



T.C.  
ONDOKUZ MAYIS ÜNİVERSİTESİ  
SAĞLIK BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ  
SAĞLIK YÖNETİMİ ANABİLİM DALI

**SAĞLIK KURUMU AKREDİTASYONU İÇİN SAĞLIK  
ÇALIŞANLARININ GÜÇLENDİRİLMESİ**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Nazife Bahar ÖZDERE**

**Samsun  
Ağustos, 2017**



T.C.  
ONDOKUZ MAYIS ÜNİVERSİTESİ  
SAĞLIK BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ  
SAĞLIK YÖNETİMİ ANABİLİM DALI

# SAĞLIK KURUMU AKREDİTASYONU İÇİN SAĞLIK ÇALIŞANLARININ GÜÇLENDİRİLMESİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Nazife Bahar ÖZDERE

Danışman  
Doç.Dr. Elif DİKMETAŞ YARDAN

Samsun  
Ağustos, 2017

T.C.  
ONDOKUZ MAYIS ÜNİVERSİTESİ  
SAĞLIK BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

Nazife Bahar ÖZDERE tarafından Doç. Dr. Elif DİKMETAŞ YARDAN Danışmanlığında hazırlanan "Sağlık Kurumu Akreditasyonu İçin Sağlık Çalışanlarının Güçlendirilmesi" başlıklı bu çalışma jürimiz tarafından 15 / 08 /2017 tarihinde yapılan sınav ile Sağlık Yönetimi Anabilim Dalında YÜKSEK LİSANS Tezi olarak kabul edilmiştir.



Başkan : Doç.Dr. Elif DİKMETAŞ YARDAN – Ondokuz Mayıs Üniversitesi



Üye : Yrd. Doç. Dr. Polat TUNÇER – Ondokuz Mayıs Üniversitesi



Üye : Yrd. Doç. Dr. Keziban AVCI – Ankara Yıldırım Beyazıt Üniversitesi

ONAY

Bu tez, Enstitü Yönetim Kurulunca belirlenen ve yukarıda adları yazılı jüri üyeleri tarafından uygun görülmüştür.

.... / .... / .....

**Prof. Dr. Ahmet UZUN**  
**Sağlık Bilimleri Enstitüsü Müdürü**



## TEŞEKKÜR

Çalışmalarım sırasında yardımlarını, zamanını ve desteğini hiçbir zaman esirgemeyen, çalışmalarımın her aşamasında bizzat yanımda bulunup değerli önerileri ve yapıcı eleştirileri ile beni yönlendiren tez danışmanım Sayın Doç. Dr. Elif DİKMETAŞ YARDAN'a, araştırmam sırasında manevi desteğini eksik etmeyen aileme ve Tuğçe Aslan'a teşekkür ederim.

Bu çalışma, PYO.SBF.1904.17.010 proje numarası ile Ondokuz Mayıs Üniversitesi Bilimsel Araştırma Projesi birimi tarafından desteklenmiştir.



## ÖZET

### SAĞLIK KURUMU AKREDİTASYONU İÇİN SAĞLIK ÇALIŞANLARININ GÜÇLENDİRİLMESİ

**Amaç:** Sağlık kurumunun, akreditasyon sürecine kurum çalışanlarını hazırlayabilmesi için, çalışanların akreditasyon hakkındaki bilgi düzeylerinden yola çıkılarak, personelin nasıl güçlendirileceğinin belirlenmesi amaçlanmıştır.

**Materyal ve Metot:** Çalışma Şubat-Haziran 2017 tarihleri arasında Ondokuz Mayıs Üniversitesi Sağlık Uygulama ve Araştırma Merkezi çalışanlarına yönelik yapılmıştır. Literatür tarama ve uzman görüşlerinden faydalanarak hazırlanan anketin uygulanması ile veriler elde edilmiştir. Elde edilen verilerin analizi için SPSS 20.0 (Statistical Package for the Social Sciences) programından yararlanılmıştır. Çalışma yapılan grupların kendi içindeki farkları belirlemek için Tek Faktör Varyans Analizi (ANOVA), iki grup arasındaki farkın belirlenmesi için Bağımsız İki Grup Arası Farkların Testi, değişkenler arasındaki ilişkinin gösterilmesi için korelasyon ve çoklu regresyon analizleri kullanılmıştır.

**Bulgular:** Çalışmaya 513 (n=513) kişi katılmıştır. Çalışmaya katılanların anketlere katılımı incelenmiş, istatistiki analizler sonucunda akreditasyonun kuruma sağladığı faydalar açısından sadece cinsiyet (p=0,001), eğitim durumu (p=0,025) arasında farklılık bulunmuştur. Personel güçlendirme açısından sadece eğitim durumu (p= 0,017) ve kurumdaki görev (p= 0,040) arasında farklılık bulunmuştur. Kalite hedefleri, akreditasyonun kuruma sağladığı faydalar ve personel güçlendirme arasında pozitif ve istatistiksel olarak anlamlı ilişkiler bulunmuştur.

**Sonuç:** Kurumun akreditasyon sürecinde başarılı olabilmesi için personel güçlendirme uygulamalarına başlaması, personele gerekli hizmet içi eğitimlerin verilmesi ve sürece katılımlarının sağlanması önerilmektedir.

