etmesi gereken başlıca örgüt unsurudur. Örgütler ise yaşamlarını devam ettirebilmek için sahip oldukları beşeri ve maddi kaynakları olabilecek en etkili şekilde değerlendirmelidirler. Örgütsel etkililiğe ulaşmak da ancak bu şekilde mümkündür.

Bu çalışmada sağlık sektörü içerisinde yer alan ve her geçen gün sağlık hizmetlerinden yararlanma adına daha önemli aktör haline gelen özel hastanelerde uygulanmakta olan personel güçlendirme faaliyetlerinin kurumların örgütsel etkililiklerini arttırmalarında bir katkısının olup olmadığı varsa bunun düzeyi incelenmiştir. Buradan hareketle önce alanyazın taraması yapılarak ilgili çalışmalar ve bu çalışmalarda kullanılan ölçme araçları incelenmiştir. Pilot uygulaması yapılarak ölçme araçlarının ön testi yapılmış ve daha sonra çıkan sonuçların olumlu olmasıyla birlikte ölçme araçları bu çalışma için de uygulanmıştır. Anket uygulaması İstanbul, Ankara ve Çorum illerinde 3 özel hastanede toplam 531 personel ile gerçekleştirilmiştir. Çalışma sonucunda kurumlarda yapılan personel güçlendirme faaliyetlerinin örgütsel etkililik düzeylerini arttırmalarında sınırlı da olsa bir katkısının olduğu tespit edilmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Personel Güçlendirme, Örgütsel Etkililik, Hastane, Sağlık Sektörü

## ABSTRACT

ÇANKAYA, Muhammet. *A Field Study On Contribution Of Empowerment To Organizational Effectiveness*, Doctoral Dissertation, Çorum, 2018.

The empowerment is a modern management practice that brings together many applications on both the organizational and employee level. The quality of human resources or the level of human capital are in the position of one of the most important elements in organizations today, and they are the primary organizational element that organizations need to strive to attain for their development. The human and material resources that organizations possess to be able to maintain their lives should be evaluated in the most effective manner possible. It is possible in this way to achieve organizational effectiveness.

This study examines whether empowerment activities have an effect in the increase of organizational effectiveness and their level, if present, in private hospitals that are within the health sector and that become more important actors each day on behalf of the utilization of health services. Relevant studies and the measurement tools used in these studies were examined by first scanning the literature in this respect. A preliminary test of the measurement tools was conducted by carrying out a pilot implementation, and the measurement tools were implemented for this study with the positive results that later emerged. The survey was implemented with a total of 531 personnel at 3 private hospitals in the Istanbul, Ankara, and Çorum provinces. It was determined in the results of the study that empowerment activities that are conducted at these institutions contributed, if limited, in increased levels of organizational effectiveness.

**Key Words:** Empowerment, Organizational Effectiveness, Hospital, Health Sector

## İÇİNDEKİLER

ÖZET .....	i
ABSTRACT.....	ii
İÇİNDEKİLER .....	iii
TABLOLAR LİSTESİ.....	vii
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	ix
KISALTMALAR LİSTESİ.....	x
ÖNSÖZ.....	xi
GİRİŞ .....	1
I.    PROBLEM CÜMLESİ .....	2
II.   ARAŞTIRMANIN KONUSU, AMACI VE ÖNEMİ.....	2
III.  ARAŞTIRMA MODELİ VE HİPOTEZLERİ .....	3
IV.  ARAŞTIRMANIN VARSAYIMLARI.....	5
V.   ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI .....	6

### BİRİNCİ BÖLÜM

#### PERSONEL GÜÇLENİRME

1.1. PERSONEL GÜÇLENDİRME KAVRAMI.....	7
1.2. PERSONEL GÜÇLENDİRMENİN TARİHSEL GELİŞİMİ .....	8
1.3. PERSONEL GÜÇLENDİRME YAKLAŞIMLARI.....	10
1.3.1. Davranışsal (İlişkisel) Yaklaşım .....	11
1.3.2. Bilişsel (Psikolojik) Yaklaşım.....	11
1.3.2.1. Anlam.....	12
1.3.2.2. Yetkinlik.....	12
1.3.2.3. Özerklik.....	13
1.3.2.4. Etki .....	13



1.4. PERSONEL GÜÇLENDİRMEİNİN UNSURLARI .....	13
1.4.1.Katılım ve Karar Verme Yetkisi .....	14
1.4.2.Sorumluluk .....	15
1.4.3.Bilgiye Ulaşılabilirlik ve Bilginin Paylaşılması .....	15
1.4.4.Ortak Hedeflere Yönelme .....	16
1.4.5.Yenilik.....	16
1.4.6.Güven .....	17
1.4.7.Eğitim ve Geliştirme .....	17
1.4.8.Açık İletişim Ortamı .....	18
1.4.9.Takım Çalışması.....	18
1.4.10.Esnek Çalışma Ortamı.....	19
1.4.11.Dönüştürücü Liderlik .....	19
1.5. PERSONEL GÜÇLENDİRME SÜRECİ VE NEDENLERİ .....	20
1.6. PERSONEL GÜÇLENDİRMEİNİN YARARLARI VE SAKINCALARI.....	21
1.7. PERSONEL GÜÇLENDİRMEİNİN ÖRGÜT PERFORMANSINA ETKİSİ .....	22
1.8. PERSONEL GÜÇLENDİRMEİNİN ÖRGÜT-ÇALIŞAN AÇISINDAN YARARLARI.....	24
1.9. PERSONEL GÜÇLENDİRME İLE İLİŞKİLİ KAVRAMLAR .....	25
1.9.1. Motivasyon.....	26
1.9.2. Katılım .....	26
1.9.3. Yetki Devri.....	27
1.9.4. İş Zenginleştirme.....	27
1.10. GÜÇLENDİRMEYİ BİR ÖRGÜT KÜLTÜRÜ HALİNE GETİRMEK İÇİN YAPILMASI GEREKENLER .....	28
1.11. PERSONEL GÜÇLENDİRMEYE YÖNELTİLEN ELEŞTİRİLER .....	29

## İKİNCİ BÖLÜM

### ÖRGÜTSEL ETKİLİLİK

2.1. ÖRGÜTSEL ETKİLİLİK KAVRAMI.....	32
2.1.1. Örgütsel Etkililik Modelleri .....	36
2.1.1.1. Amaç Modeli.....	36
2.1.1.2. Sistem Kaynak Modeli.....	37
2.1.1.3. Ekolojik Model.....	38

2.1.1.4. Yarışan Değerler Modeli.....	40
2.1.1.5. Birleşik Model.....	40
2.1.2. Örgütsel Etkililik Göstergeleri .....	41
2.1.2.1. Çalışan Memnuniyeti: .....	42
2.1.2.2. Örgütsel Bağlılık: .....	43
2.1.2.3. Örgütsel Özdeşleşme:.....	44
2.1.2.4. İşletmenin Mali ve Büyüme Performansı: .....	45
2.1.3. Etkililik İle İlgili Yakın Kavramlar .....	46
2.1.3.1. Etkenlik (Efficiency):.....	46
2.1.3.2. Etkinlik (Activity): .....	46
2.1.3.3. Verimlilik (Productivity):.....	46
2.2. PERSONEL GÜÇLENDİRME VE ÖRGÜTSEL ETKİLİLİK İLİŞKİSİNE İLİŞKİN ÇALIŞMALAR.....	48

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### SAĞLIK SEKTÖRÜNDE BİR ALAN ARAŞTIRMASI

3.1. ARAŞTIRMA .....	49
3.1.1. Araştırmanın Yapıldığı Kurumlar ile İlgili Genel Bilgiler.....	50
3.1.1.1. Pendik Bölge Hastanesi.....	50
3.1.1.2. Sincan Lokman Hekim Hastanesi .....	50
3.1.1.3. Çorum Özel Hastanesi.....	50
3.2. VERİ TOPLAMA YÖNTEMİ .....	51
3.3. VERİ TOPLAMA ARACININ HAZIRLANMASI .....	51
3.3.1. Personel Güçlendirme (Psikolojik Güçlendirme) Ölçeği .....	53
3.3.2. Örgütsel Etkililik Ölçeği .....	54
3.4. ANA KÜTLE VE ÖRNEKLEM .....	55
3.5. VERİLERİN ANALİZİ.....	57

**DÖRDÜNCÜ BÖLÜM**  
**ANALİZ VE BULGULAR**

4.1. GÜVENİLİRLİK KATSAYILARI.....	59
4.2. DEMOGRAFİK UNSURLARA İLİŞKİN DAĞILIM.....	62
4.3. FAKTÖR ANALİZİ SONUÇLARI .....	64
4.3.1. Personel Güçlendirme Ölçeği için Faktör Analizi Sonuçları .....	64
4.3.2. Örgütsel Etkililik Ölçeği için Faktör Analizi Sonuçları .....	66
4.4. KORELASYON ANALİZİ SONUÇLARI .....	71
4.5. HİPOTEZ TESTLERİ SONUÇLARI .....	73
4.6. KURUMLARA GÖRE ÇALIŞANLARIN ÖLÇEK İFADELERİNE İLİŞKİN GÖRÜŞLERİ .....	86

**BEŞİNCİ BÖLÜM**  
**SONUÇ VE ÖNERİLER**

5.1. SONUÇ .....	92
5.2. BULGULARIN DEĞERLENDİRİLMESİ VE ÖNERİLER .....	95
<b>KAYNAKÇA .....</b>	<b>105</b>
<b>EKLER.....</b>	<b>118</b>
<b>EK-1: ANKET .....</b>	<b>118</b>
<b>ÖZGEÇMİŞ.....</b>	<b>122</b>

## TABLolar LİSTESİ

<b>Tablo 1.</b> Anket Geliştirilirken Yararlanılan Kaynaklar .....	52
<b>Tablo 2.</b> Psikolojik Güçlendirme Ölçeği .....	53
<b>Tablo 3.</b> Örgütsel Etkililik Ölçeği .....	54
<b>Tablo 4.</b> Özel Hastanelere Ait Temel Bilgiler .....	56
<b>Tablo 5.</b> Ölçeklerin Güvenilirlik Katsayıları .....	60
<b>Tablo 6.</b> Personel Güçlendirme Ölçeği Boyutlarının Güvenilirlik Katsayıları .....	60
<b>Tablo 7.</b> Örgütsel Etkililik Ölçeği Boyutlarının Güvenilirlik Katsayıları .....	61
<b>Tablo 8.</b> Demografik Unsurlara Göre Frekans ve Yüzde Dağılımları .....	63
<b>Tablo 9.</b> Personel Güçlendirme Ölçeği KMO Değeri ve Açıklanan Varyans Değeri .....	65
<b>Tablo 10.</b> Personel Güçlendirme Ölçeği İçin Açıklayıcı Faktör Analizi .....	66
<b>Tablo 11.</b> Örgütsel Etkililik Ölçeği KMO Değeri ve Açıklanan Varyans Değeri .....	67
<b>Tablo 12.</b> Örgütsel Etkililik Ölçeği İçin Açıklayıcı Faktör Analizi .....	67
<b>Tablo 13.</b> Örgütsel Etkililik Ölçeği KMO Değeri ve Açıklanan Varyans Değeri .....	69
<b>Tablo 14.</b> Örgütsel Etkililik Ölçeği İçin Açıklayıcı Faktör Analizi .....	70
<b>Tablo 15.</b> Değişkenlere Ait Ortalama, Standart Sapma ve Korelasyon Katsayıları .....	73
<b>Tablo 16.</b> Personel Güçlendirmenin Örgütsel Etkililiğe Katkısına İlişkin .....	74
<b>Tablo 17.</b> Personel Güçlendirmenin Örgütsel Etkililiğe Katkısına İlişkin .....	74
<b>Tablo 18.</b> Personel Güçlendirmenin Örgütsel Etkililiğe Katkısına İlişkin .....	75
<b>Tablo 19.</b> Personel Güçlendirme Boyutlarının Örgütsel Etkililiğe Katkısına İlişkin Çoklu Doğrusal Regresyon Modeli .....	75
<b>Tablo 20.</b> Çalışanların Meslek Gruplarına Göre Personel Güçlendirme Algıları .....	77
<b>Tablo 21.</b> Çalışanların Cinsiyetlerine Göre Personel Güçlendirme Algıları .....	78
<b>Tablo 22.</b> Çalışanların Eğitim Durumlarına Göre Personel Güçlendirme Algıları .....	79
<b>Tablo 23.</b> Çalışanların Yaş Gruplarına Göre Personel Güçlendirme Algıları .....	79
<b>Tablo 24.</b> Çalışanların Kurumdaki Hizmet Sürelerine Göre Personel Güçlendirme Algıları ....	80
<b>Tablo 25.</b> Görev Yaptığı Kurumlara Göre Çalışanların Göre Personel Güçlendirme Algıları ..	81
<b>Tablo 26.</b> Çalışanların Personel Güçlendirme Algılarının Görev Yaptıkları Kurumlara Göre Farklaşmasına İlişkin Mann Whitney U Testi Uygulaması .....	82

<b>Tablo 27.</b> Çalışanların Meslek Gruplarına Göre Örgütsel Etkililik Algıları .....	82
<b>Tablo 28.</b> Çalışanların Cinsiyetlerine Göre Örgütsel Etkililik Algıları .....	83
<b>Tablo 29.</b> Çalışanların Eğitim Durumlarına Göre Örgütsel Etkililik Algıları .....	83
<b>Tablo 30.</b> Çalışanların Yaş Gruplarına Göre Örgütsel Etkililik Algıları.....	84
<b>Tablo 31.</b> Çalışanların Kurumdaki Hizmet Sürelerine Göre Örgütsel Etkililik Algıları .....	85
<b>Tablo 32.</b> Görev Yaptığı Kurumlara Göre Çalışanların Örgütsel Etkililik Algıları .....	85
<b>Tablo 33.</b> Çalışanların Örgütsel Etkililik Algılarının Görev Yaptıkları Kurumlara Göre Farklılaşmasına İlişkin Mann Whitney U Testi Uygulaması.....	86
<b>Tablo 34.</b> Personel Güçlendirme İfadeleri ve Çalışanların Kurumlara Göre Katılım Düzeyleri	88
<b>Tablo 35.</b> Örgütsel Etkililik İfadeleri ve Çalışanların Kurumlara Göre Katılım Düzeyleri .....	90
<b>Tablo 36.</b> Hipotezlere İlişkin Sonuç ve Açıklamalar .....	94

## ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. Araştırmanın Temel Modeli .....	4
--	---



## KISALTMALAR LİSTESİ

<b>Ar. Ort.</b>	Aritmetik Ortalama
<b>C.</b>	Cilt
<b>df</b>	Degree of freedom
<b>İİBF</b>	İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi
<b>KMO</b>	Kaiser-Meyer-Olkin Testi
<b>N.</b>	Ankete Katılanların Sayısı
<b>No.</b>	Number
<b>ÖE</b>	Örgütsel Etkililik
<b>p.</b>	Anlamlılık Düzeyi
<b>PEI</b>	Psychological Empowerment Instrument
<b>PG</b>	Personel Güçlendirme
<b>pp.</b>	Pages
<b>R.</b>	Regresyon Değeri
<b>r.</b>	Korelasyon Katsayısı
<b>S.</b>	Sayı
<b>Sd.</b>	Serbestlik Derecesi
<b>Sıra Ort.</b>	Sıra Ortalamaları
<b>sig.</b>	Significant
<b>SPSS</b>	Statistical Package for the Social Sciences
<b>ss.</b>	Sayfalar
<b>St. Hata</b>	Standart Hata
<b>St. Sapma</b>	Standart Sapma
<b>vb.</b>	ve benzeri
<b>vd.</b>	ve diğerleri
<b>VIF</b>	Variance Influence Factor
<b>Vol.</b>	Volume
<b>x</b>	Aritmetik Ortalama Değeri

## ÖNSÖZ

Personel güçlendirmenin örgütsel etkililiğe anlamlı bir katkısının olup olmadığını ölçmek amacıyla İstanbul, Ankara ve Çorum'da seçilen özel hastanelerde görev yapan hastane çalışanları üzerinde yapılan bu tez çalışmasında engin bilgilerinden yararlandığım çok kıymetli danışmanım Prof. Dr. İrfan ÇAĞLAR hocama, tez çalışmasındaki istatistiksel analizlerin yapılmasında ve teyit edilmesinde özverili gayretlerde bulunan Dr. Öğretim Üyesi Gamze Ebru ÇİFTÇİ hocama, anket çalışmalarının yapılmasında gerekli kolaylıkları sağlayan özel hastane yöneticilerine, anket çalışmasını sabırla dolduran hastane personeline ve bugünlere gelmemde maddi ve manevi desteklerini esirgemeyen aileme sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Muhammet ÇANKAYA

Çorum, 2018



## GİRİŞ

Teknolojinin baş döndürücü bir hızda geliştiği ve ülkelerin coğrafi sınırlarının anlamsızlaşmaya başladığı günümüz dünyasında yadsınamayan olgulardan biri olan değişim, yönetim alanında da kendini göstermektedir. Üyesi olduğu örgütün belirlemiş olduğu örgütsel ve bireysel amaçlara ulaşma gayesini güden çalışanlar, yeni yönetim tekniklerini üretmekte, bunları geliştirmekte, bu teknikleri belli bir süre denemekte ve uygulamada başarılı olan yönetim modellerini örgütlerine uyarlamaktadır.

İnsan, örgütler için en önemli kaynak niteliğindedir. Teknolojinin gelişimi ile birlikte her ne kadar makine ve robot teknolojisi örgütlerde artış gösterse de insan unsurunun yer almadığı bir örgüt yapısı düşünülemez. Amaçların planlanması, örgütün tasarlanması, malzemelerin tedarik edilmesi ve diğer faaliyetlerin herhangi birinde insan unsurunun yer almaması mümkün değildir. 1920’li yıllardaki makine gibi görülen insan kaynağına bakış açısı artık günümüzde tamamen değişmiş ve insan, örgütlerin merkezine yerleşmiştir. Örgütler için önemli olan donanımlı çalışanlar ve sahip olunan entelektüel sermaye düzeyidir. Bu doğrultuda personel güçlendirme faaliyetleri insan kaynağını geliştirmek ve örgütsel performansı artırma adına oldukça önemlidir. Çalışanlarını bilgilendiren, onları işinin ehli yapan ve onlara işlerinde alan özgürlüğü tanıyan örgütlerin, personel güçlendirme faaliyetlerini uyguladıkları söylenebilir.

Örgütlerin varlıklarını devam ettirebilmeleri amaçlarını gerçekleştirebilmeleri ile yakından ilişkilidir. Amaçları gerçekleştirebilmek ise örgütlerin örgütsel etkililiklerini artırmalarından geçmektedir. Örgütsel etkililik hem iç müşteri hem de dış müşterileri memnun etme yoluyla elde edilebilecek bir süreçtir. Çalışanların iş memnuniyetleri ve örgütsel bağlılıkları arttırılarak, örgütün mali performansında iyileştirmeler sağlanacak ve örgüt büyümeye devam edecektir.

Güçlendirilmiş çalışanların özgüvenli, ne yaptığını bilen, işine hakim, işinden memnun ve örgütsel bağlılığı kazanmış bireyler olduğundan hareketle örgütsel etkililiğin artmasına da katkı sağlayacakları düşünülmektedir.

## I. Problem Cümlesi

Personel güçlendirme çalışmaları yönetim biliminde güncel yönetim yaklaşımları içerisinde yer almaktadır. Personel güçlendirme faaliyetlerinin örgütlerin örgütsel etkililiklerini artırabilmelerinde yararlı olabileceği düşünülmektedir. Ancak bu düşüncenin aksine alanyazında personel güçlendirme çalışmalarına bazı eleştiriler de yöneltilmiştir. Bunlar; personel güçlendirme faaliyetlerinin örgütler için maliyet arttırıcı bir unsur olduğu (Fragoso, 2000), örgütlerde zaman kaybına yol açtığı (Bedük ve Tambay, 2014), çalışanların iş yüklerinde yoğunluğa neden olduğu ve örgütün enerjisini yanlış uygulamalara yönlendirdiği (Beşyaprak, 2012) gibi eleştirilerdir.

Müşteri ile kurulan iletişimin yüksek düzeyde olduğu hizmet sektöründe müşterinin beklentilerine uygun hizmet sunabilmek adına onlarla birebir ilişkide bulunan personelin güçlendirilmesi çok büyük öneme sahiptir. Buradan yola çıkarak bu çalışma; hizmet sektörünün bir alt kolu olan sağlık sektörü içerisinde yer alan ve bireylerin yaşayıp yaşamasına veyahut hayat kalitesine doğrudan etkisi olan, sağlık hizmetlerinin üretildiği özel sağlık kurumlarının örgütsel etkililiklerini arttırabilmeleri için personel güçlendirme çalışmalarının önemli olduğu düşünülerek oluşturulmuştur. Bu amaçla çalışmada oluşturulan problem cümlesi şu şekildedir:

***“Personel güçlendirmenin örgütsel etkililiğe katkısı var mıdır?”***

## II. Araştırmanın Konusu, Amacı ve Önemi

İşlerini emek yoğun olarak sürdürme özelliğine sahip hizmet örgütleri, insan merkezli yönetim yaklaşımlarından fazlasıyla yararlanmak durumundadırlar. Bu doğrultuda personel güçlendirme çabaları; çalışanların işin gerçek sahibi olduğu inancını taşıyan, sorunları çözebilme anlayışını ve yetkinliğini çalışanlarına kazandıran örgütlerin izledikleri yönetim anlayışlarıyla ilgili bir durumdur (Karakaş, 2014: 79).

Örgütün amaçlara ulaşma derecesi olarak da tanımlanan örgütsel etkililik, örgütlerin başarıya ulaşabilme adına ciddi çabalar harcadığı bir diğer konudur (Akdemir, 1994: 48). Örgütsel etkililiğe ulaşmak için çabalayan örgütlerin içinde bulunduğu sektör ya da endüstriden kaynaklanan bir takım farklı örgütsel etkililik

göstergeleri bulunmaktadır. Sağlık sektörü içerisindeki özel hastane işletmelerinin örgütsel etkililik düzeylerinin araştırıldığı bu çalışmada hizmet endüstrisinde yapılmış alanyazındaki diğer bilimsel çalışmalardaki örgütsel etkililik göstergeleri kullanılmıştır. Bu göstergeler; çalışan memnuniyeti, örgütsel bağlılık, örgütsel özdeşleşme ve örgüte ait mali ve büyüme performanslarından oluşmaktadır.

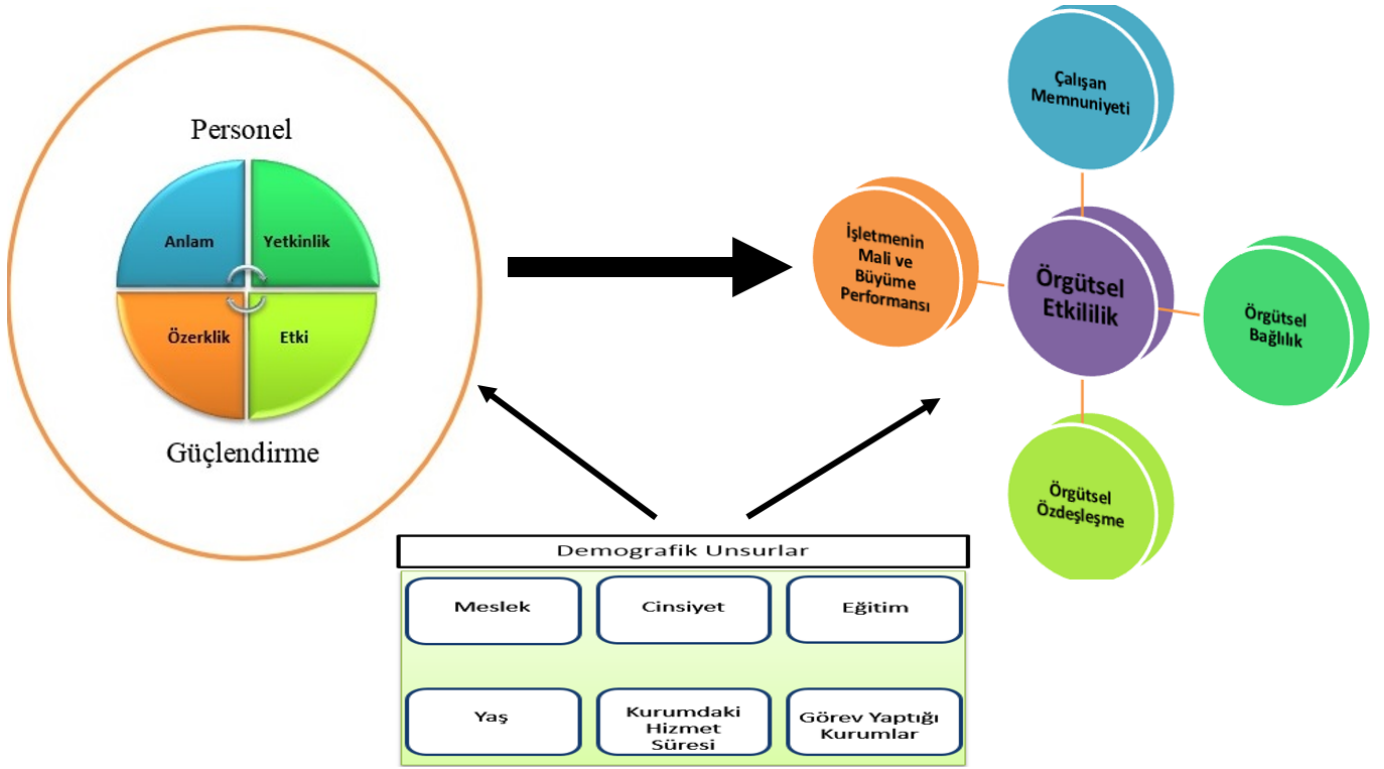
Çalışmanın konusu; personel güçlendirme uygulamalarının örgütsel etkililiğe anlamlı bir katkısının olup olmadığı, katkısı varsa bunun düzeyini tespit etmeye yöneliktir. Bu amaçla katılımcıların görev yaptıkları örgütlere ait personel güçlendirme algıları ile örgütsel etkililik algıları alanyazından yararlanılarak kullanılan ölçeklerle ölçülmüştür. Çalışma bulgularının ileride yapılacak bilimsel çalışmalara alanyazın zenginliği sağlaması ise çalışmanın bir diğer amacını oluşturmaktadır.

Çalışma için hazırlanan anket; İstanbul, Ankara ve Çorum illerinde seçilen birer adet özel hastanede araştırmanın yapıldığı dönemde görevde bulunan tüm hastane çalışanlarına uygulanmıştır.

Alanyazında personel güçlendirme ve örgütsel etkililik konularında farklı farklı çalışmalar mevcuttur. Ancak bu iki konuyu birlikte ele alan çalışmalara bakıldığında; yurt dışında sınırlı sayıda çalışma varken, Türkiye’de ise herhangi bir çalışmaya ulaşılmamıştır. Türkiye’deki bilimsel çalışmalarda bu iki konunun daha önce ele alınmamış olması, bu tez çalışmasının alanyazına katkı sağlayarak gelecek çalışmalar için önemli bir kaynak niteliğinde olacağı düşünülmektedir.

### **III. Araştırma Modeli ve Hipotezleri**

Araştırma modeli; anlam, yetkinlik, özerklik ve etki boyutlarından oluşan personel güçlendirmenin, çalışan memnuniyeti, örgütsel bağlılık, örgütsel özdeşleşme ile işletmenin mali ve büyüme performansı boyutlarından oluşan örgütsel etkililiğe katkısını belirlemeye yönelik olarak tasarlanmıştır. Bununla birlikte demografik değişkenlerin katılımcıların personel güçlendirme ve örgütsel etkililik algılamalarında anlamlı bir farklılığa yol açıp açmadığı da modelde gösterilmektedir. Bu bağlamda oluşturulan araştırma modeli Şekil 1’de gösterilmektedir.



**Şekil 1. Araştırmanın Temel Modeli**

Çalışmanın kavramsal modeli çerçevesinde belirlenen hipotezler şu şekildedir:

H1=Personel güçlendirmenin örgütsel etkililik üzerinde anlamlı bir katkısı vardır.

H2=Personel güçlendirme boyutlarının örgütsel etkililik üzerinde anlamlı bir katkısı vardır.

H3a= Meslek gruplarına göre çalışanların personel güçlendirme algıları arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H3b= Cinsiyetlere göre çalışanların personel güçlendirme algıları arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H3c= Eğitim durumlarına göre çalışanların personel güçlendirme algıları arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H3d= Yaş gruplarına göre çalışanların personel güçlendirme algıları arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H3e= Kurumdaki hizmet sürelerine göre çalışanların personel güçlendirme algıları arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H3f= Çalıştıkları kurumlara göre çalışanların personel güçlendirme algıları arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H4a= Meslek gruplarına göre çalışanların örgütsel etkililik algıları arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H4b= Cinsiyetlere göre çalışanların örgütsel etkililik algıları arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H4c= Eğitim durumlarına göre çalışanların örgütsel etkililik algıları arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H4d= Yaş gruplarına göre çalışanların örgütsel etkililik algıları arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H4e= Kurumdaki hizmet sürelerine göre çalışanların örgütsel etkililik algıları arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H4f= Çalıştıkları kurumlara göre çalışanların örgütsel etkililik algıları arasında anlamlı bir farklılık vardır.

#### **IV. Araştırmanın Varsayımları**

Araştırmanın bulguları aşağıda verilen varsayımlar çerçevesinde yorumlanacaktır.

- Anketi yanıtlayanların konu hakkında bilgilendirildikleri ve anketi bilgilendirildikten sonra cevapladıkları varsayılmaktadır.
- Araştırmada kullanılan anketin, tezle ilgili uygulama için yeterli ve geçerli olduğu varsayılmıştır.
- Anket sorularının analizi için kullanılan yöntem ve tekniklerin, mevcut durumun belirlenmesine ve çalışmanın amacını yansıtmaya uygun olduğu varsayılmıştır.
- Anket sorularının içtenlikle ve hiçbir etki altında kalınmadan cevaplandırıldığı, bu nedenle elde edilen verilerin güvenilir olduğu varsayılmıştır.

## V. Araştırmanın Sınırlılıkları

Bu araştırmanın bulguları aşağıda verilen kısıtlar çerçevesinde yorumlanacaktır.

- Bu araştırma İstanbul, Ankara ve Çorum illerinde seçilen birer adet özel hastanedeki çalışanlarla gerçekleştirilmiştir. Araştırmadaki anket uygulamasının yalnızca bu hastane çalışanlarına yapılmış olması araştırmanın bir kısıtı olarak değerlendirilmektedir.
- Araştırma hizmet endüstrisi içerisinde yer alan sağlık sektöründeki özel hastanelere yönelik olarak yapılmıştır. Araştırmanın kamu kesimi sağlık kurumlarına uygulanmamış olması bir diğer kısıt olarak değerlendirilmektedir.

## BİRİNCİ BÖLÜM

### PERSONEL GÜÇLENDİRME

#### 1.1. PERSONEL GÜÇLENDİRME KAVRAMI

Güçlendirme (empowerment) kavramı yönetim biliminde; yardımlaşma, paylaşma, yetiştirme ve ekip çalışması yolu ile kişilerin karar yetkilerini artırma gibi anlamlarda kullanılmaktadır (Koçel, 2014: 474). Spencer ve McLaren (2017: 267) güçlendirmeyi; güç ve yetkinin paylaşılması veya dağıtılması olarak tanımlanan ve aynı zamanda örgütsel etkililiği açıklamada kullanılan bir yapı olarak tanımlamaktadır.

Güçlendirme kavramı, “güç” kökeninden gelmekte olup güç ise, başkalarını etkileyebilme veya bireyin diğer bireyleri kendi istediği yönde davranışa sevk etme yeteneği olarak tanımlanabilir (Pelit ve Öztürk, 2011: 3). Bu bağlamda güç, ilişkisel bir kavram olarak nitelendirilebilir (Çağlar, 2015: 189). Kanter ise “güç” kavramını; kaynakları seferber etme ve hedeflere ulaşma yeteneği olarak tanımlamaktadır (Armstrong ve Laschinger, 2006: 125). Robbins ve Judge ise gücü; başkaları üzerinde baskı yapan, onların davranışlarını zorlayan hatta kısıtlayan bir kavram olarak belirtmektedir (Eren, 2015: 390).

Örgütsel başarı anahtarının, çalışanlara başarı imkanı sunan bir yapıda yattığını savunan Kanter (1977, 1993) güçlendirmeye ait bir tanımlama geliştirmiş ve bunu; “bireyin belirmemiş olduğu amaçlarına ulaşabilme adına elinde bulunan kaynaklardan yararlanması ve kendi iradesiyle kararlar alabilme yeteneği” olarak tanımlamıştır (Sürgevil vd., 2013: 5373). Andrade ve arkadaşları (2015: 2) ise, bağımsız karar alma imkanından yola çıkarak çalışanların kararlara katılımının güçlendirmenin öncülerinden biri olduğunu belirtmişlerdir.

Conger ve Kanungo (1988: 478); örgütlerde güçsüzlüğe yol açan koşulların belirlenerek güçsüzlüklerin giderilmesi ve örgüt üyelerinin özgüvenlerinin artırılması

sürecini güçlendirme olarak tanımlamıştır (Kennedy vd., 2015: 489). Ayrıca yine Conger ve Kanungo (1988) motivasyonel kapsamda özyeterlilik ile ilgili bir kavram olarak ele aldıkları güçlendirme kavramını; örgüt üyelerinin özyeterlilik duygularının artırılması olarak tanımlamıştır (Thomas ve Velthouse, 1990: 666; Spreitzer, 1996: 484). Thomas ve Velthouse ise (1990) güçlendirmenin tek boyutla ifade edilemeyeceğini belirterek güçlendirmeye daha geniş bir açıdan yaklaşmış ve güçlendirmeyi; anlam, yetkinlik, seçim ve etki olmak üzere 4 boyut üzerinden değerlendirmiştir. Spreitzer ise güçlendirmeyi; dört alt unsurdan meydana gelen ve çalışanın işe yönelik motivasyonuna etki eden bir yapı biçiminde tanımlamıştır. Güçlendirmenin unsurlarını ise; anlam, yetkinlik, özerklik ve etki olarak belirlemiştir (Spreitzer, 1995: 1443-1444; Wang ve Lee, 2009: 1; Kennedy, 2015: 489). Çalışmada güçlendirmenin temel boyutları olarak Spreitzer'in tanımladığı bu 4 boyut kullanılacaktır.

Tulloch (1993) güçlendirmeyi; gücün dağıtılması ve yetkilendirme gibi kavramlarla tanımlarken (Greasley vd., 2008: 41) Erstad (1997: 325); çalışanların kendi işleriyle ilgili kararları vermelerine imkan sağlama ve kendi faaliyetleriyle ilgili sorumlulukları üstlendikleri kişisel bir olay olarak tanımlamaktadır.

Chow vd. (2006: 483) güçlendirme kavramını; çalışanların kendi işleriyle ilgili kararları alma ve inisiyatif kullanmaları için verilen izinler olarak tanımlamaktadır.

Karara en yakın ve uygun bilgiye sahip olan çalışanın karar vermesinin personel güçlendirme çalışmalarındaki temel amaç olduğunu belirten Karakaş (2014: 81) güçlendirme kavramının “herkesin her istediğini yapması” olarak anlaşılması gerektiğini savunmuştur.

Daft (2015: 271) güçlendirmeyi; örgütteki gücün paylaşılması, gücün veya yetkinin astlara göçerimi olarak nitelendirmektedir. Son olarak Çiftçi ise (2017: 192) personel güçlendirme kavramını; personelin gelişim sürecinin desteklenerek kendi öz yetenek ve niteliklerinin bilincine ulaştırılmış biçimde, onların karar verme yetilerinin artırılması süreci olarak tanımlamıştır.

## **1.2. PERSONEL GÜÇLENDİRMENİN TARİHSEL GELİŞİMİ**



Personel güçlendirme uygulamalarının tarihsel dayanağının “Sanayi Devrimi” öncesine kadar uzandığını söylemek mümkündür. Bu dönemde üretim sürecinin bütününden sorumlu olan zanaatkârlar tarafından malların üretimi yapılmaktayken, 18. yüzyılın sonlarına doğru bu durum değişmiş, üretimi planlayan ve tasarım sorunlarını çözen nitelikli zanaatkârlar tarafından malların üretimi gerçekleştirilmiştir. Ancak daha sonra 20. yüzyılın başlarında yönetim biliminde bilimsel dönem yaklaşımının öncülerinden Frederick Winslow Taylor’un önerileri sonucunda yönetim bilimi alanında uzmanlaşma ve iş etütleri gibi uygulamalara ağırlık verilmiş ve bu durum çalışanların yönetime bağımlı olarak hareket etmeleri ile beyin gücünü yeterince kullanamamaları gibi istenmeyen sonuçlara neden olmuştur (Giderler Atalay, 2009: 26). Frederick Winslow Taylor’un ortaya koyduğu sistem, özellikle örgüt verimliliğinde olumlu sonuçların elde edilmesine imkan vermekle birlikte çalışanları birer makine gibi görmektedir. Sistem; işgücü devri, işe yabancılaşma gibi olumsuz durumlara yol açması gibi nedenlerle daha sonraki bilim adamları tarafından şiddetli eleştirilere uğramıştır. 1930’lu yıllarla birlikte Elton Mayo ve arkadaşları, çalışanların yönetime katılmaları sonucunda; yakın denetime gerek kalmaksızın kendi kendilerini motive ederek çalışabileceklerini savunmuşlar ve bu konuda Taylorizm’i eleştirmişlerdir (Aras, 2013: 5).

1950’li yıllarda güçlendirme kavramı üzerine de değinilerek Ohio State ve Michigan liderlik çalışmaları yapılmış, çalışma sonrasında görev ve insan yönelimli olmak üzere iki tür liderlik davranışı tanımlanmıştır. Planlama, programlama ve görevlerin koordinasyonu gibi kavramlar görev yönelimli liderlik için vurgulanırken; insan yönelimli liderlik tipinde; iletişim, hiyerarşik yapıda daha eşit davranma ve empati gibi kavramlar ön plana çıkmıştır. Mc Gregor, 1960 yılında liderliği insan doğasına farklı iki bakış açısı olarak kategorize etmiştir. Bu sınıflandırma yönetim bilimi alanyazınında X ve Y teorisi olarak bilinmektedir. Y teorisine eğilimli liderler; verdikleri her görev için astlarını kontrol etmek yerine, astlarına yetki kullanılmakta ve onların işi bildiği varsayımıyla hareket etmektedir. Bu çerçevede Y teorisini takip eden liderler astlarının yeteneklerini görmekte ve işyerindeki faaliyetlerde bunu kullanmalarına izin vermektedirler. Bu da güçlendirmeyi bu tür liderler için daha makul bir hale getirmektedir (Pitts, 2005: 6-7).

Personel güçlendirme kavramı yirminci yüzyılın sonlarına doğru (Kanter, 1983; Burke, 1986; Neilsen, 1986; Block, 1987) yönetim biliminde sıkça kullanılmaya başlanmış ve önemli bir yer edinmiştir (Thomas ve Velthouse, 1990: 666).

1980'lerin sonlarına doğru çalışma hayatında rekabetin giderek artması, müşteri beklentilerinin değişim ve çeşitlenme göstermesi ile birlikte varlığını sürdürmek için tüm bu gelişmelere ayak uydurmak zorunda olan iş dünyasının yeni arayışlara girmesi gibi nedenlerden dolayı örgütlerde yeni yönetim yaklaşımları ortaya çıkmaya başlamıştır. Bu dönemde geçmiş dönemlere göre daha sınırlı düzeyde bir bürokratik yapı içeren esnek örgüt türleri ortaya çıkmıştır. Bu örgüt yapıları hiyerarşik düzen açısından ele alındığında; yapılarında daha az kademe ve emredici kurallar olmakta, bununla birlikte piyasanın belirlediği şartlara daha hızlı uyum sağlayabilme özellikleri de bulunmaktadır. Tüm bu gelişmeler sonucunda; örgütsel faaliyetlerde insan gücü önemli bir unsur olarak görülmeye başlanmış ve çalışanlara önem verilmesinin örgütlerin varlıklarını sürdürebilmeleri için gerekli olduğu anlaşılmıştır. Block'un 1986 yılında yazdığı "The Empowered Manager" adlı kitapla "Güçlendirme" kavramı alanyazına girmiştir. Conger ve Kanungo ise 1988 yılında ilişkisel bir yapı şeklinde ele aldıkları güçlendirme kavramını açıklamada önemli bir yere sahiptir (Aras, 2013: 6-7).

Conger ve Kanungo'nun çalışmasından esinlenen Thomas ve Velthouse 1990 yılında güçlendirme kavramına algısal bir boyut getirmiş ve güçlendirmeyi; "bireyin işteki rolüne olan yönelimini yansıtan ve dört algısal boyuttan oluşan içsel bir görev motivasyonu" olarak tanımlamışlardır. Bundan hemen sonra ise Spreitzer de, 1995 yılında güçlendirme kavramının dört algısal boyuttan oluştuğunu belirtmiştir. Ancak Spreitzer güçlendirmeyi diğerlerinden farklı olarak motivasyonel bir yapı biçiminde tanımlamıştır. Spreitzer, güçlendirmenin algısal boyutlarını; anlam, yetkinlik, özerklik ve etki olarak belirtmiştir (Çöl, 2008: 37).

### **1.3. PERSONEL GÜÇLENDİRME YAKLAŞIMLARI**

Personel güçlendirme konusunda iki temel yaklaşım bulunmaktadır (Stewart vd., 2010: 28; Yücel ve Demirel, 2012: 21). Bu yaklaşımların birincisi davranışsal (ilişkisel) yaklaşım olup bu yaklaşım; üst yönetimin personel güçlendirmedeki rolünü içerir. İkinci yaklaşım ise, psikolojik (bilişsel) yaklaşımdır. Bu yaklaşım, çalışanların kendilerine

yönelik olarak hazırlanmış olan ortamı ve güçlendirmeyle ilgili üstler tarafından sergilenen davranışları algılama düzeyleri ile ilgilenmektedir (Pelit, 2011: 211).

### **1.3.1. Davranışsal (İlişkisel) Yaklaşım**

Davranışsal yaklaşım, güçlendirmeyle ilgili üst yönetime düşen görev ve sorumlulukların neler olduğu ve güçlendirici lider davranışları kapsamında yöneticilerin neler yapması gerektiği gibi konuları açıklamayı temel almaktadır. Bununla birlikte davranışsal yaklaşım; güçlendirmeye engel olan sınırlamaların ne şekilde ortadan kaldırılabileceği ile de ilgilenmektedir (Tetik, 2015: 409).