**Anahtar Kelimeler:** Akreditasyon; personel güçlendirme; sağlık çalışanları; sağlık çalışanlarının güçlendirilmesi.

Nazife Bahar ÖZDERE, Yüksek Lisans Tezi

Ondokuz Mayıs Üniversitesi-Samsun, Ağustos-2017.

## ABSTRACT

### EMPOWERMENT OF THE HEALTHCARE EMPLOYEES FOR HAVING ACCREDITATION A HEALTHCARE INSTUTION

**Aim:** It is aimed to determine how to empower employees in order to prepare them to accreditation process of the health insttution by based on the knowledge level of health insttution employees.

**Material and Method:** The study was carried out between February and June 2017 for Ondokuz Mayis University Health and Research Center personnel. Data were obtained through the use of survey which prepare by using literature review and expert opinion. SPSS 20.0 (Statistical Package for the Social Sciences) program was used for the analysis of the obtained data. To determine the differences within the study groups ANOVA, difference between the two groups Independent Samples Test, to show the relationship between variables correlation and regression analysis was used.

**Results:** 513 (n=513) people participated in the study. Participants of the study were examined for their participation in the surveys, and as a result of the statistical analyzes, the difference for the gender ( $p=0,001$ ) and the educational status ( $p=0,025$ ) was found only in terms of the benefits accreditation provides to the institution. In terms of empowerment, there was only a difference for the educational status ( $p=0,017$ ) and the job at the insttution( $p=0,040$ ). Positive and statistically significant relationships were found between quality objectives, benefits accredited to the institution and personnel empowerment.

**Conclusion:** In order for the institution to be successful in the accreditation process, it is recommended to start personnel empowerment practices, provide necessary in-service trainings to the personnel, and ensure participation in the process.

**Keywords:** Accreditation; personnel empowerment; healthcare personnel, healthcare personnel empowerment.

**Nazife Bahar ÖZDERE, Master Thesis**  
**Ondokuz Mayis University-Samsun, August-2017.**

## **SİMGELER VE KISALTMALAR**

**AAAHHC:** Accrediting Association for Ambulatory Health Care

**AR-GE:** Araştırma Geliştirme

**DTÖ:** Dünya Ticaret Örgütü

**EA:** Avrupa Akreditasyon Birliği

**EFQM:** European Foundation for Quality Management

**EMAS:** Europe Eco-Audit Scheme

**IAF:** Uluslararası Akreditasyon Formu

**ILAC:** Uluslararası Laboratuvar Akreditasyon Birliği

**ISO:** International Organization for Standardization

**ISQua:** International Society for Quality in Healthcare

**JCI:** Joint Commission International

**LAB:** Laboratuvar Akreditasyon Başkanlığı

**MIL-Q:** Military Specification Quality Program Requirements

**NCQA:** National Committee on Quality Assurance

**PAB:** Personel Akreditasyon Başkanlığı

**SAB:** Sistem Akreditasyon Başkanlığı

**TDK:** Türk Dil Kurumu

**TKY:** Toplam Kalite Yönetimi

**TÜRKAK:** Türk Akreditasyon Kurumu

**TÜSEB:** Türkiye Sağlık Enstitüleri Başkanlığı

**TÜSKA:** Türkiye Sağlık Hizmetleri Kalite ve Akreditasyon Enstitüsü

**ÜHAB:** Ürün/Hizmet Akreditasyon Başkanlığı

**Y.Y.:** Yüzyıl



## İÇİNDEKİLER

|                                                                |            |
|----------------------------------------------------------------|------------|
| <b>ÖZET .....</b>                                              | <b>iv</b>  |
| <b>ABSTRACT .....</b>                                          | <b>v</b>   |
| <b>SİMGELER VE KISALTMALAR.....</b>                            | <b>vi</b>  |
| <b>İÇİNDEKİLER.....</b>                                        | <b>vii</b> |
| <b>1.GİRİŞ.....</b>                                            | <b>1</b>   |
| <b>2. GENEL BİLGİLER .....</b>                                 | <b>4</b>   |
| 2.1.Sağlık Kurumlarında Akreditasyon.....                      | 4          |
| 2.1.1. Sağlık Kurumlarında Akreditasyonun Önemi ve Amacı ..... | 7          |
| 2.1.2. Sağlık Kurumlarında Akreditasyonun Faydaları .....      | 8          |
| 2.2.Türkiye’de Kalite Yönetim Sistemleri ve Akreditasyon.....  | 10         |
| 2.2.1. Türkiye’de Kalite Yönetim Sistemleri.....               | 11         |
| 2.2.2.Türkiye’de Akreditasyon .....                            | 15         |
| 2.3.Personel Güçlendirme.....                                  | 18         |
| 2.3.1.Personel Güçlendirme.....                                | 18         |
| 2.3.2.Personel Güçlendirmenin Tarihsel Gelişimi .....          | 21         |
| 2.3.3. Personel Güçlendirmede Temel Unsurlar .....             | 24         |
| 2.3.4. Personel Güçlendirme Süreci.....                        | 31         |
| 2.3.5. Personel Güçlendirme Engelleri ve Hataları .....        | 39         |
| 2.3.6. Sağlık Kurumlarında Personel Güçlendirme .....          | 43         |
| <b>3. MATERYAL VE METOT .....</b>                              | <b>46</b>  |
| 3.1. MATERYAL .....                                            | 46         |
| 3.1.1. Araştırmanın Amacı.....                                 | 46         |
| 3.1.2. Problem Cümlesi .....                                   | 46         |
| 3.1.3.Araştırmanın Hipotezleri .....                           | 46         |
| 3.1.4.Varsayımlar .....                                        | 47         |

|                                         |           |
|-----------------------------------------|-----------|
| 3.1.5.Sınırlılıklar.....                | 47        |
| 3.2. METOT .....                        | 47        |
| 3.2.1.Evren ve Örneklem.....            | 47        |
| 3.2.2.Veri Toplama Aracı .....          | 48        |
| 3.2.3.Verilerin Analizi .....           | 48        |
| <b>4.BULGULAR.....</b>                  | <b>49</b> |
| 4.1. Tanımlayıcı Bulgular.....          | 50        |
| 4.2. Hipotezlerle İlgili Bulgular ..... | 58        |
| <b>5.TARTIŞMA.....</b>                  | <b>65</b> |
| <b>6.SONUÇ VE ÖNERİLER .....</b>        | <b>77</b> |
| <b>KAYNAKLAR.....</b>                   | <b>82</b> |
| <b>EKLER .....</b>                      | <b>89</b> |
| <b>ÖZGEÇMİŞ .....</b>                   | <b>94</b> |

## 1.GİRİŞ

Son yıllarda dünyada her alanda olduğu gibi sağlık alanında da hızlı değişimler ve gelişmeler meydana gelmektedir. Bu gelişme ve değişimler, sağlık kurumlarının fonksiyonel olarak farklı yol ve yöntemler benimsemesini kaçınılmaz kılmaktadır. Sağlık hizmeti sunucuları ve hizmetten faydalananların, hizmetle ilgili bilinç düzeyleri ile birlikte daha kaliteli hizmet almak konusunda istekleri de artmaktadır.

Sağlık alanında hizmete olan talep hem nitel hem de nicel olarak artmıştır. Artan hizmet talebinin karşılanması ve talep karşılanırken hizmetten beklenen kalitenin de sağlanabilmesi için, kurumların performanslarını yükseltmeleri gerekmektedir. Her alanda olduğu gibi sağlık alanında da rekabet gün geçtikçe artmakta, rakip kurumlarla rekabet edilebilir düzeye gelinebilmesi için, kurumun performansı ve kaliteli hizmet sunumu oldukça önemli bir duruma gelmiştir. Sağlık hizmetinden yararlanan kesim, daha bilinçli hale gelmiş, hastane ve hekim tercihlerinde birçok kritere dikkat etmeye başlamıştır. Günümüzde düzenleyici sağlık kuruluşları da sağlık hizmeti sunumu sürecinde yer almaktadır. Bir yandan sağlık sistemlerinde klinik kalitenin geliştirilmesi, ulaşılabilirliğin artırılması ve maliyetlerin azaltılması konularında büyük bir baskıyla karşı karşıya olunması, diğer yandan da rekabetin giderek artması, sağlık sistemlerinde yeni yöntemlerin keşfini gerekli kılmaktadır. Son yıllarda bu baskılara cevap verebilmek için başvurulan araçlardan birisi, kurumun akredite edilmesidir.

Bütün kurumlarda olduğu gibi sağlık kurumunda da kalitenin belgelendirilmesi oldukça önemlidir. Sağlık kurumlarının akredite olması, kurumun kamuoyu gözünde itibarını artıracak, kuruma diğer sağlık kuruluşları adına rekabet üstünlüğü sağlayacak ve hizmet alıcılar tarafından tercih edilmesi için geçerli bir sebep olacaktır. Akreditasyon standartlarının kusursuzluğu ve araştırma prosedürünün tarafsız olması sayesinde, üçüncül grupların çoğunluğu, ticari sigorta ve devlet acenteleri, akreditasyonu sigorta için şart olarak görmektedir. Sağlık kuruluşunun sahip olduğu akreditasyon, profesyonel amaçlı çalışan sigorta şirketleri tarafından, bir çeşit kalite göstergesi olarak görülmekte ve akreditasyon belgesi sigorta şirketleri tarafından sağlık kurumunu değerlendirmede koşul olarak kabul edilmektedir (Akyurt, 2013). Sağlık organizasyonlarında akreditasyon, medikal uygulamalardaki değişiklikleri azaltmak, uygunsuz medikal bakımı yok etmek ve pahalı ücretleri azaltmak için geliştirilmiş ulusal standartları oluşturmaktır (Özüçelik, 2010).

Uluslararası rekabet, küreselleşme ve müşteri beklentilerindeki değişim gibi birçok gelişme; örgütler için insan kaynaklarının önemini giderek artırmaktadır. Sağlık kurumları tarafından hizmet üretiminde kullanılan kaynakların başında emek gelmektedir. Sağlık kurumları, emek yoğun kuruluşlar olması nedeniyle, daha verimli ve kaliteli hizmetin sağlanması önemli derecede kurumda çalışan personele bağlıdır. Personel güçlendirme faaliyetlerinin en yoğun yürütülmesi gereken kurumlardan biri, dolayısıyla sağlık kurumlarıdır. Küresel alanda meydana gelen değişimler karşısında örgütler, çalışanlarını güçlü kılmak için yollarını aramakta; bu sayede onların örgüt içi girişimcilik ve yenilikçiliğinden yararlanmaya çalışmaktadırlar.