Coleman (1996) bu yaklaşımı; iş süreçlerini kolaylaştırmak adına yeni iş tasarımlarına ve yeni örgüt yapılanmalarına dayalı bir yaklaşım olarak nitelendirmiştir. Ayrıca Coleman, güçlendirilmiş çalışanlar ve yöneticilerin örgüt hedeflerini belirlerken görev ve sorumlulukları; işbirliği içinde, samimi olarak ve net bir şekilde belirlemeleri gerektiğini belirtmiştir (Appelbaum vd., 1999: 241).

Davranışsal boyut açısından güçlendirme kavramı ele alındığında, gücün astlarla paylaşılması veya astlara “güç” verme güçlendirme olarak ifade edilebilir. Güçlendirmeyi; gücün üst yönetimden, orta kademe yöneticilere ve orta kademe yöneticilerden de başka şekillerde diğer alt kademelerde yer alan çalışanlara aktarılması olarak ele almak da mümkündür (Bolat vd, 2009: 217; Yücel ve Demirel, 2012: 21).

Davranışsal yaklaşım üzerine çalışma yapan araştırmacılar (Kanter, 1977; Eylon ve Bamberger, 2000) güçlendirme faaliyetlerinde; bilgi ve yetenek geliştirme, bilgiye erişim, destek, kaynakları kullandırma ve sorumluluk gibi örgütsel uygulamaların ve yapıların olduğunu tespit etmişlerdir (Greasley vd., 2008: 41).

### **1.3.2. Bilişsel (Psikolojik) Yaklaşım**

Örgüler için bireysel ve takım motivasyonunu elde etmede psikolojik güçlendirme teorisi önemli bir yaklaşımdır. İlk olarak neredeyse 41 yıl önce Kanter (1977) tarafından yönetim alanyazınına kazandırılan personel güçlendirme kavramı

üzerine yapılan çalışmalarda; çalışanlarının tümüne olmasa bile en azından belirli bir kısmında güçlendirme yapan örgütlerin %70 ve daha fazlasının yönetim faaliyetlerinde personel güçlendirmenin güçlü ve önemli bir etkisinin olduğu görülmüştür (Yücel ve Demirel, 2012: 21).

Güçlendirmenin çalışanlar tarafından algılanma biçimi güçlendirmenin bilişsel veya diğer adıyla psikolojik boyutunu oluşturmaktadır. Diğer bir ifadeyle çalışanların karşılaştıkları durumlar, olaylar ve problemlerin üstesinden gelebilme güçlerine ilişkin algılamaları bilişsel güçlendirme olarak tanımlanmaktadır (Fong ve Snape, 2013: 127).

Conger ve Kanungo (1988) güçlendirme faaliyetlerinin gerçekleşmesinde yönetsel uygulamaların tek başına yeterli olmadığını, yalnızca yönetsel uygulamaların yapılması durumunda; çalışanların belli ölçülerde güçlendirilebileceğini ve güçlendirmenin tam manasıyla gerçekleşmeyeceğini belirtmiştir. Conger ve Kanungo güçlendirmeyi; motivasyonel anlamda özyeterlilik ile ilgili bir kavram olarak ele almışlardır. Thomas ve Velthouse ise (1990: 666-681) bilişsel model adını verdikleri bir model geliştirmişlerdir. Bu modelde güçlendirmenin tek bir boyut ile tarif edilmesinin zor olduğunu vurgulamışlardır. Güçlendirmenin birden fazla boyut ile açıklanmasının daha uygun olacağını belirterek bilişsel güçlendirme algısını; anlamlılık, yetkinlik, seçim ve etki olmak üzere dört boyutta tanımlamışlardır (Spreitzer, 1995: 1443). Spreitzer ise güçlendirmeyi; çalışanın işe yönelik motivasyonunu etkileyen anlam, yetkinlik, özerklik ve etki gibi dört boyuttan oluşan bir yapı olarak tanımlamaktadır (Arslantaş ve Dursun, 2008: 114). Bu boyutlar:

**1.3.2.1. Anlam:** Bu boyut; çalışanın inançları, değerleri ve davranışları ile işyerindeki rolünün gerekleri arasındaki uyumu açıklamaktadır (Lee ve Koh, 2001: 686). Çalışanın örgüt içerisinde gerçekleştirdiği görevin kendisi için bir anlam ifade etmemesi durumunda; çalışanın örgütsel bağlılığında azalma, olaylara karşı ilgi gösterememe ve dikkatini görevine verememe gibi durumlarla karşı karşıya kalınacağı belirtilmektedir (Thomas ve Velthouse, 1990: 672-673).

**1.3.2.2. Yetkinlik:** Çalışanın bir işi en iyi şekilde yapabileceği hususundaki kendi yeteneklerine ve kapasitesine olan inancını ifade etmektedir. Güçlendirme kapsamında ele alınan yetkinlik, bütünsel bir yetkinliğe işaret etmemekte olup; bireyin işe ilişkin

rolü ile ilgili kişisel yetkinliğidir (Spreitzer, 1995: 1443; Meng vd., 2015: 305). Yetkinlik boyutunun az olması durumunda çalışan, yetenek isteyen işlerden kaçınırken yetkinliğin fazla olması durumunda ise, emsalleri arasında üstün olmaya ve karşılaşılan engeller karşısında daha dayanıklı olmaya çaba göstermektedir (Bolat, 2003: 204).

**1.3.2.3. Özerklik:** Bu boyut; görevin gerçekleştirilmesi için ihtiyaç duyulan hususlarda kararı, çalışanın kendisinin vermesi ve şartların değişmesi durumunda da bu gereksinimleri değiştirebilme iradesine sahip olmasını açıklamaktadır. Özerklik boyutu daha geniş manada ele alındığında ise; görevin başlatılması ve diğer süreçler için çalışan inisiyatifinin her zaman ön planda olması olarak tanımlanabilir (Spreitzer, 1995: 1443).

**1.3.2.4. Etki:** Bu boyut ise; çalışanın yaptığı iş ile ilgili stratejik özelliğe sahip çıktılar ile yönetsel ve işlemsel nitelikteki çıktılar üzerindeki etki derecesi ve yine bu çıktılara ilişkin algılamalarını içermektedir (Spreitzer, 1995: 1443-1444).

#### **1.4. PERSONEL GÜÇLENDİRMEİNİN UNSURLARI**

Personel güçlendirme kavramının unsurları alanyazındaki akademisyenler tarafından farklı biçimlerde belirlenmiştir. Bowen ve Lawler (1994: 2) güçlendirme unsurlarını; gücün dağıtılması, haberleşme, bilgi ve ödül olarak belirlemiştir. Yine Kanter (1993) güçlendirmenin; bilgi, kaynaklar, destekler ve fırsat unsurlarından oluştuğunu belirtmiştir (Tetik, 2015: 410). Bir diğer çalışmada ise Koçel, güçlendirme unsurlarını; örgüt, güçlendirilecek insan kaynağı ve yönetici olarak belirlerken, Bodner (2003: 24); takım çalışması, kültür, güven, sorumluluk, liderlik, bilgi paylaşımı ve bağlılık kavramlarını güçlendirme unsurları olarak belirlemiştir (Aktaran: Giderler Atalay, 2009: 18).

Parlar (2012: 132) ise ideal bir personel güçlendirme modelinde; her şeyden önce etkin bir liderlik sistemiyle birlikte çift yönlü ve güçlü bir iletişimin kurulmasının gerektiğini belirtmiştir. Ayrıca örgüt bünyesinde performans yönetimi ile ilgili bir ödüllendirme sisteminin oluşturulmasının da önemli olduğuna vurgu yapmıştır. Son

olarak personel güçlendirme için çalışanların desteğinin çok önemli olduğunu vurgulamıştır.

Personel güçlendirme ile ilgili yapılan çalışmalarda; (Özgen ve Türk, 1997: 79; Çuhadar, 2005: 3) birtakım kavramlar personel güçlendirme unsurları olarak ele alınmıştır. Personel güçlendirme unsurları olarak ele alınan bu kavramların açıklanmasının yararlı olacağı düşünülmektedir.

#### **1.4.1. Katılım ve Karar Verme Yetkisi**

Kanungo (1982) çalışanların katılımını, bireyin işini psikolojik olarak tanımlaması ve zihinsel olarak işi ile meşgul olma derecesi olarak tanımlamıştır (Judeh, 2011: 203). Paullay vd. (1994: 224) ise katılımı; bir çalışanın işi ile ilgilenme, onunla meşgul olma ve zihnindeki meşguliyet derecesi olarak tanımlamıştır. Katılım kavramı; örgütte meydana gelen sorunların incelenmesinde, bu sorunların çözümü için ihtiyaç duyulacak stratejilerin geliştirilmesinde ve çözüm yöntemlerinin uygulanmasında örgütün tüm kademelerindeki çalışanların yer alması gibi anlamlar da kullanılmaktadır (Eren vd., 2014: 94).

Komuta ve kontrole dayalı geleneksel örgüt yapısından ziyade her zaman ve her düzeyde çalışanların tümünün katılımını destekleyen türde bir örgüt yapısı personel güçlendirme çalışmalarını daha da kolaylaştıracaktır. Örgütler, çalışanlarının katılımı için gerekli ortamı oluşturduklarında ve onlara karar verme yetkisi verdiklerinde çalışanlarda yaratıcılık, yenilikçilik ve girişimcilik gibi eğilimleri görme ihtimali de artacaktır. Bu sebeple çalışanlar, örgütün etkinliğine ve verimliliğine katkıda bulunabilecek ve yüksek düzeyde rekabetin yaşandığı iş dünyasında örgütün ayakta kalmasına yardımcı olabileceklerdir (Karakaş, 2014: 88).

Hangi tür örgütte görev yaparlarsa yapsınlar, çalışanların büyük çoğunluğu örgüt yönetimine katılmayı sıradan bir personel olmaya tercih edeceklerdir. Çalışanlar, kendileri ile ilgili kararların alınması esnasında düşüncelerini diğerleriyle paylaşmak ve sonuçlar üzerinde etkili olmak isteyeceklerdir. Çalışanların kültür düzeyi ile bilgi seviyesinin gittikçe yükselmesi bu yöndeki düşüncelerinin oluşmasındaki nedenler olarak gösterilebilir (Akçakaya, 2010: 152).

Çalışanların karar sürecine katılmalarının artmasıyla birlikte; çalışanların işe karşı olan tutumları, başarı anlayışları, motivasyonu ve işin onlar için anlamı olumlu

yönde etkilenmektedir. Bu yönüyle güçlendirme faaliyetlerinin; çalışanların daha fazla katılımını öngören bir anlayışta olduğunu söylemek mümkündür (Koçel, 2014: 474). Çalışanların büyük çoğunluğu örgüt performansını ve kalitesini artırma adına kişisel sorumluluklar almak istemekte, bu durum özellikle de hizmet sektörü için daha belirgin biçimde kendini göstermektedir (Aras, 2013: 12).

#### **1.4.2. Sorumluluk**

Çalışanların örgüt amaçlarına uygun bir şekilde davranmalarını, örgüte ve birbirlerine karşı duyarlı olmalarını ve hünelerlerini en üst düzeyde kullanmalarını açıklamada kullanılan sorumluluk kavramı, güçlendirme için önemli bir unsur olarak görülmektedir. Güçlendirme faaliyetlerinde çalışanların kararlara katılmalarını sağlayabilmek için onlara sorumluluk verilmelidir. Bununla birlikte çalışanlar, güçlendirme ile birlikte inisiyatif almaktan çekinmez, yapmakta olduğu işi sever, işini sahiplenir, verdiği kararlara ait sonuçların kendilerine ait olduğunu bilir ve bu sebeple daha fazla sorumluluk üstlenirler. Tüm bunların sonucunda da çalışanların örgütteki etkinlikleri artar (Çuhadar, 2005: 3).

Çalışanlar, yetkilendirildikleri işleri belirli bir sorumluluk bilinci dahilinde gerçekleştirmelidirler. Çalışanın yetkiyi elinde bulundurması durumunda, sorumluluk hissi ile diğer çalışanlardan hesap sorabilme dürtüsünü de kullanması yönetsel anlamda mümkün olabilecektir (Akgün, 2015: 17).

Örgüt kârlılığını arttıracaklarına inandıkları konularda karar vermek için güçlendirilen çalışanlar, verdikleri kararların sonuçlarından sorumludurlar. Çalışanlara yetki ve sorumluluk vermedeki temel amaç, çalışanların yönetim süreçlerine katılımını sağlamaktır. Sorumluluk, çalışanları cezalandırmak veya onları kısa dönemde değerlendirmek için verilmemelidir (Özgen ve Türk, 1997: 80).

#### **1.4.3. Bilgiye Ulaşılabilirlik ve Bilginin Paylaşılması**

Bilgi, güçlendirme için temel bir unsurdur. Bilgiye ulaşılabilirliğin sağlanabildiği, bilginin paylaşılabilirdiği ve karar alma aşamasında kullanılabilirdiği

durumlarda güçlendirmenin başarıya ulaştığı söylenebilir. Bilgi paylaşımının bir örgüt kültürü haline gelmesi ve internet teknolojisinin kullanımının yaygınlaşması; çalışanların işlerini daha iyi ve daha etkin olarak yapmalarını, güçlü olmalarını, inisiyatif almalarını, birbirlerine güven duymalarını, iş doyumlarının artmasını, hiyerarşik yapıdan uzaklaşmasını, yönetim ve denetim faaliyetlerinin daha etkin yapılmasını sağlamaktadır (Giderler Atalay, 2009: 21).

Çalışanlara gerekli bilgiler verildiğinde, çalışanların yetkilerini kullanma ve işbirliği istekleri geliştirilecek ve örgütlerde ihtiyaç duyulan her bilgi paylaşılacaktır. Yöneticilerin çalışanlara performans düzeyleri hakkında bilgi vermesi, çalışanların ilerleyen zamanlardaki başarılarını arttırmada önemli bir etken olacaktır (Akgün, 2015: 14-15).

#### **1.4.4. Ortak Hedeflere Yönelme**

Personel güçlendirme faaliyetlerinde çalışanlar; örgütün vizyonu, misyonu, değerleri ve öncelikleri ile özdeşleştirilerek ortak hedeflere yönlendirilmelidir. Ancak çalışanlar enerjilerini ortak bir hedefe doğru yönlendiremediklerinde personel güçlendirme uygulamaları, örgüt içerisinde bir takım karışıklıkların ortaya çıkmasına yol açabilir (Aras, 2013: 15).

İnisiyatif alma, esneklik ve yenilik, günümüzde giderek önemi artan kavramlardandır. Çalışanların katılımıyla sağlanmış bir birliktelik sonrasında çalışanlar ortak amaçlar çerçevesinde buluşmakta ve böylelikle örgüt kültürü içerisinde yer alan ortak değerlerin üretilmesi mümkün olmaktadır (Coleman, 1996: 31). Çalışanlar ortak hedeflere yönlendiklerinde, örgüte katkı sağlamak ve başarılı olmak için çaba sarf etmek gibi eylemleri maddi kazanç sağlamaya tercih edeceklerdir (Akgün, 2015: 16).

#### **1.4.5. Yenilik**

Örgütlerde yer alan yenilik; çalışanlara büyüme, esneklik, gelişim, vizyon geliştirme gibi konularda sorumluluk verilmesini kapsamakta ve böylelikle çalışanların yeni fikirler üretmelerini sağlamaktadır. Güçlendirilmiş çalışanlar görevlerini yerine



getirirken veya bir sorunu çözerken; yeteneklerini, bilgilerini ve enerjilerini üst düzeyde kullanır ve yeni yollar geliştirirler. Çalışanların yenilik yaratma ve yaratıcılık özelliklerinin geliştirilmesi, onlara eğitim ve sorumluluk verme, güç kazandırma, bilgiye ulaşmalarında kolaylık sağlama gibi yöntemlerle gerçekleştirilmelidir (Giderler Atalay, 2009: 22).

#### **1.4.6. Güven**

Çalışanlar arasında güven ortamı sağlanamadığında personel güçlendirme faaliyetlerinde başarıya ulaşamamaktadır. Çalışanların kararlara katılmalarını sağlayabilmek için kendi aralarında ve çalışan-yönetim arasında güven ortamının sağlanması gerekmektedir. Bünyesinde güven ortamını sağlayabilen bir örgüt, gereksiz kural ve kontroller ile uğraşmayacaktır. Bununla birlikte örgütteki çalışanlar kendi kendilerini değerlendirebileceklerdir. Personel güçlendirmede en önemli unsurlardan biri de karşılıklı güven durumudur. Günümüzdeki örgütlerde çalışanların örgüte olan bağlılığı ve performansı ile örgütsel iklimi belirleyen en önemli unsurun yönetime güven olduğu belirtilmektedir. Çalışana önemli görevleri ve yetkileri devreden yönetici onlara güvendiğini hissettirmektedir. Yöneticisinin kendisine güvendiğini hisseden çalışan, hata yapma konusunda endişe duymak yerine görevlerine daha fazla odaklanabilecektir (Beşyaprak, 2012: 13).

#### **1.4.7. Eğitim ve Geliştirme**

Çalışanların eğitilmesi ve geliştirilmesi personel güçlendirme sürecinin en önemli unsurlarından biridir. Çalışanlar için eğitim hem iş başında hem de iş ortamı dışında verilebilmektedir. Örgütler, mesleki veya kişisel gelişimle ilgili eğitim veren şirketlerle anlaşma yaparak kendi gelişimleri için ihtiyaç duydukları eğitimleri almalı (Aras, 2013: 16) ve güçlendirme yolunda bir ilerleme kaydetmelidirler.

Eğitimin kısa dönemde örgüt için oldukça büyük bir maliyete yol açtığı düşünülse de uzun dönemde nitelikli işgücü ve yüksek düzeyde verim sağlanması anlamında gerçek bir yatırım olduğunu söylemek mümkündür. Örgüt için eğitim ve

geliştirme faaliyetleri hayati bir unsur niteliğindedir. Rekabetin hız kesmediği piyasa koşullarında değişimden beslenen iş dünyası sorunlara yalnızca daha iyi eğitim almış çalışanlarla daha kolay çözüm bulabilir. Buna karşın çalışan ya da örgütlerin kendilerini geliştirmemesi durumunda; kötüye giden koşulların farkına varılmaması sebebiyle bu ögelerin iş dünyasından hızlıca yok olma tehlikesi ortaya çıkabilecektir (Akgün, 2015: 15-16).

#### **1.4.8. Açık İletişim Ortamı**

İletişim, çalışanların değişim ihtiyacı ve önerilen bir değişimin sonuçları hakkında bilgilendirilmesi, söylentilerin, yanlış anlaşılmalara ve kırgınlıkların önlenmesi anlamına gelmektedir (Daft, 2015: 394).

Örgütte görev yapan personelin hem kendi içinde hem de yönetim kademesi ile örgüt amaçlarına yönelik etkili bir iletişim kurabileceği bir politikanın oluşturulması, örgütlerin varlıklarını sürdürebilmesinde önemli bir yere sahiptir. Etkili bir örgüt yönetimi, iyi bir iletişim süreciyle gerçekleştirilebilir. Etkili bir iletişim için güven veren bir örgüt ortamı oluşturulmalı ve örgüt içinde düzenli işleyen bir bilgi iletim ağı kurulmalıdır. Personel güçlendirme için örgütler, öncelikle çalışanların içsel bağlılıklarını oluşturmalıdır. Etkin bir liderlik sürecinin yanında etkili bir iletişim ortamının oluşturulması, örgüt içerisinde karşılıklı güven duygusunun hakim kılınması, örgüt-çalışan açısından uygun nitelikte amaçların oluşturulması ve örgüt kültürünün bu durumu destekler nitelikte olması ile çalışanların içsel bağlılıklarını sağlamak mümkün olabilir (Doğan ve Kılıç, 2007: 59).

#### **1.4.9. Takım Çalışması**

Personel güçlendirme faaliyetlerinde, çalışan davranışları yöneticiler tarafından yönlendirilmemektedir. Buradaki temel düşünce; takımlar ve bireylerin kendi kendilerini yönlendirmesi ile ilgilidir (Akgün, 2015: 17).

Yüksek düzeyde örgütsel etkililiği sağlayabilmiş örgütler, çalışanlarını motive etmiş ve birbirine bağlanmış üyelerden kurulmuş takımlar ile çalışmaktadırlar (Aras, 2013: 17).

#### **1.4.10. Esnek Çalışma Ortamı**

Günümüzde örgütlerin yapmakta olduğu faaliyetler, eskisinden çok daha karmaşık hale gelmiştir ve değişim eskiye nazaran çok daha hızlı yaşanmaktadır. Çalışanlara işlerinde esneklik sağlanması daha fazla önem kazanmaya başlamıştır. Çalışanları kontrol etmek yerine daha iyi çalışma koşullarını geliştirmek ve daha iyi hizmet vermenin yolları aranmalıdır. Esnek çalışma ortamı; değişen piyasa koşullarına karşı en hızlı kararı müşteri veya ürün ile en yakın ilişki içerisinde olan çalışanın vereceğine vurgu yapmaktadır (Wilkinson, 1998: 45).

#### **1.4.11. Dönüştürücü Liderlik**

Dönüştürücü liderlik kavramı; alanyazında ‘dönüşümcü’, ‘dönüşümsel’, ‘transformasyonel’ gibi kavramlarla da açıklanmaktadır. Astların kişisel amaçlarıyla örgütsel amaçları bir arada buluşturan ve bunun yanında astları üzerinde sıra dışı etkileri olan bireyler; “dönüştürücü lider” olarak tanımlanmaktadır. Çalışanlarına karşı bireysel ilgi gösterebilme kabiliyetleri nedeniyle dönüştürücü liderler, çalışanlarını başarılı kılma ve gelecekteki kariyer gelişimlerine katkı sunma anlamında faydalı uygulamalar yapmaktadırlar. Bu liderlik türünde; değerlere, inançlara, güçlendirmeye, izleyenlerde amaçlara bağlılık oluşturulmasına ve güvene vurgu yapılmaktadır (Morçin ve Çarıkçı, 2016: 99).

Dönüştürücü liderlerin hedefinde; yönetsel güç veya yetkiyi kendi ellerinde toplamaktan ziyade, bu gücü örgüte dağıtarak insan kaynaklarının geliştirilmesi vardır (Giderler, 2015: 73-74).

Dönüştürücü liderlik büyük değişimleri öngörür, örgüt kültürünü öne çıkarır ve vizyonun paylaşılmasıyla gelecek odaklı güçlü bir örgütsel yapı oluşturmayı hedefler (Demirci ve Aydemir, 2006: 255).

## 1.5. PERSONEL GÜÇLENDİRME SÜRECİ VE NEDENLERİ

Drucker (1992), personel güçlendirme faaliyetlerinin çağdaş örgüt tasarımında zorunlu hale getirdiğini belirtmektedir. Ona göre, uzmanlığa dayalı örgüt yapılarının oluşmasıyla birlikte hiyerarşik düzeylerin etkisini kaybettiği, bunun yerine meslektaşlık ve takım çalışmaları gibi unsurların ön plana çıktığı görülmektedir. Drucker, oluşan bu yeni örgüt yapılanmasının ise personel güçlendirme sürecini zorunlu olarak ortaya çıkardığını belirtmektedir. Güçlendirme sürecini yaşayan örgütte zaman ve kişisel çabalar aynı amaca odaklanacağından örgütsel başarıya ulaşma olasılığı da artacaktır. Güçlendirme faaliyetlerinin temel amacının, örgütün misyonu, vizyonu ve stratejileri çerçevesinde kişisel başarıyı elde etmek olduğu söylenebilir (Karakaş, 2014: 89).

Bünyelerinde güçlendirme kültürünü oluşturmak isteyen örgütler, personelin sınırlandırılmadığı bir sistem ve süreci oluşturmalarıdır. Örgüt yöneticileri çalışanlarından birtakım davranışlar beklemektedir. Bunlar; çalışanların kendi kendini yönetebilmesi, birbirleri arasında yüksek düzeyde güven ortamının oluşturulabilmesi, karar verme süreçlerine üst düzeyde ilgi ve katılım sağlayabilmeleri, iletişimi dikey ve yatay olarak etkili şekilde kurabilmeleri gibi davranışlardır. Personel güçlendirme sonucunda çalışanlar, çatışma yönetimini becerebilir, sorunlara karşı etkili ve verimli çözümler geliştirebilirler (Uğrak vd., 2016: 72-73).

Nixon (1994) örgütlerde güçlendirme faaliyetlerinin bir takım içsel ve dışsal koşullar sebebiyle ortaya çıktığını belirtmektedir. Dışsal koşullar; yüksek rekabet düzeyi, işgücü niteliklerindeki değişimler ve müşterilerin yükselen beklentileri olarak sıralanırken içsel koşullar; çalışanları sürekli kılma, motivasyon ve gelişim olarak belirtilmektedir (Erstad, 1997: 325).

Örgütlerde personel güçlendirme çalışmalarının belli başlı nedenlerden dolayı ortaya çıkabileceğini söylemek mümkündür. Küreselleşme ve rekabetin artması, örgütün içinde bulunduğu çevrenin sürekli ve hızlı bir şekilde değişimi, çalışanların eğitim düzeylerinin artmasıyla birlikte beklentilerinin ve ihtiyaçlarının da artması, müşterilere daha hızlı bir biçimde hizmet sunabilmek için geleneksel örgüt yapılarının yetersiz kalması ve bilgi teknolojilerindeki gelişim gibi nedenler personel güçlendirme çalışmalarının en belirgin nedenleri olarak gösterilebilir (Mete vd., 2015: 138-139).

Çalışanların güçlendirilmesinde uygulanacak sistemin sağlıklı işleyebilmesi için birtakım koşulların yerine getirilmesi gerekmektedir. Bunlar:

1. Çalışanların güçlendirme uygulamalarında istekli olması ve bu anlamda bürokratik yapının geliştirilmesi
2. Yenilikçiliğin desteklenmesi ve yeni uygulamalar başarısızlıkla sonuçlansa bile bu uygulamaların devamına imkan sağlanması
3. Çalışanların karar alma ve kaynak kullanma yetkisinin uygulamaya aktarılabilmesi için gerekli olan bilgi kaynaklarına ulaşma imkanının sağlanması
4. Çalışanların verdikleri kararlardan ve faaliyetlerinin sonuçlarından sorumlu tutulmaları (Koçel, 2014: 481-482; Efil, 2015: 331; Giderler, 2015: 65).

#### **1.6. PERSONEL GÜÇLENDİRMENİN YARARLARI VE SAKINCALARI**

Lawler vd., (1992), küresel boyutta yaşanan rekabet ve değişen iş ortamında, verimliliği ve performansı artırmak zorunda olan örgütlerin bazı örgütsel değişiklikleri yapmasına neden olduğunu belirtmektedir. Appelbaum vd., (1999) ise yüksek seviyede güçlendirme uygulamaları yapan örgütlerin ekonomik performanslarında iyileşmeler olduğunu belirtmektedir. Argyis (1998), güçlendirmenin belirtilen yararlarına rağmen söz konusu yararları sağlamadığını ve gerçekten öte bir mit olduğunu belirtmektedir (Greasley vd., 2008: 43).

Örgütlerde hem yapısal hem de zihinsel bir değişim sürecini ifade eden (Arı, 2014: 6) başarılı olmuş bir güçlendirme süreci sonrasında; personelin verimliliği artacak, astların kendilerini geliştirmeleri sağlanacaktır. Bununla birlikte örgütler; karar verme eylemlerini daha kısa sürede gerçekleştirerek, dış çevre koşullarına daha kolay bir biçimde uyum sağlayabileceklerdir. Böylesi personel güçlendirme faaliyetlerinin örgütlerdeki verimliliğin artmasına katkı sağlayacağı belirtilmektedir (Akçakaya, 2010: 158).

Yönetim bilimi alanında çalışma yapan akademisyenler tarafından güçlendirme çalışmalarının birtakım fayda ve sakıncaları tespit edilmiştir. Güçlendirme çalışmalarının faydaları açısından bir değerlendirme yapıldığında; güçlendirme ile birlikte örgüt içerisinde yeni fikirler ve kavramların ortaya çıkma imkanı elde edilir. Çalışanın işiyle ilgili karar almasında ve örgütsel bağlılığının geliştirilmesine katkı

sağlar. Müşteri hizmetleri ve ürünler ile ilgili sorunlar, işle ilgili çalışanlar tarafından ele alınması nedeniyle çalışanların müşteri ihtiyaçlarına daha kısa sürede yanıt vermesi ve müşteri şikâyetlerinin daha hızlı biçimde çözülmesi imkanı sağlanır. Şikâyetleri kısa sürede çözülen ve güçlendirilmiş çalışanlardan memnun olan müşterilerin dilden dile yaydığı sıfır maliyetli reklam ve bunun sonucunda elde edilen müşteri bağlılığı da yine güçlendirmenin faydalarından biri olarak gösterilebilir. Bununla birlikte örgüt çalışanları açısından bakıldığında güçlendirilmiş çalışanın, motivasyon ve iş tatmininde yükselme görülürken iş stresinde ise azalmalar görülmektedir. Güçlendirme ile çalışanların iş devamsızlıklarında hissedilir düşüşler yaşanır. Çalışanlar, örgüt için değerli olduğunu hissederler. Güçlendirilmiş çalışanlar ve müşterilerin örgüte açtıkları dava sayısında da önemli bir azalmanın yaşandığını söylemek mümkündür. Örgütün öğrenen organizasyon olmasında personel güçlendirme faaliyetlerinin katkısı bulunmaktadır. Örgütlerin genel performansı ile personel güçlendirme faaliyetleri arasında doğrudan bir ilişki olduğu söylenebilir. Birçok faydası olan güçlendirme çalışmalarının bazı sakıncaları ise; bu çalışmaların geniş bir zamana ihtiyaç duymasının yanında personeli eğitmenin de yüksek bir maliyet içermesi en temel sakıncalar arasında gösterilmektedir. Bununla birlikte çalışanların istemedikleri bir sorumluluğu yüklenmek zorunda kalmaları ve çalışanların daha önceden belirlenmiş kuralları gerekli görmeyerek ihlal etmeleri gibi sakıncalar da personel güçlendirme için olumsuz nitelikteki değerlendirmeler olarak söylenebilir (Bedük ve Tambay, 2014: 324-326; Karakaş, 2014: 90-98).

## **1.7. PERSONEL GÜÇLENDİRMENİN ÖRGÜT PERFORMANSINA ETKİSİ**

Örgütsel başarının, gücün ne kadarının çalışanlara aktarılabilmesine bağlı olduğunu söylemek mümkündür (Karakaş, 2014: 81). Gelişen teknoloji, müşterilerin gün geçtikçe artan beklentileri ve küreselleşmenin artmasıyla birlikte günümüz çalışma koşulları değişmiş, örgütlerin birçoğu artık emir-komuta hiyerarşisi ile yönetme eğiliminden vazgeçmiştir. Bugünün örgüt çalışanları yaratıcı fikirlere sahip, inisiyatif almayı bilen ve faaliyetlerinden doğan sorumlulukları kabullenebilen, yani güçlendirilmiş çalışanlardan oluşmalıdır (Quinn ve Spreitzer, 1997: 37; Eylon, 1998:

16). Çalışanlara yetki ve sorumluluk verilip uygun bir iş ortamı sağlandığında güçlendirmeye yönelik çabaların olduğunu söylemek mümkündür. Bu türden faaliyetler ise örgütlerin amaçlarına ulaşmalarında önemli ölçüde katkılar sağlayacaktır (Pelit, 2011: 210).

Herhangi bir örgütün başarılı olabilmesi için o firmanın kendi kaynaklarını yönetmesi çok önemlidir. Bu kaynaklar içinde insan kaynakları da hayati bir rol oynamaktadır. Hizmet sektörü başta olmak üzere çoğu örgütün başarılı olmasında ayırt edici unsur insan kaynaklarıdır. Örgüt amaçlarını gerçekleştiren ve örgüte hayat veren unsurun insan kaynağı olduğuna ilişkin görüşler de mevcuttur (Azeem, M. vd., 2015: 273).

Hizmet örgütleri için önemli bir strateji de; müşteri ile birebir iletişimde olan çalışanların güçlendirilmesi gerekliliğidir. Güçlendirilmiş çalışanlar, müşteri isteklerini karşılamada ve şikâyetlerinin çözümünde daha aktif bir rol oynamaktadır (Pelit, 2011: 212-213).

Hizmet sektöründe görev yapan güçlendirilmiş çalışanlar müşteri ihtiyaçlarına olabildiğince hızlı ve etkin bir şekilde cevap verebilmek için çaba sarf ederler. Bateson (1995), güçlendirilmiş çalışanların sorumluluk duygusuna sahip, müşteri merkezli ve yaptıkları işlerde daha istekli olduklarını belirtmiştir. Bazı araştırmacılar (Kelley, 1993; Bowen ve Lawler, 1994) da örgütlerin şirket performansına bağlı olarak çalışanlarını bilgiyle ve ödüllerle güçlendirmesi gerektiğini ve ayrıca örgüt misyonunu gerçekleştirebilme adına çalışanlara bağımsız karar alma yetkisi vermelerinin yararlı olacağını belirtmişlerdir (Lee vd., 2006: 253). Nihayetinde müşteri memnuniyetini bütünüyle sağlayabilme adına çalışanlarına yerinde karar alma esnekliği tanıyan güçlendirmenin, örgütler için hayati derecede önemli olduğu düşünülmektedir (Hartline ve Ferrell, 1996: 56).

Geleneksel örgüt yapılarında yüksek düzeyde hiyerarşinin olduğu ve örgüt piramidinin sivri olduğu bilinmektedir. Güçlendirmenin uygulandığı örgütlerdeki örgüt piramidi oldukça basık yapıda olup, bu örgütlerde birkaç yönetim basamağı bulunmaktadır. Bu tür örgütlerde çok açık biçimde devam eden bir bilgi akışı ve örgüt çalışanları arasında hızlı bir bilgi paylaşımı söz konusudur. Basık yapıdaki bu örgütlerde ödüllendirme eylemi grup esasına göre gerçekleştirilmektedir (Çavuş, 2006: 61-62).

Çalışanların bağımsız bir şekilde karar verebilmesi ya da karar alma süreçlerine dahil edilmesi ile güçlendirme arasında olumlu bir ilişkiden bahsedilirken, rol karmaşası ve rol yüklemesi gibi unsurlar çalışanların güçlendirme algılamalarını düşürmekte ve güçlendirmeye olumsuz yönde etki etmektedir (Köksal ve Tekin, 2012: 4245).

## **1.8. PERSONEL GÜÇLENDİRMENİN ÖRGÜT-ÇALIŞAN AÇISINDAN YARARLARI**

Personel güçlendirme faaliyetleri, hem örgüt hem de çalışan için birçok fayda sağlamaktadır. Kendine güvenen ve kendini güvende hisseden bir çalışan, örgüt için daha yararlı olacaktır (Fragoso, 2000: 31). Görev, yetki ve sorumluluk aynı çalışanda olduğunda; çalışanın gelişme imkanı olacak, yetenek ve yaratıcılığı artacak, başka biri tarafından denetlenmesine gerek kalmadan kendini kontrol edebilecektir. Böylelikle işveren ve çalışan bu işten kazançlı çıkacaktır. Personel güçlendirmenin örgütsel açıdan yararı ele alındığında ise; kararların daha hızlı bir biçimde verilmesi nedeniyle örgütsel yapıda esneklik sağlanacaktır. Bu durum örgütün rekabet gücünde artış sağlayacak ve sonuç olarak iç ve dış müşteri memnuniyetinde de artış görülecektir (Karakaş, 2014: 83). Güçlendirilmiş örgütlerde, çalışan ve örgütle birlikte hizmetten yararlananlar da kazanacaktır (Çuhadar, 2005: 20).

Quinn ve Spreitzer araştırmalarında güçlendirilmiş çalışanın 4 karakteristik özelliklerini belirlemiştir. Bunlar;

- Güçlendirilmiş çalışan işteki özerkliğinin farkındadır. İşlerinde yapacağı tercihlerde özgürdür ve yakın nezaret yapılmasına gerek yoktur.
- Güçlendirilmiş çalışan işin anlamının farkındadır. Yaptığı işin kendisi için olan önemini bilir, yaptığı işleri önemser.
- Güçlendirilmiş çalışan işteki yetkinliğinin farkındadır. İşini iyi yapacağına olan inancı ve kendine güveni bulunmaktadır.
- Güçlendirilmiş çalışan örgütteki etkisinin farkındadır. Örgütte veya biriminde işleri ile ilgili olarak diğerlerine kendi fikirlerini dinletebileceğini ve onları etkileyebileceğine inanmaktadır (Quinn ve Spreitzer, 1997: 41).

Amerikan Çalışma Bakanlığı; güçlendirilmiş çalışanların güçlendirilmemiş çalışanlara göre örgütlerine daha yüksek karlar sağladığını bildirmektedir. Örgütler için



güçlendirme, çalışan-müşteri ilişkisini kalıcı hale getirmenin en iyi yoludur (Fragoso, 2000: 31). Chow vd. (2006: 483) çalışanların güçlendirme çalışmalarıyla müşteri istek ve beklentilerine daha hızlı bir şekilde yanıt verebileceğini, yeni hizmet türleri için yeni fikirler sunma imkanlarının olacağını belirtmektedir.

Tetik (2015: 410) güçlendirme sonrasında iş ve rol tanımlarıyla ilgili stres ve kaygılarda azalma yaşanacağını ve bu sayede iş tatmininin artacağını belirtmektedir. Güçlendirilmiş çalışanların kendi yetenek ve yaratıcılıklarını işlerine yansıtma fırsatı bulacaklarını bildirmektedir.

Güçlendirilmiş personeli yönlendiren, destekleyen yöneticiler ise, ayrıntılarla ve rutin işlerle uğraşmaktan kurtulup dikkatlerini daha stratejik konulara yöneltme imkanını bulabilecektir. Yöneticiler çok sayıda işi vasat biçimde yapmak yerine, daha az işi daha iyi biçimde yapabilecek ve kariyerlerinde ilerleme imkanlarını daha kolay elde edebileceklerdir (Ataman, 2009: 418).

Soltani ve Sanatyzadeh (2013: 102-103) güçlendirmenin örgütlerde daha fazla iş üretmek ve masraflar için daha az harcama yapmak adına kaçınılmaz bir program olduğunu belirtmişlerdir. Ayrıca güçlendirmenin, çalışanların özgüvenlerini geliştirmelerine, yetersizliklerine veya başarısızlıklarına hakim olmalarına ve görevlerini yerine getirmek için motivasyonlarını kullanmalarına yardımcı olduğunu belirtmektedirler.

Çiftçi (2017: 193) güçlendirilmiş çalışanların başarılı performanslar sergileyerek örgütsel başarıya katkıda bulunacaklarına değinmiş ve örgütsel etkililiği sağlama amacı güden örgütler için güçlendirme çalışmalarının ne denli önemli olduğuna dikkat çekmiştir.

Sonuç olarak güçlendirme faaliyetleri neticesinde örgütsel yapılar daha esnek, daha yaratıcı bir konuma ulaşmakta, çalışanlar karar alma, uygulama ve denetim konularında kendilerini daha bir güçlendirilmiş hissetmektedirler. Bu da örgütsel etkinlik ve bireysel verimliliğe katkı sağlamaktadır (Çağlar, 2015: 191-192).

## **1.9. PERSONEL GÜÇLENDİRME İLE İLİŞKİLİ KAVRAMLAR**

Personel güçlendirme kavramı zaman zaman; motivasyon, katılım, iş zenginleştirme ve yetki devri kavramlarının bir uzantısı gibi algılansa da personel

güçlendirmenin bu kavramlardan birtakım farkları bulunmaktadır. Personel güçlendirme kavramı, diğer kavramlara göre anlam bakımından daha geniş kapsamdadır. Yine personel güçlendirmenin uygulamaya geçirilmesi diğerleri kadar kolay olmamaktadır (Akçakaya, 2010: 151). Personel güçlendirme ile yakın anlamlı görülen ancak birtakım farkları barındıran kavramların açıklanmasının faydalı olacağı düşünülmektedir.

### **1.9.1. Motivasyon**

Birey ya da bireylerin, belirtilen amaçları gerçekleştirebilmeleri için harekete geçmelerini sağlamaya yönelik çabaların tümü motivasyon olarak ifade edilebilir (Akçakaya, 2010: 152). Bir diğer ifadeyle motivasyon; çalışanın bilgi ve yeteneğini işinde eksiksiz bir şekilde kullanabilmesi için örgüt tarafından uygun çalışma koşullarının yaratılmasını açıklayan bir kavramdır. Motivasyondaki en önemli husus; davranışın nasıl kontrol edileceği veya yönlendirileceğidir. Oysa güçlendirmedeki temel husus çalışanın kendisini yetiştirmesi ve geliştirmesi yani işiyle ilgili kararları vererek işinde başarılı olabilmesidir (Koçel, 2014: 475-476).

Bir başka ifadeyle motivasyon; davranışa yön veren, davranışı güçlendiren ve devamlılığı tetikleyen bir güç olarak tanımlanır (Manzoor, 2012: 2). Balçık (2004: 135) ise motivasyonu; arzulanan bir sonuca veya ihtiyaçlarını tatmin edecek bir hedefe ulaşmak için kişinin isteyerek çaba sarf etmesi olarak tanımlamıştır (Aktaran: Şahin, 2012: 37). Olayın özünde insanları harekete geçirme söz konusudur. Başarılı örgütler; bağlılık, dikkate alınma, itibar ve ideallerini gerçekleştirme imkanı sağlama gibi temel araçlarla çalışanlarını motive etmektedirler (Taslak ve Kara, 2014: 132).

### **1.9.2. Katılım**

Çalışanların örgütle ilgili verilecek olan kararlara katılmalarını ifade etmektedir. Bu durum mutlak değil göreceli bir kavramdır. Öyle ki; çalışanların katılımının hiç istenmediği örgütlerde, kararları yöneticiler verir ve astlarının da bu kararlara uymalarını bekler. Ancak çalışanlarının katılımının yüksek olduğu örgütlerde ise çalışanlar yaptıkları işler ile ilgili sorunları tarif eder veya amaçları belirleyebilir.

Personel güçlendirme faaliyetlerinde çalışanların daha fazla katılımı öngörülmektedir (Yüksel ve Erkutlu, 2003:132-133).

### **1.9.3. Yetki Devri**

Yetki devri ise; kendinde karar verme (Hollander ve Offermann, 1990: 184) ve yaptırım uygulama hakkı bulunan yöneticinin bu hakkını kendi isteği ile ast ya da astlarına belirli koşullar çerçevesinde devretmesi, gerekli gördüğünde tekrar geri alması olarak tanımlanabilir. Burada yönetici devrettiği yetkiler sebebiyle oluşacak sonuçlardan kendisi sorumludur. Güçlendirmede yetki devri uygulaması hiyerarşik bir uygulamadan ziyade işi fiilen yapan çalışanın, örgütün diğer üst düzey yöneticilerine göre işi daha iyi bildiği varsayımına dayanmaktadır. Bu anlamda güçlendirme ve yetki devri birbirinden ayrılmaktadır. Öyle ki güçlendirme; çalışanın bazı özelliklerinden faydalanarak onu yaptığı işte daha güçlü konuma taşıma ile ilgilenirken yetkilendirme ise; çalışana yetki vererek ona belirli konularda karar verme ile ilgilenmektedir (Koçel, 2014: 474-475).

### **1.9.4. İş Zenginleştirme**

İş zenginleştirme; çalışanın iş tatminini arttırmak için işteki fiziksel koşulları ve işin özelliklerini değiştirme olarak ifade edilmektedir (Asl vd., 2015: 109). Yine başka bir ifadeyle iş zenginleştirmeyi; yapılmakta olan işlere yeni deneyimler kazandırma, sorumlulukları genişletme ve teşvik edici özellikler kazandırma gibi uygulamalar ile mevcut işlerin yeniden şekillendirilmesi olarak tanımlamak mümkündür. Örgütlerde iş zenginleştirme uygulamaları birtakım nedenlerden dolayı uygulamaya dahil edilebilir. Bu nedenler; ast üst ilişkilerini geliştirme, çalışanların verimliliğini ve iş tatminini yükseltme, ürün kalitesi ile malzeme kullanımını arttırma, çalışanların iş bırakma niyeti ve devamsızlığını azaltma olarak sıralanabilir (Eren vd., 2014: 93).

Parker (1998: 837) iş zenginleştirmeyi; işlerin tasarımıyla ilgili ve işlerin dikey olarak genişlediği bir yönetim uygulaması olarak tanımlarken, Wood ve Wall (2007:

1336) çalışanların işlerinde üst düzey karar verme ve inisiyatif sahibi olabilmelerini sağlayan bir uygulaması olduğunu belirtmiştir.

Spreitzer (1996), personel güçlendirme ve iş zenginleştirme uygulamalarının örgütlerde yönetim şekli olarak yer alması durumunda başarı sağlanabileceğini savunmaktadır. Öyle ki; çalışana görevleriyle ve görevleri dışındaki diğer faaliyet alanlarıyla ilgili karar verme yetkisi verilmediğinde, çalışan sorun çözmede yetersiz kalacak ve sorunlara karşı uygun çözümler üretemeyecektir. Bu nedenle çalışan, örgütteki çalışma alanının farkında olmalıdır (Giderler Atalay, 2009: 17).

### **1.10. GÜÇLENDİRMEYİ BİR ÖRGÜT KÜLTÜRÜ HALİNE GETİRMEK İÇİN YAPILMASI GEREKENLER**

Örgütün her düzeyindeki çalışanlar örgütün kültürünü biçimlendirirler. Onların davranışları örgütün ne şekilde çalıştığının bir göstergesidir. Tepe yönetimi örgütün nasıl olması gerektiğine dair iyi niyetli ifadeler kullanabilir. Ancak liderler gerçek uygulamalarını değiştirmedikleri sürece hiçbirşey değişmeyecek ve onların bu iyi niyetli açıklamalarına karşı küçük düşürücü tepkiler oluşacaktır. Günümüzdeki örgütlerde her düzeyde çalışana girişimciliklerini, enerjilerini ve zekalarını kullanma fırsatı verilmelidir. Geleneksel liderlik uygulamaları devam ettiğinde çalışanlar bu hünerlerini kullanmaktan kaçınacaklardır ve bu tür bir liderlik güçsüzlüğü cesaretlendirecektir (Nixon, 1994: 15-16).

Nixon güçlendirme faaliyetlerinin bir örgüt kültürü haline gelebilmesi için liderlerin veya örgütteki uzmanların yararlanabileceği 5 aşamalı bir stratejiden söz etmektedir. Bunlardan ilki liderlerin/uzmanların kendisi ve parçası olduğu örgüt için vizyon geliştirmesi gerektiğidir. Güçsüzlüklere karşı güçlü bir vizyon geliştirilmeli, değerler esas alınmalı ve örgütün karşılaştığı temel sorunlar belirlenmelidir. Bunu yapmakta zorlanıldığında meslektaşlardan veya uzmanlardan yardım alınmalı, düşünceler diğer çalışanlarla paylaşılmalıdır. Bu sayede çalışanlar da vizyonlarını paylaşmada cesaretleneceklerdir. İkinci aşamada fark yaratacak önemli müdahaleler için bazı kararlar alınması gerekmektedir. Temel sorunları tespit etmek ve vizyon geliştirmek zor olabilir. Yetenekler kullanılırken de bir takım zorluklarla karşılaşılabilir. Lider veya uzman olarak en çok yapmak istedikleri şeyleri yapmalı, diğer işler ise en

aza indirilmelidir. Üçüncü aşamada daha alt kademelerde bulunan yöneticiler ile yakın ilişkiler kurulması gerektiği yer almaktadır. Onlara ilginç ve yetki devrine ilişkin sorular yöneltilmelidir. Onların neleri zor buldukları, nelerden memnun oldukları, durumu nasıl gördüklerine dair ve gelecekte neler yapacaklarına dair sorular sorulmalıdır. Dördüncü aşamada ağı geliştirme yer almaktadır: Benzer fikirleri olan insanlardan oluşan bir ağı geliştirilmeli, onlara destek olunmalı ve bu konuda liderlik yapılmalıdır. Uzun vadeli ve stratejik düzeyde düşünülerek ağı geliştirilmelidir. Son aşama ise lider veya uzmanların kendileri için destek oluşturması gerektiğidir. Destek almadan görevleri tek başına başarmak zor olacaktır. Ancak destek alındığında bu zorluklar aşılabilecek ve güçlüklerle daha kolay mücadele edilebilecektir. Desteğin bir kısmı da örgüt dışından sağlanmalıdır. Aksi halde örgütün katılımı sebebiyle oluşacak olumsuz durumlardan diğerleri gibi liderler veya uzmanlar da etkilenecektir (Nixon, 1994: 17-24).

### **1.11. PERSONEL GÜÇLENDİRMEYE YÖNELTİLEN ELEŞTİRİLER**

Örgütlerde güçlendirmenin var olduğunun kabul edildiği durumlarda bile bu durumun çalışanların güçlendiği anlamına geldiğini söylemek pek mümkün değildir. Güçlendirme; vaat ettiği çalışan özerkliğini sağlamada başarısız olmakla birlikte, çalışanların iş yüklerinde yoğunluğa da neden olmaktadır (Beşyaprak, 2012: 37).

Güçlendirme çalışmalarına çeşitli bilim adamları tarafından bir takım eleştiriler yöneltilmiştir. Bu eleştirilerden ilki; güçlendirme süreçlerinin yöneticilerde güç kaybı ve makamlarına bir tehdit gibi algılamalara yol açtığı yönündedir. Öyle ki güçlendirme; yöneticiyi komuta-kontrol merkezli olmaktan ziyade, çalışanlarına rehberlik eden ve izleyenlerine karşı liderlik görevini yerine getirerek, örgütte ilerleme sağlayan yönetici yapmaktadır (Fragoso, 2000: 32). Bu türden bir algı; yöneticilerin sahip olduğu yetkilerini astlarına devretme ve güçlendirme konularında, içten içe bir endişe ve korku yaşadıkları düşüncesini desteklemektedir (Akgün, 2015: 26). Bir diğer eleştiri de; güçlü çalışan ile güçlü liderin çalışmasının zor olacağı ve bu zorluğun olumsuz bir durumlara yol açacağı yönünde olmuştur. Koch ve Godden ise (1997), güçlendirmenin anlamsızlığından bahsetmekte ve personel güçlendirme faaliyetlerinin işlemeyeceğini,

boşuna bir gayret olacağını iddia etmektedir. Güçlendirme ile güçlü liderlik türünün uyumlu olarak görülmemesi nedeniyle güçlendirmenin yalnızca küçük ve orta ölçekli örgütlerde uygulanması mümkün olabilmektedir (Beşyaprak, 2012: 37-38).

Başka bir eleştiri de; uzun dönemli ve nitelikli çalışan istihdamını uygulamanın örgütlere bazı yüksek ücret ve maliyetlere yol açabileceği yönündedir. Nitekim rekabetin yoğun olduğu bir piyasada nitelikli çalışanları bulup onları örgütte çalışmaya ikna etmek çok daha maliyetli olacaktır (Fragoso, 2000: 32). Ayrıca mevcut çalışanların personel güçlendirme faaliyetleri için uygun olup olmadıklarının tespit edilmesi için zamana ihtiyaç duyan bir takım uygulamaların yapılması gerekmekte olup bu uygulamaların örgüte bir maliyeti de olacaktır. Seçilen personele eğitim verilmesi gerekmektedir ve bu eğitimler için ilk aşamadan daha fazla bir harcamaya gereksinim vardır (Çavuş, 2006: 67-68).

Çalışanların güçlendirme çabalarına karşı tutum sergileyebilme ihtimalleri de başka bir eleştiri konusudur. Bazı çalışanlar sorumluluk almak istemeyebilir ve başkalarının tercihlerine bağlı olarak çalışmak isteyebilirler. Sonuç olarak personel güçlendirme çalışmalarında yer almak istemeyebilirler (Fragoso, 2000: 32).

Diğer bir eleştiri de personel güçlendirme faaliyetlerinin müşteri isteklerini zamanında karşılayamama ve hizmet sunumunda aksamaya sebebiyet verme gibi olumsuz durumlara yol açabileceği yönünde olmuştur. Bu eleştiriye göre; müşteriyle doğrudan bir iş ilişkisi olan çalışanın, üstlerine danışmadan karar vermesi bir takım faydalar sağlayabilirken, müşteri ile doğrudan ilişkisi olmayan çalışanların bu olağan dışı davranışa uyum sağlayamaması ve ilk kademe personeli destekleyememesi durumunda işlerde yavaşlama görülebilir (Çavuş, 2006: 68).

Eleştirilerden biri de personel güçlendirme faaliyetlerinin orta kademe yöneticilerin işlerine son verdiği yönünde olmuştur. Eleştiriye göre; orta kademe yöneticilerin ortadan kalkması, teknolojik gelişmelerin olduğu kadar güçlendirme çalışmalarının sonucunda da görülebilmektedir (Karakas, 2014: 97). Klagge (1998), güçlendirme faaliyetlerini sürdüren örgütlerin orta kademedeki yöneticileriyle yaptığı görüşmelerde; bu yöneticilerin kendilerini 'nesli tükenen türler' olarak algıladıklarını belirtmiştir. Ancak Klagge; güçlendirme faaliyetlerinde orta kademe yöneticilerin engel olarak görülmemesini bunun yerine onların 'köprü' olarak görülmesi gerektiğini belirtmiştir (Beşyaprak, 2012: 39).

Bir diğer önemli eleştiri de hizmet sunumunda tutarsızlıkların görülebileceği yönündedir. Güçlendirilen alışanların birbirinden farklı şekilde hizmet sunumu yapmaları durumunda aynı taleple gelen müşteriler bu duruma şaşırabilecek ve müşteri beklentilerinde bir hayal kırıklığı yaşanabilecektir. Uygulamaların her müşteride değişiklik göstermesi, müşteride adil davranılmadığı hissini oluşturabilecektir. Müşterilerin örgüte tekrar gelmesi için, istek ve şikayetlerinin etkin bir şekilde değerlendirilmesi ve çözüme kavuşturulması gerekmektedir. Ayrıca alışanlar arasında güçlendirilen personelin bunu hak etmediği görüşünün oluşması, üst yönetimin adil davranmadığı düşüncesinin oluşmasına yol açabilir ve bu durum çalışanlar arasında çatışmaları tetikleyerek örgütün işleyişinde bir takım bozulmalara yol açabilir. (avuş, 2006: 68).

Bir eleştiri de yetki ve sorumluluğun ağırlığı altında çalışanın ezileceği ve güçlendirme çalışmalarının zamanla köleleştirmeye dönüőeceđi ihtimali üzerine olmuştur (Beşyaprak, 2012: 38).

şirket birleşmeleri ve devralmaların da yine personel güçlendirme çabalarını tehdit ettiği belirtilmiştir. şirket birleşmesi veya devralma sürecini işleten örgütlerde uygulanan çalışmalar aynı bütünlüğü yakalayamayacaktır. Tek düze bir güçlendirme sürecini uygulayabilmek için birçok değeriklik yapılması zaruriyeti doğacaktır (Fragoso, 2000: 32).



## İKİNCİ BÖLÜM

### ÖRGÜTSEL ETKİLİLİK

#### 2.1. ÖRGÜTSEL ETKİLİLİK KAVRAMI

Örgütler, modern toplumu simgeleyen en temel göstergelerden biri olarak kabul edilmektedir. Bireylerin yaşamında önemli rol oynayan örgütler; kamu kurumları, özel nitelikteki ticari kuruluşlar, vakıflar, okullar, hastaneler gibi çok çeşitli şekillerde karşımıza çıkmaktadır (Aytaç, 2004: 189-190). Bir örgüt yapısını anlatmak için en az iki kişi ve bunlar arasındaki karar ilişkisinden söz etmek gerekir. Diğer bir ifadeyle iki kişi arasında bir bağ olmalı ve bu kişilerden biri diğerine nelerin yapılması gerektiğini söylemelidir (Eryılmaz vd., 2015: 265). Modern anlamda örgütü; belirli amaç ve hedefleri gerçekleştirmek amacıyla oluşturulmuş teknik özellikteki yapı ve süreçlerin açık bir şekilde belirlendiği, bunun yanında çalışanlar arasındaki sosyal ilişkilerin resmi ilkelere göre düzenlendiği, yasal otoritenin belirleyici olduğu, iş ilişkileriyle birlikte



yetki ve sorumlulukların da hukuk ve sözleşmeye göre şekillendirildiği bir yapı olarak tanımlamak mümkündür (Zencirkıran, 2012: 3).

Örgütlerin ulaşmak istediği amaçlardan biri olan etkililik kavramı, 1900'lü yıllara kadar verimlilik kavramı ile aynı anlamda kullanılmıştır. Buna karşın temel amacı kar etmek olmayan kamu ve özel türdeki örgütlerde verimliliği ölçmenin pek mümkün olmaması, verimlilikten daha geniş bir anlamı barındıran ve onu bir ölçüt olarak ele alan "etkililik" kavramının doğmasına yol açmıştır (Daft, 1997: 14, aktaran: Sabuncuoğlu, 2010: 128).

Etkililik kavramı; bir performans boyutu olarak ele alındığında; örgütlerin gerçekleştirdikleri faaliyetler sonrasında, amaçlara ulaşma derecesi olarak tanımlanmış ve fiziksel değerlerle ifade edilen çıktılardan daha farklı bir anlamı ifade ettiği belirtilmiştir (Yükçü ve Atağan, 2009: 2). Bu bağlamda etkililik kavramının temelde bir örgütün amaçlarına ulaşmaya vurgu yaptığını söylemek mümkündür (Tang, 2017: 1834).

Örgütsel etkililik konusunun, örgüt ile ilgili çalışmaların temel konularından biri olmasına karşın bu kavramın tanımlanmasında problem olmadığı söylenemez. Örgütsel etkililiğin tanımlanmasındaki karmaşıklıklar büyük bir sorun teşkil etmektedir (Quinn ve Rohrbaugh, 1983: 363). Kavramsal açıdan ele alındığında örgütsel etkililik; "hedefe ulaşmak" anlamında kullanılmaktadır (Georgopoulos ve Tannenbaum, 1957: 534, Gavgani vd., 2016: 22). Gochhayat vd. (2016: 4) örgütsel etkililiği; "ilgili tarafların hedeflerden memnun olması" olarak tanımlarken, Peter Drucker ise örgütsel etkililiği; "doğru işleri yapma" (doing the right things) olarak tanımlamaktadır (Freeman, 1999: 50). Ayrıca Drucker, örgütsel başarının anahtarının etkililik olduğuna inanmaktadır (Dizgah vd. 2011: 975).

Örgütsel etkililik kavramıyla ilgili alanyazında tam bir netlik bulunmamakla birlikte bazı çalışmalarda örgütsel etkililik kavramı; verimlilik ve etkinlik kavramı olarak kullanılmaktadır (Sezer ve Ak, 2017: 166).

Örgütsel etkililik kavramı, yönetim alanında çalışma yapan birçok araştırmacı tarafından farklı biçimlerde ele alınmıştır. Araştırmacılardan bir kısmı; ilgili kısıtlayıcılar tatmin edildiğinde ve örgütsel sonuçların amaçlara yaklaşımı veya onları geçmesi durumunda örgütün etkili olarak değerlendirilebileceğini belirtmişlerdir. Ayrıca Pfeffer ve Salancik gibi araştırmacılar ise örgütsel etkililiği; "dışsal bir standart"

olarak ele almış ve örgütün çeşitli grupların taleplerini ne ölçüde iyi karşıladığı ile ilgilenmişlerdir. Pfeffer ve Salancik, örgütsel etkililik kavramına örgütün yaptığı işin yararı ile bu işin yapılması esnasında kaynakların ne derecede iyi değerlendirildiği gibi unsurları da eklemişlerdir. Genel anlamda örgütsel etkililik kavramı; örgütün ulaşmak istediği ve amaçladığı sona sahip olma düzeyi biçiminde de ifade edilmektedir (Ergeneli, 1995: 188).

Örgütsel etkililik hakkında örgüt üzerine bilimsel çalışmaları olan bilim adamları tarafından birçok tanımın yapıldığı görülmektedir. Bu tanımlardan yola çıkarak örgütlerin örgütsel etkililiği sağlayabilmeleri için yapmaları gerekenlerin neler olduğunu ifade etmek gerekirse:

- Örgütsel amaçlarını gerçekleştirebilmeleri amacıyla çevrelerinden kıt ve değerli kaynakları elde etmeleri,
- Elde edilen bu kaynakları verimli bir şekilde kullanmaları,
- Çevreden en iyi biçimde yararlanarak çevre ile uyum içerisinde faaliyetlerini sürdürmeleri,
- Yönetsel faaliyetleri kullanarak çalışanlarını güdülemeleri,
- Çalışanların işlerinden doyum sağlamaları gibi 5 temel unsuru gerçekleştirmeleri gerekmektedir.

Örgüt faaliyetleri sonrasında elde edilen çıktıların, beklenen sonuçlarla ne derecede uzlaştığı etkililik göstergeleri ile ölçülür. Belirli bir çıktının etkili olarak kullanıldığını söyleyebilmek için bu çıktılarının toplumda istenilen sonuçlara yol açacak biçimde kullanılmaları gerekmektedir (Yenice, 2006: 60).

Örgütler amaçlarını gerçekleştirebildikleri sürece varlıklarını devam ettirebilirler. Örgütlerin etkililiği, yönetimin hem üretime hem de insanlara yönelik bir düşünceyi benimsemesiyle gerçekleşebilir (Altınışık, 1997:136).

Herman ve Renz (1998) örgütsel etkililiği yakalayabilmek için; amaçları belirlemek, bu amaçlara ulaşmada kullanılacak olan kaynakları tanımlamak, bu amaçlara yönelik eldeki eksik kaynakların bulunması adına çalışmalar yapmak ve son olarak kaynakların sinerjik etkisiyle hedefe ulaşılmasa bile hedefin en yakınındaki noktaya ulaşmak için çabalamak gerektiğini belirtmiştir (Aydın, 2009: 18).

Bernard M. Bass örgütsel etkililiği; örgütsel değer kavramıyla açıklamış ve iki ölçütün örgütsel etkililiği belirlemede önemli olduğunu vurgulamıştır. Bu ölçütlerden

ilki; örgütün kendi üyeleri için ne ölçüde değerli olduğudur. İkincisi ise; örgüt ve üyelerinin toplum için ne ölçüde değerli olduğudur. İlk ölçüt; çalışanın moral düzeyi, iş güvenliği ve sağlığı ile iş tatmini gibi unsurları içerirken ikinci ölçüt ise; örgüt ve üyelerinin topluma yapacağı katkıları içermektedir. Bass bu önermesiyle örgütsel etkililiği açıklarken değer kavramını ön plana çıkarmıştır. Ayrıca Bass, insanı ve beklentilerini işin merkezine almış, buna karşın örgütsel yapıya yeterince vurgu yapmamıştır. Warren G. Bennis ise örgütsel etkililiği belirlemede asıl önemli unsurun örgütsel sağlık kavramı olduğunu belirtmiş, örgütsel sağlığı ise üç ölçüt ile açıklamıştır. Bu ölçütlerden birincisi olan uyum; örgüt içi esneklikle mümkün olan ve değişen koşullara göre davranabilme yeteneğini ifade etmektedir. İkinci ölçüt olan kişilik sorunu; örgütsel amaçların personel tarafından ne kadar anlaşıldığı ve benimsendiği ile ilgilidir. Son olarak gerçeği sına ölçütü ise; örgütün bulunduğu ortamın gerçeklerini saptamasıyla ilgilidir. Bennis'in önerilerinin sonuç odaklı olmaktan ziyade süreç odaklı olduğunu söylemek mümkündür (Keskin, 2014: 22-24).

Örgüt yöneticileri örgütü, çalışanları için cazip hale getirerek çalışanların örgütsel bağlılığını artırma, onları işin içine dahil etme ve örgütsel amaçlara ulaşmada onlardan daha fazla yararlanma gibi bir takım katkılar elde edebilirler. Yöneticiler bu durumu ancak ve ancak iyi tasarlanmış bir kurum imajı ve örgüt kültürü ile sağlayabilirler (Şahin, 2010: 31).

Örgütsel etkililikle ilgili önemli bir husus da örgütsel etkililiğin ölçümünde göz önünde bulundurulacak ölçütlerin seçimidir. Özel sermayeli kuruluşların temel amaçlarından biri de kar elde etmek iken kamu kuruluşlarının çoğu için temel amacın kar elde etmek olduğunu söylemek mümkün değildir. Benzer şekilde Steers (1975); örgütsel etkililiği ölçmede kullanılan ölçütlerin incelenen örgütün amaç ve hedefleri ile tutarlı olması gerektiğini belirtmiştir (Sabuncuoğlu, 2010: 135).

Aydın ise (2009: 20) çalışmasında; örgütsel etkililiği ölçmenin sanki belirsiz bir durum gibi gözükse de, ölçmemenin getireceği zararın daha fazla olacağını ve örgütsel etkililiği ölçmek için bazı göstergelerin seçilmesinin önemli olduğunu vurgulamıştır. Yine örgütlerin tümü için geçerli olabilecek ve örgütsel etkililiği ölçebilecek ortak göstergeleri belirlemenin de oldukça zor olduğunu belirtmiştir.

### 2.1.1. Örgütsel Etkililik Modelleri

Örgütsel etkililiği hesaplamak kolay bir süreç değildir. Bu nedenle örgüt performansını ölçmek için çeşitli göstergeler ve yöntemler kullanılmaktadır (Gavgani vd., 2016: 22). Alanyazında örgütsel etkililik tanımının çok çeşitli şekillerde yapıldığı görülmektedir (Cameron, 2015: 1). Bunun nedeni ise örgütsel etkililiğe olan bakış açılarının birbirinden farklı olmasıdır. Bu farklı bakış açıları örgütsel etkililik modellerini ortaya çıkarmıştır. Bu modeller; amaç, sistem-kaynak, ekolojik, yarışan değerler ve birleşik modelleridir.

#### 2.1.1.1. Amaç Modeli

Örgütün yakın veya uzak gelecekte ulaşmayı arzuladığı durumlar olarak tanımlayabileceğimiz amaçlar; örgütün tasarlanmasında ve faaliyetlerinin şekillendirilmesinde önemli rol oynamaktadır. Örneğin kamu hastaneleri ile devlet okulları gibi kar amacı gütmeyen asıl amacın topluma hizmet etme olduğu örgüt yapılarındaki örgüt tasarımı ve faaliyet yapısı, kar amacı güden özel nitelikli hastane ve okullardan farklı olacaktır. Kamu hizmetlerinin genele yaygınlaştırılması ve ulaşılabilirliğin artırılması adına bazen kar etme olasılığı olmayan yerleşim yerlerinde dahi bu tür örgütlerin var olduğu da bilinen bir gerçektir.

Örgütsel etkililik ile ilgili yaygın olarak kullanılan ilk model amaç modelidir. Modelin odak noktası; kar, yenilikçilik ve nihai ürün çıktısı olmakla birlikte bu model, belli varsayımları da bünyesinde bulundurmaktadır. Bunlar; amaçlar hakkında bir görüş birliğinin bulunması, bireylerin bu amaçları gerçekleştirmede kararlı olmaları ve az sayıda amacın bulunması gibi varsayımlardır (Nadkarni ve D'souza, 2015: 3). Amaç modelinde örgüt; belirli amaçları gerçekleştirebilmek için bilinçli olarak oluşturulmuş bir yapı olarak tanımlanmakta olup; bu yapının belirli sayıda amaç veya amaçlara ulaşabilmek için çeşitli faaliyetlerde bulunduğu belirtilmektedir (Erkutlu, 2003: 18).

Amaç modeli bir örgütü; örgüt içinde ya da dışında olan ve kontrol gücünü elinde bulduran örgüt sahiplerinin, yöneticilerin, diğer ilgili kişi veya grupların amaçlarına hizmet etmeyi planlayan ve kontrol eden bir varlık olarak görmektedir. Bu amaçlar bencil bireysel nitelikte değil topluma fayda sağlayan, sosyal normlara uygun,

örgütün kurucuları ve diğer mensuplarınca görüş birliğine varılarak belirlenmiş amaçlar olmalıdırlar (Özutku, 2001: 34).

Amaç modeline göre örgütler, amaçlarını gerçekleştirmek için var olduklarından (Karşlı, 2004: 16) örgütün amaçlarını gerçekleştirmesi örgütsel etkililik için yeterli kabul edilmektedir (Hendrix ve McNichols, 1984: 146).

Örgütler amaçlarına ulaşabilmek için birçok faktörü doğru şekilde kullanmalıdır. Fiziki donanım, bina tasarımı, insangücü planlaması (Karşlı, 2004: 16-17), sürece uyumlu teknoloji ve kaynakları edinebilme imkanı gibi birçok faktör örgütlerin amaçlarına ulaşabilmeleri adına hayati öneme sahiptir.

Amaç modelinin; kapalı sistem düşüncesine dayalı bir biçimde etkililik ölçümü yaptığı, bu nedenle daha çok kar maksimizasyonu, verimlilik ve üretkenlik gibi kısa vadeli amaçlar üzerine yoğunlaştığı, etkililik hesaplamasında sosyal sistem ve çevre gibi etkenleri değerlendirme dışı bıraktığı, amaçlarda kesinlik ve ölçülebilirlik gibi zorunlulukları barındırdığı gibi nedenlerle eleştirildiğini söylemek mümkündür (Sabuncuoğlu, 2010: 129-130).

Yine bu model için getirilen başka bir eleştiri de modelin kaynak kullanımını dikkate almayıp sadece amaçlara ulaşma konusuna odaklanmış olmasıdır. Halbuki örgütler amaçlarına ulaşmak için birtakım girdileri kullanır ve bu da kaynak kullanımı sonucunu doğurur. Amaçlara ulaşmada kaynak kullanımını dikkate alındığında; örgütsel etkililik değerlendirmesini yapabilmek için verimlilik unsuruna da yer verilmelidir (Altunoğlu, 2013: 11).

### **2.1.1.2. Sistem Kaynak Modeli**

Sistem-kaynak modeli; örgütü açık sistem olarak görür; bu modelde örgüt, çevresinden girdileri alan, dönüşüm süreçlerinde bunları işleyen ve çıktılar üreten bir yapıdır. Model, örgütün etkililiğini yalnızca elde edilen hedefler açısından tanımlamanın kısmi bir ölçüm olduğunu savunmaktadır. Sistem-kaynak modeli, örgütün birbiriyle ilişkili alt sistemlerden oluştuğunu varsaymaktadır. Bu alt sistemlerden herhangi biri yetersiz performans gösteriyorsa, tüm sistemin performansını etkileyecektir. Dolayısıyla, etkili örgütler, çevrelerinden daha fazla kaynak girişi olan kuruluşlardır. Örgütün hayatta kalması, tedarikçileriyle iyi ilişkilere sahip olmasına

bağlıdır; çünkü tedarikçiler örgütlerin faaliyetlerini aksatma gücüne sahiptir. Örgütün hayatta kalabilmesi, düzenli bir kaynak akışı edinmesine bağlıdır (Nadkarni ve D'souza, 2015: 4).

Sistem kaynak modeli örgütün kendine gerekli olan kaynakları elde etme yeteneği üzerine odaklanmaktadır. Amaç modeli çıktılar üzerine odaklanırken bu model verimlilik ölçütü olarak girdiler üzerine odaklanmaktadır (Hendrix ve McNichols, 1984: 146). Modele göre örgütsel etkililik örgüt için çok önemli olan kaynakların elde edilmesine bağlıdır. Bir anlamda sosyal sermaye, hasılat ve bilinirlik gibi elde edilen kaynaklar ne kadar çok ise örgüt de o kadar başarılı olur (Cameron, 2015: 2).

Model aynı zamanda örgüt içi ve dışı unsurlara ve bunların birbirleriyle olan ilişkilerine de yoğunlaşmaktadır. Sistem kaynak modelini benimseyenler örgütün kaynak edinme kabiliyeti, esneklik durumu, çalışanların öz gelişimi gibi unsurları ön planda tutmaktadır. Başka bir ifadeyle örgüt içinde çalışanlar ne kadar az baskıya maruz kalıyorsa, faaliyetleri sürdürmek için ihtiyaç duyulan kaynaklar ne kadar kolay bulunuyorsa, çevredeki değişime ne kadar kolay uyum sağlanıyorsa, insan kaynağının öz gelişimi ve eğitime ne kadar önem veriliyorsa, kaynaklar; üretim, koruma ve uyum sağlama süreçlerinde ne kadar ölçülü dağıtılıyorsa örgüt de o derecede etkililik sağlamıştır denilebilir (Özutku, 2001: 38-39).

Örgütsel etkililikte amaç modelini benimseyenler, sistem-kaynak modelinin “yaşamı sürdürme” gibi geleceğe yönelik belirgin olmayan ancak ideal görünen bir amaç üzerinde durduğunu belirtmişlerdir. Amaç modelini benimseyenler, geleceğe yönelik bir etkenin ölçülmesinin zor olduğunu dile getirerek bu modele eleştiri getirmişlerdir. Modele getirilen bir diğer eleştiri ise olgun yaşta olan birtakım örgütlerin etkili bir şekilde çalışamamalarına rağmen varlıklarını devam ettirebildikleri yönünde olmuştur. Devlet bürokrasisi içerisinde yer alan birçok kamu örgütü, faaliyetlerinde etkililik göstermemesine karşın varlıklarını sürdürmeye devam etmektedir (Sabuncuoğlu, 2010: 130-131).

### **2.1.1.3. Ekolojik Model**

Etkililik kavramını açıklamada amaç ve sistem modellerinin yeterince tatmin edici açıklamalarda bulunamaması nedeniyle 1970'lerin sonuna doğru amaç ve sistem

modellerinden de faydalanan yeni bir model ortaya çıkmıştır. Ekolojik Model olarak adlandırılan bu model, amaçların örgütteki önemini reddetmemekle birlikte onların sürekli olarak ve çeşitli gruplarca tanımının yapılması gerektiğini savunmaktadır. Modelin bir diğer adı da “stratejik birimler” olarak bilinmektedir (Özutku, 2001: 39; Sabuncuoğlu, 2010: 131).

Ekoloji kavramı; “organizma ve çevresi arasındaki ilişkiler” anlamına gelmektedir. Örgütsel etkililik kavramı; ekolojik modelde örgütsel faaliyetlerin sürdürülmesi esnasında örgütün doğrudan ilişki içerisinde bulunduğu stratejik iç ve dış baskı/çıkar gruplarının beklentilerini hangi düzeyde tatmin ettiği şeklinde ifade edilmektedir. Stratejik baskı/çıkar grupları; örgütün kritik düzeyde ilişkili olduğu şahıslar, gruplar, koalisyonlar ve diğer örgütlerden meydana gelmektedir. Ayrıca örgütün hissedarları, sahipleri, çalışanları, temel birimleri, tedarikçileri, finansörleri, müşterileri ve devlet kuruluşları vb. gibi unsurlar da örgütlerin stratejik çıkar veya baskı gruplarından (Özutku, 2001: 39). Bu stratejik çıkar ve baskı gruplarını çevre olarak ifade etmek mümkündür. Haliyle bir örgüt çevresindeki ihtiyaç ve beklentileri karşılayamayan amaçlar belirlediğinde örgütsel etkililiği yakalayamayacaktır.

Amaç ve sistem-kaynak modellerine bir alternatif olarak ortaya çıkan bu modelde; örgütün stratejik destekleyicilerinin beklentilerini asgari düzeyde dahi karşılayabilmesi örgütsel etkililik olarak değerlendirilmektedir. Ekolojik Modele bazı konularda eleştiriler getirilmiştir. Eleştirilerden ilki; örgütün çevresi diye adlandırdığımız birçok unsurdan oluşan grupların birbirlerine göre üstünlüklerinin olduğu ve yine bu grupların örgütsel etkililiği değerlendirirken birbirinden farklı ölçütler kullandığı yönünde olmuştur. İkinci eleştiri ise; etkililik değerlendirmesi yapılırken zaman kavramının her grupta aynı şekilde değerlendirilmediği yönündedir. Örgüt çevresini oluşturan bazı gruplar, karlılık ve verimlilik gibi kısa dönemli etkililik göstergelerini önemli bulurken, diğer bazı gruplar ise örgütün varlığını sürdürebilmesi gibi bir göstergelyi önemli bulabilmektedir. Bu durum; değerlendirme ölçütlerinde bir göreceliliğin olduğu ve aynı ölçütlerle örgütsel etkililiği ölçme imkanının olmadığını göstermektedir (Altunoğlu, 2013: 15-17).

Model, örgütsel etkililik değerlendirmesinde örgütün içinde bulunduğu topluma karşı olan etik ve ahlaki sorumluluklarını (Aycan, 2005: 22), örgüt içi ve dışı tüm

unsurları dikkate alması sebebiyle diğer modellerden farklılaşmaktadır (Karşlı, 2004: 20).

#### **2.1.1.4. Yarışan Değerler Modeli**

Örgütsel etkililikle ilgili olarak oluşturulan ve yukarıda açıklanan üç yaklaşımın birçok konuda önemli sayılabilecek nitelikte önermeler yapmasına rağmen tümünün konunun sadece belli bir kısmı aydınlattığını ve bu sebeple örgütsel etkililiği açıklamada yetersiz kaldıkları çeşitli bilim adamları tarafından dile getirilmiştir. Bu yetersizlik, “yarışan değerler (competing values) yaklaşımı”nın ortaya çıkmasına neden olmuştur. Yarışan değerler yaklaşımı, etkililik kavramını açıklamada tek başına tatmin edici düzeyde bir etkililik ölçütünün mevcut olmadığını savunmakla birlikte, farklı yönetim değerleri ve yönelimlerini kullanan örgütlerin etkililik değerlendirmelerinde farklı yöntemlerin kullanılmasının daha doğru olacağını belirtmektedir. Modelin diğer adı da “bütünleştirilmiş etkililik modeli” olarak bilinmektedir (Sabuncuoğlu, 2010: 131, Nadkarni ve D’souza, 2015: 5).

Yarışan değerler modelinde örgütlerde ulaşılmak istenen amaçların nitelikleri, bu amaçlara ulaşma gayesindeki kişi ve grupların arasında bir takım farklılıklar bulunması gibi sebeplerle örgütsel etkililiğin ilgili kişi ve gruplarca farklı şekillerde algılanabileceğine vurgu yapılmaktadır (Karşlı, 2004: 20).

Modeli, diğer modellerden ayıran en önemli fark; örgütsel etkililik değerlendirmesinde örgütün amaçlarını, iş süreçlerini ve çevresini birlikte ele alıyor olmasıdır. Örgütsel etkililiği çok boyutlu olarak değerlendiren yarışan değerler modeli temelde üç boyut üzerine odaklanır. Bu boyutlardan ilki; kontrol süreçlerinin esnekliği gibi konuları içeren örgütün yapısıyla ilgilidir. İkinci boyut; çalışanların tatmini ve örgüt sağlığı gibi konulara odaklanırken, üçüncü boyut ise; örgüt amaçları ile elde edilen çıktılar arasındaki uyum gibi örgüt süreçleri ile ilgilidir (Buenger vd., 1996: 558).

#### **2.1.1.5. Birleşik Model**



Birleşik model anlayışında örgütsel etkililik birden çok bileşenin bir arada değerlendirilmesiyle ortaya çıkmaktadır. Birleşik modelde; uyum, amacı gerçekleştirme, bütünleşme ve değer sisteminin kurulması ile sürdürülmesi gibi unsurlar yer almaktadır. Uyum; sistemin çevresini kontrol etme ihtiyacı ile ilgili bir unsurdur. Burada örgüt kendisini çevrenin ve üyelerinin örgütten istedikleri temel gereksinimlere göre uyarlar. Amacı gerçekleştirme unsurunda sistem kendi amaçlarını tanımlar ve istenen sonuca ulaşmak için kaynaklarını harekete geçirir. Bütünleşme unsuru, örgütün birimleri arasında dayanışma kurması ile ilgilidir. Değer sisteminin kurulması ile sürdürülmesi unsuru ise; örgütün kendi değer sistemini kurmak, sürdürmek ve bunları motivasyon için birleştirmek esasına dayalıdır (Karşlı, 2004: 18-19).

Bu modellerin her biri örgütsel etkililiğin sistematik olarak değerlendirilmesinde önemli katkılar sunar. Örneğin örgütsel amaçlar açık, mutabık kalınmış ve ölçülebilir olduğunda örgütsel etkililik ölçümü için amaç modeli oldukça yararlıdır. Sistem-kaynak modeli ise örgütün üretimde kullandığı kaynaklar ile üretilen ürünler arasında açık bir bağ olduğunda daha kullanışlı bir modeldir (Cameron, 1980: 68).

Görüldüğü üzere örgütsel etkililiğin tanımlanmasında veya ölçülmesinde birbirinden farklı bakış açıları bulunmaktadır. Bu farklılıklar örgütsel etkililiğin ölçülmesini tasarlarken hangi ölçütlerin dahil edileceğini hangilerinin ise değerlendirme dışında bırakılacağını belirlemektedir. Araştırmacılar tarafından araştırılmak istenen asıl etkenler, araştırmacının vurgu yapmak istediği hususlar veyahut örgüt yöneticilerinin irdelemek istediği başlıca konular da zaman zaman örgütsel etkililik ölçümüne dahil edilebilmektedir. Örgütün kamu veya özel nitelikte olması, hizmet veya mal üreten örgüt olması gibi örgütün temel nitelikleri de örgütsel etkililik ölçütlerinin belirlenmesinde önemli bir yere sahiptir. Çalışmada incelenen örgütler özel niteliğe sahip, hizmet sektörü içerisinde yer alan hastaneler olduğundan örgütsel etkililik ölçütleri alanyazın bilgilerinden faydalanılarak belirlenmiştir.

### **2.1.2. Örgütsel Etkililik Göstergeleri**

Alanyazında örgütsel etkililiğe bakış açılarına göre birçok farklı örgütsel etkililik göstergesi kullanılmıştır. Çalışma hizmet endüstrisi içerisindeki özel sağlık örgütlerine yönelik olduğundan örgütsel etkililik seçiminde alana özgü bazı göstergeler

kullanılmıştır. Bu göstergeler; çalışan memnuniyeti, örgütsel bağlılık, örgütsel özdeşleşme ile işletmenin mali ve büyüme performanslarından oluşmaktadır. Bu göstergeleri kısaca açıklamak yararlı olacaktır.

**2.1.2.1. Çalışan Memnuniyeti:** Örgütlerin başarı anahtarlarından biri de örgüt çalışanlarının memnuniyetleridir. İşlerinden memnun olan çalışanlar, işlerini sever ve yaptığı işlere değer verir. İşlerine değer veren ve sahiplenen bir çalışan grubu da örgütü ayakta tutan en önemli unsurlardan biridir. Çalışan memnuniyeti iş tatmini ile ölçülmektedir. Berry (1998), iş tatminini; bireyin çalışma ortamına karşı olumlu tepkisi olarak tanımlamıştır (Gürbüz, 2007: 38). Genel manada iş tatmini kavramı; işten duyulan memnuniyetin göstergesi biçiminde nitelendirilmektedir (Eroğlu, 2011: 123). Light'a göre iş tatmini, çalışanların işle ilgili deneyimlerinden oluşan duygusal bir durumdur. İş tatmini yaşayan çalışanların; karar almada daha kolay bir şekilde inisiyatif alabildikleri, müşteriler ile daha yakından ilgilendikleri ve bunun da örgüt performansına olumlu yansıdığı belirtilmektedir (Aydın, 2009: 22-23). Bir işyerinde çalışanın birey olarak kabul edilmesi, geliştirilerek sorumluluk alması gibi durumlarda da iş tatmini duygusunu yaşayacağı belirtilmektedir (Ünal, 2006: 3).

Çalışanların iş tatmini; işlerinden bekledikleri sonuçları elde ettikleri oranda gerçekleşmektedir. İş tatmininin yüksek olması durumunda, örgütte verimlilik ve işe bağlılık artacak, buna karşın işgücü devir hızı ve işe devamsızlıklarda düşüşler görülecektir. Sonuç olarak iş tatmin düzeyinin yüksek olması durumunda örgüt hedeflerine ulaşmada bir kolaylık yaşanacağını söylemek mümkündür (Tengilimoğlu, 2005: 27).

Lacshinger vd. (2001: 264-267) hemşireler üzerinde gerçekleştirmiş oldukları çalışma sonucunda; personel güçlendirmenin iş tatminini pozitif yönde etkilediğini belirtmektedir. Güçlendirilmiş ve işlerinden tatmin hemşirelerin vermiş oldukları hizmetler de hastaların beklentilerinin karşılanmasında önemlidir. Hançer ve George (2003) tarafından yapılan çalışmada da personel güçlendirmenin çalışanların iş tatminini olumlu yönde etkilediği belirtilmektedir (Arı ve Ergeneli 2003: 137). Bunlara ilaveten Spreitzer, Kizilos ve Nason (1997) ile Dikson ve Lorenz (2009); çalışmalarında personel güçlendirmenin boyutları ile iş tatmini arasında anlamlı ilişkiler bulunurken, Chiang ve Jang (2008) ise personel güçlendirme boyutlarının iş doyumu üzerinde etkili

olduğunu bulmuştur (Tolay vd., 2012: 454). Ayrıca yine; Siebert vd. (2004: 332) de personel güçlendirmenin iş tatminini artırıcı etkilerinin olduğunu belirtmektedir.