Günümüzde sağlık işletmelerinin temposu giderek artmaktadır (Kangalli, 2005). Sağlık alanında kullanılan ileri ve karmaşık teknolojilerin hızlı değişimi ve gelişimine ayak uydurulması, daha etkin ve kaliteli hizmet sunumu için, zorunlu hale gelmiştir. Sağlık personeli bu değişim karşısında esnek olabilmeli, değişime ayak uydurabilmek için teknik eksikliklerini gidermek adına, eğitim alarak becerilerini geliştirebilmeli, problem çözme konusunda becerilerini artırarak, diğer sağlık çalışanlarını da eğitecek ve yönlendirecek idari beceriler kazanmalıdır.

Sağlık kurumlarında güçlendirmenin sağlanabilmesi için, kişilere yaptıkları işte karara katılma ve bağımsız karar verme yetkisinin sağlanması, buna karşılık yaptıkları işin sonuçlarının sorumluluğu da kişilerin olmalıdır. Sonuçların sorumluluğunu alacak olan sağlık personeli kendini daha güvende hissedecek, işini benimseyecektir. Bu durum sağlık personelinin motivasyonu ve iş tatmininin artmasını sağlayacak, yaptığı işte daha etkili sonuçlar ortaya çıkaracaktır. Bu da sağlık kurumunun kalitesinin artmasına yardımcı olacaktır.

Sağlık alanında hizmet veren kurumlar, emek yoğun kurumlardır. Bu nedenle kurumda yapılacak herhangi bir yenilik, gelişim ya da düzenleme için personelin katılımının sağlanması gereklidir. Kurumun akreditasyon sürecinde başarılı olmasında, kurumda çalışan personelin, sürece gönüllü katılımı büyük önem taşımaktadır. Personelin sürece katılımının sağlanması; akreditasyon süreci ve akredite olmanın kurum ve personele sağlayacağı katkılar hakkında yeterli bilgiye sahip olması ile sağlanabilecektir. Çalışanların, akreditasyonun kuruma sağlayacağı faydaları ve kurum amaçlarına ulaşmada sağlayacağı kolaylığı bilmeleri durumunda, akreditasyon sürecine katılmaları kaçınılmaz olacaktır.

Günümüzde akreditasyon, sağlık kurumları için oldukça önemli bir hale gelmiştir. Sağlık kurumlarının, akreditasyon standartlarını sağlamaları ile, verdikleri hizmetin kalitesi ve müşteri memnuniyeti artacak, bu sayede sağlık kurumları rekabet üstünlüğü sağlayabilecektir. Akreditasyon sürecinin başarılı olmasında, çalışanların bu sürece katılımı şarttır. Sürece katılımları ise, süreç ve sürecin katkıları hakkında bilgi sahibi olmaları ile sağlanabilecektir. Güçlendirilmiş personelin, motivasyonu ve kuruma bağlılığı yüksek düzeydedir. Bu nedenle kurumunu ileri taşımak için uğraşacak, yeniliklere ayak uyduracaktır.

Literatürde personel güçlendirme çabalarına etki eden ve personel güçlendirmenin etkilediği birçok konu ile ilgili çalışmalar mevcuttur. Ancak yapılan literatür taramaları kapsamında, sağlık kurumlarında personel güçlendirme faaliyetlerinin, akreditasyon sürecine sağlayacağı potansiyel faydalar hakkında geçerli bir çalışmaya ulaşılamamıştır. Bu çalışmada, sağlık kurumunun akreditasyon sürecine kurum çalışanlarını hazırlayabilmek için, çalışanların akreditasyon hakkındaki bilgi düzeylerinden yola çıkılarak, personelin nasıl güçlendirileceğinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Çalışmada sağlık kurumu çalışanlarının akreditasyon süreci hakkındaki bilgi düzeylerinin ölçülmesi ve personel güçlendirme faaliyetlerinin akreditasyon sürecine etkisi belirlenmek istenmektedir. Sağlık kurumlarında, akreditasyon ve personel güçlendirme arasındaki ilişkinin araştırılması ve sonuçlarının literatüre kazandırılması, bu tezin özgün değerini oluşturmaktadır.

Çalışma altı bölümden oluşmaktadır. İkinci bölümde konu ile ilgili genel bilgilere yer verilmiştir. Akreditasyon kavramı, önemi, amacı ve kuruma sağladığı faydalar incelenmiş, benzer kavramlarla arasındaki ilişkiye değinilmiş, sağlık kurumlarında akreditasyon kavramı üzerinde durulmuştur. Türkiye’de mevcut olan akreditasyon sistemleri ve Türkiye’nin akreditasyon sürecinin nasıl olduğu tanıtılmıştır. Personel güçlendirme kavramı incelenmiş, sağlık alanında personel güçlendirme kavramının nasıl olduğu üzerinde durulmuştur. Üçüncü bölümde, uygulama aşamasına geçilmiş, konu ile ilgili verilerin nasıl toplandığı ve analizinin nasıl yapıldığı belirtilmiştir. Dördüncü bölümde verilerden elde edilen bulgular verilmiştir. Çalışmanın beşinci bölümünde elde edilen bulgular ile ilgili tartışma yapılmış, yedinci bölümünde ise elde edilen sonuçlar ve öneriler ifade edilmiştir.