**2.1.2.2. Örgütsel Bağlılık:** Örgütsel bağlılık ilk olarak Guetzkov (1955) ve Whyte (1956) tarafından kavramsallaştırılmıştır. Guetzkov (1955) bağlılığı belli bir düşünceye, kişiye veya gruba karşı önceden belirlenen bir his ve davranış şeklinde tanımlamıştır. Shafer (2002: 266) örgütsel bağlılığı, çalışanın örgüt amaçlarını ve değerlerini kuvvetli bir şekilde benimsemesi, örgütün yararı için istekli ve istikrarlı bir şekilde çaba sarf etmesi ve örgütsel üyeliğini devam ettirmek için kuvvetli istek duyması şeklinde tanımlamıştır. Whyte (1956) ise örgütsel bağlılık kavramını geliştirerek örgüt insanı kavramını üretmiş, örgüt insanını örgütte çalışan olmanın ötesinde, örgüte ait olan birey olarak ifade etmiştir (Akova ve Bayhan, 2015: 792). Örgütsel bağlılıkta öne çıkan diğer önemli hususlar ise; örgüt hedef ve değerlerinin benimsenmesi, örgütün bir parçası olma adına çaba gösterme ve çalışanın kendisini güçlü bir aile üyesi olarak hissetmesi olarak gösterilebilir (Hoş ve Oksay, 2015: 3).

Örgütsel bağlılık, örgütün varlığını koruma çabalarının nihai hedeflerinden biri olarak nitelendirilmektedir. Örgüt üyelerinin örgütsel bağlılık düzeylerinin yüksek olması durumunda, bu kişiler diğerlerine göre örgütle daha uyumlu bir biçimde hareket eder ve işlerinde daha üretken olurlar. Bununla birlikte yüksek düzeyde sorumluluğa sahip çalışanlar, örgüte daha az yük getirirler (Bayram, 2005: 126).

Örgütlerde personel güçlendirme ortamının oluşturulabilmesi için çalışanların örgüte karşı tam bağlılık göstermesi gerekmektedir. Örgütlerde; ödüllendirme ve görevde yükselme gibi özendirici uygulamaların olmaması durumunda dahi çalışanların örgüte karşı bağlılık durumunda olması tam bağlılık olarak nitelendirilmektedir (Doğan ve Kılıç, 2007: 59).

Alanyazında yapılan birçok çalışmada etkili örgütlerde örgütsel bağlılığın da yüksek düzeyde olduğu belirtilmekte ve bu nedenle örgütsel etkililik ölçümünde örgütsel bağlılığın önemine değinilmektedir (Aydın, 2009: 26).

Arı ve Ergeneli (2003: 129-149); hizmet endüstrisinde yaptıkları çalışma sonucunda; personel güçlendirme ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı ve güçlü bir ilişkinin olduğunu belirtmektedir. Janssen (2004: 56) ise; güçlendirilmiş ve örgütüne bağlı bir işgücünün, modern örgütlerin etkili bir biçimde faaliyetlerini sürdürebilmesi

için gerekli olduğunu belirtmektedir. Seçgin (2014: 100-121); personel güçlendirmenin örgütsel bağlılığı pozitif yönde etkilediğini belirtmektedir. Seçgin; müşteriler ile yüz yüze çalışılan bölümlerde görevli personelin güçlendirilmesiyle birlikte müşteri memnuniyetinde artış yaşanabileceği ve bu durumun çalışanlarda daha çok iş tatmini ve örgütsel bağlılık sağlayabileceğini belirtmektedir. Yine Argyris, (1998), Henkin ve Marchiori (2003) ve Tolay vd. (2012); güçlendirmenin çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerini arttırdığını belirtmektedir (Candan vd., 2015: 257-258). Bunlara ek olarak; Albrecht ve Andreetta (2011: 235), Akgün (2015: 81) ile Costa Freire ve Azevedo (2015: 702); güçlendirilen çalışanlarda örgütsel bağlılığın arttığını ve bu değişkenler arasında anlamlı bir ilişki olduğunu belirtmektedirler.

**2.1.2.3. Örgütsel Özdeşleşme:** Çalışanların örgütleriyle bağ kurmaları ve bu sayede verimliliğin artırılmasına yönelik çalışmalar 19. yy. sonlarında başlamıştır. O yıllardan bugüne kadar geçen zamanda örgüt ve çalışan ilişkisine yönelik birçok konuda çalışmalar yapılmış ve yeni kavramlar ortaya çıkarılmıştır. Bunlardan biri olan örgütsel özdeşleşme; çalışanların örgütleriyle sürekli bir biçimde dayanışma içerisinde olmaları, davranışsal ve tutumsal yönlerden örgüte destekte bulunmaları, kendilerini örgütün bir parçası olarak görmeleri ve kendilerini örgütle kişileştirmeleri olarak tanımlanmaktadır (Turunç ve Çelik, 2010: 187). Scott ve Lane (2000) ise örgütsel özdeşleşme kavramını “psikolojik olarak örgütü kendinin bir parçası olarak hissetmek” şeklinde tanımlamıştır (Tüzün ve Çağlar, 2008: 1016).

Örgütsel özdeşleşmeyi; bir örgüt üyesinin kendisini ve üyesi olduğu örgütünü tanımlamak için kullandığı kavramların birbirleriyle olan benzerlik derecesi olarak tanımlamak mümkündür. Örgütsel özdeşleşme düzeyi; çalışan benliğinin örgüt üyeliğine ne düzeyde bağlı olduğu ile açıklanmaktadır. Örgüt üyeliği çalışan benliğinde merkezi bir konumda ise ve diğer sosyal gruplardaki üyeliklere göre daha önemli bir yere gelmişse, çalışanın örgütle yüksek düzeyde özdeşleştiği söylenebilir (Karabey ve İşcan, 2005: 232).

Örgütsel özdeşleşme düzeyinde yaşanan artışların çalışanın iş tatmininde de artışa yol açtığına dair birçok çalışma bulgusu alanyazında yer almaktadır (Şantaş vd., 2016: 882). Böylelikle örgütsel özdeşleşmenin sadece örgütsel etkililiği değil, onun unsurlarını da olumlu şekilde etkilediğini söylemek mümkündür.

Örgütüyle özdeşleşmiş çalışanların; örgüt faaliyetlerinde daha gayretli olacağı, alacakları kararlarda örgütün menfaatini ön planda tutacakları ve bununda örgüt performansında olumlu yansımaları beraberinde getirerek örgütsel etkililiğe katkı sağlayacağı belirtilmektedir (Turunç ve Çelik, 2010: 191). Yine Bulut (2015: 53-55); personel güçlendirme boyutlarının örgütsel özdeşleşme ile anlamlı ilişkilere sahip olduğunu belirtmiştir. Personel güçlendirmenin anlam boyutu; (0,47), yetkinlik boyutu; (0,46), özerklik boyutu; (0,33) ve etki boyutu; (0,40) örgütsel özdeşleşme ile ilişkili çıkmıştır. Aynı çalışmada personel güçlendirme boyutlarının örgütsel özdeşleşmeyi olumlu yönde etkilediği sonucu da bulunmuştur.

Çalışan, örgütle özdeşleştiğinde örgütün amaç, hedef ve değerlerini sanki kendi amaç, hedef ve değerleriymiş gibi görür ve örgütün başarısı için çaba sarfeder (Akın ve Saruhan, 2016: 30). Bu açıdan bakıldığında örgütsel özdeşleşme, örgütsel etkililik için önemli bir unsur olarak değerlendirilebilir.

**2.1.2.4. İşletmenin Mali ve Büyüme Performansı:** Örgüt performansını ölçmenin karmaşık yapıda ve zor olması nedenleriyle yönetim üzerine yapılan bilimsel çalışmaların sayısı oldukça sınırlı sayıda kalmıştır. Var olan çalışmaların çoğunda ise örgüt performansı; yönetici veya çalışanların örgüt performansı algılamaları ve kendi örgütlerini rakiplerle kıyaslamaları gibi usuller ile ölçülmüştür (Onağ ve Tepeci, 2016: 58).

Örgütlerin varlıklarını koruyabilmesi için temel gereksinimlerden biri de kârlılık performansının sürekliliğidir. Bu örgütlerin büyüyerek pazardaki konumlarını geliştirebilmeleri kârlılıklarını yükseltmekle mümkün olabilir. Kârlılığın yükseltilebilmesi ise mali performansın yukarıya doğru ivmelenmesi ile gerçekleştirilebilir. Büyüme performansı ise, örgütün pazara sunduğu yeni ürünlerin finansal başarısı, satışlardaki yıllık ortalama artış, pazara sunulan yeni ürün sayısındaki artış, sektörde lider rakiplere kıyasla pazar payındaki artış, çalışan sayısındaki artış ve nihayet yeni müşteri sayısındaki artış gibi ölçümlerle hesaplanabilir (Aydın, 2009: 27-28).

Örgütlerin başarılı olarak nitelendirilebilmesi için; girdiler, çıktılar ve elde edilen sonuçlar arasındaki ilişkiye dair bir değerlendirme yapmak yerinde olacaktır (Horasan vd., 2017: 470).

### 2.1.3. Etkililik İle İlgili Yakın Kavramlar

Alanyazında etkililik kavramı ile bazen aynı anlamda kullanılan ama aslında aralarında birtakım farklılıkları olan kavramlar bulunmaktadır. Bu kavramlar; etkenlik, etkinlik ve verimlilik kavramlarıdır. Bu kavramların açıklanması etkililik kavramının anlaşılmasına katkı sağlayacaktır.

**2.1.3.1. Etkenlik (Efficiency):** Karşlı (2004: 2) etkenliği, eldeki kaynakların en iyi şekilde kullanılması ve sahip olunan kaynakların israf edilmemesi anlamında tanımlamıştır. Genellikle teknoloji ve otomasyonla birlikte tanımlanabilen bir kavram olan etkenlik; yüksek teknolojik faaliyetler ve çalışanlarca üretilen saat başına yüksek çıktı olarak nitelendirilmektedir. Etkenlik mevcut kaynakların kullanımı ile ilgiliyken etkililik ise amaçlar ve çıktılarla ilgilidir (Yaldız, 2007: 1). Çınaroğlu ve Şahin (2014: 85) ise etkenlik kavramını sağlık hizmetleri açısından ele almış ve etkenliği; sağlık hizmetinin ideal koşullar altında istenen etkileri yaratma yeteneği olarak tanımlamışlardır.

**2.1.3.2. Etkinlik (Activity):** Etkinlik bir eylemi gerçekleştirme ya da bir eylemde bulunma olarak nitelendirilmektedir (Karşlı, 2004: 2). Hastaneler üzerinde yapılan çalışmalara bakıldığında çoğunlukla etkililik ve etkinlik kavramlarının üzerinde durulduğu görülmektedir. Bir hizmetin etkili olup olmadığını değerlendirmek için o hizmetin genel sonuçları ve etkilerine bakmak gerekir. Etkililik kavramı sağlık sektörü için ele alındığında; sağlıkta ulaşılan iyileşmelerin derecesine bakılmakta ve kurtarılan yaşam süreleri ile hastalıkların önlendiği vakalar gibi ulaşılan birçok sonuçla ölçülebilmektedir. Etkinlik kavramı ise etkililikten farklı olarak kaynak kullanımı ve maliyetlerin azaltılması gibi anlamlarda kullanılmaktadır (Çınaroğlu ve Şahin, 2014: 85).

**2.1.3.3. Verimlilik (Productivity):** İlk önceleri genel bir anlamda kullanılan verimlilik kavramı; Endüstri Devrimi ile birlikte 18. Yüzyılın ikinci yarısından itibaren işletme bilimi açısından önemli bir kavram olarak nitelendirilmiştir. Verimlilik kavramı

en yalın haliyle; asgari girdiyle azami çıktının elde edilmesi veya belli bir ürün miktarının mümkün olan en az kaynak kullanarak sağlanması anlamlarına gelmektedir (Genç, 1994: 361-362). İşletme biliminde Verimlilik kavramı; Çıktı/Girdi olarak formüleştirilmiştir.

Etkililik kavramı daha ziyade amaçlara ulaşma anlamında kullanılırken; verimlilik kavramı belli bir çıktının en az maliyetle üretilmesi anlamında kullanılmaktadır. Bunların yanında etkinlik kavramı ise; girdi-çıkıtı mekanizması aracılığıyla işleri doğru yapabilme kabiliyetinin ya da dolaylı olarak bir ekonominin rekabet edebilme gücünün bir ölçüsü anlamında kullanılmaktadır (Yaldız, 2007: 8).

Etkililik kavramı verimsizliği de kapsamakta olup; moral, uyum kabiliyeti, esneklik gibi soyut unsurları da içermektedir. Bu sebeple, etkililik kavramının verimlilik kavramına kıyasla daha geniş bir kapsamda olduğunu söylemek mümkündür. Verimlilik, etkililiğin yalnızca bir bölümünü oluşturur. Verimlilik, örgütün iç yapısı ve işleyişi ile ilgili teknik ve ekonomik bir kavram iken, etkililik ise; beşeri faktörlerle ilgili, örgüt dışı etkenlerin de etkisi altında olan bir kavramdır (Sezer ve Ak, 2017: 168).

Örgüt açısından ele alındığında bir davranış önceden belirlenen amaç veya amaçlara ulaşmış ise etkili, önceden belirlenen amaç veya amaçlara ilişkin nedenleri tatmin ediyorsa etkendir. Davranış, verilen bürokratik rol beklentileriyle uygun olduğunda etkili, bireylerin kişisel ihtiyaçları ile uygun olduğunda ise etkendir (Karslı, 2004: 2-3).

Örgütlerin etkililiklerinin ölçülmesinin zor olduğu ve farklı örgütlerin farklı örgütsel etkililik göstergelerinin olduğunu daha önce de belirtmiştik. Çalışmanın uygulama alanını oluşturan özel hastaneler açısından bir değerlendirme yapıldığında; kurum çalışanlarının örgüt içerisinde istekli çalışmaları ve işlerini yaparken duyacakları haz ve tatmin önemli bir faktördür. Yine bakıldığında örgütte görev yapanların örgütün amaçlarını ve değerlerini benimsemeleri ve kendilerini örgütün birer parçası olarak görmeleri diğer önemli bir faktör olarak değerlendirilebilir. Hatta örgütün değerlerini benimsemekten öte örgütün değerlerini kendi değerleri gibi görmeleri de örgütsel etkililiğe ulaşmada önemli olarak değerlendirilebilecek başka bir faktördür. Son olarak özel hastanelerin varlıklarını sürdürebilmeleri için mali performansları ile buldukları pazar içindeki yerlerini koruma ve hatta daha üst sıralarda yer alabilme adına büyüme performansları da başka bir önemli faktör olarak değerlendirilebilir. Bu çalışmada

uygulama sahası olarak ele alınan özel hastanelerin örgütsel etkililik ölçümü yapılırken; Aydın'ın (2009) doktora tez çalışmasında kullanmış olduğu üç farklı örgütsel etkililik göstergelerinin yanında örgütsel özdeşleşme göstergesi de kullanılacaktır. Sonuç olarak bilimsel alanyazın taraması ve tez danışmanının önerileri doğrultusunda hazırlanan ve bu çalışmada kullanılacak olan örgütsel etkililik göstergeleri; çalışan memnuniyeti, örgütsel bağlılık, işletmenin mali ve büyüme performansı ile örgütsel özdeşleşme olarak belirlenmiştir.

## **2.2. PERSONEL GÜÇLENDİRME VE ÖRGÜTSEL ETKİLİLİK İLİŞKİSİNE İLİŞKİN ÇALIŞMALAR**

Yapılan alanyazın araştırmasında; personel güçlendirme ve örgütsel etkililik konuları üzerinde ayrı ayrı olarak yapılan araştırmaların oldukça fazla olmasına karşın, personel güçlendirme ile örgütsel etkililik arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırmaların oldukça sınırlı sayıda olduğu görülmektedir.

Kirkman ve Rosen'ın (1999: 58-74) Amerika Birleşik Devletlerindeki iki tekstil, bir sigorta ve bir de yüksek teknoloji şirketinden oluşan (iki şirket Fortune 50 bünyesinde) toplamda 4 şirket ve 111 personel üzerinde yaptıkları çalışma sonunda; personel güçlendirme uygulaması yapılan ekiplerin güçlendirme yapılmayan ekiplere göre daha üretken oldukları ve proaktif (olayları önceden doğru şekilde sezebilme ve buna göre hareket etme) davranış gösterdikleri belirtilmiştir. Ayrıca yine personel güçlendirme faaliyeti uygulanmış ekiplerin diğer ekiple kıyaslandığında örgütsel bağlılık ve iş tatminlerinin yüksek düzeyde olduğu ortaya çıkmıştır.

Dizgah vd. (2011: 973-980) İran'ın Gilan eyaletinde faaliyet gösteren ve 100 kişinin altında personel istihdamı olan imalat şirketlerinde toplam 822 çalışan üzerinde yaptığı araştırmada personel güçlendirme ile örgütsel etkililik arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Çalışma sonucunda; personel güçlendirme ile örgütsel etkililik arasında zayıf düzeyde bir ilişki (0,39) bulunmuştur. Ayrıca aynı araştırmada örgütsel etkililik üzerinde personel güçlendirme boyutlarından anlam boyutunun; 0,288, yetkinlik boyutunun; 0,225, özerklik boyutunun; 0,323 ve etki boyutunun; 0,218 düzeyinde anlamlı etkisinin olduğu tespit edilmiştir.



Sharma ve Kaur (2011: 105-120) Hindistan'daki bankacılık sektöründeki kamu ve özel banka çalışanlarından 400 kişilik bir örneklem grubuyla yapmış oldukları çalışmada; çalışanların personel güçlendirme algıları ve örgütsel etkililik ilişkisini ve personel güçlendirme boyutlarının örgütsel etkililiğe etkisini araştırmışlardır. Çalışma sonucunda; kamu bankası çalışanlarının, özel sektör banka çalışanlarına göre örgütlerini daha etkili buldukları görülmüştür. Bununla birlikte personel güçlendirme ile örgütsel etkililik arasında orta düzeyde bir ilişki (0,54) bulunmuştur. Son olarak örgütsel etkililik üzerinde personel güçlendirme boyutlarından anlam boyutunun; 0,175, yetkinlik boyutunun; 0,140, özerklik boyutunun; 0,228 ve etki boyutunun; 0,166 düzeyinde anlamlı etkisinin olduğu tespit edilmiştir.

Pakravan ve Khoobyari; güçlendirmenin çalışan performansı üzerine olan etkisini araştırmış ve çalışma sonucunda personel güçlendirme ile çalışan performansı arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Ayrıca Abbasi, Hassanpoor ve Hassanalipoor (2012) ise personel güçlendirme ve örgütsel etkililik arasındaki ilişkiyi hastane çalışanları üzerinde incelemiştir. Çalışma sonucunda iki değişken arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur (Hashemy vd., 2016: 9).

Hoxha (2015: 43-60) personel güçlendirme ve güvenin, örgütsel etkililik ve dönüşümcü liderlik arasındaki arabuluculuk rollerini incelediği çalışmasında telekomünikasyon sektöründeki 457 çalışan üzerinde uygulama yapmış ve çalışma sonunda personel güçlendirme ile örgütsel etkililik arasında zayıf düzeyde bir ilişki (0,48) bulmuştur.

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### SAĞLIK SEKTÖRÜNDE BİR ALAN ARAŞTIRMASI

#### 3.1. ARAŞTIRMA

Bu bölümde; araştırmanın yapıldığı kurumlar hakkında kısa bilgilere, araştırmanın gerçekleştirilme esnasındaki aşamalardan olan veri toplama yöntemine, veri toplama aracının hazırlanmasına, ana kütlelin tanımlanmasına ve örneklem

seçimine, anketlerin uygulanmasına ve analiz seçimlerine ilişkin bilgilere yer verilmiştir.

### **3.1.1. Araştırmanın Yapıldığı Kurumlar ile İlgili Genel Bilgiler**

Konu ile ilgili anket uygulamasının yapılabilmesi için birçok özel hastane ile görüşmeler yapılmış ancak birçoğu işlerin yoğunluğunu sebep göstererek anket uygulamasının yapılmasına izin vermemiştir. Konuya duyarlı yaklaşan İstanbul, Ankara ve Çorum illerindeki hastanelerde anket uygulaması yapılmıştır. Anket uygulaması; araştırmanın yapıldığı tarihlerde görev yapan personele uygulanmıştır. Araştırmanın yapıldığı kurumlara ilişkin bilgiler aşağıda verilmiştir.

#### **3.1.1.1. Pendik Bölge Hastanesi**

Bölge Sağlık Grubuna ait üçüncü hastane olan Pendik Bölge Hastanesi 2010 yılı başında hizmet vermeye başlamıştır. 15'i süit olmak üzere toplamda 100 hasta odası, 23 yataklı yoğun bakım ünitesi, 6 adet acil gözlem yatağı ile faaliyet gösteren hastane, 325 çalışanıyla başta İstanbul İli olmak üzere tüm illerden ve yurtdışından gelen hastalara sağlık hizmeti vermektedir (Bolgehastanesi, 2017).

#### **3.1.1.2. Sincan Lokman Hekim Hastanesi**

Ankara İlinde bulunan Sincan Lokman Hekim Hastanesi 28 Mart 2008 tarihinde hizmet vermeye başlamış ve halen 17.500 m2 kapalı alanda 201 yatak kapasitesi ile faaliyetlerini sürdürmektedir. Hastane, 530 çalışanıyla başta Ankara İli olmak üzere tüm illerden ve yurtdışından gelen hastalara sağlık hizmeti vermektedir. Hastanenin grup cirosu içindeki oranı %31 düzeyindedir. Grubun en fazla ciro yapan şubesi Sincan Lokman Hekim Hastanesi'dir (Lokmanhekim, 2017).

#### **3.1.1.3. Çorum Özel Hastanesi**

“Hitit Tıp Merkezi” adı altında 1991 yılında, tomografi ve görüntüleme merkezi olarak hizmet sunmaya başlayan Çorum Özel Hastanesi, ilk yıllarında 13 personelle Çorum halkına radyolojik tetkik hizmetleri sunmuştur. Zamanla artan talep karşısında, hizmet çeşitliliği de artan görüntüleme merkezi, 15 Aralık 1994 yılında “Çorum Özel Hastanesi” adı altında, ayakta ve yataklı tedavi hizmeti vermeye başlamıştır. 2014 yılında hastane ek binasının hizmete girmesiyle birlikte; Çorum Özel Hastanesi 65 yatak olan kapasitesini bu süreçte 130 yatağa çıkarmıştır. 11.000 m<sup>2</sup>'lik kapalı alana sahip sağlık tesisi ve 312 çalışanı ile birlikte, Çorum Özel Hastanesi bölge halkına özel sağlık hizmeti sunmaya devam etmektedir (Corumozelhastanesi, 2017).

### **3.2. VERİ TOPLAMA YÖNTEMİ**

Sosyal bilimler alanındaki bilimsel araştırmalarda araştırmanın başarıyla sonuçlanabilmesi için iki önemli hususa dikkat edilmelidir. Bu hususlar; verilerin toplanacağı kaynakların doğru şekilde tespit edilmesi ve verilerin toplama yöntemidir. Birincil ve ikincil kaynaklar olarak adlandırılan veri kaynaklarından elde edilecek verilerin toplama yöntemleri de kendi aralarında bir takım farklılıklara sahiptir. Anket, gözlem, görüşme ve odak grup teknikleri genellikle birincil kaynak yöntemleridir (Gürbüz ve Şahin, 2015: 171-172). Araştırmada ele alınan konunun; çalışanların duygu ve düşüncelerini ele alması nedeniyle verilerin doğrudan çalışanlardan alınması söz konusudur. Bu nedenle araştırmada veri toplama yöntemi olarak anket metodu tercih edilmiştir.

### **3.3. VERİ TOPLAMA ARACININ HAZIRLANMASI**

Çalışmada kurulan hipotezlere cevap alabilmek için kullanılan veri toplama aracında hangi soruların yer alacağını belirlemek amacıyla danışmanın önerileri doğrultusunda araştırmacı tarafından alanyazın incelemesi yapılmış, durumu saptamaya yarayan ölçekler incelenmiş ve konu için en uygun olduğuna inanılan ölçeklerin araştırmada kullanılmasına birlikte karar verilmiştir.

Bu araştırmada personel (psikolojik) güçlendirme ve örgütsel etkililik ölçekleri kullanılmıştır. Ankete katılanların psikolojik güçlendirme değişkenini ölçmek için

Spreitzer (1995) tarafından geliştirilmiş ve Sürgevil vd. tarafından Türkçe'ye uyarlanmış olan 12 ifadeden oluşan Psikolojik Güçlendirme Ölçeği (Psychological Empowerment Instrument-PEI) kullanılmıştır.

Ölçekte, 5'li Likert Ölçeği kullanılmıştır. Likert tipi ölçekte; ifadelere katılma düzeyleri "1-Kesinlikle katılmıyorum, 2-Katılmıyorum, 3-Kararsızım, 4-Katılıyorum, 5-Kesinlikle katılıyorum" olarak seçenklendirilmiştir.

Anket çalışmasına katılanların örgütsel etkililik algılarını ölçmek için ise Aydın'ın (2009) doktora tez çalışmasında kullandığı örgütsel etkililik ölçeği kullanılmıştır. Ölçekte; çalışan memnuniyeti, örgütsel bağlılık ve işletmenin mali ve büyüme performansı boyutları bulunmaktadır. Danışmanın önerileri doğrultusunda örgütsel özdeşleşmeyi ölçen ifadeler de yer verilmiştir. Bu ifadeler ise Karalar'ın (2015) doktora tez çalışmasından alınmıştır. Sonuç olarak; çalışan memnuniyeti, örgütsel bağlılık, işletmenin mali ve büyüme performansı ile örgütsel özdeşleşme değerlerinin ortalaması ile örgütsel etkililik değeri oluşturulmuştur. Ayrıca anket çalışmasında demografik özelliklere ilişkin sorular da yer almaktadır.

Alanyazın doğrultusunda tasarlanan anket formu üç bölümden meydana gelmektedir. Anket formunun birinci bölümde demografik özellikleri tespit etmeye yönelik 6 adet soru yer almakta, ikinci bölümde; personel güçlendirme değişkenine ilişkin 12 adet ifade ve son olarak üçüncü bölümde ise; örgütsel etkililik değişkenine ilişkin 30 ifade yer almaktadır. Anket formu geliştirilirken yararlanılan kaynaklar Tablo 1'de yer almaktadır.

**Tablo 1. Anket Geliştirilirken Yararlanılan Kaynaklar**

	ÖLÇEK	KAYNAK	MADDE SAYISI
Personel Güçlendirme	Anlam	Spreitzer, G.M. (1995) ve Türkçe'ye uyarlama Sürgevil vd. (2013)	3
	Yetkinlik	Spreitzer, G.M. (1995) ve Türkçe'ye uyarlama Sürgevil vd. (2013)	3
	Özerklik	Spreitzer, G.M. (1995) ve Türkçe'ye uyarlama Sürgevil vd. (2013)	3
	Etki	Spreitzer, G.M. (1995) ve Türkçe'ye uyarlama Sürgevil vd. (2013)	3
Örgütsel Etkililik	Çalışan Memnuniyeti	Aydın, B. (2009)	8
	Örgütsel Bağlılık	Aydın, B. (2009)	4

	Mali ve Büyüme Performansı	Aydın, B. (2009)	12
	Örgütsel Özdeşleşme	Karalar, S. (2015)	6
	Demografik Sorular	Araştırmacı tarafından oluşturulmuştur	6
	<b>TOPLAM</b>		<b>48</b>

### 3.3.1. Personel Güçlendirme (Psikolojik Güçlendirme) Ölçeği

Araştırmada çalışanların psikolojik güçlendirme algılarını ölçmek amacıyla Spreitzer (1995) tarafından geliştirilen Psikolojik Güçlendirme Ölçeği (Psychological Empowerment Instrument-PEI) kullanılmıştır. Ölçek, dört boyuttan oluşmaktadır. Bu boyutlar; anlam, yetkinlik, özerklik ve etki şeklinde isimlendirilmektedir. Her bir boyutta üç ifade olmak üzere ölçekte toplam 12 ifade yer almaktadır. Spreitzer (1995), psikolojik güçlendirme ölçeğini geliştirirken anlamlılık ölçeğini Tynon (1988) ile Hackman ve Oldham (1980); yeterlilik ölçeğini Jones (1986); özerklik ölçeğini Hackman ve Oldham (1985) ve etki ölçeğini ise Aschforth (1989) tarafından geliştirilen ölçeklerden uyarlamıştır. Ölçeğin boyutları, kendi içlerinde değerlendirilerek her bir boyut için sonuçlar alınabilmektedir. Bununla birlikte tüm boyutların toplanmasıyla toplam psikolojik güçlendirme puanı da hesaplanabilmektedir (Sürgevil vd., 2013: 5376-5378). Ölçekte yer alan maddeler Tablo 2’de gösterilmektedir.

**Tablo 2. Psikolojik Güçlendirme Ölçeği**

1	Yaptığım iş benim için çok önemlidir.	Anlam
2	İşimi yerine getirirken yaptığım faaliyetler bana anlamlı gelmektedir.	
3	Yaptığım iş benim için anlamlıdır.	
4	İşimi yapmak için yeteneklerime güveniyorum.	Yetkinlik
5	İşimle ilgili faaliyetleri yerine getirecek kapasiteye sahip olduğumdan eminim.	
6	İşim için gerekli olan becerilerimi geliştirdim.	
7	İşimi nasıl yapacağımı belirlemede önemli ölçüde özerkliğe sahibim.	Özerklik
8	İşimi nasıl yapacağıma kendim karar verebilirim.	
9	İşimi bağımsız ve özgür yapabilmek için önemli fırsatlara sahibim.	
10	Çalıştığım bölümde gerçekleşen olaylar üzerinde etkim büyüktür.	E

11	Çalıştığım bölümde gerçekleşen olaylar üzerinde kontrol sahibiyim.	
12	Çalıştığım bölümde gerçekleşen olaylar üzerinde sözüm geçer.	

### 3.3.2. Örgütsel Etkililik Ölçeği

Örgütsel etkililiği ölçen 30 ifade ise kendi arasında; çalışan memnuniyetini ölçen 8, örgütsel bağlılığı ölçen 4, örgütsel özdeşleşmeyi ölçen 6, işletmenin mali ve büyüme performansını ölçen 12 ifadeden oluşmaktadır. Çalışan memnuniyeti maddeleri Michelman'dan (2003), örgütsel bağlılık maddeleri, Hunt ve ark. (Hunt et al., 1985); örgütsel özdeşleşme maddeleri, Mael ve Ashforth'un 1992 yılında geliştirdikleri ve Karalar'ın (2015) doktora tez çalışmasından yararlanılarak kullanılmıştır. İşletmenin mali ve büyüme performansına ait ifadeler ise daha somut sonuçlara dayanmaktadır. Bu boyuta ait ifadeler, Acar'dan (2008) adapte edilmiştir (Aydın, 2009: 58-60). Çalışan memnuniyeti ve örgütsel özdeşleşme boyutları 5 basamaklı Likert tipi ölçek üzerinde değerlendirilmiştir (1-Kesinlikle Katılmıyorum, 2-Kısmen Katılmıyorum, 3-Kararsızım, 4-Kısmen Katılıyorum, 5-Kesinlikle Katılıyorum'u temsil etmektedir). Örgütsel bağlılık boyutunda ise yine 5'li Likert kullanılmakla birlikte ifadelerin olumsuz nitelik taşımasından dolayı ters puanlandırma yapılmıştır. Bu sebepten dolayı 1-Kesinlikle Katılıyorum'u temsil ederken, 5-Kesinlikle Katılmıyorum'u temsil etmektedir. Yüksek örgütsel bağlılık skoru yüksek örgütsel bağlılık düzeyini göstermektedir. İşletmenin mali ve büyüme performansı boyutunda yer alan ifadeler ise; "1-Çok Düşük", "2-Düşük", "3-Orta", "4-Yüksek", "5-Çok Yüksek" olacak şekilde değerlendirilmiştir. Ölçekte yer alan maddeler Tablo 3'de gösterilmektedir.

**Tablo 3. Örgütsel Etkililik Ölçeği**

1	Bu iş yerinde en az iki yıl daha çalışacağımı düşünmekteyim.	Çalışan Memnuniyeti
2	Arkadaşlarıma bulunduğum işyerinin çalışmak için iyi bir yer olduğunu tavsiye ederim.	
3	Şirket değerlerim, kendi değerlerimle tutarlılık gösterir.	
4	İyi iş çıkarabilmem için önünde organizasyonel engeller yoktur.	
5	Yaptığım iş firmama farklılık katmaktadır.	
6	İçinde bulunduğum takım, karşısına çıkan engellerle başedebilecek güce sahiptir.	
7	Günlük aktivitelerde verdiğim kararlar güven vadetmektedir.	
8	Kurallara uygun biçimde sorumluluklarımı yerine getirmeye çalışırım.	
9	Başka bir şirketten %25 fazla maaşla iş teklifi alırsam, işimi değiştirmek isterim.	

10	Teklif edilen yeni iş yerinden, yaratıcılığa daha fazla önem verileceği vadedilirse, işimi değiştirmek isterim.	
11	Başka bir şirkette, daha fazla statü teklif edilirse, işimi değiştirmek isterim.	
12	Yeni iş teklif edilen diğer şirkette, arkadaşlık ilişkileri daha iyiye işimi değiştirmek isterim.	
13	Herhangi biri, çalıştığım kurumu eleştirdiğinde bunu kişisel bir hakaret olarak algılarım	Örgütsel Özdeşleşme
14	Diğer kişilerin çalıştığım kurum hakkındaki düşünceleri ile yakından ilgiliyimdir.	
15	Kurumda çalışanlar hakkında konuşurken genellikle 'onlar' yerine 'biz' ifadesini kullanırım.	
16	Bu kurumun başarılarını kendi başarılarım olarak görürüm.	
17	Herhangi biri, bu kurumu övdüğünde bunu kişisel bir övgü olarak da algılarım.	
18	Kurumum, kamuoyunda eleştirildiğinde bu durumdan rahatsız olurum.	
19	Öz sermayenize oranla ortalama net kârlılığınız	İşletmenin Mali ve Büyüme Performansı
20	Mevcut tüm kaynaklarınıza oranla vergi öncesi ortalama net kârlılığınız	
21	Temel faaliyetlerinizden elde ettiğiniz net gelir	
22	Pazara sunduğumuz yeni ürünlerin finansal başarısı	
23	Finansal açıdan genel başarı düzeyiniz	
24	Satışlarımızdaki yıllık ortalama artış	
25	Pazara sunduğumuz yeni ürün sayısındaki artış	
26	Önde gelen rakiplerinize kıyasla pazar payınızdaki artış	
27	Çalışan sayınızdaki artış	
28	Yeni müşteri sayınızdaki artış	
29	Genel olarak pazardaki rekabet ortamındaki konumunuz	
30	Genel olarak kârlılık düzeyiniz	

Tasarlanan anket formundaki ifadelerin, katılımcılar tarafından doğru şekilde anlaşılıp anlaşılmadığını tespit etmek amacıyla; Ankara'daki bir özel hastanede görev yapan çalışanlar üzerinde anketin pilot uygulaması yapılmıştır. Pilot uygulaması sonucunda, anket formunda yer alan ifadelerin katılımcılar tarafından doğru ve net biçimde anlaşıldığı kanaatine varılmıştır.

### 3.4. ANA KÜTLE VE ÖRNEKLEM

Araştırmada incelenen örgütler; sağlık sektöründe yer alan özel sağlık kuruluşlarından biri olan özel hastanelerdir. Özel hastaneler, 7/5/1987 tarihli ve 3359 sayılı Sağlık Hizmetleri Temel Kanununun 3 üncü maddesi ile 9 uncu maddesinin birinci fıkrasının (c) bendi dayanak gösterilerek çıkarılan "Özel Hastaneler

Yönetmeliğinin” 5. Maddesinde; “Yönetmelikte asgari olarak öngörülen bina, hizmet ve personel standartlarını haiz olmak kaydıyla, yirmi dört saat süreyle sürekli ve düzenli olarak, bir veya birden fazla uzmanlık dalında hastalara ayakta ve yatırarak muayene, teşhis ve tedavi hizmeti veren kurumlar” olarak tanımlanmıştır (Özel Hastaneler Yönetmeliği md. 5).

Sağlık Bakanlığı’na bağlı Türkiye Kamu Hastaneleri Kurumu tarafından yayınlanan istatistiklere göre Türkiye’deki özel hastanelere ait 2016 yılının ilk 6 aylık verileri Tablo 4’de gösterilmektedir (Sağlık Bakanlığı, 2016).

**Tablo 4. Özel Hastanelere Ait Temel Bilgiler**

Veri Çeşidi	Adet/Yüzde
Özel Hastane Sayısı	549
Özel Hastanelerin Toplam İçimdeki Oranı	%37
Özel Hastane Çalışan Sayısı	90.208*
Toplam Çalışan İçindeki Oranı	%15*

\*Veriler 2015 yılsonuna aittir

Araştırmanın evrenini Türkiye’deki özel hastanelerde görev yapan çalışanlar oluşturmaktadır. Sağlık Bakanlığı’nın istatistiklerine göre; 2015 yılı sonunda Türkiye’de 90.208 özel hastane çalışanı bulunmaktadır (27.665 hekim, 13.216 diş hekimi, 25.897 hemşire, 4.125 ebe, 19.305 diğer sağlık çalışanı). Türkiye’deki özel hastane çalışanlarının tümüne ulaşmanın çok fazla emek ile zaman gerektirmesi ve bu çalışanlara ulaşmanın oldukça maliyetli olması gibi nedenlerle tez danışmanının tecrübeleri ve önerileri doğrultusunda tesadüfi olmayan örnekleme yöntemlerinden yargısal örnekleme yöntemi seçilmiştir. Bu kapsamda İstanbul, Ankara ve Çorum illerinde kurumsallaşmış özel hastanelerden birer adet hastane seçilmiş ve araştırma örnekleminin bu hastane çalışanlarından oluşturulmasına karar verilmiştir. Örneklem için formül şu şekilde uygulanmıştır:

$$n = N * t^2 * p * q / d^2 * (N - 1) + t^2 * p * q$$

n = örneklem hacmi

N= Hedef kitledeki birey sayısı

t<sup>2</sup>= Güven katsayısı (%95’lik güven için bu katsayı 1.96 alınmıştır)

p=Örneklemden özel hastane çalışanlara ulaşabilme ihtimali (hakkında hiçbir ön bilgi olmadığı için 0.5 alınmıştır)

q=Örneklemden özel hastane çalışanlarına ulaşamama ihtimali (1-p)



d= Kabul edilen örnekleme hata payı (%5'lik bir örnekleme hatası ön görülmüştür)

Buna göre %95 güven düzeyinde ve %5 hata payı ölçütleri dikkate alınıp yukarıdaki formül kullanılarak hesaplanan örneklem büyüklüğü 383 çalışandan oluşmaktadır. Ancak çalışanlardan bazılarının anketleri özensiz ve eksik biçimde cevaplandıracağı düşüncesiyle her hastaneye 210'ar adet olmak üzere toplamda 630 adet anket dağıtılmıştır. Değerlendirmeye alınabilecek şekilde doldurulan anket sayısı ise 531'dir. Böylelikle dağıtılan anketlerin %84'ünün (531/630) değerlendirilmeye alındığını söylemek mümkündür. Anket çalışması 2017 yılının Mart-Temmuz aylarını kapsayan bir dönemde uygulanmıştır.

### **3.5. VERİLERİN ANALİZİ**

Araştırmada gerçekleştirilen anket uygulaması sonucunda toplanan veriler, SPSS for Windows 22.0 paket programına aktarılarak araştırma amaçları doğrultusunda çeşitli istatistiksel analizler için uygun hale getirilmiştir. Bu aşamadan sonra ise çeşitli istatistiksel analizler uygulanmıştır.

Araştırmada elde edilen veriler, her soruya ve konu alanına göre; frekans, yüzde, aritmetik ortalama, tablo ortalaması, standart sapmalar halinde gösterilmiştir. Ayrıca ölçeklerin güvenilirlik ve geçerlilik analizleri için “Güvenilirlik Analizi” ve “Faktör Analizi” yapılmıştır. Değişkenler arasındaki ilişki düzeyi için “Korelasyon Analizi” yapılmıştır. Araştırma hipotezlerinin test edilmesinde; “Tek Yönlü Anova” ve “Bağımsız Örneklem T Testi” kullanılmıştır. Ayrıca bunların dışında; “Kruskal Wallis”, “Mann Whitney U”, “Basit Doğrusal Regresyon Analizi” ve “Çoklu Doğrusal Regresyon Analizi” de araştırmada kullanılan istatistiksel analizlerdendir.

Tablo ortalamaları (Aritmetik Ortalama-Mean) yorumlanırken, 1,00-2,33 arasındaki değerlerin “düşük katılım” (Esa vd., 2009: 105; Soh vd., 2010: 549; Çimen vd., 2012: 90; Akbolat ve Işık, 2012: 409; Norsyahrina vd., 2013: 69; Damayanthi vd., 2014: 3; Gore, 2017: 45), 2,34-3,66 arasındaki değerlerin “kısmen katılım” (Shukor vd., 2010: 2; Chasanah, 2012: 535; Shom vd., 2010: 5; AlWahaibi, 2016: 91) ve 3,67-5,00 arasındaki değerlerin “yüksek katılım” (McLeod, 2010: 183; Chang vd., 2011: 61; Pitisuttithum vd., 2015: 3; Niqab vd., 2016: 3) düzeyinde değer taşıdığı kabul edilmiştir.

Düzeylerin yer aldığı bu aralıklar, seçeneklere verilen en düşük değer olan 1 ile en yüksek değer olan 5 arasındaki seri genişliğinin (4'ün) araştırmacı tarafından “katılmıyorum-hiçbir zaman”, “kısmen katılıyorum-bazen” ve “kesinlikle katılıyorum-her zaman” şeklinde belirlenen düzey sayısına (3'e) bölünmesiyle elde edilmiştir (Giderler Atalay, 2009: 111-112).

$$5-1=4/3=1,33$$

1,00+1,33=2,33; 1,00-2,33 arasındaki değerler, “düşük katılım”

2,33+1,33=3,66; 2,34-3,66 arasındaki değerler; “kısmen katılım”

3,67-5,00 arasındaki değerler ise; “yüksek katılım” olarak değerlendirilmiştir.

Örgütsel bağlılık ortalamaları değerlendirilirken; ifadelerin olumsuz nitelikte olması ve yüksek örgütsel bağlılık skorunun yüksek örgütsel bağlılığı tanımlaması sebepleriyle “1-kesinlikle katılıyorum”, “5-kesinlikle katılmıyorum” olacak şekilde ters kodlama yapılmıştır. Bu nedenle sadece örgütsel bağlılık ifadeleri için; 1,00-2,33 arasındaki ortalamalar; “yüksek katılım”, 2,34-3,66 arasındaki ortalamalar; “kısmen katılım” ve 3,67-5,00 arasındaki ortalamalar ise “düşük katılım” olarak değerlendirilmiştir.