## 2. GENEL BİLGİLER

### 2.1.Sağlık Kurumlarında Akreditasyon

Hem dünyada hem de Türkiye’de, “Ruhsatlandırma” ve “Akreditasyon” terimlerinin anlamı ya birbiriyle aynı olarak düşünülmemekte ya da birbiriyle karıştırılmaktadır. Akreditasyon kavramını tanımlamadan önce, bu terimleri açıklamak gerekmektedir. Bu kavramların her biri farklı hedeflere, farklı kaynaklara gereksinim duymakta, farklı tiplerdeki kurumlarca yürütülmektedir. Dünyada, sağlık kurumları ve çalışanları için, pek çok ülkede, ruhsatlandırma sistemi bulunmaktadır. Daha az sayıda ülke de ise aynı zamanda akreditasyon sistemi de kullanılmaktadır (Akyurt, 2013). Akreditasyon, sağlık alanında sunulan hizmetlerinin kalitesinde gelişmeyi sağlayan iyi yol olarak düşünülmemekte ve tercih edilmektedir (Shaw, 2004).

Ruhsatlandırma işlemi, kurumun çalışmasının güvenli olması ve oluşabilecek zararlardan hastanın korunması için gereken minimum standartlardan oluşmaktadır. Sağlık kurumları ile ilgili ruhsatlandırma standartları, tıbbi bakımın güvenli olması için gerekli ekipmanın tipini ve kalitesini, en alt düzeyde olması gereken personel seviyesi ve niteliklerini, kurumun fiziki hacmini ve özelliklerini belirtmektedir. Ruhsatlandırma için gerekli olan özellikler, çoğunlukla yapısal veya fiziksel standartlar şeklinde görülmektedir. Eğer sağlık tesisi belirtilmiş minimum standartları karşılamak konusunda yeterli ise tesisler ruhsatlandırılabilir. Kurumun ruhsatlandırılmış olması, hastalara hizmet sunumu için, hükümet tarafından kuruma verilmiş izni ifade etmektedir (Akyurt, 2013). Karabulut (2009) akreditasyon terimini; laboratuvarlar, muayene ve belgelendirme kuruluşlarının, kar amacı gütmeyen ve devletten bağımsız bir kuruluşça, ulusal ve uluslararası alanda kabul edilen, standardı sağlanmış bazı teknik şartlara göre değerlendirilmesi, yeterliliğinin onay görmesi ve denetiminin yapılması süreci olarak tanımlamaktadır.

Ostenberg (2005) akreditasyonu; “sağlık kurumlarına gönüllü şekilde, bir kamu kurumu ya da özel kurum tarafından verilen, yapı, süreç ve çıktılarının sürekli gelişiminin gerektiği belirli standartları karşılayan tanınma, kabul özelliğinin verilmesi süreci” olarak tanımlamaktadır.

Joint Commission International (JCI)’a göre ise akreditasyon; sağlık hizmeti sunan kuruluşlarda, genellikle resmi kimliğe sahip olmayan, bağımsız ve tekil bir birim tarafından, sağlık kuruluşunun hizmet kalitesinin geliştirilmesi amacıyla ortaya konmuş,

bir takım gereklilikleri karşılayıp karşılamadığını değerlendirildiği süreçtir (Karabulut, 2009).

Akreditasyonun tanımı üzerinde henüz Türkiye’de uzlaşmış bir tanım olmamakla birlikte, doğrulamak, güven belgesi vermek anlamına geldiğinden Türk Dil Kurumu (TDK) akreditasyonu “denklik” kelimesinin karşılığına uygun görmüştür (TDK, Büyük Türkçe Sözlük, 2009).

Sur (2005) akreditasyonun tanımını, hizmetin mevcut kalitesini korumak ve kaliteyi daha ileri götürmek için, sağlık kurumlarında gerçekleştirilen uygulamaların, sağlıkla ilgili belirlenmiş standartlara uygunluğunun, kar amacı olmayan bağımsız kuruluş tarafından belgelenmesi olarak ifade etmiştir.

Türk Akreditasyon Kurumu (TÜRKAK) akreditasyonu; kurum tarafından (TÜRKAK), laboratuvar, muayene ve belgelendirme kuruluşlarının ulusal ve uluslararası alanda kabul edilmiş teknik kritere göre değerlendirilmesi, yeterliliğinin onaylanması ve düzenli olarak desteklenmesi olarak tanımlamıştır (Türk Akreditasyon Kanunu, madde 2, 1999).

Hoş (2016) akreditasyonu, sağlık hizmetlerinde risk yönetimi olarak tanımlamış, mevcut risklerin yönetilmesi ve azaltılmasını içerdiğini ifade etmiştir. Hoş’a göre akreditasyon, sağlık kuruluşlarında, kurum bünyesinde çalışanların da katılımı sağlanarak “kalite”, “hasta güvenliği”, “sürekli gelişim” anlayışının kurum kültürüne dönüşmesini sağlayan bir süreçtir.

**Kalite:** Kalite kavramının çeşitli tanımları olmakla birlikte, genel olarak kalite; ürün ya da hizmetin beklenen ihtiyaçları karşılayabilecek düzeyde tüketiciyi memnun etmesi olarak ifade edilebilir. Kalite kavramı geçmişte ürün kalitesi üzerinde durularak değerlendirilmiş; ancak bu değerlendirme günden güne farklılaşmıştır. Kalite kavramı günümüzde sistem kalitesi olarak önem kazanmış, bu durum sonucunda kalite, kişi ya da kurumlarca ortaya koyulan hedef ya da amaçlara ulaşmaya ne kadar yakın olduğunu gösterir hale gelmiştir (Yetginoglu, 2009).