Bilimsel çalışmalarda verilerin doğru biçimde kodlanması kadar sisteme girilmiş olan verilerin doğru şekilde analiz edilmesi çok önemlidir. Analiz aşamasında parametrik testler, normallik koşullarını karşılayan veri setlerine uygulanabilir. Çalışmada sınanan hipotezlerin normallik varsayımlarını yerine getirip getirmediğinin her biri için ayrı ayrı test edilmesi çalışmanın bilimsel değerini artırma adına çok daha yararlı olacaktır. Bir veri setinin analizinde hangi istatistiksel yöntemlerin kullanılacağı, o veri setinin parametrik test koşullarını yerine getirip getirmediğine göre değişecektir. Bu koşulların sağlanması için genel kabul görmüş kurallar şu şekildedir:

- Sürekli ya da aralıklı ölçekle ölçüm yapılmış olması gerekir (Kalaycı, 2010: 73).
- Grup varyansları (dağılımları) birbirine eşit veya yakın olmalıdır. Varyanslar birbirinin dört katı kadar farklı olabilir (Kalaycı, 2010: 73).
- Gözlemlerin birbirlerinden bağımsız olması, yani her bir bireyden yalnızca bir kez veri elde edilmesi ve bir gözlemden elde edilen verinin diğer gözlemlere bağlı olarak değişmemesi gerekir (İslamoğlu ve Alnıaçık, 2013: 260-268).

- Verilerin dağılımı normal dağılıma uygun şekilde olmalıdır. Normal dağılımın sağlanabilmesi için; çarpıklık ve basıklık değerleri -2 ile +2 arasında olmalı (Yıldırım ve Şensoy, 2016: 30) ve normallik testi (Shapiro Wilk ve Kolmogorov-Smirnov değerleri) sonucundaki anlamlılık değerleri 0,05'ten büyük olmalıdır (İslamoğlu ve Alıncaçık, 2013: 264-265).



## **DÖRDÜNCÜ BÖLÜM**

### **ANALİZ VE BULGULAR**

Bu bölümde; çalışmada kullanılan ölçeklerin güvenilirlik analizi, ölçeklere uygulanan faktör analizi, değişkenler arasındaki korelasyon ve regresyon analizleri ve hipotezleri test etmek için kullanılan istatistikî analiz bulgularına yer verilecektir.

#### **4.1. GÜVENİLİRLİK KATSAYILARI**

Çalışmada kullanılan anketlerin güvenilirliğini ölçmek için 41 katılımcıyla Ankara’da pilot çalışma yapılmış ve çalışma sonucunda Personel Güçlendirme Ölçeğinin Cronbach Alpha katsayısı 0,728, Örgütsel Etkililik Ölçeğinin Cronbach Alpha katsayısı ise 0,749 olarak bulunmuştur. Anketlerin güvenilirlik düzeylerinin yeterli olduğuna kanaat getirilerek, çalışmada kullanılacak örneklem grubu üzerinde uygulanmalarına karar verilmiştir. Pilot çalışma grubu üzerinde uygulaması yapılan ve güvenilirlik katsayı değerleri yeterli görülen ölçekler, örneklem grubuna uygulanmıştır.

Toplamda 531 katılımcıdan oluşan örneklem grubu üzerinde uygulanan anketlere ait güvenilirlik katsayıları Tablo 5’de gösterilmektedir.

**Tablo 5. Ölçeklerin Güvenilirlik Katsayıları**

Ölçek	Soru Adedi	Cronbach Alfa Değeri
Personel Güçlendirme	12	0,856
Örgütsel Etkililik*	29	0,833

\*Ölçekten 1 madde çıkarıldıktan sonra ölçeğin güvenilirlik katsayısı 0,823’ten 0,833’e yükselmiştir.

Çalışmada kullanılan Personel Güçlendirme Ölçeğinin güvenilirlik katsayı değeri; 0,856, Örgütsel Etkililik Ölçeğinin güvenilirlik katsayı değeri ise; 0,833 olarak bulunmuştur. Bu durumda çalışmada kullanılan ölçeklerin yeterli derecede güvenilir olduğu sonucuna varılmıştır.

Personel Güçlendirme Ölçeği boyutlarına yapılan güvenilirlik analizi sonucunda anlam boyutu; 0,900, yetkinlik boyutu; 0,786, özerklik boyutu; 0,717 ve etki boyutu; 0,836 düzeyinde güvenilirlik katsayılarına sahiptir. Dolayısıyla Personel Güçlendirme Ölçeğinin boyutları açısından da güvenilir olduğunu söylemek mümkündür.

**Tablo 6. Personel Güçlendirme Ölçeği Boyutlarının Güvenilirlik Katsayıları**

Boyutlar	İfadeler	Alfa Değeri
<b>Anlam</b>	Yaptığım iş benim için çok önemlidir.	<b>0,900</b>
	İşimi yerine getirirken yaptığım faaliyetler bana anlamlı gelmektedir.	
	Yaptığım iş benim için anlamlıdır.	
<b>Yetkinlik</b>	İşimi yapmak için yeteneklerime güveniyorum.	<b>0,786</b>

	İşimle ilgili faaliyetleri yerine getirecek kapasiteye sahip olduğumdan eminim.	
	İşim için gerekli olan becerilerimi geliştirdim.	
<b>Özerklik</b>	İşimi nasıl yapacağımı belirlemede önemli ölçüde özerkliğe sahibim.	<b>0,717</b>
	İşimi nasıl yapacağıma kendim karar verebilirim.	
	İşimi bağımsız ve özgür yapabilmek için önemli fırsatlara sahibim.	
<b>Etki</b>	Çalıştığım bölümde gerçekleşen olaylar üzerinde etkim büyüktür.	<b>0,836</b>
	Çalıştığım bölümde gerçekleşen olaylar üzerinde kontrol sahibiyim.	
	Çalıştığım bölümde gerçekleşen olaylar üzerinde sözüm geçer.	

Örgütsel Etkililiği Ölçeği boyutlarına yapılan güvenilirlik analizi sonucunda ise çalışan memnuniyeti boyutu; 0,836, örgütsel bağlılık boyutu; 0,791, örgütsel özdeşleşme boyutu; 0,851 ve işletmenin mali ve büyüme performansı boyutu; 0,893 düzeyinde güvenilirlik katsayılarına sahiptir. Dolayısıyla Örgütsel Etkililik Ölçeğinin boyutlar açısından da güvenilir olduğunu söylemek mümkündür.

**Tablo 7. Örgütsel Etkililik Ölçeği Boyutlarının Güvenilirlik Katsayıları**

<b>Boyutlar</b>	<b>İfadeler</b>	<b>Alfa Değeri</b>
<b>Çalışan Memnuniyeti</b>	Bu iş yerinde en az iki yıl daha çalışacağımı düşünmekteyim.	<b>0,836</b>
	Arkadaşlarıma bulunduğum işyerinin çalışmak için iyi bir yer olduğunu tavsiye ederim.	
	Şirket değerlerim, kendi değerlerimle tutarlılık gösterir.	
	İyi iş çıkarabilmem için önünde organizasyonel engeller yoktur.	
	Yaptığım iş firmama farklılık katmaktadır.	
	İçinde bulunduğum takım, karşısına çıkan engellerle başedebilecek güce sahiptir.	
	Günlük aktivitelerde verdiğim kararlar güven vadetmektedir.	
	Kurallara uygun biçimde sorumluluklarımı yerine getirmeye çalışırım.	
<b>Örgütsel Bağlılık</b>	Başka bir şirketten %25 fazla maaşla iş teklifi alırsam, işimi değiştirmek isterim.	<b>0,791</b>
	Teklif edilen yeni iş yerinden, yaratıcılığa daha fazla önem verileceği vadedilirse, işimi değiştirmek isterim.	
	Başka bir şirkette, daha fazla statü teklif edilirse, işimi değiştirmek isterim.	
	Yeni iş teklif edilen diğer şirkette, arkadaşlık ilişkileri daha iyiye işimi değiştirmek isterim.	
<b>Örgütsel Özdeşleşme</b>	Herhangi biri, çalıştığım kurumu eleştirdiğinde bunu kişisel bir hakaret olarak algılarıam	<b>0,851</b>
	Diğer kişilerin çalıştığım kurum hakkındaki düşünceleri ile yakından ilgiliyimdir.	
	Bu kurumun başarılarını kendi başarılarım olarak görürüm.	
	Herhangi biri, bu kurumu övdüğünde bunu kişisel bir övgü olarak da algılarıam.	
	Kurumum, kamuoyunda eleştirildiğinde bu durumdan rahatsız olurum.	

	Öz sermayenize oranla ortalama net kârlılığınız	
<b>İşletmenin Mali ve Büyüme Performansı</b>	Mevcut tüm kaynaklarınıza oranla vergi öncesi ortalama net kârlılığınız	<b>0,893</b>
	Temel faaliyetlerinizden elde ettiğiniz net gelir	
	duğumuz yeni ürünlerin finansal başarısı	
	Finansal açıdan genel başarı düzeyiniz	
	Satışlarımızdaki yıllık ortalama artış	
	Pazara sunduğumuz yeni ürün sayısındaki artış	
	Önde gelen rakiplerinize kıyasla pazar payımızdaki artış	
	Çalışan sayımızdaki artış	
	Yeni müşteri sayımızdaki artış	
	Genel olarak pazardaki rekabet ortamındaki konumunuz	
	Genel olarak kârlılık düzeyiniz	

## 4.2. DEMOGRAFİK UNSURLARA İLİŞKİN DAĞILIM

Katılımcıların %50,5'i kadınlardan, %49,5'i ise erkeklerden oluşmaktadır.

Çalışmaya katılanların %43,1'i "21-30 yaş grubundakiler", %36,1'i "31-40 yaş grubundakiler", %13,ü "41 ve üzeri yaş grubundakiler", %7,8'i "20 yaş ve altındakilerden" oluşmaktadır.

Katılımcıların eğitim durumu incelendiğinde; "lise mezunlarının" %30,3, "önlisans mezunlarının" %28,8, "lisans mezunlarının" ise %23 olduğu görülmektedir. Yine "ortaokul mezunlarının" %7, "ilkokul mezunlarının" %5,6, "lisans üzeri" eğitim durumuna sahip olanların %4,9 düzeyinde olduğu görülmekte olup; eğitim durumunu belirtmeyenlerin oranı ise; %0,4 düzeyindedir.

Katılımcıların görev dağılımları ele alındığında %53,7'si içerisinde; ilk ve acil yardım, anestezi, tıbbi sekreter, laborant ve röntgen sağlık teknisyen ya da teknikerleri, fizyoterapist, ergoterapist, psikolog, diyetisyen, çocuk gelişimcisi ve odyolog gibi meslek gruplarını barındıran ve "diğer" olarak nitelendirilen meslek grubundan oluşmaktadır. Bu grubu %17,9 ile "hemsireler", %13,8 oranında "idari hizmetler grubu personeli", %7,5 oranında "teknik hizmetler grubu personeli", %3,2 oranında "ebe", %2,4 oranında "üst kademe yönetici" ve %1,5 oranında "uzman hekimler" izlemektedir.

Görevdeki hizmet yılı durumlarına göre; katılımcıların %48,8'i 1 ila 5 yıl arasında, %26'sı 6-10 yıl arasında ve %18,8'i de 1 yıldan daha az sürede görev yapanlardan oluşmaktadır. Bunları %4,1' lik oran ile 11-15 yıl arası ve %2,3' lük oran ile 16 yıl ve üzeri çalışanlar takip etmektedir.

Katılımcıların halihazırda çalıştıkları kurumdaki hizmet yılları esas alındığında; %49,9'unun 1-5 yıl arası, %28,4'ünün 1 yıldan az, %20'sinin ise 6-10 yıl arası çalışanlardan oluştuğu görülmektedir. 11-15 yıl arası çalışanların oranı ise %1,7'dir. 16 yıl ve üzerinde süreyle mevcut kurumda çalışan herhangi bir katılımcı bulunmamaktadır.

Araştırmaya katılanların %37,6'sı Çorum İlinde bulunan Çorum Özel Hastanesi'nde, %33'ü Ankara'da bulunan Sincan Lokman Hekim Hastanesi'nde ve %29,4'ü İstanbul'da bulunan Pendik Bölge Hastanesi'nde görev yapmaktadır.

Araştırmaya katılım sağlayan çalışanlara ilişkin demografik bilgiler ve istatistiki dağılımları Tablo 8'de gösterilmektedir.

**Tablo 8. Demografik Unsurlara Göre Frekans ve Yüzde Dağılımları**

<b>Değişken</b>	<b>Sıklık (n)</b>	<b>Yüzde (%)</b>
<b>Cinsiyet</b>		
Kadın	268	50,5
Erkek	263	49,5
<b>Yaş</b>		
20 ve altı	41	7,8
21-30	229	43,1
31-40	192	36,1
41 ve üzeri	69	13,0
<b>Eğitim Seviyesi</b>		
İlkokul	30	5,6
Ortaokul	37	7,0
Lise	161	30,3
Önlisans	153	28,8
Lisans	122	23,0
Lisansüstü	26	4,9
Belirtilmemiş	2	0,4
<b>Görev</b>		
Üst Kademe Yönetici	13	2,4
Uzman Hekim	8	1,5
İdari Personel	73	13,8
Hemşire	95	17,9
Ebe	17	3,2

Teknik Hizmet Personeli	40	7,5
Diğer	285	53,7
<b>Görevdeki Hizmet Süresi</b>		
1 yıldan az	100	18,8
1-5 yıl arası	259	48,8
6-10 yıl arası	138	26,0
11-15 yıl arası	22	4,1
16 yıl ve üzeri	12	2,3
<b>Kurumdaki Hizmet Süresi</b>		
1 yıldan az	151	28,4
1-5 yıl arası	265	49,9
6-10 yıl arası	106	20,0
11-15 yıl arası	9	1,7
16 yıl ve üzeri	0	0,0
<b>Görev Yapılan Kurum</b>		
Pendik Bölge Hastanesi	156	29,4
Sincan Lokman Hekim Hastanesi	175	33,0
Çorum Özel Hastanesi	200	37,6

N=531

### 4.3. FAKTÖR ANALİZİ SONUÇLARI

Araştırmada kullanılan veri setinin faktör analizi için uygun olup olmadığını belirlemek amacıyla öncelikle değişkenler arasındaki korelasyonları gösteren Barlett Testi uygulanmıştır. Araştırmada kullanılan Personel Güçlendirme ve Örgütsel Etkililik Ölçekleri için açıklayıcı faktör analizi yapılmış ve bulgular yorumlanmıştır.

#### 4.3.1. Personel Güçlendirme Ölçeği için Faktör Analizi Sonuçları

İlk olarak Personel Güçlendirme Ölçeğinin faktör analizine elverişli olup olmadığını test etmek için Barlett Testi ve Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) testi uygulanmış daha sonra faktör analizi yapılarak bulgular yorumlanmıştır.

Veri setinin faktör analizi için elverişli olup olmadığını test etmek amacıyla yapılan Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) Testi sonucunda ölçeğin KMO Test değeri 0,839



olarak hesaplanmıştır. KMO değerinin 0,50 ve üzerinde çıkması kullanılan veri setinin faktör analizi için uygun olduğunu göstermektedir (Kalaycı, 2010: 322). Bartlett Testi sonucunda ise; değişkenler arasında yüksek korelasyon olduğu ve veri setinin faktör analizi için elverişli olduğu ortaya çıkmıştır (Ki-kare değeri: 3481,794 ve p (sig.) değeri < 0,05). Test sonuçlarında ölçeğin boyutlarının toplam varyansın %76,745'ini açıkladığı tespit edilmiştir.

**Tablo 9. Personel Güçlendirme Ölçeği KMO Değeri ve Açıklanan Varyans Değeri**  
*KMO and Bartlett's Test*

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,839
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	3481,794
	df	66
	Sig.	,000

**Total Variance Explained**

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared			Rotation Sums of Squared		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Loadings			Loadings		
				Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	4,819	40,154	40,154	4,819	40,154	40,154	2,908	24,236	40,154
2	2,554	21,283	61,438	2,554	21,283	61,438	2,457	20,473	44,709
3	1,152	9,596	71,034	1,152	9,596	71,034	2,392	19,935	64,644
4	1,085	5,711	76,745	1,085	5,711	76,745	1,752	12,101	76,745

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Ölçekte yer alan ifadelerin bir yapıyı veya faktörü yeterli düzeyde ölçüp ölçmediğini belirlemek için faktör yüklerine bakılmaktadır. Yani ifadelerin faktörlerle olan ilişkisi faktör yükü katsayısı ile ölçülmektedir. Kline (1994) bir değişkenin faktör yükünün pozitif veya negatif olmasına bakılmaksızın 0,60 ve üzerinde olması o faktörü iyi derecede ölçtüğünü belirtmiştir. Ayrıca Kline, bir değişkenin ilgili faktöre dahil edilebilmesi için asgari düzeyin 0,30 olduğunu belirtmiştir (Kline, 1994: 6). Personel Güçlendirme Ölçeğinde yer alan ifadelerin faktör yükleri Tablo 10'da gösterilmektedir.

**Tablo 10. Personel Güçlendirme Ölçeği İçin Açıklayıcı Faktör Analizi**

Boyutlar ve İfadeler		Faktör Yüğü	Öz Değer	Açıklanan Varyans	Cronbach Alpha
<b>Anlam</b>			<b>4,819</b>	<b>40,154</b>	<b>0,900</b>
1	Yaptığım iş benim için çok önemlidir.	<b>0,887</b>			
2	İşimi yerine getirirken yaptığım faaliyetler bana anlamlı gelmektedir.	<b>0,902</b>			
3	Yaptığım iş benim için anlamlıdır.	<b>0,873</b>			
<b>Yetkinlik</b>			<b>2,554</b>	<b>21,283</b>	<b>0,786</b>
4	İşimi yapmak için yeteneklerime güveniyorum.		<b>0,495</b>		
5	İşimle ilgili faaliyetleri yerine getirecek kapasiteye sahip olduğumdan eminim.		<b>0,799</b>		
6	İşim için gerekli olan becerilerimi geliştirdim.		<b>0,827</b>		
<b>Özerklik</b>			<b>1,152</b>	<b>9,596</b>	<b>0,717</b>
7	İşimi nasıl yapacağımı belirlemede önemli ölçüde özerkliğe sahibim.			<b>0,394</b>	
8	İşimi nasıl yapacağıma kendim karar verebilirim.			<b>0,792</b>	
9	İşimi bağımsız ve özgür yapabilmek için önemli fırsatlara sahibim.			<b>0,730</b>	
<b>Etki</b>			<b>1,085</b>	<b>5,711</b>	<b>0,836</b>
10	Çalıştığım bölümde gerçekleşen olaylar üzerinde etkim büyüktür.				<b>0,803</b>
11	Çalıştığım bölümde gerçekleşen olaylar üzerinde kontrol sahibiyim.				<b>0,849</b>
12	Çalıştığım bölümde gerçekleşen olaylar üzerinde sözüm geçer.				<b>0,843</b>

Extraction: Principal Component, Rotasyon Metodu: Varimax, İterasyon Adedi 25 olarak seçilmiştir.

#### **4.3.2. Örgütsel Etkililik Ölçeği için Faktör Analizi Sonuçları**

Örgütsel Etkililik Ölçeğinin faktör analizine elverişli olup olmadığını test etmek için Barlett Testi ve Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) testi uygulanmış daha sonra faktör analizi yapılarak bulgular yorumlanmıştır.

Veri setinin faktör analizi için elverişli olup olmadığını test etmek amacıyla yapılan Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) Testi sonucunda ölçeğin KMO Test değeri 0,837 olarak hesaplanmıştır. KMO değerinin 0,50 ve üzerinde olduğundan veri setinin faktör analizi için uygun olduğu görülmektedir. Barlett Testi sonucunda değişkenler arasında yüksek korelasyon olduğu ve veri setinin faktör analizi için elverişli olduğu sonucu ortaya çıkmıştır (Ki-kare değeri: 7558,913 ve p (sig.) değeri < 0,05). Ayrıca ölçeğin boyutlarının toplam varyansın %52,157'sini açıkladığı tespit edilmiştir.

**Tablo 11. Örgütsel Etkililik Ölçeği KMO Değeri ve Açıklanan Varyans Değeri  
KMO and Bartlett's Test**

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,837
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	7558,913
	df	435
	Sig.	,000

**Total Variance Explained**

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared			Rotation Sums of Squared		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Loadings			Loadings		
				Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	5,929	19,763	19,763	5,929	19,763	19,763	5,586	18,621	18,621
2	4,624	15,414	35,178	4,624	15,414	35,178	4,115	13,717	32,338
3	2,934	9,781	44,959	2,934	9,781	44,959	3,395	11,318	43,656
4	2,159	7,198	52,157	2,159	7,198	52,157	2,550	8,501	52,157

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Faktör analizi sonuçlarına göre “Örgütsel Özdeşleşme” boyutunun üçüncü maddesi olan “Kurumda çalışanlar hakkında konuşurken genellikle ‘onlar’ yerine ‘biz’ ifadesini kullanırım” ifadesi farklı bir faktöre yüklendiğinden bu madde ölçekten çıkarılmıştır. Böylelikle açıklayıcı faktör analizi sonrasında ölçekten 1 madde çıkarılarak 29 madde üzerinden değerlendirmeye gidilecektir.

**Tablo 12. Örgütsel Etkililik Ölçeği İçin Açıklayıcı Faktör Analizi**

Boyutlar ve İfadeler	Faktör Yüğü	Öz Değer	Açıklanan Varyans	Cronbach Alpha
----------------------	-------------	----------	-------------------	----------------

	<b>Çalışan Memnuniyeti</b>		<b>5,929</b>	<b>19,763</b>	<b>0,836</b>
1	Bu iş yerinde en az iki yıl daha çalışacağımı düşünmekteyim.	<b>0,705</b>			
2	Arkadaşlarıma bulunduğum işyerinin çalışmak için iyi bir yer olduğunu tavsiye ederim.	<b>0,715</b>			
3	Şirket değerlerim, kendi değerlerimle tutarlılık gösterir.	<b>0,725</b>			
4	İyi iş çıkarabilmem için önünde organizasyonel engeller yoktur.	<b>0,601</b>			
5	Yaptığım iş firmama farklılık katmaktadır.	<b>0,657</b>			
6	İçinde bulunduğum takım, karşısına çıkan engellerle başedebilecek güce sahiptir.	<b>0,682</b>			
7	Günlük aktivitelerde verdiğim kararlar güven vadetmektedir.	<b>0,676</b>			
8	Kurallara uygun biçimde sorumluluklarımı yerine getirmeye çalışırım.	<b>0,605</b>			
	<b>Örgütsel Özdeşleşme</b>		<b>4,624</b>	<b>15,414</b>	<b>0,851</b>
9	Herhangi biri, çalıştığım kurumu eleştirdiğinde bunu kişisel bir hakaret olarak algılarım		<b>0,797</b>		
10	Diğer kişilerin çalıştığım kurum hakkındaki düşünceleri ile yakından ilgiliyimdir.		<b>0,836</b>		
11	Kurumda çalışanlar hakkında konuşurken genellikle 'onlar' yerine 'biz' ifadesini kullanırım.	0,555			
12	Bu kurumun başarılarını kendi başarılarım olarak görürüm.		<b>0,791</b>		
13	Herhangi biri, bu kurumu övdüğünde bunu kişisel bir övgü olarak da algılarım.		<b>0,787</b>		
14	Kurumum, kamuoyunda eleştirildiğinde bu durumdan rahatsız olurum.		<b>0,776</b>		
	<b>İşletmenin Mali ve Büyüme Performansı</b>		<b>2,934</b>	<b>9,781</b>	<b>0,893</b>
15	Öz sermayenize oranla ortalama net kârlılığınız			<b>0,488</b>	
16	Mevcut tüm kaynaklarınıza oranla vergi öncesi ortalama net kârlılığınız			<b>0,541</b>	
17	Temel faaliyetlerinizden elde ettiğiniz net gelir			<b>0,623</b>	
18	Pazara sunduğumuz yeni ürünlerin finansal başarısı			<b>0,689</b>	
19	Finansal açıdan genel başarı düzeyiniz			<b>0,721</b>	
20	Satışlarımızdaki yıllık ortalama artış			<b>0,727</b>	
21	Pazara sunduğumuz yeni ürün sayısındaki artış			<b>0,744</b>	
22	Önde gelen rakiplerinize kıyasla pazar payımızdaki artış			<b>0,742</b>	
23	Çalışan sayımızdaki artış			<b>0,763</b>	
24	Yeni müşteri sayımızdaki artış			<b>0,704</b>	
25	Genel olarak pazardaki rekabet ortamındaki konumunuz			<b>0,682</b>	
26	Genel olarak kârlılık düzeyiniz			<b>0,677</b>	

	Örgütsel Bağlılık		2,159	7,198	0,791
27	Başka bir şirketten %25 fazla maaşla iş teklifi alırsam, işimi değiştirmek isterim.				0,752
28	Teklif edilen yeni iş yerinden, yaratıcılığa daha fazla önem verileceği vadedilirse işimi değiştirmek isterim.				0,858
29	Başka bir şirkette, daha fazla statü teklif edilirse, işimi değiştirmek isterim.				0,844
30	Yeni iş teklif edilen diğer şirkette, arkadaşlık ilişkileri daha iyiyse işimi değiştirmek isterim.				0,640

Extraction: Principal Component, Rotasyon Metodu: Varimax, İterasyon Adedi 25 olarak seçilmiştir.

Ölçeğe ait 1 maddenin (11. Madde) farklı faktörlere dağılması nedeniyle ölçekten çıkarılması sonrasında yapılan KMO testi ve açıklanan varyans değeri yeniden hesaplanmıştır.

Faktör analizi sonrasında ölçekteki çalışan memnuniyeti boyutu 8, örgütsel özdeşleşme boyutu 5, işletmenin mali ve büyüme performansı boyutu 12 ve örgütsel bağlılık boyutu 4 maddeden oluşmaktadır. Ölçeğin KMO değeri 0,834 olarak bulunmuştur. Barlett Testi sonucunda değişkenler arasında yüksek korelasyon olduğu ve veri setinin faktör analizi için elverişli olduğu sonucu ortaya çıkmıştır (Ki-kare değeri: 7324,225 ve p (sig.) değeri < 0,05). Son olarak ölçekte yer alan boyutlar toplam varyansın %52,862'sini açıklamaktadır.

**Tablo 13. Örgütsel Etkililik Ölçeği KMO Değeri ve Açıklanan Varyans Değeri**  
**KMO and Bartlett's Test**

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,834
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	7324,225
	df	406
	Sig.	,000

**Total Variance Explained**

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	5,861	20,209	20,209	5,861	20,209	20,209	5,585	19,260	19,260
2	4,389	15,135	35,344	4,389	15,135	35,344	3,823	13,181	32,441
3	2,925	10,086	45,430	2,925	10,086	45,430	3,373	11,630	44,071
4	2,155	7,432	52,862	2,155	7,432	52,862	2,549	8,791	52,862

Extraction Method: Principal Component Analysis.

**Tablo 14. Örgütsel Etkililik Ölçeği İçin Açıklayıcı Faktör Analizi**

	Boyutlar ve İfadeler	Faktör Yükü	Öz Değer	Açıklanan Varyans	Cronbach Alpha
	<b>Çalışan Memnuniyeti</b>		<b>5,861</b>	<b>20,209</b>	<b>0,836</b>
1	Bu iş yerinde en az iki yıl daha çalışacağımı düşünmekteyim.	<b>0,698</b>			
2	Arkadaşlarıma bulduğum işyerinin çalışmak için iyi bir yer olduğunu tavsiye ederim.	<b>0,721</b>			
3	Şirket değerlerim, kendi değerlerimle tutarlılık gösterir.	<b>0,735</b>			
4	İyi iş çıkarabilmem için önünde organizasyonel engeller yoktur.	<b>0,624</b>			
5	Yaptığım iş firmama farklılık katmaktadır.	<b>0,666</b>			
6	İçinde bulunduğum takım, karşısına çıkan engellerle başedebilecek güce sahiptir.	<b>0,683</b>			
7	Günlük aktivitelerde verdiğim kararlar güven vadetmektedir.	<b>0,677</b>			
8	Kurallara uygun biçimde sorumluluklarımı yerine getirmeye çalışırım.	<b>0,590</b>			
	<b>Örgütsel Özdeşleşme</b>		<b>4,389</b>	<b>15,135</b>	<b>0,876*</b>
9	Herhangi biri, çalıştığım kurumu eleştirdiğinde bunu kişisel bir hakaret olarak algılarım		<b>0,802</b>		
10	Diğer kişilerin çalıştığım kurum hakkındaki düşünceleri ile yakından ilgiliyimdir.		<b>0,839</b>		
12	Bu kurumun başarılarını kendi başarılarım olarak görürüm.		<b>0,793</b>		
13	Herhangi biri, bu kurumu övdüğünde bunu kişisel bir övgü olarak da algılarım.		<b>0,791</b>		
14	Kurumum, kamuoyunda eleştirildiğinde bu durumdan rahatsız olurum.		<b>0,777</b>		
	<b>İşletmenin Mali ve Büyüme Performansı</b>		<b>2,925</b>	<b>10,086</b>	<b>0,893</b>
15	Öz sermayenize oranla ortalama net kârlılığınız			<b>0,488</b>	
16	Mevcut tüm kaynaklarınıza oranla vergi öncesi			<b>0,541</b>	

	ortalama net kârlılığınız				
17	Temel faaliyetlerinizden elde ettiğiniz net gelir			0,622	
18	Pazara sunduğumuz yeni ürünlerin finansal başarısı			0,688	
19	Finansal açıdan genel başarı düzeyiniz			0,720	
20	Satışlarımızdaki yıllık ortalama artış			0,727	
21	Pazara sunduğumuz yeni ürün sayısındaki artış			0,744	
22	Önde gelen rakiplerinize kıyasla pazar payınızdaki artış			0,742	
23	Çalışan sayınızdaki artış			0,764	
24	Yeni müşteri sayınızdaki artış			0,705	
25	Genel olarak pazardaki rekabet ortamındaki konumunuz			0,682	
26	Genel olarak kârlılık düzeyiniz			0,677	
	<b>Örgütsel Bağlılık</b>		2,155	7,432	0,791
27	Başka bir şirketten %25 fazla maaşla iş teklifi alırsam, işimi değiştirmek isterim.				0,753
28	Teklif edilen yeni iş yerinden, yaratıcılığa daha fazla önem verileceği vadedilirse, işimi değiştirmek isterim.				0,858
29	Başka bir şirkette, daha fazla statü teklif edilirse, işimi değiştirmek isterim.				0,844
30	Yeni iş teklif edilen diğer şirkette, arkadaşlık ilişkileri daha iyiyse işimi değiştirmek isterim.				0,639

Extraction: Principal Component, Rotasyon Metodu: Varimax, İterasyon Adedi 25 olarak seçilmiştir.

\*Örgütsel özdeşleşmenin 1 maddesi çıkarıldıktan sonra 0,851 olan boyut cronbach alpha değeri 0,876 olarak hesaplanmıştır.

Yapılan açıklayıcı faktör analizleri sonucunda ölçeklerin araştırma için gerekli varyansı karşıladığı, geçerli ve güvenilir bir ölçek olduğu tespit edilmiştir.

#### 4.4. KORELASYON ANALİZİ SONUÇLARI

Çalışmada kullanılan değişkenlerin birbirleriyle olan ilişkilerinin düzeyi ve anlamlı olup olmadığı korelasyon analizi ile test edilmiştir. Analiz sonucunda değişkenler arasında %1 ve %5 anlamlılık seviyelerinde bazı ilişkiler bulunmuştur. Buna göre personel güçlendirmenin;

Anlam boyutu %1 anlamlılık seviyesinde; yetkinlik ve çalışan memnuniyeti boyutları ile orta (,576; ,521), özerklik, etki ve örgütsel özdeşleşme boyutları ile çok zayıf düzeyde (,248; ,138; ,163) pozitif yönlü ilişkilere sahiptir. Buna karşın anlam

boyutu ile örgütsel bağlılık ve işletmenin mali ve büyüme performansı boyutları arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır ( $p>0,05$ ).

Yetkinlik boyutu %1 anlamlılık seviyesinde; anlam boyutu ile orta (,576), özerklik, etki ve çalışan memnuniyeti boyutları ile zayıf (,470; ,271; ,448), örgütsel özdeşleşme boyutu ile çok zayıf düzeyde (,123) pozitif yönlü ilişkilere sahiptir. Buna karşın yetkinlik boyutu ile örgütsel bağlılık ve işletmenin mali ve büyüme performansı boyutları arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır ( $p>0,05$ ).

Özerklik boyutu %1 anlamlılık seviyesinde; etki boyutu ile orta (,628), yetkinlik ve çalışan memnuniyeti boyutları ile zayıf (,470; ,363), anlam ve örgütsel özdeşleşme boyutları ile çok zayıf düzeyde (,248; ,144) pozitif yönlü ilişkilere sahiptir. Buna karşın özerklik boyutu ile örgütsel bağlılık ve işletmenin mali ve büyüme performansı boyutları arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır ( $p>0,05$ ).

Etki boyutu %1 anlamlılık seviyesinde; özerklik boyutu ile orta (,628), yetkinlik, çalışan memnuniyeti ve örgütsel özdeşleşme boyutları ile zayıf (,271; 312; ,309), anlam boyutu ile çok zayıf düzeyde (,138) pozitif yönlü ilişkilere sahiptir. Buna karşın etki boyutu ile örgütsel bağlılık ve işletmenin mali ve büyüme performansı boyutları arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır ( $p>0,05$ ).

Örgütsel etkililiğin;

Çalışan memnuniyeti boyutu %1 anlamlılık seviyesinde; anlam, yetkinlik, özerklik, etki ve örgütsel özdeşleşme boyutları ile orta düzeyde (,521; ,448; ,363; ,312; ,291) pozitif yönlü ilişkilere sahiptir. Buna karşın çalışan memnuniyeti boyutu ile örgütsel bağlılık ve işletmenin mali ve büyüme performansı boyutları arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır ( $p>0,05$ ).

Örgütsel bağlılık boyutu %1 anlamlılık seviyesinde; örgütsel özdeşleşme boyutu ile çok zayıf düzeyde (,120) pozitif yönlü bir ilişkiye sahiptir. Buna karşın çalışan örgütsel bağlılık ile diğer boyutlar arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır ( $p>0,05$ ).

Örgütsel özdeşleşme boyutu %1 anlamlılık seviyesinde; etki ve çalışan memnuniyeti boyutları ile zayıf (,309; ,291), anlam, yetkinlik, özerklik ve örgütsel bağlılık boyutları ile çok zayıf düzeyde (,163; ,123; 144; ,120) pozitif yönlü ilişkilere sahiptir. Bununla birlikte örgütsel özdeşleşme boyutu ile işletmenin mali ve büyüme performansı boyutu arasında %5 anlamlılık seviyesinde çok zayıf düzeyde (,104) pozitif yönlü bir ilişki bulunmuştur.



İşletmenin mali ve büyüme performansı boyutu %5 anlamlılık seviyesinde; örgütsel özdeşleşme boyutu ile çok zayıf düzeyde (,104) pozitif yönlü bir ilişkiye sahiptir. Buna karşın çalışan işletmenin mali ve büyüme performansı ile diğer boyutlar arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır ( $p>0,05$ ).

Ayrıca katılımcıların tümü için boyutlar bazında bir katılım değerlendirmesi yapıldığında; personel güçlendirmenin anlam, yetkinlik, özerklik ve etki boyutlarına yüksek düzeyde katılımın olduğunu söylemek mümkündür. Örgütsel etkililikte ise; çalışan memnuniyetinde yüksek katılım varken, örgütsel bağlılık, örgütsel özdeşleşme ile işletmenin mali ve büyüme performansı boyutlarına orta düzeyde bir katılımın olduğunu söylemek mümkündür.

**Tablo 15. Değişkenlere Ait Ortalama, Standart Sapma ve Korelasyon Katsayıları**

Boyutlar	Ort.	St. Sapma	1	2	3	4	5	6	7	8
1. Anlam	4,31	,76	1							
2. Yetkinlik	4,34	,68	,576**	1						
3. Özerklik	3,90	,78	,248**	,470**	1					
4. Etki	3,83	,93	,138**	,271**	,628**	1				
5. Çalışan Memnuniyeti	3,93	,62	,521**	,448**	,363**	,312**	1			
6. Örgütsel Bağlılık	2,70	1,01	-,024	-,071	-,038	,002	-,048	1		
7. Örgütsel Özdeşleşme	3,52	,97	,163**	,123**	,144**	,309**	,291**	,120**	1	
8. İşletmenin Mali ve Büyüme Performansı	3,36	,51	,036	,041	,071	,026	,072	-,031	,104*	1

N= 531, \* $p<0,05$ , \*\* $p<0,05$

#### 4.5. HİPOTEZ TESTLERİ SONUÇLARI

Çalışmada tasarlanan hipotezler ve bu hipotezlere uygulanan analizler aşağıda gösterilmektedir.

**Hipotez 1:** Personel güçlendirmenin örgütsel etkililik üzerinde anlamlı bir katkısı vardır.

Hipotez 1’i test etmek için “Basit Doğrusal Regresyon Analizi” yapılmıştır. Analize ait sonuçlar Tablo 16’da gösterilmektedir.

Tablo 16’daki “Anova Tablosundaki” değerlere bakıldığında; personel güçlendirmenin, örgütsel etkililik üzerinde anlamlı bir katkısının olduğu görülmektedir ( $p<0,01$ ). Diğer bir ifadeyle çalışanların örgütsel etkililik düzeylerini personel güçlendirme algıları ile tahmin etmek istatistiksel olarak mümkündür.

**Tablo 16. Personel Güçlendirmenin Örgütsel Etkililiğe Katkısına İlişkin Regresyon Modeli Anova Tablosu**

Anova Tablosu						
Model		Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Karelerin Ortalaması	F	Anlamlılık
1	Regresyon	11,473	1	11,473	62,930	P<0,001
	Artık	97,280	529	0,184		
	Toplam	108,753	530			

Bağımlı Değişken; Örgütsel Etkililik, Tahmin Edilen; Personel Güçlendirme

Model özeti tablosu; bağımsız değişkenin bağımlı değişkeni hangi oranda açıklayabildiğini göstermektedir. Buna göre; kurulan basit doğrusal regresyon modelinin açıklanma gücü %10,5’tir. Diğer bir ifadeyle çalışanların personel güçlendirme algıları, örgütsel etkililik düzeylerinin %10,5’ini açıklamaktadır.

**Tablo 17. Personel Güçlendirmenin Örgütsel Etkililiğe Katkısına İlişkin Regresyon Model Özeti Tablosu**

Model Özeti				
Model	R	R Kare	Uyarlanmış R Kare	Tahmini Standart Sapma
1	0,325	0,105	0,104	0,42883

Bağımlı Değişken; Örgütsel Etkililik, Tahmin Edilen; Personel Güçlendirme

Katsayı tablosuna bakıldığında; ilgili örneklem grubunun personel güçlendirme düzeyi sıfır olsa bile örgütsel etkililik değeri 2,344'tür. Ayrıca personel güçlendirmede bir birimlik artış yaşandığında, örgütsel etkililikte 0,253 düzeyinde bir artış gerçekleşmektedir. Regresyon modelini aşağıdaki gibi formüle etmek mümkündür: Örgütsel Etkililik= (2,344)+(0,253\*Personel Güçlendirme Algısı)+hata terimi

**Tablo 18. Personel Güçlendirmenin Örgütsel Etkililiğe Katkısına İlişkin Regresyon Modeli Katsayılar Tablosu**

Katsayılar						
Model		Standartlaştırılmamış Katsayı		Standartlaştırılmış Katsayı	t	Anlamlılık
		B	Standart Hata	Beta		
1	Sabit	2,344	0,133		17,644	P<0,001
	Personel Güçlendirme	0,253	0,032	0,324	7,899	P<0,001

Bağımlı Değişken; Örgütsel Etkililik

Sonuç olarak çalışanların örgütsel etkililik algılarının bağımlı değişken, personel güçlendirme algılarının ise bağımsız değişken olarak değerlendirildiği basit doğrusal regresyon modelinde; çalışanların personel güçlendirme algılarının örgütsel etkililik üzerine istatistiksel olarak anlamlı bir katkısının olduğu tespit edilmiştir. Modelin F değeri 62,390 olarak bulunmuş ve kurulan regresyon modeli istatistiksel olarak anlamlı kabul edilmiştir (sig<0,01). Nihayetinde; Hipotez 1 kabul edilmiştir.

**Hipotez 2:** Personel güçlendirme boyutlarının örgütsel etkililik üzerinde anlamlı bir katkısı vardır.

Hipotez 2'yi test etmek için "Çoklu Doğrusal Regresyon Analizi" yapılmıştır. Analize ait sonuçlar Tablo 19'da gösterilmektedir.

**Tablo 19. Personel Güçlendirme Boyutlarının Örgütsel Etkililiğe Katkısına İlişkin Çoklu Doğrusal Regresyon Modeli**

BAĞIMSIZ DEĞİŞKENLER	BAĞIMLI DEĞİŞKEN	
----------------------	------------------	--

		Örgütsel Etkililik (ÖE)	
<b>R</b>		<b>0,363</b>	
<b>R<sup>2</sup></b>		<b>0,132</b>	
<b>F</b>		19,993 ( <b>p&lt;0,001</b> )	
<b>Durbin Watson</b>		1,545	
<b>Anlam (PG)</b>	<b>β</b>	0,237	1,49/,667
	<b>p</b>	0,000*	
<b>Yetkinlik (PG)</b>	<b>β</b>	-0,006	1,80/,554
	<b>p</b>	0,907	
<b>Özerklik (PG)</b>	<b>β</b>	-0,020	1,96/,509
	<b>p</b>	0,721	
<b>Etki (PG)</b>	<b>β</b>	0,265	1,65/,605
	<b>P</b>	0,000*	

\*P<0,01 anlamlılık, PG= Personel Güçlendirme, ÖE= Örgütsel Etkililik

Personel güçlendirme boyutları ile örgütsel etkililik arasında pozitif yönlü zayıf düzeyde anlamlı bir ilişki bulunmuştur (R=0,363). Yapılan çoklu doğrusal regresyon analizi sonuçlarına göre; personel güçlendirme boyutları %13,2 oranında (R<sup>2</sup>=0,132) örgütsel etkililiği açıklayabilmektedir. Bulgulara göre; örgütsel etkililik istatistiksel olarak anlamlı şekilde personel güçlendirme boyutlarından etkilenmektedir (F=19,993; p<0,01). Anlamlılık (p) değerlerine bakıldığında ise; bağımsız değişkenlerin tümünün bağımlı değişkeni anlamlı şekilde etkilediği söylenemez. “Anlam” ve “Etki” boyutları anlamlı şekilde bağımlı değişkene etki ederken, “Yetkinlik” ve “Özerklik” boyutları etki etmemektedir. “B” değerlerine (regresyon katsayısına) göre; anlam boyutundaki bir birimlik artış, örgütsel etkililik düzeyinde 0,237 birimlik artış sağlamaktadır (p<0,01). Yine personel güçlendirme boyutlarından etki boyutundaki bir birimlik artış, örgütsel etkililik düzeyinde 0,265 birimlik bir artış sağlamaktadır (p<0,01).