Ülkelerin içinde bulunduğu yaşam standartlarına, gelenek ve göreneklerine, kültürüne, toplumsal yapısına, eğitim düzeyine, alışkanlıklarına, beğenilerine, değerlerine ve yasal yöntemlerine göre değişiklik gösterdiğinden, kalite kavramının subjektif bir kavram olduğu söylenebilir. Kalite kavramının subjektif oluşu, kalitenin

müşteri ihtiyaç ve isteklerine göre şekillendiğinin en önemli kanıtlarındandır (Karabulut, 2009).

**Toplam Kalite Yönetimi ve Sürekli Kalite İyileştirme:** Sürekli kalite iyileştirme ve toplam kalite yönetimi kavramları, birbiri ile aynı anlama gelecek şekilde kullanılmaktadır. Bu iki kavramın ortak amacı, belirlenen kalite koşullarının sağlanarak, müşterilerin ihtiyaçları ve isteklerinin, mümkün olabilecek en mükemmel biçimde gerçekleştirilmesi için, en alttan en tepe kademeye kadar, kurumda çalışan tüm personelin; hatta yapılabiliyorsa kurum müşterilerinin de sürece katılımının sağlandığı, yönetsel bir kuruluşun gerçekleştirilmesini ifade etmektedir (Akıncı, 2016).

Sağlıkta akreditasyon, sağlık alanında yapılan iyileştirme ve kalite yükseltme çabalarının tümünü içeren, süreç ve denetleme mekanizmasının tamamını ifade etmektedir. Denetleme işleminin akreditasyon sürecinde yeri ve önemi büyüktür. Akreditasyon, sürekli denetleme sistemi sayesinde, sağlık hizmeti sunumunda gereken disiplini ve doğru zamanlamanın uygulanmasını sağlamaktadır. Bu ve bunun gibi kaliteyi artıran ve amaca ulaşmada sistemin doğru işlemini sağlayan standartların uygulanmasını sağladığından, sağlık gibi insan hayatını etkileyen alanlarda akreditasyonun önemi oldukça fazladır (Sarıduman, 2016).

Akreditasyon standartları, tüm dünyada kalite otoriteleri tarafından kabul edilmiş genel standartlar olmaları nedeni ile akredite kurum tarafından sağlanan hizmetin dünyada doğruluğu ve güvenilirliği kabul edilmiş ve uygulanan hali ile aynı kalitede sunulduğunu göstermektedir. Bu durum akredite sağlık kurumundan faydalananların erişilebilir en yüksek kalitede hizmeti aldığını vurgulamaktadır (Akıncı, 2016).

Amerikan Cerrahlar Birliği tarafından hastanelerin standardizasyona duydukları ihtiyacı akreditasyon aracılığı ile sağlamaları süreci, işi en iyi yapanların bu konuda cesaretlerini artırmak ve standartları daha düşük düzeyde olanlara uyarıda bulunmak ihtiyacı şeklinde ifade edilmiştir (Yıldız, 2010).

Sağlık alanında sunulan hizmetlerin ne derece kaliteli olduğunun belirlenebilmesi ve değerlendirilebilmesi, ancak, hizmetlerin sağlamak zorunda olduğu tarafsız standart ölçütlere göre ölçülebilir ve karşılaştırılabilir olması ile mümkün olacaktır. Kalitenin belirlenmesi ve değerlendirilmesi amacına hizmet etmesi açısından



akreditasyon, kişilere sunulan sağlık hizmetinde uyulması gereken önemli faktörlerin ortaya koyulması için başvuru olan bir kalite yönetim sistemidir (Akıncı, 2016).

### **2.1.1. Sağlık Kurumlarında Akreditasyonun Önemi ve Amacı**

Timmons (2004) akreditasyonun amacını, sağlık kurumunun hizmet kalitesini arttırmak için, akreditasyon sürecini kullanarak sürekli iyileştirme çabaları ile kalite geliştirmenin sağlanması olarak ifade etmiştir. Ayrıca akreditasyon işleminin, sağlık hizmetlerinin mümkün olan tepe düzey ve kalitede sunulmasına yardımcı olup olmadığı ve bu sağlık hizmetlerine gerçekte güvence sağlayıp sağlamadığının da cevaplandırılması gereken bir soru olduğunu belirtmiştir (Wiswnathan ve Salmon, 2000).

Akreditasyonun amacı, hastanelerin yansız ve herhangi bir kurum ve kuruluştan bağımsız olan, dış bir kaynak tarafından incelenmesi yolu ile etkinliğinde artış sağlanması, maliyetlerin azaltılması, hasta memnuniyetinin yükseltilmesi, halkın kuruma olan güveninin daha güçlü hale getirilmesi, sunulan sağlık hizmetlerinin kalitesinde artış sağlanması, sağlık hizmetlerinin yönetim yapısının geliştirilmesi ve seçilmiş olan süreç, yapı ve sonuç standartlarını veya kriterlerini karşılayabilmek amacıyla sağlık hizmetleri kuruluşları için karşılaştırmalı veri tabanını oluşturulmasıdır (Yetginoğlu, 2009).