Çoklu doğrusal regresyon varsayımlarından biri de modelde otokorelasyon olmamasıdır (Kalaycı, 2010: 259). Çoklu doğrusal regresyon modelinde, hata terimleri arasında otokorelasyon olmadığı “Durbin Watson” değeri ile anlaşılır. Durbin Watson değeri; 1,5-2,5 arasında olan modellerde otokorelasyon bulunmamaktadır. Tablo 19’deki değere bakıldığında çoklu doğrusal regresyon modelinin hata terimleri arasında otokorelasyon bulunmamaktadır (1,545).

Çoklu doğrusal regresyon modelini oluşturulurken değişkenler arasında güçlü korelasyon olması durumunda bağımsız değişkenlerin modele katkısı birbirine çok yakın olmakta ve değişkenlerin modelde olması ya da olmaması modelin gücünü etkilememektedir. Bağımsız değişkenler arasında 0,80 ve üzerinde korelasyon var ise;

çoklu bağıntı probleminin olduğu ve bu değer üzerindeki bazı değişkenlerin modelden çıkartılması gerektiği kanaatine varılır (Kalaycı, 2010: 267). Yine aynı şekilde bağımsız değişkenler arasında çoklu bağıntı probleminin olmaması için tolerans değeri 0,1'den büyük, (Çokluk, 2010: 1377) VIF (variance influence factor-varyans artış faktörü) değeri 10 ve altında olması gerekir (Kendirli ve Çankaya, 2016: 61; Topal vd., 2010: 54; Albayrak, 2005: 110). Modelde tolerans değerleri 0,1'den büyük, VIF değerleri ise; 10'dan küçük olduğundan bağımsız değişkenler arasında çoklu bağıntı probleminin olmadığını söylemek mümkündür. Sonuç olarak; Hipotez 2 kabul edilmiştir.

**Hipotez 3a:** Meslek gruplarına göre çalışanların personel güçlendirme algıları arasında anlamlı bir farklılık vardır.

Meslek gruplarına göre çalışanların personel güçlendirme algıları arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığını test etmek için “Anova” veya “Kruskal Wallis Testi” uygulanır. Parametrik test olan Anova testinin uygulanabilmesi için normallik ve grupların homojenliği varsayımlarının gerçekleşmesi gerekmektedir. Yapılan analizler sonrasında bu varsayımların karşılanmaması sebebiyle Anova Testi'nin non-parametrik test karşılığı olan Kruskal Wallis Testi uygulanmıştır.

Analiz sonuçlarına göre meslek gruplarına göre çalışanların personel güçlendirme algıları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar bulunmaktadır ( $p < 0,01$ ). “Teknik hizmetler personeli” ve “diğer” (ilk ve acil yardım, anestezi, tıbbi sekreter, laborant ve röntgen sağlık teknisyen ya da teknikerleri, fizyoterapist, ergoterapist, psikolog, diyetisyen, çocuk gelişimcisi ve odyolog) grubundaki çalışanların personel güçlendirme algıları “üst kademe yönetici”, “uzman hekim” ve “idari personel” olarak görev yapan çalışanlara göre anlamlı bir biçimde daha düşük düzeyde çıkmıştır. Bu sonuçlara göre Hipotez 3a kabul edilmiştir.

**Tablo 20. Çalışanların Meslek Gruplarına Göre Personel Güçlendirme Algıları**

Meslek Grupları	Sayı	Sıra Ort.	Sd	Ki-Kare Değeri	P
Personel Güçlendirme Algıları	Üst Kademe Yönetici	13	385,58		
	Uzman Hekim	8	417,44		
	Ebe	17	280,56		
	Hemşire	95	283,79	6	32,995
					0,000*

Teknik Hizm. Personeli	40	237,61		
İdari Personel	73	313,62		
Diğer	285	241,28		
Toplam	531			

\*p<0,01

**Hipotez 3b:** Cinsiyetlere göre çalışanların personel güçlendirme algıları arasında anlamlı bir farklılık vardır.

Cinsiyetlere göre çalışanların personel güçlendirme algıları arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığını test etmek için “Bağımsız Örneklem T Testi” uygulanmıştır.

Analiz sonucunda cinsiyetlere göre çalışanların personel güçlendirme algıları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunamamıştır (p>0,05). Tablodaki değerlere bakıldığında erkek çalışanların personel güçlendirme algıları kadın çalışanlara göre daha yüksek olmasına rağmen (4,12>4,08) bu sonuç istatistiksel olarak anlamlı değildir (p=0,433 ve p>0,05). Bu nedenle Hipotez 3b ret edilmiştir.

**Tablo 21. Çalışanların Cinsiyetlerine Göre Personel Güçlendirme Algıları**

Personel Güçlendirme Algıları	Cinsiyet	Sayı	Ar. Ort.	St. Sapma	St. Hata	Sd	Anlamlılık Değeri
	Kadın	268	4,08	0,59	0,504	529	0,433
	Erkek	263	4,12	0,56			

**Hipotez 3c:** Eğitim durumlarına göre çalışanların personel güçlendirme algıları arasında anlamlı bir farklılık vardır.

Eğitim durumlarına göre çalışanların personel güçlendirme algıları arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığını test etmek için “Kruskal Wallis Testi” uygulanmıştır.

Analiz sonucunda eğitim durumlarına göre çalışanların personel güçlendirme algıları arasında anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir. (p<0,01). “Mann Whitney U Testi” ile farklılıkların hangi eğitim durumlarından kaynaklandığı test edilmiştir. Buna göre; “Yüksek Lisans” ve “Lisans” eğitim düzeyine sahip çalışanların personel güçlendirme algıları diğer eğitim gruplarına göre daha yüksek düzeyde çıkmıştır ve bu farklılık istatistiksel olarak anlamlıdır. Sonuç olarak Hipotez 3c kabul edilmiştir.

**Tablo 22. Çalışanların Eğitim Durumlarına Göre Personel Güçlendirme Algıları**

Eğitim Durumu	Sayı	Sıra Ort.	Sd	Ki-Kare Değeri	P	
Personel Güçlendirme Algıları	İlkokul	30	219,32	5	21,870	0,001*
	Ortaokul	37	221,88			
	Lise	161	250,06			
	Önlisans	153	256,20			
	Lisans	122	304,34			
	Yüksek Lisans	26	338,83			
	Toplam	529				

\*p<0,01

**Hipotez 3d:** Yaş gruplarına göre çalışanların personel güçlendirme algıları arasında anlamlı bir farklılık vardır.

Yaş gruplarına göre çalışanların personel güçlendirme algıları arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığını test etmek için “Kruskal Wallis Testi” uygulanmıştır.

Analiz sonucunda yaş gruplarına göre çalışanların personel güçlendirme algıları arasında anlamlı bir farklılık olduğu bulunmuştur (p<0,05). “Mann Whitney U Testi” ile farklılıkların hangi yaş gruplarından kaynaklandığı test edilmiştir. Buna göre; “41 ve üzeri yaş grubu” çalışanların personel güçlendirme algıları “21-30” ve “31-40” yaş grubu çalışanlara göre daha yüksek düzeyde çıkmıştır. Bu farklılık istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Bu nedenle Hipotez 3d’nin kabul edildiğini söylemek mümkündür.

**Tablo 23. Çalışanların Yaş Gruplarına Göre Personel Güçlendirme Algıları**

Yaş Grupları	Sayı	Sıra Ort.	Sd	Ki-Kare Değeri	P
Personel Güçlendirme Algıları	20 ve altı	41	274,39		
	21-30	229	251,24		

31-40	192	264,15	3	9,370	0,025*
41 ve üzeri	69	315,14			
Toplam	531				

\*p<0,05

**Hipotez 3e:** Kurumdaki hizmet sürelerine göre çalışanların personel güçlendirme algıları arasında anlamlı bir farklılık vardır.

Kurumdaki hizmet sürelerine göre çalışanların personel güçlendirme algıları arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığını test etmek için “Kruskal Wallis Testi” uygulanmıştır.

Analiz sonucunda kurumdaki hizmet sürelerine göre çalışanların personel güçlendirme algıları arasında anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir (p<0,01). Ayrıca tablo değerlerine bakıldığında çalışanların kurumdaki hizmet yılı arttıkça personel güçlendirme algılarının da arttığı görülmektedir. Farklılıkların hangi gruplardan kaynaklandığını tespit edebilmek için “Mann Whitney U Testi” uygulanmıştır. Analiz sonucunda; “1 yıldan daha az” sürede kurumda çalışanlar ve “1-5 yıl arası” sürede kurumda çalışanların, “6-10 yıl arası” ve “11-15 yıl arası” sürede kurumda çalışanlarla personel güçlendirme algılarının farklı olduğu ve bunun da istatistiksel olarak anlamlı olduğu sonucu bulunmuştur. Böylelikle Hipotez 3e kabul edilmiştir.

**Tablo 24. Çalışanların Kurumdaki Hizmet Sürelerine Göre Personel Güçlendirme Algıları**

Kurumdaki Hizmet Yılları	Sayı	Sıra Ort.	Sd	Ki-Kare Değeri	P	
Personel Güçlendirme Algıları	1 yıldan az	151	243,87	3	15,635	0,001*
	1-5 yıl arası	265	259,15			
	6-10 yıl arası	106	304,77			
	11-15 yıl arası	9	382,17			
	Toplam	531				

\*p<0,01

**Hipotez 3f:** Görev yaptıkları kurumlara göre çalışanların personel güçlendirme algıları arasında anlamlı bir farklılık vardır.



Görev yaptıkları kurumlara göre çalışanların personel güçlendirme algıları arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığını test etmek için “Kruskal Wallis Testi” uygulanmıştır.

Analiz sonucunda görev yaptıkları kurumlara göre çalışanların personel güçlendirme algıları arasında anlamlı farklılıklar olduğu tespit edilmiştir ( $p<0,01$ ). Sonuç olarak Hipotez 3f kabul edilmiştir.

**Tablo 25. Görev Yaptığı Kurumlara Göre Çalışanların Göre Personel Güçlendirme Algıları**

Kurum	Sayı	Sıra Ort.	Sd	Ki-Kare Değeri	P	
Personel Güçlendirme Algıları	İstanbul (Pendik Bölge Hastanesi)	156	254,96			
	Ankara (Sincan Lokman Hekim Hastanesi)	175	243,43			
	Çorum (Çorum Özel Hastanesi)	200	294,36			
	Toplam	531		2	11,457	0,003*

\* $p<0,01$

Çalışanların görev yaptıkları kurumlara göre personel güçlendirme algılarının farklı olduğu tespit edildikten sonra farklılığın nereden kaynaklandığını bulabilmek amacıyla “Mann Whitney U Testi” uygulanmıştır. Test sonuçlarına göre;

- Çorum Özel Hastanesi çalışanlarının personel güçlendirme algıları Pendik Bölge Hastanesi çalışanlarına göre daha yüksek düzeydedir ( $294,36>254,96$ ) ve bu farklılık istatistiksel olarak anlamlıdır ( $p<0,01$ ).

- Çorum Özel Hastanesi çalışanlarının personel güçlendirme algıları Sincan Lokman Hekim Hastanesi çalışanlarına göre daha yüksek düzeydedir ( $205,15>168,40$ ) ve bu farklılık istatistiksel olarak anlamlıdır ( $p<0,01$ ).

- Pendik Bölge Hastanesi çalışanlarının personel güçlendirme algıları Sincan Lokman Hekim Hastanesi çalışanlarına göre daha yüksek düzeydedir ( $169,33>163,03$ ) ancak bu farklılık istatistiksel olarak anlamlı değildir ( $p>0,05$ ).

**Tablo 26. Çalışanların Personel Güçlendirme Algılarının Görev Yaptıkları Kurumlara Göre Farklılaşmasına İlişkin Mann Whitney U Testi Uygulaması**

Grup	Sayı	Sıra Ort.	Sıra Toplamı	U	P
İstanbul	156	169,33	26.416	13.130	0,549
Ankara	175	163,03	28.530		
<b>Toplam</b>	<b>331</b>				
İstanbul	156	164,12	25.603	13.357	0,020*
Çorum	200	189,72	37.943		
<b>Toplam</b>	<b>356</b>				
Ankara	175	168,40	29.470	14.070	0,001*
Çorum	200	205,15	41.029		
<b>Toplam</b>	<b>375</b>				

\*p<0,01

**Hipotez 4a:** Meslek gruplarına göre çalışanların örgütsel etkililik algıları arasında anlamlı bir farklılık vardır.

Meslek gruplarına göre çalışanların örgütsel etkililik algıları arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığını test etmek için “Tek Yönlü Anova Testi” uygulanmıştır.

Analiz sonucunda meslek gruplarına göre çalışanların örgütsel etkililik algıları arasında anlamlı bir farklılık olduğu bulunmuştur (p<0,01). Grup içi farklılıkların nereden kaynaklandığını tespit edebilmek için “Post Hoc Testi” uygulanmış ve “Tukey” yöntemi seçilmiştir. Sonuç olarak; “uzman hekimlerin” örgütsel etkililik algılarının “hemşire” ve “diğer grubunda” görev yapanlara göre daha yüksek düzeyde olduğu ve bu sonucun istatistiksel olarak anlamlı olduğu tespit edilmiştir. Bu durumda Hipotez 4a kabul edilmiştir.

**Tablo 27. Çalışanların Meslek Gruplarına Göre Örgütsel Etkililik Algıları**

Görev	Ortalama	Standart Sapma	F	P	Fark ve (p)	Farkın Ortaya Çıktığı Gruplar
A-Üst Kademe Yönetici	3,64	0,39	4,375	0,000*	0,59 (0,006) 0,54 (0,013)	B-D B-G
B-Uzman Hekim	3,88	0,41				
C-Ebe	3,53	0,42				
D-Hemşire	3,29	0,42				
E-Teknik Hiz. Personeli	3,40	0,37				
F-İdari Personel	3,48	0,37				
G-Diğer	3,34	0,48				
Toplam	3,38	0,45				

\*p<0,01

**Hipotez 4b:** Cinsiyetlere göre çalışanların örgütsel etkililik algıları arasında anlamlı bir farklılık vardır.

Cinsiyetlere göre çalışanların örgütsel etkililik algıları arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığını test etmek için “Bağımsız Örneklemeler T Testi” uygulanmıştır.

Analiz sonucunda cinsiyetlere göre çalışanların örgütsel etkililik algıları arasında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır ( $p>0,05$ ). Tablodaki değerlere bakıldığında erkek çalışanların örgütsel etkililik algıları kadın çalışanlara göre daha yüksek olmasına rağmen ( $3,40>3,35$ ) bu sonuç istatistiksel olarak anlamlı değildir ( $p=0,191$  ve  $p>0,05$ ). Bu nedenle Hipotez 4b ret edilmiştir.

**Tablo 28. Çalışanların Cinsiyetlerine Göre Örgütsel Etkililik Algıları**

Örgütsel Etkililik Algıları	Cinsiyet	Sayı	Ar. Ort.	St. Sapma	St. Hata	Sd	Anlamlılık Değeri
	Kadın	268	3,35	0,46	0,039	529	0,191
	Erkek	263	3,40	0,43			

**Hipotez 4c:** Eğitim durumlarına göre çalışanların örgütsel etkililik algıları arasında anlamlı bir farklılık vardır.

Eğitim durumlarına göre çalışanların örgütsel etkililik algıları arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığını test etmek için “Kruskal Wallis Testi” uygulanmıştır.

Analiz sonucunda eğitim durumlarına göre çalışanların örgütsel etkililik algıları arasında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır ( $p>0,05$ ). Bu sonuçlara göre; eğitim durumlarına göre çalışanların örgütsel etkililik algılarının anlamlı şekilde değişmediğini söylemek mümkündür. Bu nedenle Hipotez 4c ret edilmiştir.

**Tablo 29. Çalışanların Eğitim Durumlarına Göre Örgütsel Etkililik Algıları**

Eğitim Durumu	Sayı	Sıra Ort.	Sd	Ki-Kare Değeri	P	
Örgütsel Etkililik Algıları	İlkokul	30	289,90	5	7,634	0,178
	Ortaokul	37	265,78			
	Lise	161	259,37			
	Önlisans	153	250,02			
	Lisans	122	270,59			
	Yüksek Lisans	26	331,94			
	Toplam	529				

**Hipotez 4d:** Yaş gruplarına göre çalışanların örgütsel etkililik algıları arasında anlamlı bir farklılık vardır.

Yaş gruplarına göre çalışanların örgütsel etkililik algıları arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığını test etmek için “Tek Yönlü Anova Testi” uygulanmıştır.

Analiz sonucunda yaş gruplarına göre çalışanların örgütsel etkililik algıları arasında anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir ( $p < 0,01$ ). “Post Hoc Testi” uygulanmış ve “Tukey” yöntemi seçilmiştir. Sonuç olarak “41 yaş ve üzeri” çalışanların örgütsel etkililik algılarının “21-30” yaş grubuna göre daha yüksek düzeyde olduğu ve bu sonucun istatistiksel olarak anlamlı olduğu bulunmuştur. Bu durumda Hipotez 4d kabul edilmiştir.

**Tablo 30. Çalışanların Yaş Gruplarına Göre Örgütsel Etkililik Algıları**

Yaş Grupları	Ortalama	Standart Sapma	F	P	Fark ve (p)	Farkın Ortaya Çıktığı Gruplar
A-20 ve altı	3,39	0,39	4,996	0,002*	0,19 (0,009)	D-B
B-21-30	3,30	0,45				
C-31-40	3,41	0,45				
D-41 ve üzeri	3,49	0,43				
Toplam	3,38	0,45				

\* $p < 0,01$

**Hipotez 4e:** Kurumdaki hizmet sürelerine göre çalışanların örgütsel etkililik algıları arasında anlamlı bir farklılık vardır.

Kurumdaki hizmet sürelerine göre çalışanların örgütsel etkililik algıları arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığını test etmek için “Tek Yönlü Anova Testi” uygulanmıştır.

Analiz sonucunda kurumdaki hizmet sürelerine göre çalışanların örgütsel etkililik algıları arasında anlamlı bir farklılık bulunmuştur ( $p < 0,05$ ). “Post Hoc Testi” uygulanmış ve “Tukey” yöntemi seçilmiştir.. Sonuç olarak; “11-15” yıl arası kurumda çalışanların “1 yıldan az” süreli kurumda çalışanlara göre örgütsel etkililik algıları yüksek düzeyde ve istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Böylelikle Hipotez 4e kabul edilmiştir.

**Tablo 31. Çalışanların Kurumdaki Hizmet Sürelerine Göre Örgütsel Etkililik Algıları**

Kurumdaki Hizmet Süresi	Ortalama	Standart Sapma	F	P	Fark ve (p)	Farkın Ortaya Çıktığı Gruplar
A-1 yıldan az	3,32	0,44	3,115	0,026*	0,43 (0,026)	D-A
B-1-5 yıl	3,39	0,45				
C-6-10 yıl	3,39	0,43				
D-11-15 yıl	3,75	0,44				
Toplam	3,38	0,45				

\*p<0,05

**Hipotez 4f:** Görev yaptıkları kurumlara göre çalışanların örgütsel etkililik algıları arasında anlamlı bir farklılık vardır.

Görev yaptıkları kurumlara göre çalışanların örgütsel etkililik algıları arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığını test etmek için “Kruskal Wallis Testi” uygulanmıştır.

Analiz sonucunda görev yaptıkları kurumlara göre çalışanların örgütsel etkililik algıları arasında anlamlı farklılıklar bulunmuştur (p<0,01). Böylelikle Hipotez 4f kabul edilmiştir.

**Tablo 32. Görev Yaptığı Kurumlara Göre Çalışanların Örgütsel Etkililik Algıları**

Kurum	Sayı	Sıra Ort.	Sd	Ki-Kare Değeri	P	
Örgütsel Etkililik Algıları	İstanbul (Pendik Bölge Hastanesi)	156	307,14	2	16,634	0,000*
	Ankara (Sincan Lokman Hekim Hastanesi)	175	241,53			
	Çorum (Çorum Özel Hastanesi)	200	255,32			
	Toplam	531				

\*p<0,01

Çalışanların görev yaptıkları kurumlara göre örgütsel etkililik algılarının farklı olduğu tespit edildikten sonra farklılığın nereden kaynaklandığını bulabilmek amacıyla “Mann Whitney U Testi” uygulanmıştır. Buna göre;

- Pendik Bölge Hastanesi çalışanlarının örgütsel etkililik algıları Sincan Lokman Hekim Hastanesi çalışanlarına göre daha yüksek düzeydedir (189,36>145,18) ve bu farklılık istatistiksel olarak anlamlıdır (  $p<0,01$ ).
- Pendik Bölge Hastanesi çalışanlarının örgütsel etkililik algıları Çorum Özel Hastanesi çalışanlarına göre daha yüksek düzeydedir (196,28>164,43) ve bu farklılık istatistiksel olarak anlamlıdır (  $p<0,01$ ).
- Çorum Özel Hastanesi çalışanlarının örgütsel etkililik algıları Sincan Lokman Hekim Hastanesi çalışanlarına göre daha yüksek düzeydedir (191,19>184,36) ancak bu farklılık istatistiksel olarak anlamlı değildir (  $p>0,05$ ).

**Tablo 33. Çalışanların Örgütsel Etkililik Algılarının Görev Yaptıkları Kurumlara Göre Farklaşmasına İlişkin Mann Whitney U Testi Uygulaması**

Grup	Sayı	Sıra Ort.	Sıra Toplamı	U	P
İstanbul	156	189,36	29.540	10.006	0,000*
Ankara	175	145,18	25.406		
<b>Toplam</b>	<b>331</b>				
İstanbul	156	196,28	30.619	12.826	0,004*
Çorum	200	164,63	32.926		
<b>Toplam</b>	<b>356</b>				
Ankara	175	184,36	32.262	16.862	0,543
Çorum	200	191,19	38.237		
<b>Toplam</b>	<b>375</b>				

\* $p<0,01$

#### 4.6. KURUMLARA GÖRE ÇALIŞANLARIN ÖLÇEK İFADELERİNE İLİŞKİN GÖRÜŞLERİ

Bu bölümde İstanbul, Ankara ve Çorum illerinde çalışmaya dahil edilen çalışanların personel güçlendirme ölçeği ve örgütsel etkililik ölçeğindeki ifadelerle ilişkin görüşlerinin aritmetik ortalamaları ve standart sapmaları tablolar halinde gösterilmektedir. Aritmetik ortalama değeri; 1,00-2,33 arasındaki değerler, “düşük katılım”, 2,34-3,66 arasındaki değerler; “kısmen katılım” ve 3,67-5,00 arasındaki değerler ise; “yüksek katılım” olarak değerlendirilmektedir.

Çalışanların tümü göz önünde bulundurulduğunda; Personel Güçlendirme Ölçeğinin “anlam” boyutundaki ifadelerin tümünde katılımın yüksek düzeyde olduğu görülmektedir ( $x=4,26$ ,  $4,25$  ve  $4,43$ ). Kurumlara göre bakıldığında ise en yüksek

düzyede katılımın Çorum Özel Hastanesi çalışanlarına ait olduğu görölmektedir ( $x=4,72$ ,  $4,64$  ve  $4,72$ ). Bu bulgulara göre; Çorum Özel Hastanesi çalışanlarının diğer çalışanlara göre işlerini daha anlamlı buldukları söylenebilir.

Personel Güçlendirme Ölçeğinin “yetkinlik” boyutundaki ifadelere katılımıda çalışanların tümü dikkate alındığında katılımın yüksek düzeyde olduğu görölmektedir ( $x=4,42$ ,  $4,32$  ve  $4,29$ ). Kurumlara göre değerlendirme yapıldığında ise; en yüksek düzeyde katılımın Çorum Özel Hastanesi çalışanlarına ait olduğu görölmektedir ( $x=4,65$ ,  $4,50$  ve  $4,48$ ). Bu bulgulara göre; Çorum Özel Hastanesi çalışanlarının diğer çalışanlara göre işlerini yaparken kendi yeteneklerine daha çok güvendiklerini söylemek mümkündür.

Çalışanların tümü göz önünde bulundurulduğunda; Personel Güçlendirme Ölçeğinin “özerklik” boyutundaki ifadelerin tümünde katılımın yüksek düzeyde olduğu görölmektedir ( $x=4,01$ ,  $3,96$  ve  $3,73$ ). Kurumlara göre bakıldığında ise; ilk iki ifadeye en yüksek düzeyde katılım Çorum Özel Hastanesi çalışanları ( $x=4,14$  ve  $4,00$ ) tarafından gerçekleştirilirken, üçüncü ifadeye en yüksek düzeyde katılım Ankara’daki örneklem grubu olan Sincan Lokman Hekim Hastanesi çalışanlarına aittir ( $x=4,01$ ). Bu bulgulara göre; Çorum Özel ve Sincan Lokman Hekim Hastanesi çalışanlarının işlerin yapılması esnasında ihtiyaç duyulan kararları Pendik Bölge Hastanesi çalışanlarına göre daha yüksek düzeyde kendilerinin alabildiklerini ifade ettiklerini söylemek mümkündür.

Personel Güçlendirme Ölçeğinin “etki” boyutundaki ifadelere katılımıda çalışanların tümü dikkate alındığında katılımın yüksek düzeyde olduğu görölmektedir ( $x=3,86$ ,  $3,91$  ve  $3,73$ ). Kurumlara göre değerlendirme yapıldığında ise; en yüksek düzeyde katılımın Ankara’daki örneklem grubu olan Sincan Lokman Hekim Hastanesi çalışanlarına ait olduğu görölmektedir ( $x=4,05$ ,  $4,16$  ve  $4,16$ ). Bu bulgulara göre; Sincan Lokman Hekim Hastanesi çalışanlarının vermiş oldukları kararların örgütsel çıktılarının diğer çalışanlara göre daha yüksek düzeyde olduğunu söylemek mümkündür.

**Tablo 34. Personel Güçlendirme İfadeleri ve Çalışanların Kurumlara Göre Katılım Düzeyleri**

Boyutlar	İfadeler	İstanbul		Ankara		Çorum		Toplam	
		Ar. Ort.	St. Sp.	Ar. Ort.	St. Sp.	Ar. Ort.	St. Sp.	Ar. Ort.	St. Sp.
<b>Anlam</b>	Yaptığım iş benim için çok önemlidir.	4,40	0,90	3,62	0,90	<b>4,72</b>	0,55	4,26	0,91
	İşimi yerine getirirken yaptığım faaliyetler bana anlamlı gelmektedir.	4,18	0,94	3,88	0,73	<b>4,64</b>	0,64	4,25	0,83
	Yaptığım iş benim için anlamlıdır.	4,36	0,86	4,16	0,69	<b>4,72</b>	0,57	4,43	0,74
<b>Yetkinlik</b>	İşimi yapmak için yeteneklerime güveniyorum.	4,40	0,90	4,18	0,74	<b>4,65</b>	0,64	4,42	0,78
	İşimle ilgili faaliyetleri yerine getirecek kapasiteye sahip olduğumdan eminim.	4,31	0,95	4,12	0,87	<b>4,50</b>	0,74	4,32	0,86
	İşim için gerekli olan becerilerimi geliştirdim.	4,25	0,96	4,10	0,76	<b>4,48</b>	0,64	4,29	0,80
<b>Özerklik</b>	İşimi nasıl yapacağımı belirlemede önemli ölçüde özerkliğe sahibim.	3,94	0,98	3,94	0,89	<b>4,14</b>	0,87	4,01	0,91
	İşimi nasıl yapacağıma kendim karar verebilirim.	3,90	1,08	3,96	0,86	<b>4,00</b>	0,95	3,96	0,96
	İşimi bağımsız ve özgür yapabilmek için önemli fırsatlara sahibim.	3,50	1,12	<b>4,01</b>	0,83	3,66	1,11	3,73	1,05
<b>Etki</b>	Çalıştığım bölümde gerçekleşen olaylar üzerinde etkim büyüktür.	3,72	1,13	<b>4,05</b>	0,96	3,80	0,98	3,86	1,03
	Çalıştığım bölümde gerçekleşen olaylar üzerinde kontrol sahibiyim.	3,74	1,08	<b>4,16</b>	0,99	3,83	1,04	3,91	1,05
	Çalıştığım bölümde gerçekleşen olaylar üzerinde sözüm geçer.	3,54	1,10	<b>4,16</b>	0,95	3,49	1,18	3,73	1,13



Çalışanların tümü göz önünde bulundurulduğunda; Örgütsel Etkililik Ölçeğinin “çalışan memnuniyeti” boyutundaki ifadelerin hepsi için katılımın yüksek olduğu görülmektedir ( $x=3,74, 3,80, 3,80, 3,79, 3,95, 3,93, 4,09, 4,38$ ). Kurumlara göre bakıldığında ise 7 ifadede en yüksek katılımın Çorum Özel Hastanesi çalışanlarına ait olduğu görülmektedir ( $x=4,19, 4,09, 3,90, 4,05, 4,06, 4,29, 4,72$ ). Sadece “İyi iş çıkarabilmem için önünde organizasyonel engeller yoktur.” ifadesinde en yüksek katılım Ankara’daki Sincan Lokman Hekim Hastanesi çalışanlarına aittir ( $x=3,92$ ). Bu bulgulara göre; Çorum Özel Hastanesi çalışanlarının diğer çalışanlara göre işlerinden daha yüksek düzeyde tatmin olduklarını söylemek mümkündür.

Örgütsel Etkililik Ölçeğinin “örgütsel bağlılık” boyutundaki ifadelerle katılım için çalışanların hepsine yönelik bir değerlendirme yapıldığında bu ifadelerle kısmen katılımın olduğu görülmektedir ( $x=2,87, 2,68, 2,54$  ve  $2,69$ ). Kurumlara göre bakıldığında ise; en yüksek düzeyde katılımın İstanbul’daki Pendik Bölge Hastanesi çalışanlarına ait olduğu görülmektedir ( $x=3,33, 3,31, 3,28$  ve  $3,03$ ). Bu bulgulara göre; Pendik Bölge Hastanesi çalışanlarının diğer hastane çalışanlarına göre daha yüksek örgütsel bağlılık düzeyine sahip olduklarını söylemek mümkündür.

Çalışanların tümü göz önünde bulundurulduğunda; Örgütsel Etkililik Ölçeğinin “örgütsel özdeşleşme” boyutundaki 3 ifade için katılımın kısmen olduğu görülmektedir ( $x=3,19, 3,40$  ve  $3,54$ ). Diğer iki ifadeye katılım ise yüksek düzeyde gerçekleşmiştir ( $x=3,68$  ve  $3,78$ ). Kurumlara göre bakıldığında ise; 3 ifadede en yüksek katılımın İstanbul’daki Pendik Bölge Hastanesi çalışanlarına ait olduğu görülmektedir ( $x=3,29, 3,57$  ve  $3,79$ ). Diğer iki ifadeye ise en yüksek katılım Ankara’daki Sincan Lokman Hekim Hastanesi çalışanlarına aittir ( $x=3,81$  ve  $3,96$ ). Bu bulgulara göre; Pendik Bölge Hastanesi ve Sincan Lokman Hekim Hastanesi çalışanlarının Çorum Özel Hastanesi çalışanlarına göre daha yüksek örgütsel özdeşleşme düzeyine sahip olduklarını söylemek mümkündür.

Örgütsel Etkililik Ölçeğinin “işletmenin mali ve büyüme performansı” boyutundaki ifadelerle çalışanların tümü için bir değerlendirme yapıldığında bu ifadelerle kısmen katılımın olduğu görülmektedir ( $x=3,09, 3,18, 3,21, 3,29, 3,46, 3,42, 3,48, 3,44, 3,40, 3,38, 3,49$  ve  $3,49$ ). Kurumlara göre bakıldığında ise; 11 ifadede en yüksek katılımın Ankara’daki Sincan Lokman Hekim Hastanesi çalışanlarına ait olduğu görülmektedir ( $x=3,22, 3,43, 3,48, 3,41, 3,50, 3,50, 3,50, 3,50, 3,55$  ve  $3,58$ ).

Sadece 1 ifadede en yüksek katılım Çorum Özel Hastanesi çalışanlarına aittir (x=3,42). Bu bulgulara göre; Sincan Lokman Hekim Hastanesi çalışanlarının kurumlarını diğer çalışanlara göre mali ve büyüme performansı açısından daha etkili gördüklerini söylemek mümkündür.

**Tablo 35. Örgütsel Etkililik İfadeleri ve Çalışanların Kurumlara Göre Katılım Düzeyleri**

Boyutlar	İfadeler	İstanbul		Ankara		Çorum		Toplam	
		Ar. Ort.	St. Sp.	Ar. Ort.	St. Sp.	Ar. Ort.	St. Sp.	Ar. Ort.	St. Sp.
Çalışan Memnuniyeti	Bu iş yerinde en az iki yıl daha çalışacağımı düşünmekteyim.	3,89	1,13	3,10	0,85	<b>4,19</b>	0,98	3,74	1,09
	Arkadaşlarıma bulduğum işyerinin çalışmak için iyi bir yer olduğunu tavsiye ederim.	3,76	0,96	3,50	0,71	<b>4,09</b>	0,89	3,80	0,89
	Şirket değerlerim, kendi değerlerimle tutarlılık gösterir.	3,63	0,97	3,85	0,73	<b>3,90</b>	0,92	3,80	0,88
	İyi iş çıkarabilmem için önünde organizasyonel engeller yoktur.	3,59	0,90	<b>3,92</b>	0,79	3,83	0,89	3,79	0,87
	Yaptığım iş firmama farklılık katmaktadır.	3,75	1,03	4,00	0,80	<b>4,05</b>	0,86	3,95	0,90
	İçinde bulunduğum takım, karşısına çıkan engellerle başedebilecek güce sahiptir.	3,75	1,00	3,95	0,78	<b>4,06</b>	0,81	3,93	0,87
	Günlük aktivitelerde verdiğim kararlar güven vadetmektedir.	4,05	0,95	3,90	0,86	<b>4,29</b>	0,76	4,09	0,87
	Kurallara uygun biçimde sorumluluklarımı yerine getirmeye çalışırım.	4,38	0,96	3,99	0,94	<b>4,72</b>	0,52	4,38	0,87
Örgütsel Bağlılık	Başka bir şirketten %25 fazla maaşla iş teklifi alırsam, işimi değiştirmek isterim.	<b>3,33</b>	1,21	2,79	0,97	2,59	1,29	2,87	1,21
	Teklif edilen yeni iş yerinden, yaratıcılığa daha fazla önem verileceği vadedilirse, işimi değiştirmek isterim.	<b>3,31</b>	1,23	2,52	1,06	2,34	1,24	2,68	1,25
	Başka bir şirkette, daha fazla statü teklif edilirse, işimi değiştirmek isterim.	<b>3,28</b>	1,23	2,28	1,12	2,19	1,22	2,54	1,28
	Yeni iş teklif edilen diğer şirkette, arkadaşlık ilişkileri daha iyiyse işimi değiştirmek isterim.	<b>3,03</b>	1,29	2,14	1,27	2,90	1,45	2,69	1,40
Örgütsel Özdeşleşme	Herhangi biri, çalıştığım kurumu eleştirdiğinde bunu kişisel bir hakaret olarak algıları	<b>3,29</b>	1,37	3,10	0,8	3,20	1,51	3,19	1,28
	Diğer kişilerin çalıştığım kurum hakkındaki düşünceleri ile yakından ilgiliyimdir.	<b>3,57</b>	1,07	3,43	0,81	3,24	1,37	3,40	1,13

	Bu kurumun başarılarını kendi başarılarım olarak görürüm.	<b>3,79</b>	1,10	3,76	0,85	3,52	1,38	3,68	1,15
	Herhangi biri, bu kurumu övdüğünde bunu kişisel bir övgü olarak da algılarım.	3,49	1,23	<b>3,81</b>	0,90	3,35	1,37	3,54	1,20
	Kurumum, kamuoyunda eleştirildiğinde bu durumdan rahatsız olurum.	3,83	1,12	<b>3,96</b>	0,89	3,60	1,44	3,78	1,20
<b>İşletmenin Mali ve Büyüme Performansı</b>	Öz sermayenize oranla ortalama net kârlılığınız	3,03	0,85	<b>3,22</b>	0,78	3,03	0,56	3,09	0,73
	Mevcut tüm kaynaklarınıza oranla vergi öncesi ortalama net kârlılığınız	3,00	0,67	<b>3,43</b>	0,78	3,11	0,52	3,18	0,68
	Temel faaliyetlerinizden elde ettiğiniz net gelir	3,02	0,73	<b>3,48</b>	0,78	3,12	0,54	3,21	0,71
	Pazara sunduğumuz yeni ürünlerin finansal başarısı	3,22	0,63	<b>3,41</b>	0,90	3,24	0,44	3,29	0,68
	Finansal açıdan genel başarı düzeyiniz	3,44	0,67	<b>3,50</b>	1,00	3,44	0,47	3,46	0,74
	Satışlarımızdaki yıllık ortalama artış	3,37	0,69	<b>3,50</b>	1,07	3,39	0,48	3,42	0,77
	Pazara sunduğumuz yeni ürün sayısındaki artış	3,46	0,72	<b>3,50</b>	1,09	3,47	0,50	3,48	0,80
	Önde gelen rakiplerinize kıyasla pazar payınızdaki artış	3,41	0,69	<b>3,50</b>	1,09	3,42	0,41	3,44	0,77
	Çalışan sayınızdaki artış	3,30	0,64	<b>3,50</b>	1,03	3,40	0,49	3,40	0,75
	Yeni müşteri sayınızdaki artış	3,31	0,72	3,41	1,04	<b>3,42</b>	0,47	3,38	0,77
	Genel olarak pazardaki rekabet ortamındaki konumunuz	3,43	0,72	<b>3,55</b>	1,09	3,48	0,48	3,49	0,79
	Genel olarak kârlılık düzeyiniz	3,41	0,71	<b>3,58</b>	1,19	3,47	0,46	3,49	0,84

## **BEŞİNCİ BÖLÜM**

### **SONUÇ VE ÖNERİLER**

Bu bölümde; analizler sonrasında elde edilen bulgulara ilişkin bir özet yapılmış ve bulgulara yönelik değerlendirmelere yer verilmiştir. Ayrıca özel hastaneler ile gelecekte yapılması muhtemel çalışmalar için bazı öneriler de sunulmuştur.

#### **5.1. SONUÇ**

Günümüz örgüt yönetimindeki en önemli kaynağın yine o örgütün çalışanları olduğunu kabul etmek gerekir. Makinelerin birbirleriyle akıllı iletişim kurabilme ve bunu üretimde kullanabilme altyapısını sağlayan Endüstri 4.0 teknolojisinin konuşulduğu bu günlerde bile işin kontrol, tasarım ve karar verme gibi can alıcı kısımlarında insan unsuru yer almaktadır. Amaçların planlanması, vizyon ve misyonun belirlenmesi, örgüt yapısının tasarlanması ve diğer örgüt faaliyetlerinin herhangi birinde insan unsurunun yer almaması mümkün değildir. Günümüzden bir asır öncesinde örgüt çalışanları makine gibi görülürken artık bugün için böylesi bir bakış açısından söz etmek mümkün değildir. Bugünün örgüt tasarımında ve yönetiminde çalışanlar örgütlerin merkezine yerleştirilmiş durumdadır. Örgütler için asıl önemli olan husus ise; çalışanların sahip olduğu niteliğin düzeyidir. Bu doğrultuda personel güçlendirme faaliyetleri, insan kaynağını geliştirmek ve amaçlara ulaşmanın bir göstergesi olan örgütsel etkililiği arttırabilmek adına önemli olarak değerlendirmeye alınabilecek bir yönetim uygulaması olabilir. Çalışanlarını bilgilendiren, onları işinin ehli yapan ve onlara işlerinde alan özgürlüğü tanıyan örgütlerin, personel güçlendirme faaliyetlerini gerçekleştirdiklerini söylemek yerinde olacaktır.

Amaçlarını gerçekleştirdikleri sürece varlıklarını devam ettirebileceklerini bilen örgüt yöneticileri, örgütlerinin örgütsel etkililiklerini arttırma yolunu aramaktadırlar. Örgütsel etkililik ise hem iç müşteri hem de dış müşterileri memnun etme yoluyla elde edilebilecek bir süreçtir.

Örgütleri etkili kılma adına gerçekleştirilen personel güçlendirme faaliyetlerinin çalışanlar tarafından algılanma düzeyi, algılanan personel güçlendirmenin örgütsel etkililiğe anlamlı bir katkısının olup olmadığı, eğer katkısı varsa bunun ne düzeyde olduğu hususları; çalışmanın temel amacını oluşturmaktadır. Bu doğrultuda “personel güçlendirme” ve “örgütsel etkililik” kavramları araştırmanın değişkenleri olarak belirlenmiştir. Çalışmanın ilk bölümünde personel güçlendirme, ikinci bölümünde de örgütsel etkililik kavramları ve bu kavramlarla ilgili unsurlar açıklanmıştır. Ayrıca bu iki kavram üzerine yapılmış olan ulusal ve uluslararası bilimsel çalışmalar hakkında kısa bir alanyazın bilgisine de yer verilmiştir. Araştırmanın modeli tasarlanarak, çalışmaya ait hipotezler oluşturulmuştur. Daha sonraki aşamada hizmet sektörünün bir alt kolu olan sağlık hizmetleri sektörü, çalışmanın uygulama alanı olarak belirlenmiştir. Türkiye’de araştırmanın yapıldığı dönemde özel hastanelerde çalışan sayısı 90.208 kişidir. Bu personele ulaşmak hem çok fazla zaman hem de büyük maliyetler gerektireceğinden tez danışmanının önerileri doğrultusunda tesadüfi olmayan örnekleme yöntemlerinden biri olan yargısal örnekleme metodu ile İstanbul, Ankara ve Çorum illerinde kurumsallaşmış birer adet özel hastane anket uygulaması için seçilmiştir. Çalışmada anket uygulamasının yapıldığı kurumları tanıtan kısa bilgilere yer verilmiş ve kullanılan ölçme araçları hakkında bilgilendirmeler yapılmıştır. Katılımcılara toplamda 630 anket çalışması dağıtılmış ancak değerlendirilebilir nitelikte olan 531 anket çalışma için elverişli olarak kabul edilmiştir. Bu sayı evreni temsil etmesi için yeterli görülen 383 sayısının bir hayli üzerinde olduğundan, analizler için uygun sayıda anketin olduğuna karar verilmiştir. Bir sonraki aşamada ise; ölçme araçlarına güvenilirlik analizi ile faktör analizi yapılmıştır. Güvenilirlik analizi sonrasında; kullanılan ölçeklerin yeterli derecede güvenilir olduğu sonucuna varılmıştır. Faktör analizi sonucunda ise; ölçeklerin toplam açıklanan varyanslarının %52-%76 aralığında olduğu tespit edilmiştir. Böylelikle ölçeklerin araştırma için gerekli varyansı karşıladığı, geçerli ve güvenilir bir ölçek olduğu sonucuna varılmıştır.

Çalışmada kurulan hipotezlere ilişkin sonuçları özetlemek gerekirse:

**Tablo 36. Hipotezlere İlişkin Sonuç ve Açıklamalar**

Hipotez		Sonuç	Açıklama
H <sub>1</sub>	Personel güçlendirmenin örgütsel etkililik üzerinde anlamlı bir katkısı vardır.	Kabul	Personel güçlendirmenin örgütsel etkililik üzerinde anlamlı bir katkısı olduğu görülmektedir (p<0,05).
H <sub>2</sub>	Personel güçlendirme boyutlarının örgütsel etkililik üzerinde anlamlı bir katkısı vardır.	Kabul	Personel güçlendirmenin anlam ve etki boyutlarının örgütsel etkililik üzerinde anlamlı bir katkısı olduğu görülmektedir (p<0,05).
H <sub>3a</sub>	Meslek gruplarına göre çalışanların personel güçlendirme algıları arasında anlamlı bir farklılık vardır.	Kabul	Meslek gruplarına göre çalışanların personel güçlendirme algıları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar bulunmaktadır (p<0,05).
H <sub>3b</sub>	Cinsiyetlere göre çalışanların personel güçlendirme algıları arasında anlamlı bir farklılık vardır.	Ret	Cinsiyetlere göre çalışanların personel güçlendirme algıları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunamamıştır (p>0,05).
H <sub>3c</sub>	Eğitim durumlarına göre çalışanların personel güçlendirme algıları arasında anlamlı bir farklılık vardır.	Kabul	Eğitim durumlarına göre çalışanların personel güçlendirme algıları arasında anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir. (p<0,05).
H <sub>3d</sub>	Yaş gruplarına göre çalışanların personel güçlendirme algıları arasında anlamlı bir farklılık vardır.	Kabul	Yaş gruplarına göre çalışanların personel güçlendirme algıları arasında anlamlı bir farklılık olduğu bulunmuştur (p<0,05).
H <sub>3e</sub>	Kurumdaki hizmet sürelerine göre çalışanların personel güçlendirme algıları arasında anlamlı bir farklılık vardır.	Kabul	Kurumdaki hizmet sürelerine göre çalışanların personel güçlendirme algıları arasında anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir (p<0,05).
H <sub>3f</sub>	Görev yaptıkları kurumlara göre çalışanların personel güçlendirme algıları arasında anlamlı bir farklılık vardır.	Kabul	Görev yaptıkları kurumlara göre çalışanların personel güçlendirme algıları arasında anlamlı farklılıklar olduğu tespit edilmiştir (p<0,05).
H <sub>4a</sub>	Meslek gruplarına göre çalışanların örgütsel etkililik algıları arasında anlamlı bir farklılık vardır.	Kabul	Meslek gruplarına göre çalışanların örgütsel etkililik algıları arasında anlamlı bir farklılık olduğu bulunmuştur (p<0,05).

H <sub>4b</sub>	Cinsiyetlere göre çalışanların örgütsel etkililik algıları arasında anlamlı bir farklılık vardır.	Ret	Cinsiyetlere göre çalışanların örgütsel etkililik algıları arasında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır (p>0,05).
H <sub>4c</sub>	Eğitim durumlarına göre çalışanların örgütsel etkililik algıları arasında anlamlı bir farklılık vardır.	Ret	Eğitim durumlarına göre çalışanların örgütsel etkililik algıları arasında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır (p>0,05).
H <sub>4d</sub>	Yaş gruplarına göre çalışanların örgütsel etkililik algıları arasında anlamlı bir farklılık vardır.	Kabul	Yaş gruplarına göre çalışanların örgütsel etkililik algıları arasında anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir (p<0,05).
H <sub>4e</sub>	Kurumdaki hizmet sürelerine göre çalışanların örgütsel etkililik algıları arasında anlamlı bir farklılık vardır	Kabul	Kurumdaki hizmet sürelerine göre çalışanların örgütsel etkililik algıları arasında anlamlı bir farklılık bulunmuştur (p<0,05).
H <sub>4f</sub>	Görev yaptıkları kurumlara göre çalışanların örgütsel etkililik algıları arasında anlamlı bir farklılık vardır.	Kabul	Görev yaptıkları kurumlara göre çalışanların örgütsel etkililik algıları arasında anlamlı farklılıklar bulunmuştur (p<0,05).

## 5.2. BULGULARIN DEĞERLENDİRİLMESİ VE ÖNERİLER

Araştırmanın temel sorunu olarak “personel güçlendirmenin örgütsel etkililiğe katkısı var mıdır?” şeklinde problem cümlesi kurulmuş, ardından hipotezler ileri sürülmüştür.

Değişkenler arasında anlamlı bir ilişkinin olup olmadığını test etmek için korelasyon analizi uygulanmıştır. Korelasyon analizleri sonucunda; personel güçlendirme ile örgütsel etkililik arasında pozitif yönde zayıf düzeyde bir ilişki bulunmuştur (r=0,325 ve p<0,001). Çalışma bulgularının Dizgah vd. (2011) yapmış olduğu çalışma bulguları ile benzerlik taşıdığı görülmektedir (r=0,39).

Yine personel güçlendirme boyutlarının birbirleri ile olan ilişki düzeyleri incelendiğinde en yüksek ilişkinin (0,628) “özerklik” ve “etki” boyutları arasında olduğu görülmektedir. Bu durum; alanyazındaki Giderler Atalay (2009: 160); 0,586, Durukan vd. (2010: 423); 0,758, Akgün (2015: 78); 0,673 tarafından yapılan çalışma bulguları ile örtüşmektedir. Bu sonucun alanyazın bilgisini desteklediği söylenebilir.

Personel güçlendirmenin örgütsel etkililik üzerinde anlamlı bir katkısının olup olmadığını tespit etmek amacıyla basit doğrusal regresyon analizi yapılmıştır. Basit doğrusal regresyon modelinde çalışanların personel güçlendirme algılarının örgütsel etkililik üzerine istatistiksel olarak anlamlı bir katkısının olduğu tespit edilmiştir.

Katılımcıların personel güçlendirme düzeyi sıfır olsa bile örgütsel etkililik değeri 2,344'tür ve personel güçlendirmede yaşanan her bir birimlik artış, örgütsel etkililikte 0,253 düzeyinde bir artışa yol açmaktadır. Kurulan basit doğrusal regresyon modelinin açıklama gücü %10,5'tir. Diğer bir ifadeyle çalışanların personel güçlendirme algıları, örgütsel etkililiğin %10,5'ini açıklayabilmektedir. Modelde tek bağımsız değişkenin kullanılmış olması örgütsel etkililiği açıklama oranını düşük düzeyde tutmuştur.

Çalışmada; personel güçlendirmenin anlam, yetkinlik, özerklik ve etki boyutlarının örgütsel etkililik üzerinde anlamlı bir katkısının olup olmadığı çoklu doğrusal regresyon analizi ile incelenmiştir. Yapılan çoklu regresyon analizi sonuçlarına göre; örgütsel etkililiğin %13,2'si ( $R^2=0,132$ ) personel güçlendirmenin boyutları tarafından açıklanabilmektedir. Bulgulara göre örgütsel etkililik, personel güçlendirme boyutlarından istatistiksel olarak anlamlı düzeyde etkilenmektedir ( $F=19,993$ ;  $p<0,05$ ). Anlamlılık (p) değerlerine bakıldığında; bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki ilişkilerin bazıları anlamlı iken bazılarının ise anlamlı olmadıkları görülmektedir. Buna göre; "anlam" boyutundaki bir birimlik artışın, örgütsel etkililik üzerinde 0,237 birimlik artış sağladığı, "etki" boyutundaki bir birimlik artışın ise, örgütsel etkililik üzerinde 0,265 birimlik bir artış sağladığı görülmektedir ( $p<0,05$ ). Buna karşın "yetkinlik" ve "özerklik" boyutları örgütsel etkililik üzerinde anlamlı bir katkıya sahip değildir ( $p>0,05$ ).

Araştırmada çalışanların personel güçlendirme algılarının demografik değişkenlere göre anlamlı farklılıklar gösterip göstermediğini ölçmeye yönelik analizler de yapılmıştır. Bunlardan ilki; çalışanların personel güçlendirme algılarının meslek gruplarına göre istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar gösterip göstermediğinin tespitidir. Yapılan Kruskal Wallis Testi sonucunda; meslek grupları arasında anlamlı farklılıklar bulunmuştur ( $p<0,001$ ). "Uzman hekim" ve "üst kademe yönetici" olarak görev yapan çalışanların personel güçlendirme algıları "teknik hizmet personeli" ve "diğer" grubundaki çalışanlara göre anlamlı olarak daha yüksek düzeydedir. Bununla birlikte "idari personel" grubundaki çalışanların personel güçlendirme algıları "diğer" grubundaki çalışanlara göre anlamlı şekilde yüksek çıkmıştır. Elde edilen bulgular değerlendirildiğinde; hastanede yardımcı sağlık personeli olarak çalışan "diğer" grubu ile daha ziyade teknik hizmetlerin yürütülmesinde görev alan "teknik hizmet personelinin" personel güçlendirme algılamalarının diğer meslek gruplarına göre düşük



seviyede kaldığı görülmektedir. Her iki meslek grubundaki işin teknik özelliklerinin yüksek olması ve bilgi düzeyinin tecrübeyle birlikte geliştiği varsayımıyla “teknik hizmet personeli” ve “diğer” grubundaki çalışanların personel güçlendirme algılamalarının diğer meslek gruplarına göre düşük seviyede kalması daha anlaşılabilir olabilmektedir. Alanyazında Uzunbacak (2013: 141) tarafından yapılan çalışmada yöneticilerin diğer çalışanlara göre daha yüksek düzeyde personel güçlendirme algısına sahip olduğu, Taş (2017: 67) tarafından yapılan çalışmada da doktorların diğer çalışanlara göre daha yüksek düzeyde personel güçlendirme algısına sahip olduğu sonuçları bulunmuştur. Bu nedenle yönetici grup ve doktorlar açısından bir değerlendirme yapıldığında bu tez çalışmasının alanyazındaki iki çalışma ile benzer sonuçlar ürettiği söylenebilir. Ancak Giderler Atalay (2009: 154) ve Hoxha (2015: 53) tarafından yapılan çalışmalarda çalışanların personel güçlendirme algılamalarında görev değişkeninin anlamlı bir farklılığa yol açmadığı belirtilmiştir. Böylelikle çalışanların personel güçlendirme algılamalarında görev değişkeni açısından alanyazında farklı bulguların olduğu görülmektedir.

Diğer bir demografik inceleme; çalışanların personel güçlendirme algılarının cinsiyete göre değişip değişmediğine yönelik olmuştur. Yapılan Bağımsız Örneklem T Testinin analiz sonucunda cinsiyet değişkeni açısından çalışanların personel güçlendirme algılarında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir ( $p=0,433$  ve  $p>0,05$ ). Örneklem olarak ele alınan kurumlardan elde edilen bulgulara göre; çalışanların personel güçlendirme algılamalarında cinsiyet değişkeninin herhangi bir farklılığa yol açmadığını söylemek mümkündür. Alanyazında Çavuş (2008: 1295), Giderler Atalay (2009: 149), Hoxha (2015: 53) ve Taş (2017: 62) tarafından yapılan çalışmalar ile benzer sonuçlar görülmekle birlikte; aksi yönde cinsiyet değişkenine göre anlamlı farklılıkların olduğu Uzunbacak (2013: 141) çalışma da bulunmaktadır.

Diğer bir demografik değişken olan eğitim durumlarına göre çalışanların personel güçlendirme algılarında istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar olup olmadığı Kruskal Wallis Testi ile analiz edilmiştir. Analiz sonucunda gruplar arasında anlamlı farklılıkların olduğu tespit edilmiştir ( $p=0,001$  ve  $p<0,05$ ). “Yüksek Lisans” ve “Lisans” mezunu çalışanların personel güçlendirme algıları diğer eğitim gruplarına göre anlamlı biçimde daha yüksek düzeyde çıkmıştır. Örneklem grubundan elde edilen veriler doğrultusunda eğitim seviyesi yüksek olan çalışanların personel güçlendirme

faaliyetlerini diğer çalışanlara göre daha güçlü biçimde algıladıklarını söylemek mümkündür. Bu nedenle; örgütlerin personel güçlendirme faaliyetlerini planlarken, eğitim düzeyi daha düşük olan çalışanların algılarını daha yüksek düzeye çıkarabilmek için duyarlı olmaları ve bu konuda ne tür düzenlemelerin alınması gerektiğini konunun uzmanları ile tartışmaları yararlı olabilir. Alanyazında Uzunbacak (2013: 141) ve Taş (2017: 65) tarafından yapılan çalışmalarda da; eğitim düzeyi yüksek olan çalışanların personel güçlendirme algıları benzer şekilde diğerlerine göre daha yüksek düzeyde çıkmıştır. Ancak Giderler Atalay (2009: 154) ve Hoxha (2015: 53) tarafından yapılan çalışmalarda ise; eğitim durumunun personel güçlendirme algısında anlamlı bir farklılığa yol açmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Çalışanların personel güçlendirme algılarında yaş gruplarına göre istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar olup olmadığı Kruskal Wallis Testi ile analiz edilmiş ve yaş grupları arasında anlamlı farklılıklar tespit edilmiştir ( $p=0,025$  ve  $p<0,05$ ). “41 ve üzeri” yaş grubundaki çalışanların, “21-30” ve “31-40” yaş grubundaki çalışanlara göre daha yüksek düzeyde personel güçlendirme algısına sahip olduğu sonucu bulunmuştur. Bulgular doğrultusunda; yaştaki ilerlemeye bağlı olarak personel güçlendirme algılamalarında da artış yaşandığını söylemek mümkündür. Benzer olarak Taş (2017: 63) çalışmasında “41 ve üzeri” yaş grubundaki çalışanların diğer çalışanlara göre daha yüksek düzeyde personel güçlendirme algısına sahip olduklarını bulmuştur. Ayrıca Durukan vd. (2010: 428) ve Uzunbacak (2013: 141) tarafından yapılan çalışmalarda da yaştaki ilerleme ile birlikte personel güçlendirme algısında anlamlı bir artışın olduğuna dair bulgular yer almaktadır. Çavuş (2008: 1296) ve Hoxha (2015: 53) ise yaş değişkeninin personel güçlendirme algısında anlamlı bir farklılık oluşturmadığını bulmuşlardır. Giderler Atalay (2009: 153-154) tam tersi bir sonuç bulmuş ve yaşı daha genç olan çalışanların daha yüksek düzeyde personel güçlendirme algısına sahip olduklarını belirtmiştir. Nihayetinde; çalışanların personel güçlendirme algılamalarında yaş değişkeninin çok farklı sonuçlara neden olduğu alanyazın bilgisinde görülmektedir.

Bir diğer demografik değerlendirme de, yaş değişkeni ile ilintili olarak düşünülebilen kurumdaki hizmet süresi değişkenine yöneliktir. Kurumdaki hizmet sürelerine göre çalışanların personel güçlendirme algılarında istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar olup olmadığı Kruskal Wallis Testi ile analiz edilmiş ve sonuçta gruplar arasında anlamlı farklılıkların olduğu tespit edilmiştir ( $p=0,001$  ve  $p<0,05$ ). Çalışanların

kurumdaki hizmet süresinin artmasıyla birlikte personel güçlendirme algılarının da arttığını söylemek mümkündür. Çalışma bulguları alanyazındaki Giderler Atalay (2009: 153-154) ve Uzunbacak (2013: 141) tarafından yapılan çalışmalar ile benzer yöndedir. Taş (2017: 66) ise çalışmasında; kurumdaki hizmet sürelerinin çalışanların personel güçlendirme algılarında anlamlı bir farklılığa yol açmadığı sonucunu bulmuştur.

Hem yaş değişkeni hem de kurumdaki hizmet süresi açısından elde edilen bulgular neticesinde; kariyerinde ve yaşamında belli bir olgunluk düzeyine ulaşan çalışanların, personel güçlendirme faaliyetlerini daha yüksek düzeyde algıladıkları söylenebilir.

Aynı demografik değişkenler kullanılarak katılımcıların örgütsel etkililik algılamalarında gruplar arasında anlamlı farklılıkların olup olmadığı yine istatistiksel testler yoluyla analiz edilmiştir. Çalışanların örgütsel etkililik algılarında meslek gruplarına göre istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar bulunmuş ( $p < 0,001$ ) “uzman hekim” olarak görev yapan çalışanların “hemşire” ve “diğer” grubundaki meslek grubundaki çalışanlarına göre anlamlı biçimde daha yüksek düzeyde örgütsel etkililik algılamalarının olduğu tespit edilmiştir. Örneklem grubundan elde edilen bulgulara göre; sağlık hizmeti sunumunda birincil role sahip hekimlerin diğer sağlık çalışanlarına göre örgütsel etkililik algılamalarının daha yüksek seviyede olduğunu söylemek mümkündür. Çalışmada örgütsel etkililik ölçütleri olarak belirlenen ve kurumların iç müşterileriyle yani çalışanlarla doğrudan bağlantılı olan çalışan memnuniyeti, örgütsel bağlılık ve örgütsel özdeşleşme gibi örgüt-çalışan ilişkisini özetleyen hususlarda diğer meslek gruplarının da algı düzeylerini arttırmaya yönelik çalışmaların yapılması yararlı olacaktır. Bu meslek gruplarının örgüt ile bağlarını geliştirebilmeleri adına önemsendiklerini hissetmeleri ve iş tatminlerinin artırılmasına yönelik örgüt içi faaliyetler ve farkındalık eğitimlerinin yapılması çalışan memnuniyetinin artırılmasına katkı sağlayabilir. Alanyazında meslek gruplarına göre çalışanların örgütsel etkililik düzeyleri arasında anlamlı farklılıklar arayan sadece bir çalışmaya rastlanılmıştır. Hoxha (2015: 53-54) yapmış olduğu çalışmada ilk kademe yöneticilerin diğer üst yöneticilere göre daha yüksek düzeyde örgütsel etkililik algılamalarına sahip olduklarını belirtmiştir.

Çalışanların örgütsel etkililik algılarında, tıpkı personel güçlendirme algılarında olduğu gibi cinsiyet değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık

bulunmamıştır ( $p=0,191$  ve  $p>0,05$ ). Örneklem olarak ele alınan kurumlardan elde edilen bulgulara göre; cinsiyet değişkeninin çalışanların örgütsel etkililik algılamalarında anlamlı bir farklılığa yol açmadığını söylemek mümkündür. Alanyazında Hoxha (2015: 53) bu çalışma ile benzer bir sonuç bularak çalışanların örgütsel etkililik algılamalarında cinsiyet değişkeninin anlamlı farklılıklara yol açmadığını belirtmiştir.

Başka bir demografik değişken olan eğitim durumlarına göre çalışanların örgütsel etkililik algılamalarında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olup olmadığı analiz edilmiş ve gruplar arasında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır ( $p=0,178$  ve  $p>0,05$ ). Bulgular doğrultusunda bir değerlendirme yapıldığında; örneklem grubunda personel güçlendirme algılamaları için eğitim düzeyi önemli bir farklılıkken örgütsel etkililik algılamalarında ise önemli bir farklılık oluşturmamaktadır. Alanyazında Hoxha (2015: 53) farklı bir sonuç bularak çalışanların örgütsel etkililik algılamalarında eğitim durumu değişkeninin anlamlı farklılıklara yol açtığını belirtmiştir. Hoxha çalışmasında; eğitim düzeyi daha düşük olan çalışanların daha yüksek düzeyde örgütsel etkililik algısına sahip olduklarını belirtmiştir.

Yaş gruplarına göre çalışanların örgütsel etkililik algılamalarında istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar olup olmadığı analiz edilmiş ve sonuçta gruplar arasında anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir ( $p=0,002$  ve  $p<0,05$ ). Buna göre “41 yaş ve üzeri” çalışanlar, “21-30” yaş grubu çalışanlara göre daha yüksek düzeyde örgütsel etkililik algılamalarına sahiptir. Elde edilen bulgulara göre değerlendirme yapıldığında; yaştaki ilerlemeye bağlı olarak örgütsel etkililik algılamalarının da yükseldiğini söylemek mümkündür. Hoxha (2015: 53) ise; çalışanların örgütsel etkililik algılamalarında yaş değişkeninin anlamlı farklılıklara yol açmadığını belirtmiştir.

Yaş değişkeni ile ilintili olarak ele aldığımız kurumdaki hizmet yıllarına göre çalışanların örgütsel etkililik algılamalarında istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar olup olmadığı da analiz edilmiş ve sonuçta gruplar arasında anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir ( $p=0,026$  ve  $p<0,05$ ). Örneklem grubundan elde edilen sonuçlara göre; kariyerinde (11 yıl ve üzeri sürede kurumda çalışanlar) ve yaşamında (41 yaş ve üzeri) belli bir olgunluk düzeyine ulaşan çalışanlar, görev yaptıkları örgütlerin örgütsel etkililik düzeyini diğer çalışanlara göre daha yüksek seviyede algılamaktadırlar. Aynı işyerinde daha uzun süreli çalışmanın çalışan memnuniyetinin de bir göstergesi

olabileceği ve bu durumun örgütsel bağlılık ve örgütsel özdeşleşme gibi örgüt-çalışan bütünleşmesini beraberinde getirebileceğinden hareketle; kurumda kıdem yılı diğerlerine göre daha fazla olan çalışanların kurumlarının örgütsel etkililik düzeylerini diğerlerine daha yüksek seviyede algıladıkları söylenebilir.

Araştırmada çalışanların personel güçlendirme algılarının görev yaptıkları kurumlara göre anlamlı farklılıklar gösterip göstermediği de analiz edilmiştir. Analiz sonucuna gruplar arasında anlamlı farklılıkların olduğu tespit edilmiştir ( $p=0,003$  ve  $p<0,05$ ). Görev yapılan kurumlara göre çalışanların personel güçlendirme algıları kıyaslandığında; Çorum Özel Hastanesi çalışanlarının, Pendik Bölge Hastanesi çalışanlarına göre daha yüksek düzeyde personel güçlendirme algılarının olduğu görülmüştür ( $294,36>254,96$ ,  $p=0,02$  ve  $p<0,05$ ). Yine Çorum Özel Hastanesi çalışanlarının personel güçlendirme algıları Sincan Lokman Hekim Hastanesi çalışanlarına göre daha yüksek düzeyde çıkmıştır ( $205,15>168,40$ ,  $p=0,001$  ve  $p<0,05$ ). Ancak Pendik Bölge Hastanesi çalışanları ile Sincan Lokman Hekim Hastanesi çalışanlarının personel güçlendirme algıları anlamlı bir farklılık bulunamamıştır ( $p=0,549$  ve  $p>0,05$ ). Bulgulara göre bir değerlendirme yapıldığında; Türkiye’de 5 hastanesi ve 1 tıp merkezi bulunan Lokman Hekim Hastanesi çalışanlarının personel güçlendirme algıları en düşük düzeyde çıkmıştır. Yine onu İstanbul’da 4 şubesi olan Pendik Bölge Hastanesi çalışanları izlemiştir. En yüksek düzeyde personel güçlendirme algısına sahip olanlar ise Çorum Özel Hastanesi çalışanlarıdır. Bu durum belli bir büyüklüğe ulaşmış örgütlerde bürokratik yapılanmaların oluşmasıyla açıklanabilir. Bürokratik örgüt yapılarında örgüt tasarımının esnek olmaması, biçimsel iş ilişkisinin yüksek olması, yetki devrinin diğer örgüt yapılanmalarına nazaran sınırlı olması ve personel ile olan iletişimin nispeten daha düşük seviyede kalması gibi sebeplerden dolayı personel güçlendirme algılamalarının da düşük seviyede kaldığı söylenebilir. Fiziksel mekan, iş hacmi, makine-teçhizat ve insan kaynağı açısından gelişen ve belli bir büyüklüğe ulaşan örgütlerin bu bürokratik yapıdan kaynaklanan engelleri aşabilmek için yeni iletişim teknolojilerini kullanmaları ve güncel yönetim tekniklerini denemeleri personel güçlendirme çalışmalarına katkı sağlayabilir.

Başka bir analizde de çalışanların örgütsel etkililik algılamalarında görev yapılan kurumlara göre istatistiksel olarak anlamlı farklılıkların olup olmadığı incelenmiş ve gruplar arasında anlamlı farklılıkların olduğu tespit edilmiştir ( $p=0,000$  ve  $p<0,05$ ).

Görev yapılan kurumlara göre çalışanların örgütsel etkililik algıları kıyaslandığında; Pendik Bölge Hastanesi çalışanlarının Sincan Lokman Hekim Hastanesi çalışanlarına göre daha yüksek düzeyde örgütsel etkililik algıları olduğu görülmüştür (189,36>145,18,  $p=0,000$  ve  $p<0,05$ ). Yine Pendik Bölge Hastanesi çalışanlarının örgütsel etkililik algıları Çorum Özel Hastanesi çalışanlarına göre daha yüksek düzeyde olmuştur (196,28>164,43,  $p=0,004$  ve  $p<0,05$ ). Buna karşın; Çorum Özel Hastanesi çalışanları ile Sincan Lokman Hekim Hastanesi çalışanlarının örgütsel etkililik algıları arasında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır ( $p=0,543$  ve  $p>0,05$ ). Katılımcıların örgütsel etkililik algıları değerlendirildiğinde; Pendik Bölge Hastanesi çalışanlarının örgütsel etkililik algıları diğer kurumlardaki çalışanlara göre anlamlı şekilde yüksek düzeydedir. Ayrıca örgütsel etkililiğin boyutları olan çalışan memnuniyeti, örgütsel bağlılık, örgütsel özdeşleşme ile işletmenin mali ve büyüme performansı açısından bir değerlendirme yapıldığında; çalışan memnuniyetinin diğerlerine göre daha küçük bir örgüt yapısı ile hizmet veren Çorum Özel Hastanesinde daha yüksek düzeyde olduğu görülmektedir. Bulgulara göre bir yorum yapmak gerekirse; en yüksek düzeyde personel güçlendirme algısına sahip olan çalışanların işlerinden de tatmin oldukları söylenebilir. Örgütsel bağlılık ve örgütsel özdeşleşme algılamalarının ise; nispeten daha büyük bir kurumsal yapıda olan Pendik Bölge Hastanesinde daha yüksek düzeyde olduğu ortaya çıkmıştır. İstanbul'da bulunan Pendik Bölge Hastanesi'nin örgüt-çalışan bağını kurabilme konusunda incelenen diğer hastanelere göre daha başarılı olduğu söylenebilir. Son olarak işletmenin mali ve büyüme performansı açısından en yüksek düzeydeki algıya Sincan Lokman Hekim Hastanesi çalışanlarının sahip olduğu görülmektedir. Sincan Lokman Hekim Hastanesi, çalışmadaki diğer hastanelere göre mali açıdan daha büyük hacimli ve Türkiye borsasında (BİST) işlem gören bir şirkettir. Şirketin borsada işlem görüyor olması ve diğerlerine göre daha nitelikli yatırımcılarının bulunması gibi sebepler, çalışanlarda işletmenin mali ve büyüme performansının yüksek olduğu algısına neden olmuş olabilir.

Yönetim bilimindeki çağdaş uygulamalardan biri olan personel güçlendirmenin örgütsel etkililiğe katkısının olup olmadığı, katkısı varsa bunun ne düzeyde olduğunu tespit etmek amacıyla yapılan bu çalışma; İstanbul, Ankara ve Çorum illerinde seçilen birer adet özel hastanede toplam 531 hastane çalışanına anket uygulaması yapılarak gerçekleştirilmiştir. İlgili örneklem grubundan elde edilen bulgular doğrultusunda;

personel güçlendirmenin örgütsel etkililiğe sınırlı da olsa anlamlı bir katkısının olduğu yönündedir. Personel güçlendirmenin örgütsel etkililiğe olan katkısının, Dizgah vd. (2011) tarafından İran'da faaliyet gösteren imalat şirketleriyle yapılan çalışma, Sharma ve Kaur (2011) tarafından Hindistan'daki bankacılık sektörü çalışanlarına yapılan çalışma ve Hoxha (2015) tarafından Malezya'daki telekomünikasyon şirketleriyle yapılan çalışma bulguları ile benzerlik göstermektedir. Bu nedenle çalışma bulgularının alanyazın bilgilerini desteklediğini de söylemek mümkündür.

Güçlendirmenin örgüte ve personele fayda sağladığı birçok kez farklı çalışmalarda dile getirilmiştir. Güçlendirme faaliyetleri sonrasında örgütteki güçlendirilmiş çalışanlar; kendine güvenir ve kendini güvende hissederler böylelikle örgüte daha faydalı olurlar. Akçakaya (2010: 145-174); görev, yetki ve sorumluluğun aynı personelde olması durumunda; çalışanın kendini geliştireceğini, yetenek ve yaratıcılığını arttıracığını, denetim mekanizmasına dahi gerek kalmadan kendi kendini kontrol edebileceğini, dolayısıyla hem çalışanın hem de örgütün kazanacağını belirtmektedir. Bununla birlikte örgütte kararların hızlı bir şekilde verileceğini, iş usullerinde esnekliğin artacağını, iç ve dış müşteri memnuniyetinin de artacağını, örgütte hantallığın sona erip hareketliliğin başlayacağını ve bunun da örgütün rekabet gücünü arttıracığını ifade etmektedir. Yaptığı işten tatmin olmak ve işi ile ilgili vereceği kararlarda yetkinlik kazanmak adına çalışanların da kurumlarda yapılan personel güçlendirme faaliyetlerine istekli olmaları ve hatta böylesi uygulamaların yapılmadığı kurumlardan bunları talep etmeleri kendilerini işlerinde mutlu hissedebilmeleri için yararlı olabilir.

Güçlendirilmiş çalışanların özgüveni yüksek, ne yaptığını bilen, işine hakim, işinden memnun, örgütsel bağlılık ve örgütsel özdeşleşme kazanımlarını edinmiş bireyler olmasından hareketle, bu çalışanların örgütsel etkililiğin artırılmasına katkı sağlayacakları söylenebilir. Örgütün yönetme gücünü elinde bulunduran her düzeydeki yöneticiler, örgütsel etkililiği arttırmada ve piyasadaki rekabet avantajını ele geçirmede en önemli unsurun çalışanlar olduğunu ve başarıya ulaşmada çalışanların özgüvenlerinin, bilgi düzeylerinin, örgütsel bağlılıklarının ve kararlara katılımlarının sağlanmasının gerekliliği konusunda azami hassasiyet göstermelidirler. Hastane yöneticileri; konu ile ilgili uzmanlardan personel güçlendirme faaliyetleri ile eğitimler alabilir, bu eğitimlerin yararlılığı konusunda akademisyenlerle ortak çalışmalarda

bulunabilirler. Bu konuya ilişkin sektör ve üniversitelerin ortak çalışmalar yapması uygulama sonuçlarını daha etkili kılabilir.

Türkiye’de “Sağlıkta Dönüşüm Programı” sonrasında yaşanan köklü değişimlerle birlikte sağlık sektöründe devlet; hizmet üretmedeki rolünü küçülterek daha ziyade piyasayı düzenleyici bir role bürünmüştür. Özel kesim tarafından sunulan sağlık hizmetleri ise pastadaki payını günden güne arttırmaya başlamıştır. Özel hastaneler sağlık hizmetlerini üretirken aynı zamanda yoğun bir rekabetin de içinde yer almaktadırlar. Rekabette ayakta kalabilmek için dış müşterilerin memnuniyeti kadar iç müşterilerin de memnuniyetinin sağlanması önemli bir husustur. Hizmetlerde belli bir kaliteyi yakalayabilmek; kurum değerlerini özümseyebilen, kurumun amaç ve değerlerini kendi amaç ve değerleri ile uyumlaştırabilen çalışanlarla mümkündür. Sağlık hizmetlerini talep edenler yani dış müşteriler ise; almayı düşündükleri hizmetin özellikleri hakkında gecikmeden bilgi almak isterler. Aksi durumda bir memnuniyetsizlik yaşanabilir ve başka bir kurum tercihine gidilebilir. Özel hastaneler, böylesi olumsuz bir durumla karşı karşıya kalmamak için özellikle işleri gereği müşteriler ile yüz yüze iletişimde bulunan çalışanlarına personel güçlendirme faaliyetlerini uygulamalıdır. Güçlendirilmiş çalışanlar; işleri ile ilgili yeterli düzeyde bilgiyle donatılmış ve bunları başkalarına aktarabilme özgüveni ve özerkliğini kazanmış olduklarından gecikmelere mahal vermeden müşterilerine tatmin edici bilgilendirmeler yapabilirler. Bu sayede özel hastaneler de müşteri kaybına uğramayacağı gibi memnun olan müşteriler yoluyla pazar paylarını ve karlılıklarını arttırabilme imkanı kazanabilirler.

Personel güçlendirme ve örgütsel etkililik kavramları birlikte ele alındığında, personel güçlendirmenin örgütsel etkililik ile ilişkisi, bu ilişkinin yönü ve etki derecesi, örgütsel etkililiğe katkı sağlayan faktörlerin tespit edilebilmesi açısından oldukça önemli görülmektedir. Alanyazında personel güçlendirme ve örgütsel etkililik konularında farklı farklı çalışmalara rastlanılmıştır. Sağlık sektöründe bu iki konuyu birlikte ele alan çalışmalara bakıldığında ise; yurt dışında sınırlı sayıda çalışma mevcutken, Türkiye’de bu konuda herhangi bir çalışmaya ulaşılmamıştır. Sağlık sektöründe günden güne ağırlığını arttıran, özel kesim sağlık hizmeti sunucuları olan özel hastane çalışanlarıyla yapılan bu çalışmanın; alanda yapılacak bilimsel çalışmalara alanyazın zenginliği katacağına inanılmaktadır.



Bu tez çalışmasında; anket uygulaması yapılan örgütlerin örgütsel etkililik düzeylerine anlamlı bir katkısının olup olmadığını analiz etmek için yalnızca personel güçlendirme değişkeni kullanılmıştır. Tek değişken kullanılmasının örgütsel etkililiği açıklamadaki oranın düşük düzeyde kalmasına neden olduğu düşünüldüğünden ileriki zamanlarda örgütsel etkililik üzerine yapılacak olan bilimsel çalışmalarda alanla ilgili daha fazla bağımsız değişkenin kullanılması yararlı olabilir. Çalışma; hizmet sektörünün bir alt kolu olan sağlık sektöründe yer alan özel hastaneler üzerinde gerçekleştirilmiştir. Bu konular üzerinde yapılacak olan çalışmaların farklı hizmet sektörlerinde veya sağlık sektöründeki kamu hastanelerinde yapılması gelecekteki araştırmacılara tavsiye edilmektedir.

## KAYNAKÇA

Akbolat, Mahmut. Oğuz Işık. 2012, "Hastanelerde Rekabet Stratejileri ve Performans", **Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Y. 16, S. 1, ss. 401-424. (2012).

Akçakaya, Murat. 2010, "Örgütlerde Uygulanan Personel Güçlendirme Yöntemleri: Türk Kamu Yönetiminde Personel Güçlendirme", **Karadeniz Araştırmaları**, Y. 25, ss. 145-174.

Akdemir, Ali. 1994. **İşletme Bilimine Giriş I**, Kütahya.

Akgün, Yunus Emre. 2015, **Örgütlerde Algılanan Personel Güçlendirmenin Örgütsel Bağlılık İle İlişkisi: Bir Kamu Kurumunda Araştırma**, Eskişehir: Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi.

Akın, Adnan. Sümeysa Saruhan, 2016, "Küçük ölçekli işletmelerde psikolojik güçlendirme ile örgütsel özdeşleşme arasındaki ilişkinin tespiti üzerine bir araştırma", **Artvin Çoruh Üniversitesi Uluslararası Sosyal Bilimler Dergisi**, Y. 2, S. 2, ss. 25-42.

Akova, Orhan. İsa Bayhan, 2015, "Örgütsel Bağlılık ve Rekreatif İmkanlar Arasındaki İlişki: Antalya'da Konaklama İşletmelerinde Çalışanlar Üzerine Bir Araştırma", **Journal of International Social Research**, Y. 8, S. 38, ss. 789-805.

Albayrak, Ali Sait. 2005, "Çoklu Doğrusal Bağlantı Halinde En Küçük Kareler Tekniğinin Alternatif Yanlı Tahmin Teknikleri ve Bir Uygulama", **Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Y. 1, S. 1, ss. 105-126.

Albrecht, Simon L. Manuela Andretta. 2011, "The Influence of Empowering Leadership, Empowerment and Engagement on Affective Commitment and Turnover Intentions In Community Health Service Workers: Test of a Model", **Leadership in Health Services**, Vol. 24, Num. 3, pp. 228-237.

Altunoğlu, Bilge Kaan. 2013, **Sağlık Bilimleri Enstitüsünün Örgütsel Etkililik Analizi**, İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Tezli Yüksek Lisans Tezi.

Alwahaibi, Sultan Saqar Oqaidan. 2016, **The influence of human resource practices, social support and personality traits on affective commitment: A study on private higher education colleges in Oman**, Universiti Utara Malaysia, Ph. D. Thesis.

Andrade, José, Luís Mendes. Luís Lourenço. 2015, "Perceived Psychological Empowerment And Total Quality Management-Based Quality Management Systems: An Exploratory Research", **Total Quality Management & Business Excellence**, Vol. 28, Num. 1-2, pp. 76-87. DOI: 10.1080/14783363.2015.1050166

Appelbaum, Steven. Danielle Hébert. Sylvie Leroux. 1999, "Empowerment: Power, Culture and Leadership - A Strategy or Fad for the Millennium?", **Journal of Workplace Learning: Employee Counselling Today**, Vol. 11, Num. 7, pp. 233-254.

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

Armstrong, Kevin J. Heather Laschinger. 2006, "Structural Empowerment, Magnet Hospital Characteristics, And Patient Safety Culture: Making The Link". **Journal of Nursing Care Quality**, Vol. 21, Num. 2, pp. 124-132.

Arslantaş, C. Cüneyt. Meral Dursun. 2008, "Etik Liderlik Davranışının Yöneticiye Duyulan Güven ve Psikolojik Güçlendirme Üzerindeki Etkisinde Etkileşim Adaletinin Dolaylı Rolü." **Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Y. 8, S.1, ss. 111-128.

Asl, Irvane Masoudi, Aslan Nazari, and Mehdi Raadabadi. 2015, "Examining the Relationship Between Job Enrichment and Performance: A Case Study of Nurses", **Asian Social Science**, Vol. 11, Num. 18, pp. 108-115.

Ataman, Göksel. 2009, **İşletme Yönetimi Temel Kavramlar ve Yeni Yaklaşımlar**, İstanbul: Türkmen Yayınları, 3.Baskı.

Aycan, Ali. 2005, **Gençlik Merkezlerinde Örgütsel Etkililik ve Hizmet Kalitesinin Değerlendirilmesi**, İstanbul: Marmara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Beden Eğitimi ve Spor Anabilim Dalı, Doktora Tezi.

Aydın, Bülent. 2009, **Örgütsel Etkililiği Artırmada Örgütsel Öğrenme Kapasitesi, Değer Oluşturucu Liderlik ve Örgütsel Kültürün Etkisi**, Kocaeli: Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Doktora Tezi.

Aytaç, Ömer. 2004, "Örgütler: Sosyolojik bir perspektif", **Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Y. 14, S. 1, ss.189-217.

Azeem, Mirza Muhammad. Abrar, Muhammad. Bashir, Mohsin. Ali Zubair. 2015, "Impact Of Organizational Justice And Psychological Empowerment On Perceived Organizational Performance: The Mediating Role Of Organizational Citizenship Behaviour", **American Journal of Industrial and Business Management**, Vol. 5, Num. 5, pp. 272-280.

Bayram, Levent. 2005, "Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık", **Sayıştay Dergisi**, S. 59, ss. 125-139.

Bedük, Aykut. Ahmet Tambay. 2014, "Personel Güçlendirme (Empowerment) ve İtibar Yönetimi İlişkisi: Bankacılık Sektöründe Bir Alan Çalışması", **Akademik Sosyal**

**Araştırmalar Dergisi**, Y. 2, S. 8, ss. 319-338.

Beşyaprak, Serkan. 2012, **Personel Güçlendirmenin Tükenmişlik Sendromu Üzerine Etkisi**, İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Hastane ve Sağlık Kuruluşları Yönetimi Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi

Bolat, Oya İnci. Bolat, Tamer. Oya Aytemiz Seymen. 2009, "Güçlendirici Lider Davranışları ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkinin Sosyal Mübadele Kuramından Hareketle İncelenmesi", **Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Y. 12, S. 21, ss. 215-239.

Bolat, Tamer. 2003, "Personeli Güçlendirme: Davranışsal ve Bilişsel Boyutta İncelenmesi ve Yönetim Kavramlarıyla Karşılaştırılması", **Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Y. 17, S. 4, ss. 199-219.

Bowen, David Earl. Edward Emmet Lawler. 1994, "**The Employee Empowerment Approach to Service**", CEO (Center of Effective Organizations) Publication, University of Southern California: School of Business Administration.

Buenger Victoria. Daft Richard L. Conlon Edward J. Jeffrey Austin. 1996, "Competing Values in Organizations: Contextual Influences and Structural Consequences", **Organization Science**, Vol. 7, Num. 5, pp. 557-576.

Bulut, Ercan. 2015, **Personel Güçlendirme, Örgütsel Özdeşleşme ve Çalışan Performansı Arasındaki İlişki: Katılım Bankalarında Araştırma**, İstanbul: Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Anabilim Dalı İşletme Yönetimi Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi.

Cameron, Kim. 1980, "Critical Questions in Assessing Organizational Effectiveness", **Organizational Dynamics**, Vol. 9, Num. 2, pp. 66-80.

Cameron, Kim. 2015, "Organizational Effectiveness", **Wiley Encyclopedia of Management**. Num.11, pp. 1-4.

Candan, Hakan. Canbolat, Mehmet Ali. Yavuz Selim Öksüz. 2015, "Personel Güçlendirmenin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Bir Kamu Kurumunda Araştırma", **Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Y. 5, S.2, ss. 255-266.

Chang, Yeou. Meng. Lai, Chen.Tim. Lau, An Nin. Lee, Mei Sean. Tan, Geok Khim. 2011, **Factors That Influence Job Performance in Generation Y**, Universiti Tunku Abdul Rahman, Ph. D. Thesis.