Shaw (2004) ise akreditasyonun amacının hastaların kurumdan beklentilerinin karşılanması (doğru tanı ve tedavi, hastaya gerekli bilginin sağlanması, hastaya saygı duyulması, hastaya güler yüz gösterilmesi, hastanede ortam temizliğinin sağlanması, hizmetlerin uygun fiyatlarla sunulması), sağlık hizmeti sunucularının performansının artırılması, hizmetten faydalananların, hangi hizmetin daha iyi olduğu kararını vermelerini sağlaması, hizmet kalitesini artırması, kurum performansının tarafsız değerlendirilmesi, kuruma karşı beslenen güven duygusunun artırılması, profesyonel kadronun ilgisini çekmesi ve kadroyu memnun etmesi, kurum çalışanlarının, hastaların ve hasta yakınlarının eğitime katkıda bulunması, sigorta ödemelerini daha kolay hale getirmesi, mesleki sigorta primlerinde düşüş meydana getirmesi, kalitenin ve güvenliğin değerlendirilmesini sağlaması, sağlık kuruluşlarının hasta bakımı konusunda gelişiminin sürekliliği konusunda beceri kazanmasını sağlaması, yön verici ve açık tavsiyelerin belirtilmesi, uzmanların kalite kontrolün tüm aşamalarında bulunmasının sağlanması, kurumun kamuoyunda itibarının yükselmesi,

sağlık kurum ve kuruluşlarında kalitenin nesnel ölçütlerle tanımlanması, sağlık kurum ve kuruluşlarının akreditasyon sağlayıcı kurumlar ve düzenleyiciler tarafından izlenmesi olduğunu ifade etmiştir.

Kurumun akredite olmasının, hem hastalar hem de sağlık kurum ve kuruluşları için oldukça önemli olduğu ve gün geçtikçe kurumların tercihinde aranılan özelliklerden biri haline geldiği görülmektedir (Sarıduman, 2016). Akreditasyon standartlarının kusursuzluğu ve araştırma prosedürünün tarafsız olması sayesinde, üçüncül grupların çoğunluğu, ticari sigorta ve devlet acenteleri, akreditasyonu sigorta için şart olarak görmektedir. Sağlık kuruluşunun sahip olduğu akreditasyon, profesyonel amaçlı çalışan sigorta şirketleri tarafından, bir çeşit kalite göstergesi olarak görülmekte ve akreditasyon belgesi sigorta şirketleri tarafından sağlık kurumunu değerlendirmede koşul olarak kabul edilmektedir (Akyurt, 2013).

Akreditasyon, sağladığı tüm faydalara ek olarak, sağlık alanında bulunan meslektaşların birbiri ile iletişiminin ve aralarındaki işbirliğinin artmasında, kurumun imajında ve itibarında olumlu gelişmelerin olmasında, kurum çalışanlarına kurum adına inanç ve güven duygusunun aşılmasında ve kurum faaliyetlerinde yeterliliğin sağlanmasında büyük etkiye sahiptir. Sayılan tüm bu etkileri nedeniyle, kurum için oldukça önemlidir (Yıldız, 2010).

### **2.1.2. Sağlık Kurumlarında Akreditasyonun Faydaları**

Joint Commission International (2014), National Committee on Quality Assurance (NCQA) (2014) ve Accrediting Association for Ambulatory Health Care (AAHC) (2014) akreditasyonun sağlık kurumuna sağladığı bazı faydaları aşağıdaki gibi sıralamıştır. Bunlar:

- Sağlık kurumunun performansını daha güçlü hale getirmesi (Klinik ve yönetsel olarak tümü),
- Tüm bölüm ve birimlerde hasta, ilaç ve tesis güvenliğini artırması,
- Toplumun inancını ve örgüte olan güvenini artırması,
- Topluma kurumlar arasında karşılaştırma yapabilmesi için kurum hakkında bir nevi karne sağlaması,
- Kurum performansının nesnel değerlendirmesini sunması,
- Kurumun kalite geliştirme çabalarını teşvik etmesi,

- Profesyonel personelin işe alınmasına ve işte devamlılığının sağlanmasına yardımcı olması,
- Kurum personeline eğitim ve öğretim imkanları sunması,
- Bazı devlet sertifikasyon gereksinimlerini karşılamak için kullanılabilmesi,
- Üçüncü taraf ödemelerini (sigorta ve devlet) hızlandırması,
- Genellikle lisans şartlarını yerine getirmesi,
- İşverenlerin sözleşme kararlarını olumlu yönde etkilemesi,
- Kuruma sunduğu bakım ve hizmetleri iyileştirmesi için yeni yollar bulması,
- Kurumun yapı ve süreçlerinde iyileştirmeler yapmasını sağlayarak verimliliğini artırması, maliyetlerini düşürmesi,
- Süreç ve hizmetlerin sürdürülebilir dokümantasyonu için mekanizma sağlaması,
- Daha iyi risk yönetimi programları geliştirmesi,
- Kurum çalışanlarını motive etmesi,
- Kurum çalışanlarının kurumda çalışmaktan gurur duymalarını ve kuruma olan güvenlerinin artmasını sağlaması,
- Kurumun halkla ilişkiler ve pazarlama çabalarını güçlendirmesi,
- Diğer paydaşlar ve sağlık kurumları ile ittifaklar geliştirmesidir.