Chasanah, Arina Hidayatul. 2012, "**Friend-Ing Facebook: Revisiting Facebook and College Students' and Social Capital**", In International Conference on Communication, Media, Technology and Design: Proceedings of International Conference held in Istanbul, Turkey. 9-11 May.

Chow, Irene Hau-siu. Lo, Thamis Wing-chun. Sha, Zhenquan. Jiehua Hong. 2006, "The Impact of Developmental Experience, Empowerment and Organizational Support on Catering Service Staff Performance", **Hospitality Management**, Num. 25, pp. 478-495.

Coleman, Henry J. 1996, "Why Employee Empowerment is Not Just A Fad", **Leadership & Organization Development Journal**, Vol. 17, Num. 4, pp. 29-36.

Conger, Jay A. Rabindra N. Kanungo. 1988, "The Empowerment Process: Integrating Theory and Practice", **The Academy of Management Review**, Vol. 13, Num. 3, pp. 471-482.

Çağlar, İrfan. 2015, **Bireysel, Örgütsel ve Toplumsal Düzeyde Değişim ve Değişim Yönetimi**, Ankara: Nobel Yayıncılık, 1. Baskı.

Çavuş, Mustafa Fedai. 2006, **İşletmelerde Personel Güçlendirme Uygulamalarının Örgütsel Yaratıcılık ve Yenilikçiliğe Etkileri Üzerine İmalat Sanayiinde Bir Uygulama**, Konya: Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Doktora Tezi.

Çavuş, Mustafa Fedai. 2008, "Personel Güçlendirme: İmalat Sanayii İşletmelerinde Bir Araştırma", **Journal of Yaşar University**, Y. 3, S.10, ss. 1287-1300.

Çınaroğlu, Songül. Bayram Şahin. 2014, "Sağlık Kuruluşlarında Performans Ölçümünün Gelişimi ve Çok Boyutlu Ölçüm Yaklaşımları", **Verimlilik Dergisi**, S. 3, ss. 83-101.

Çiftçi, Gamze Ebru. 2017, "Örgütsel Ustalık Çalışmalarının Personel Güçlendirme Üzerinde Etkisi", **International Journal of Academic Value Studies**, Y. 3, S. 10, ss. 188-202.

Çimen, Mesut. Akbolat, Mahmut. Çiftçi, Faruk. Işık, Oğuz. Bayram Şahin. 2012, "Astım Hastalarının Sağlık İnanç Modeline Dayalı Algı ve Tutumları ile Tedavi Başarısına Yönelik Düşüncelerinin Belirlenmesi", **TAF Preventive Medicine Bulletin**, Y. 11, S. 1, ss. 87-96.

Çöl, Güner. 2008, "Algılanan Güçlendirmenin İşgören Performansı Üzerine Etkileri", **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, Y. 9, S. 1, ss. 35-46.

Çuhadar, M. Turan. 2005, "Türk Kamu Yönetiminde Personel Güçlendirme: Sorunlar ve Çözüm Önerileri", **Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Temmuz-Aralık, S. 25, ss. 1-21.

Daft, Richard L. (2015). **Örgüt Kuramları ve Tasarımını Anlamak**, Çev. Ömür N. Timurcanday Özmen, Ankara: Nobel Yayınları, 10. Baskı.

Damayanthi, HDWT. Wichaikhum, O. Chontawan, R. 2014, "Predicting Factors of Job Satisfaction Among Nurses in Sri Lanka", **International Journal of Pharmacy & Bio-Sciences**, Vol. 1, Num. 1, pp. 1-7.

Demirci, Mustafa Kemal. Muzaffer Aydemir. 2006, "Transformasyonel Önderlik Boyutlarının Algılanmasına İlişkin Bir Araştırma", **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Y.11, S. 1, ss. 253-266.

Dizgah, Morad Rezaei. Chegini, Mehrdad Goudarzvand. Farahbod, Farzin. Sajjad Salehi Kordabadi. 2011, "Employee Empowerment and Organizational Effectiveness in The Executive Organization", **Journal of Basic and Applied Scientific Research**, Vol. 1, Num. 9, pp. 973-980.

Doğan, Selen. Selçuk Kılıç. 2007, “Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirmenin Yeri Ve Önemi”, **Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, S. 29, ss. 37-61.

Durukan, Serap. Akyürek, Çağdaş. Erdal Coşkun. 2010, “Hacettepe Üniversitesi Erişkin Hastanesi’nde Çalışan Hemşirelerin Örgütsel Güven, Güçlendirme ve Bağlılık Düzeylerinin Belirlenmesi”, **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Y. 15, S.3, ss. 411-434.

Efil, İsmail. 2015, **İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon**, Bursa: Dora Basım-Yayın Dağıtım, 13. Baskı.

Eren, Erol. 2015, **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım, 15. Baskı.

Eren, Müfide Şule. Tokgöz, Emrah. Onur Saylan. 2014, “Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin İşgören Katılımı Üzerindeki Etkisi: İş Zenginleştirme ve Güçlendirmenin Düzenleyici Etkisi”, **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Y. 19, S. 2, ss. 89-106.

Ergeneli, Azize. 1995, “Örgütsel Etkililik Kriteri Olarak Lider Davranışının Örgütsel İklim İle İlişkisi: Görev Karmaşıklığı Bakımından Farklılaşan İki Örgüte İlişkin Bir Uygulama” **Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi**, Y. 50, S. 1, ss. 187-199.

Erkutlu, Hakan Vahit. 2003, **Yöneticilerin Güç Kaynakları ve Bunların Yönetici ve Örgütsel Etkililik Üzerindeki Etkileri: Beş Yıldızlı Oteller Üzerine Bir Uygulama**, Ankara: Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Doktora Tezi.

Eroğluer, Kemal. 2011, “Örgütsel İletişim ile İş Tatmini Unsurları Arasındaki İlişkiler: Kuramsal Bir İnceleme”, **Ege Akademik Bakış**, Y. 11, S. 1, ss. 121-136.

Erstad, Margaret. 1997, “Empowerment and Organizational Change”, **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, Vol. 9, Num. 7, pp. 325–333.

Eryılmaz, Mehmet. Kaygusuz, Sait. İsmail Efil. 2015, **İşletme Kuram ve Pratik**, Bursa: Ekin Basım Yayın Dağıtım, 1. Baskı.

Esa, Ahmad. Razzaq, Abdul Rasid Abdul. Masek, Alias. Asri Selamat. 2009, “The Perception Of Students Towards The Community Colleges’ Courses That Offered in Malaysia”, **Asian Social Science**, Vol. 5, Num. 7, pp. 98-107.

Eylon, Dafna. 1998, “Understanding Empowerment And Resolving its Paradox: Lessons From Mary Parker Follett”, **Journal of Management History**, Vol. 4, Num. 1, pp. 16-28.

Fong, Kai Hung. Ed Snape. 2013, “Empowering Leadership, Psychological Empowerment and Employee Outcomes: Testing A Multi-Level Mediating Model”, **British Journal of Management**, Vol. 26, Num. 1, pp. 126-138.

Fragoso, Heloisa. 2000, “An Overview of Employee Empowerment: Do's And Don'ts”, **Operations Management, Indiana University Undergraduate Research Conference**, pp. 30-34.

Freeman, Robert M. 1999, "**Correctional Organization and Management: Public Policy Challenges, Behavior, and Structure**", Boston: MA: Butterworth- Heinemann Publ.

Freire, Carla Maria Freitas da Costa. Ricardo Manuel Machado Azevedo. 2015, "Empowering and Trustful Leadership: Impact on Nurses' Commitment", **Personnel Review**, Vol. 44, Num. 5, pp. 702-719.

Gavgani, Amir Nayeb. Aghazadeh, Seyed Mahdi. Mahboobe Kheirabadi. 2016, "A Survey On Relation Between Customer Relationship Management And Organizational Effectiveness: The Case Study Of Emam Reza Hospital In Tabriz", **Extensive Journal of Applied Sciences**, Vol. 4, Num. 1, pp. 19-28.

Genç, Nurullah. 1994, "Örgüt Geliştirmenin Verimlilik ve Etkinlik Açısından Değerlendirilmesi ve Başlıca Örgüt Geliştirme Teknikleri", **Atatürk Üniversitesi İİBF Dergisi**, Y. 10, S. 3, ss. 361-370.

Georgopoulos, Basil S. Arnold S. Tannenbaum. 1957, "A Study Of Organizational Effectiveness", **American Sociological Review**, Vol. 22, Num. 5, pp. 534-540.

Giderler Atalay, Ceren. 2009, **Personel Güçlendirmeye Dayalı İnsan Kaynakları Yönetimi İşlevlerinin Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisi ve Eczacıbaşı Topluluğu'nda Bir Araştırma**, Kütahya: Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Doktora Tezi.

Giderler, Ceren. 2015, "Sosyal Hizmet İşletmelerinde Personel Güçlendirme", **Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi**, Sosyal Hizmet Özel Sayısı, ss. 58-88.

Gochhayat, Jyotiranjan. Giri, Vijai N. Damodar Suar. 2016, "Multilevel Leadership And Organizational Effectiveness In Indian Technical Education: The Mediating Role Of Communication, Power And Culture", **International Journal of Leadership in Education**, pp. 1-15.

Gore, Charlotte Ann. 2017, **An Analysis Of ED Nurse Opinion Of Their ED Nurse Manager Leadership Characteristics And Outcomes**, The University of Southern Mississippi, Ph. D. Thesis.

Greasley, Kay. Bryman, Alan. Dainty, Andrew. Price, Andrew. Naismith, Nicola. Robby Soetanto. 2008, "Understanding Empowerment From An Employee Perspective: What Does it Mean And Do They Want it?" **Team Performance Management: An International Journal**, Vol. 14, Num. 1/2, pp. 39-55.

Gürbüz, Ahmet. 2007, "An Assesment On The Effect Of Education Level On The Job Satisfaction From The Toursim Sector Point Of View", **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, Y. 8, S. 1, ss. 36-46.

Gürbüz, Sait. Faruk Şahin. 2015, **Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri**, Felsefe-Yöntem-Analiz, Ankara: Seçkin Yayıncılık, 2. Baskı.

Hartline, Michael D. O.C. Ferrell. 1996, "The Management of Customer-Contact Service Employees: An Empirical Investigation", **Journal of Marketing**, Vol. 60, Num. 4, pp. 52-70.

Hashemy, Seyed Hamed. Minoo Yousfi. Shahla Soodi. Omid Behzad. 2016, "Explaining Human Resource Empowerment Pattern and Organizational Excellence among Employees of Emergency of Guilan's University Hospitals," **Procedia-Social and Behavioral Sciences**, Num. 230, pp. 6-13.

Hendrix, William H. Charles W. McNichols. 1984, "Organizational Effectiveness As A Function Of Managerial Style, Situational Environment And Effectiveness Criterion", **The Journal of Experimental Education**, Vol. 52, Num. 3, pp. 145-151.

Hollander, Edwin. P. Lynn R. Offermann. 1990, "Power And Leadership in Organizations: Relationships in Transition", **American psychologist**, Vol. 45, Num. 2, pp. 179-189.

Horasan, Emre. Meydan, Cebrahil. Sebahattin Yıldız. 2017, "Entelektüel Sermaye, Kurumsal Yönetim Derecelendirme Notu ve İşletme Performansı Arasındaki İlişkiler Üzerine Bir Araştırma, **Kafkas Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Y. 8, S. 16, ss: 463-482.

Hoş, Canan. Aygen Oksay. 2015, "Hemşirelerde Örgütsel Bağlılık ile İş Tatmini İlişkisi", **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Y. 20, S. 4, ss.1-24.

Hoxha, Agron. 2015, "Empowerment And Trust As Mediators of The Relationship Between Transformational Leadership And Organizational Effectiveness." **European Journal of Economic and Political Studies** Vol. 8, Num. 1, pp.43-60.

<http://www.bolgehastanesi.com/kurumsal/hakkimizda>, (Erişim Tarihi: 14 Mayıs 2017).

<https://lokmanhekim.com.tr/tarihce>, ( Erişim Tarihi: 12 Mayıs 2017).

<https://www.corumozelhastanesi.com.tr/hakkimizda>, (Erişim Tarihi: 11 Mayıs 2017).

İslamoğlu, Ahmet Hamdi. Ümit Alnıaçık. 2013, **Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri**, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım, 3. Baskı.

Janssen, Onne. 2004, "The Barrier Effect of Conflict With Superiors in The Relationship Between Employee Empowerment and Organizational Commitment", **Work & Stress**, Vol. 18, Num. 1, pp. 56-65.

Judeh, Mahfuz. 2011, "An Examination Of The Effect Of Employee Involvement On Teamwork Effectiveness: An Empirical Study", **International Journal of Business and Management**, Vol. 6, Num. 9, pp. 202-209.

Karabey, Canan Nur. Ömer Faruk İşcan. 2005, "Örgütsel Özdeşleşme, Örgütsel İmaj ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi Bir Uygulama", **Atatürk Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Dergisi**, Y. 21, S. 2, ss. 231-241.

Karakaş, Ayhan. 2014, "İşletmelerde Personeli Güçlü Kılma Yollarından Personeli Güçlendirme", **Dicle Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Y. 11, S. 6, ss. 79-105.

Karalar, Serol. 2015, **Ödül Yönetiminin Örgütsel Özdeşleşme ile İşgücü Atıklığı**

**Üzerine Etkisi ve Bir Araştırma**, Edirne: Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Doktora Tezi.

Karslı, Mehmet Durdu. 2004, **Yönetmel Etkililik**, Ankara: Pegem A Yayıncılık, 2. Baskı.

Kendirli, Selçuk. Muhammet Çankaya. 2016, “BİST Turizm Endeksindeki Şirketlerde İşletme Sermayesi Yönetiminin Karlılık Üzerindeki Etkisini Ölçmeye Yönelik Bir Araştırma”, **International Review of Economics and Management**, Y. 4, S. 2, ss. 46-68.

Kennedy, Sara. Hardiker, Nicholas. Karen Staniland. 2015, “Empowerment An Essential Ingredient in The Clinical Environment: A Review Of The Literature”, **Nurse Education Today**, Vol.35, Num. 3, pp. 487-492.

Keskin, Cemil. 2014, **İlköğretim Okullarında Örgütsel Etkililik, Mesleki Doyum ve İşten Ayrılma Eğilimi**, Bolu: Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eğitim Yönetimi ve Denetimi Anabilim Dalı, Doktora Tezi.

Kirkman, Bradley L. Benson Rosen. 1999, “Beyond Self-Management: Antecedents And Consequences Of Team Empowerment”, **Academy of Management Journal**, Vol. 42, Num. 1, pp. 58-74.

Kline, Paul. 1994, **An Easy Guide To Factor Analysis**: New York: Routledge.

Koçel, Tamer. 2014, **İşletme Yöneticiliği**, İstanbul: Beta Yayıncılık, 9. Baskı.

Laschinger, Heather K. Spence. Finegan, Joan. Shamian, Judith. Piotr Wilk. 2001, “Impact of Structural and Psychological Empowerment on Job Strain in Nursing Work Settings: Expanding Kanter’s Model”, **Journal of Nursing Administration**, Vol. 31, Num. 5, pp. 260-272.

Lee, Mushin. Joon Koh. 2001, “Is Empowerment Really A New Concept?”, **International Journal Of Human Resource Management**, Vol. 12, Num. 4, pp. 684-695.

Lee, Yong-Ki. Nam, Jung-Heon. Park, Dae-Hwan. Kyung Ah Lee. 2006, “What Factors Influence Customer-Oriented Prosocial Behavior of Customer-Contact Employees?”, **Journal of Services Marketing**, Vol. 20, Num. 4, pp. 251- 264.

Lokman Hekim, Engürüsağ A.Ş. Ara Dönem Faaliyet Raporu, Kaynak: <https://du57cneppq1sd.cloudfront.net/publication/56581/xvSyyC.pdf> (Erişim Tarihi: 11 Haziran 2017).

Manzoor, Quratul-Ain. 2012, “Impact Of Employees Motivation On Organizational Effectiveness”, **Business Management And Strategy**, Vol. 3, Num. 1, pp. 1-12.

McLeod, Michelle Theresa. 2010, **Inter-Organisational Knowledge Sharing By Owners And Managers Of Tourism And Hospitality Businesses Of The Bournemouth, Poole And Christchurch Conurbation, United Kingdom: An Analysis Of The Motives, Information Content And Networking**, Bournemouth University, Ph. D. Thesis.

Meng, Lina. Liu, Yanhui. Liu, Hongwei. Hu, Yu. Yang, Jipeng. Jingying Liu. 2015, “Relationships Among Structural Empowerment, Psychological Empowerment, Intent To Stay



And Burnout in Nursing Field in Mainland China—Based On A Cross-Sectional Questionnaire Research”, **International Journal Of Nursing Practice**, Vol. 21, Num. 3, pp. 303-312.

Mete, Mehmet. Zincirkıran, Mustafa. Tiftik, Hidayet. Yalçınsoy, Ayhan. Ahmet Pekcan. 2015, “Personel Güçlendirme, Örgütsel Bağlılık ve İş Memnuniyeti İlişkisinin Yapısal Eşitlik Modeli İle İncelenmesi: Turizm Sektöründe Bir Araştırma”, **Bartın Üniversitesi İİBF Dergisi**, Y. 6, S. 12, ss. 137-156.

Morçin, Sine Erdoğan. İlker Hüseyin Çarıkcı. 2016, “Dönüştürücü/Etkileşimci Liderliğin İş Tatminine Etkisinde Örgütsel Özdeşleşmenin Aracılık Rolü: Antalya’daki Beş Yıldızlı Otel İşletmeleri Örneği”, **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Y. 21, S. 1, ss. 97-112.

Nadkarni, Devaki. Merlyn D'souza. 2015, “A Study of the Success Value of the Four Approaches to Organizational Effectiveness in 18 Companies in the Indian Service and Industry Sectors”, **SIES Journal of Management**, Vol. 11, Num. 1, pp. 1-23.

Niqab, Muhammad. Sharma, Sailesh. Sathiamoorthy Kannan. 2016, “School Effectiveness Embedded In Intellectual Capital Development: A Case Study Keberkesanan Sekolah Tersemai Dalam Pembangunan Model Intelektual”, **Pemimpin (The Leader)**, Vol. 11, Num. 1, pp. 1-10.

Nixon, Bruce. 1994, “Developing an Empowering Culture in Organizations”, **Empowerment in Organizations**, Vol. 2, Num. 1, pp. 14-24.

Norsyahrina Abd Manaf. Bahaman Abu Samah. Nobaya Ahmad. Jamilah Othman. Jeffrey Lawrence D’Silva. 2013, “Impact Of Physical Training On Self-Confidence”, **Journal of Social Sciences**, Vol. 9, Num. 2, pp. 67-72.

Onağ, Ozan. Mustafa Tepeci. 2016, “Örgütsel Öğrenme Kabiliyetinin Örgütsel Yenilikçilik Aracılığıyla Yeni Ürün Ve İşletme Performansına Etkisi”, **İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Yönetim Dergisi**, Y. 27, S. 80, ss. 50-79.

### **Özel Hastaneler Yönetmeliği, 2002**

Özgen, Hüseyin. Murat Türk. 1997, “Hizmet Sektöründe Rekabette Başarının Anahtarı: Personel Güçlendirme (Empowerment)”, **Amme İdaresi Dergisi**, Y. 30, S. 4, ss. 75-86.

Özutku, Halit. 2001, **Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde Örgütsel Etkililik ve Afyon Bölgesinde Mermercilik İşletmelerinde Bir Araştırma**, Afyon: Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi.

Parker, Sharon K. 1998, “Enhancing Role Breadth Self- Efficacy: The Roles of Job Enrichment and Other Organizational Interventions”, **Journal of Applied Psychology**, Vol. 83, Num. 6, pp. 835-852.

Parlar, Hanifi. 2012, “Özel Okullarda, Özel Okul Sahiplerinin ve Üst Düzey Yöneticilerinin Güçlendirilmiş Bir İş Çevresi Yaratmaya Ne Kadar İstekli ve Hazır Olduklarının Tespitine İlişkin Bir Araştırma”, **İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Y. 11, S. 21, ss. 127-146.

Paullay, Irina M. Alliger, George M. Eugene F. Stone-Romero. 1994, "Construct Validation Of Two Instruments Designed To Measure Job Involvement And Work Centrality", **Journal of Applied Psychology**, Vol. 79, Num. 2, pp. 224-228.

Pelit, Elbeyi. 2011, "Güçlendirmede Yönetici ve İşgören Algılamalarının Karşılaştırılması", **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Y. 25, ss. 209-225.

Pelit, Elbeyi. Yüksel Öztürk. 2010, "Otel İşletmeleri İşgörenlerinin Davranışsal ve Psikolojik Güçlendirme Algılamalarındaki Farklılıklar", **Abant İzzet Baysal Üniversitesi-İİBF Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi**, Y. 7, S. 1, ss. 1-28.

Pitisuttithum, Punnee. Okanurak, Dhitavat, Jittima. Kamolnetr. Worasathit, Rawipun. Wattana, Wantane. Archin Songthap. 2015, "Health Education And Factors Influencing Acceptance Of And Willingness To Pay For Influenza Vaccination Among Older Adults", **BMC Geriatrics**, Vol. 15, Num. 1

Pitts, David W. 2005, "Leadership, Empowerment, and Public Organizations", **Review of Public Personnel Administration**, Vol. 25, Num. 1, pp. 5-28.

Quinn, Robert E. John Rohrbaugh. 1983, "A Spatial Model Of Effectiveness Criteria: Towards A Competing Values Approach To Organizational Analysis", **Management Science**, Vol. 29, Num. 3, pp. 363-377.

Quinn, Robert E. Gretchen M.Spreitzer. 1997, "The Road to Empowerment: Seven Questions Every Leader Should Consider", **Organizational Dynamics**, Vol. 26, Num. 2, pp. 37- 51.

Sabuncuoğlu, Ebru Tolay. 2010, **Kamu Örgütlerine Yönelik Örgütsel Etkililik Modeli**, İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Doktora Tezi.

Sağlam Arı, Güler. Azize Ergeneli. 2003, "Psikolojik Güçlendirme Algısı ve Bazı Demografik Değişkenlerin Örgütsel Bağlılığa Etkisi". **Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Y.21, S.1, ss. 129-149.

Sağlam Arı, Güler. 2014, "Örgütlerde Fiziksel Semboller ve Psikolojik Güçlendirme İlişkisi Üzerine Kavramsal Bir Çalışma", **Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Y. 32, S. 2, ss. 1-25.

**Sağlık Bakanlığı**, 2016, "İstatistik Yıllıkları" <http://rapor.saglik.gov.tr/istatistik/rapor/>: (Erişim Tarihi: 03 Mayıs 2017).

Seçgin, Yılmaz. 2014, **Kontrol Odağının Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisinde Personel Güçlendirmenin Aracılık Rolü: Ankara İl Merkezindeki Dört ve Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma**, Tokat: Gaziosmanpaşa Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı, Doktora Tezi

Seibert, Scott E. Silver, Seth R. W. Alan Randolph. 2004, "Taking Empowerment To The Next Level: A Multiple-Level Model Of Empowerment, Performance, And Satisfaction", **Academy of Management Journal**, Vol. 47, Num. 3, pp. 332-349.

Sezer, Özcan. Murat Ak. 2017, "Örgütsel Etkililiği Oluşturan Unsurların Katılımcı Yönetim Boyutu Açısından Değerlendirilmesi", **International Journal of Academic Value Studies**, Y. 3, S. 17, ss. 165-181.

Sharma, Manoj. Gurvinder Kaur. 2011, "Workplace Empowerment And Organizational Effectiveness: An Empirical investigation Of Indian Banking Sector", **Academy of Banking Studies Journal**, Vol. 10, Num. 2, pp. 105-120.

Shom, Ela Rani. Chunuan, Sopen. Songporn Chuntharapat. 2010, "**The Relationships Between Perceived Nutritional Status, Perceived Dietary Self-Efficacy And Dietary Behavior Among Bangladeshi Pregnant Women**", 2. <sup>nd</sup> International Conference on Humanities and Social Sciences, Hat Yai; Faculty of Liberal Arts, Prince of Songkla University, pp. 1-13.

Shukor, Nurbia A. Halim, Noor Dayana Abd. Othman, Norazila. Ahmad Hj Khalid. 2010, "**Students' Perception on the Developed Generic Skills in Universiti Teknologi Malaysia**", In Proceeding of National Student Development Conference.

Soh, Tuan Mastura Tuan. Arsad, Nurazidawati Mohamad. Kamisah Osman. 2010, "The Relationship Of 21<sup>st</sup> Century Skills On Students' Attitude And Perception Towards Physics", **Procedia-Social and Behavioral Sciences**, Vol. 7, pp. 546-554.

Soltani, Iraj. Setareh Sanatyzadeh. 2013, "Analysis Of Effective Factors On Psychological Empowerment Of Employees", **International Journal of Management Academy**, Vol. 1, Num. 2, pp. 102-108.

Spencer, Caroline. Susan McLaren. 2017, "Empowerment in Nurse Leader Groups in Middle Management: A Quantitative Comparative Investigation", **Journal Of Clinical Nursing**, Vol. 26, Num. 1-2, pp. 266-279.

Spreitzer, Gretchen M. 1995, "Psychological Empowerment in The Workplace: Dimensions, Measurement, And Validation", **Academy Of Management Journal**, Vol. 38, Num. 5, pp. 1442-1465.

Spreitzer, Gretchen M. 1996, "Social Structural Characteristics Of Psychological Empowerment", **Academy Of Management Journal**, Vol. 39, Num. 2, pp. 483-504.

Stewart, Julie G. McNulty, Rita. Griffin, Marry T. Quinn. Joyce J. Fitzpatrick. 2010, "Psychological Empowerment And Structural Empowerment Among Nurse Practitioners", **Journal of the American Academy of Nurse Practitioners**, Vol. 22, Num. 1, pp. 27-34.

Sürgevil, Olca. Tolay, Ebru. Mert Topoyan. 2013, "Yapısal Güçlendirme ve Psikolojik Güçlendirme Ölçeklerinin Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizleri", **Journal Of Yasar University**, Y. 8, S. 31, ss. 5371-5391.

Şahin, Ali. 2010, "Örgüt Kültürü-Yönetim İlişkisi ve Yönetmelik Etkinlik", **Maliye Dergisi**, S. 159, ss. 21-35.

Şahin, Şenol. 2012, "**Kısıtlar Teorisi'ne Göre Sanayi İşletmelerinde Çalışanların Motivasyonu ve İşletme Başarısına Etkisi: PVC Üretim İşletmesi Üzerine Bir Uygulama**", Konya: Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Doktora Tezi.

Şantaş, Fatih. Uğurluoğlu, Özgür. Kandemir, Aysun. Yusuf Çelik. 2016, "Sağlık Çalışanlarında Örgütsel Sinizm, İş Performansı ve Örgütsel Özdeşleşme Düzeyleri Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi", **Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Y. 18, S. 3, ss. 867-886.

Tang, Hongmei. 2017, "A Study of the Effect of Knowledge Management on Organizational Culture and Organizational Effectiveness in Medicine and Health Sciences", **Eurasia Journal of Mathematics, Science and Technology Education**, Vol. 13, Num. 6, pp. 1831-1845.

Taslak, Soner. Mehmet Kara. 2014, **İşletme Bilimine Giriş (Modern İşletmecilik)**. Bursa: Ekin Yayınevi, 5. Baskı.

Taş, Taylan. 2017, **Personel Güçlendirme ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Şanlıurfa İli Örneği**, Şanlıurfa: Harran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı İşletme Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi

Tekin, Yasemin. Can Deniz Köksal. 2012, "Otel İşletmelerinde Personeli Güçlendirme Uygulamaları: Antalya'da Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Bir Araştırma", **Journal of Yaşar University**, Y. 7, S. 25, ss. 4241-4267.

Tengilimoğlu, Dilaver. 2005, "Hizmet İşletmelerinde Liderlik Davranışları İle İş Doyumu Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma" **Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi**, Y. 1, S. 1, ss. 23-45.

Tetik, Nuray. 2015, "Turist Rehberlerinin Davranışsal Personel Güçlendirme Algıları", **İşletme Araştırmaları Dergisi**, Y. 7, S. 3, ss. 407-431.

Thomas, Kenneth W. Betty A. Velthouse. 1990, "Cognitive Elements Of Empowerment: An "Interpretive" Model Of Intrinsic Task Motivation", **Academy of management review**, Vol. 15, Num. 4, pp. 666-681.

Tolay, Ebru. Sürgevil, Olca. Mert Topoyan. 2012, "Akademik Çalışma Ortamında Yapısal ve Psikolojik Güçlendirmenin Duygusal Bağlılık ve İş Doyumu Üzerindeki Etkileri", **Ege Akademik Bakış**, Y. 12, S. 4, ss. 449-465.

Topal, Mehmet. Yağanoğlu, A. Mutlu. Eyduran, Ecevit. Sönmez, Adem Yavuz. Sıddık Keskin. 2010, "Çoklu Doğrusal Bağlantı Durumunda Ridge ve Temel Bileşenler Regresyon Analiz Yöntemlerinin Kullanımı", **Atatürk Üniversitesi Ziraat Fakültesi Dergisi**, Y. 41, S. 1, ss. 53-57.

Turunç, Ömer. Mazlum Çelik. 2010, "Çalışanların Algıladıkları Örgütsel Destek ve İş Stresinin Örgütsel Özdeşleşme ve İş Performansına Etkisi", **Yönetim ve Ekonomi**, Y. 17, S. 2, ss. 183-206.

Tüzün, İpek Kalemci. İrfan Çağlar. 2008, "Örgütsel Özdeşleşme Kavramı ve İletişim Etkinliği İlişkisi", **Journal of Yaşar University**, Y. 3, S. 9, ss. 1011-1027.

Uğrak, Uğur. Erigüç, Gülsün. Yasin Uzuntarla. 2016, "Personel Güçlendirme ve Sağlık Sektörü", **Çankırı Karatekin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Y. 7, S. 1, ss. 69-84.

Ünalın, Demet. Çetinkaya, Fevziye. Özyurt, Özcan. Aydemir Kayabaşı. 2006, "Bir Üniversite Hastanesinde Çalışan Sekreterlerde İş Memnuniyeti", **Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi**, Y. 9, S. 1, ss. 1-18.

Wang, Guangping. Peggy D. Lee. 2009, "Psychological Empowerment And Job Satisfaction: An Analysis Of Interactive Effects", **Group & Organization Management**. Vol. 34, Num. 3, pp. 271-296.

Wilkinson, Adrian. 1998, "Empowerment: Theory And Practice", **Personnel Review**, Vol. 27, Num. 1, pp. 40-56.

Wood, Stephen J. Toby D. Wall. 2007, "Work Enrichment and Employee Voice in Human Resource Management Performance Studies", **International Journal of Human Resource Management**, Vol. 18, Num. 7, pp. 1335-1372.

Yaldız, Elmas. 2007, "Kavramsal Düzeyde Etkinlik, Etkililik ve Verimlilik Olgularına Bir Bakış", [http://www.geocities.ws/ceteris\\_tr2/e\\_yaldiz.doc](http://www.geocities.ws/ceteris_tr2/e_yaldiz.doc). (Erişim Tarihi: 15 Nisan 2017).

Yenice, Ebru. 2006, "Kamu Kesiminde Performans Ölçümü ve Bütçe İlişkisi", **Sayıştay Dergisi**, S. 61, ss. 57-68.

Yıldırım, Halil İbrahim. Önder Şensoy. 2016, "Bilim Şenliklerinin 6. Sınıf Öğrencilerinin Fen Bilimleri Dersine Yönelik Tutumlarına Etkisi", **Journal of Turkish Educational Sciences**, Y. 14, S. 1. ss. 23-40.

Yücel, İlhami. Yavuz Demirel. 2012, "Psikolojik Güçlendirmenin Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisi Üzerine Bir Araştırma", **Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, S. 23, ss. 19-48.

Yükçü, Süleyman. Gülşah Atağan. 2009, "Etkinlik, Etkililik ve Verimlilik Kavramlarının Yarattığı Karışıklık", **Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, Y. 23, S. 4.

Yüksel, Oğuzhan. Orhan Adıgüzel. 2015, "Kamu Hastaneleri Birliği Kapsamında Yer Alan Sağlık Kurumlarında Çalışanlar Açısından Personel Güçlendirmenin İş Tatmini ve İş Motivasyonu Üzerine Etkilerinin Çeşitli Değişkenlere Göre İncelenmesi", **Journal of International Social Research**, Y. 8, S. 39, ss. 1019-1027.

Yüksel, Öznur. Hakan Erkutlu. 2003, "Personeli Güçlendirme-Empowerment", **Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Y. 5, S. 1, ss. 131-142.

Zencirkıran, Memet. 2012, **Örgüt Sosyolojisi**, Bursa: Dora Basım-Yayın, 1. Baskı.



**EKLER**

**EK-1: ANKET**

<p><b>Değerli Katılımcı,</b> <b>“PERSONEL GÜÇLENDİRME”</b> ile ilgili ifadeleri Bu anket uygulaması, Hitit Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı'nda hazırlanmakta olan <b>1- Kişisel Güçlendirme ve Örgütsel Etkililik Kurumsal Üzerine Bir Araştırma</b> adlı doktora tez çalışmasında kullanılacak üzere hazırlanmıştır. Ankete katılım gönüllülük esasına dayanmakta olup; katılmama hakkınız da bulunmaktadır. İki bölümden oluşan anket çalışmasının birinci bölümünde demografik bilgileriniz; ikinci bölümde ise, Personel Güçlendirme ve Örgütsel Etkililik hakkındaki değerlendirmelerinizi belirleyen ifadeler ile ilgili sorular bulunmaktadır. Ankete verilecek cevaplar sadece bu araştırma için kullanılacak olup, bilgileriniz kesinlikle gizli tutulacak, kişisel değerlendirmelerde bulunulmayacak ve araştırmanın amaçları dışında kullanılmayacaktır. Anketin değerlendirilebilmesi için <u>tüm soruları samimiyetle yanıtlamanız</u> büyük önem taşımaktadır. Ankete gösterdiğiniz ilgi için şimdiden çok teşekkür ederiz.</p> <p>Prof. Dr. İrfan ÇAĞLAR Tez Danışmanı</p> <p>Öğr. Gör. Muhammet ÇANKAYA Hitit Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Programı Doktora Öğrencisi</p>
--

<p><b>1.Cinsiyetiniz:</b></p> <p>( ) Kadın ( ) Erkek</p>	<p><b>4. Bu Görevinizdeki Toplam Hizmet Süreniz:</b></p> <p>( ) 1 yıldan az ( ) 1-5 yıl ( ) 6-10 yıl ( ) 11-15 yıl ( ) 16 yıl ve üzeri</p>
<p><b>2.Yaşınız:</b></p> <p>( ) 20 ve aşağısı ( ) 21-30 yaş ( ) 31-40 yaş ( ) 41-50 yaş ( ) 51 ve üzeri yaş</p>	<p><b>5.Bu Hastanedeki Hizmet Süreniz:</b></p> <p>( ) 1 yıldan az ( ) 1-5 yıl ( ) 6-10 yıl ( ) 11-15 yıl ( ) 16 ve üzeri yıl</p>
<p><b>3. Eğitim Düzeyiniz:</b></p> <p>( ) İlkokul ( ) Ortaokul ( ) Lise ( ) Ön lisans ( ) Lisans ( ) Yüksek lisans ( ) Doktora ( ) Diğer .....</p>	<p><b>6. Göreviniz:</b></p> <p>( ) Üst Kademe Yönetici ( ) Uzman Hekim ( ) Ebe ( ) Hemşire ( ) Teknik Hizmetler Personeli ( ) İdari Personel ( ) Diğer .....</p>

ölçeğine uygun şekilde cevaplayınız.					
<b>A1- Yaptığım iş benim için çok önemlidir.</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
A2- İşimi yerine getirirken yaptığım faaliyetler bana anlamlı gelmektedir.	1	2	3	4	5
<b>A3- Yaptığım iş benim için anlamlıdır.</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Y1- İşimi yapmak için yeteneklerime güveniyorum.	1	2	3	4	5
<b>Y2- İşimle ilgili faaliyetleri yerine getirecek kapasiteye sahip olduğumdan eminim.</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Y3- İşim için gerekli olan becerilerimi geliştirdim.	1	2	3	4	5
<b>ÖZ1- İşimi nasıl yapacağımı belirlemede önemli ölçüde özerkliğe sahibim.</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
ÖZ2- İşimi nasıl yapacağıma kendim karar verebilirim.	1	2	3	4	5
<b>ÖZ3- İşimi bağımsız ve özgür yapabilmek için önemli fırsatlara sahibim.</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
E1- Çalıştığım bölümde gerçekleşen olaylar üzerinde etkim büyüktür.	1	2	3	4	5
<b>E2- Çalıştığım bölümde gerçekleşen olaylar üzerinde kontrol sahibiyim.</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
E3- Çalıştığım bölümde gerçekleşen olaylar üzerinde sözüm geçer.	1	2	3	4	5

Aşağıdaki	<b>“ÇALIŞAN MEMNUNİYETİ”</b>	ile	ilgili	ifadeleri	
<i>1-Kesinlikle Katılmıyorum,</i>	<i>2-Katılmıyorum,</i>	<i>3-Kararsızım,</i>	<i>4-Katılıyorum,</i>	<i>5-Kesinlikle Katılıyorum</i>	
ölçeğine uygun şekilde cevaplayınız.					
<b>ÇM1-Bu iş yerinde en az iki yıl daha çalışacağımı düşünmekteyim.</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
ÇM2-Arkadaşlarıma bulunduğu işyerinin çalışmak için iyi bir yer olduğunu tavsiye ederim.	1	2	3	4	5
<b>ÇM3-Şirket değerlerim, kendi değerlerimle tutarlılık gösterir.</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
ÇM4-İyi iş çıkarabilmem için önünde organizasyonel engeller yoktur.	1	2	3	4	5
<b>ÇM5-Yaptığım iş firmama farklılık katmaktadır.</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
ÇM6-İçinde bulunduğum takım, karşısına çıkan engellerle başedebilecek güce sahiptir.	1	2	3	4	5
<b>ÇM7-Günlük aktivitelerde verdiğim kararlar güven vadetmektedir.</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
ÇM8- Kurallara uygun biçimde sorumluluklarımı yerine getirmeye çalışırım.	1	2	3	4	5



Aşağıdaki <b>“ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞME”</b> ile ilgili ifadeleri <i>1-Kesinlikle Katılmıyorum, 2-Katılmıyorum, 3-Kararsızım, 4-Katılıyorum, 5-Kesinlikle Katılıyorum</i> ölçeğine uygun şekilde cevaplayınız.					
<b>ÖÖ1- Herhangi biri, çalıştığım kurumu eleştirdiğinde bunu kişisel bir hakaret olarak algılarım.</b>	1	2	3	4	5
ÖÖ2- Diğer kişilerin çalıştığım kurum hakkındaki düşünceleri ile yakından ilgiliyimdir.	1	2	3	4	5
<b>ÖÖ3- Kurumda çalışanlar hakkında konuşurken genellikle ‘onlar’ yerine ‘biz’ ifadesini kullanırım.</b>	1	2	3	4	5
ÖÖ4- Bu kurumun başarılarını kendi başarılarım olarak görürüm.	1	2	3	4	5
<b>ÖÖ5- Herhangi biri, bu kurumu övdüğünde bunu kişisel bir övgü olarak da algılarım.</b>	1	2	3	4	5
ÖÖ6- Kurumum, kamuoyunda eleştirildiğinde bu durumdan rahatsız olurum.	1	2	3	4	5

Aşağıdaki <b>“İŞLETMENİN MALİ VE BÜYÜME PERFORMANSI”</b> ile ilgili ifadeleri <i>1-Çok Düşük, 2-Düşük, 3-Orta, 4-Yüksek, 5-Çok Yüksek</i> ölçeğine uygun şekilde cevaplayınız.					
<b>İŞMBP1-Öz sermayenize oranla ortalama net kârlılığınız</b>	1	2	3	4	5
İŞMBP2-Mevcut tüm kaynaklarınıza oranla vergi öncesi ortalama net kârlılığınız	1	2	3	4	5
<b>İŞMBP3-Temel faaliyetlerinizden elde ettiğiniz net gelir</b>	1	2	3	4	5
İŞMBP4-Pazara sunduğumuz yeni ürünlerin finansal başarısı	1	2	3	4	5
<b>İŞMBP5-Finansal açıdan genel başarı düzeyiniz</b>	1	2	3	4	5
İŞMBP6-Satışlarımızdaki yıllık ortalama artış	1	2	3	4	5
<b>İŞMBP7-Pazara sunduğumuz yeni ürün sayısındaki artış</b>	1	2	3	4	5
İŞMBP8-Önde gelen rakiplerinize kıyasla Pazar payınızdaki artış	1	2	3	4	5
<b>İŞMBP9- Çalışan sayınızdaki artış</b>	1	2	3	4	5
İŞMBP10-Yeni müşteri sayınızdaki artış	1	2	3	4	5
<b>İŞMBP11-Genel olarak pazardaki rekabet ortamındaki konumunuz</b>	1	2	3	4	5
İŞMBP12-Genel olarak kârlılık düzeyiniz	1	2	3	4	5

Aşağıdaki <b>“ÖRGÜTSEL BAĞLILIK”</b> ile ilgili ifadeleri <i>5-Kesinlikle Katılmıyorum, 4-Katılmıyorum, 3-Kararsızım, 2-Katılıyorum, 1-Kesinlikle Katılıyorum</i> ölçeğine uygun şekilde cevaplayınız.					
<b>ÖB1-Başka bir şirketten %25 fazla maaşla iş teklifi alırsam, işimi değiştirmek isterim.</b>	5	4	3	2	1
ÖB2-Teklif edilen yeni iş yerinden, yaratıcılığa daha fazla önem verileceği vadedilirse, işimi değiştirmek isterim.	5	4	3	2	1
<b>ÖB3- Başka bir şirkette, daha fazla statü teklif edilirse, işimi değiştirmek isterim.</b>	5	4	3	2	1
ÖB4- Yeni iş teklif edilen diğer şirkette, arkadaşlık ilişkileri daha iyiye işimi değiştirmek isterim.	5	4	3	2	1

## ÖZGEÇMİŞ

### EĞİTİM

- **Doktora**

Hitit Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme A.B.D.

- **Yüksek Lisans**

Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme A.B.D.

- **Lisans**

Hacettepe Üniversitesi Sağlık İdaresi Yüksekokulu

### İŞ DENEYİMİ

- **2013-...**

Hitit Üniversitesi

Sungurlu Meslek Yüksek Okulu

Sağlık Kurumları İşletmeciliği Programı-Öğretim Görevlisi

- **2005-2013**

Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi-İdari Personel

### İLETİŞİM

- **Adres:** Hitit Üniversitesi Sungurlu MYO 19300 Sungurlu- Çorum

- **Elektronik Posta Adresi:** [muhammetcankaya@gmail.com](mailto:muhammetcankaya@gmail.com)