Akyurt (2007) ve Hoş (2016), akreditasyonun sağlık kurumları ve hasta açısından faydalarının ayrı ayrı değerlendirilmesi gerektiğini öne sürmüşlerdir. Akreditasyonun, yukarıda sayılan faydalarına ek olarak kurum açısından faydaları; tam ekip çalışması ve ekip içi tutarlılığı sağlaması, politikaların revizyonuna imkan sağlaması, sürekli kalite gündeminin kuruma entegrasyonunu sağlaması, standartların gerçekleşmesine imkan vermesi, ulusal ve uluslararası kurumlarla ilişkileri geliştirmesi, pazarlama ve reklam imkanı sağlamasıdır. Akreditasyonun hasta açısından faydaları; hastalara yapılan tüm uygulamaların, verilen ilaçların uygulayan hekim dışında, bir uzman hekim tarafından da kontrol edilebilmesi, bakım sürecine hastalar ve ailelerinin de dahil edilebilmesi, hastalara sunulan teşhis ve tedavi hizmetlerinin, tıbbi literatürde tanımlanmış en yeni ve en ileri uygulamaları içerebilmesi, hastaya, hekimini istediği zaman değiştirme hakkının verilebilmesi, hastaya hastalığıyla ilgili yapılan tüm girişimler ve girişim sonrası problemler hakkında önceden bilgi verilip, onay işleminin yapılabilmesi, hastaya bilgi edinme hakkı, saygı görme hakkı, rıza alınması hakkı ve

mahremiyet hakkı verilebilmesi, hastayı uzman bir ekibin karşılaması (diplomasi olmayan bir hekim ya da hemşirenin, hastaya müdahale etmesi imkansızdır), hasta ve yakınlarının mahremiyetine saygı duyulması ve mahremiyetinin korunabilmesi, tedavilerinin her aşamasında hastaların bilgilendirilerek, onamlarının/izinlerinin alınması, şikayetlerini iletecekleri bir adresin olduğunu, bir sistemin işlediğini bilmeleri, hastanın teşhis ve tedavisinde kullanılacak tıbbi cihazların tümü, ilgili ve yetkin makamlarca kontrolleri yapıp, kayıt altına alınabilmesidir.

## 2.2.Türkiye’de Kalite Yönetim Sistemleri ve Akreditasyon

Akreditasyon kuruluşlarından birine başvuran tüzel kişiliğe sahip firmalar, akredite olacağı faaliyet konusuna göre kabul görmüş uluslararası standartlara göre çalışmalarını ve düzenlemelerini gerçekleştirdikten sonra, akredite olabilmektedir. Akreditasyon kurumlarının çalışma grupları, Ürün/Hizmet Akreditasyon Başkanlığı (ÜHAB), Laboratuvar Akreditasyon Başkanlığı (LAB), Sistem Akreditasyon Başkanlığı (SAB) ve Personel Akreditasyon Başkanlığı (PAB)’ndan oluşmaktadır. Firmalar akredite olmak istedikleri faaliyet alanına göre, bu bölümlerden birine başvuru yaparak akreditasyon sürecini başlatmaktadır (Ceylan, 2009).

Akreditasyon sürecinde izlenecek yol genellikle (laboratuvar, eğitim gibi) aşağıdaki gibidir (Nussbaum ve Simula, 2005):

- **Başvuru:** Sertifikasyon kurumu akreditasyon kurumuna başvuruda bulunur. Akreditasyon için başvuruda bulunan kurumla, akreditasyon konusu hakkında açıklamada bulunan bir anlaşma imzalanır. Başvuran kurumun şartları değerlendirilerek, uygunluğu halinde akreditasyon kabul edilir.

- **Değerlendirme:** Akreditasyon kurumunun değerlendirilmesinde sertifikasyon kurumu; organizasyonu, sistemleri, usulleri, sertifikasyon değerlendirmeleri ve kararlarını belirler. Değerlendirme ekibi; gereksinimlerin karşılanıp karşılanmadığını gösteren kanıtları toplar. Değerlendirmenin sonunda, değerlendirme ekibinin bulguları hakkında, başvuran kişi ile bir görüşme ayarlanır.

- **Rapor:** Akreditasyon kurumu, değerlendirme ile ilgili bir rapor hazırlar. Raporun bir kopyası, yorumlaması için başvuran kuruma verilir. Raporda değerlendirme ekibi tarafından belirlenen uygulamalar tanımlanır ve düzenlenmiş faaliyet istekleri belirtilir.

- **Uygun hitap etme:** Sertifikasyon kurumunun başvurusu akreditasyona kabul edilmeden önce, başvuran firmanın isteklerine doğru cevap vermesi gerekmektedir. Doğru seçeneklerin belirlenmesinden sonra açıkça belirtilen zamanda, akreditasyon kabul edilebilir.

- **Akreditasyon kararı:** Raporun temeli ve isteklerinin doğru yanıt seçeneklerine göre yapılır. Akreditasyon kararları değerlendirmeyi yapan kişi ya da kişiler tarafından ele alınmalıdır.

- **Akreditasyon ve gözetim, akreditasyonun takibi:** Akreditasyon kurumu sertifikasyon kurumunun herhangi bir isteğinin doğru olarak açıklanmasını sağlayan gözetimleri, akreditasyondan önce belirlenmeli ve akreditasyonun gerekliliklerinin, devamının ve uyumunun sağlanması ve bunu takip eden doğru yanıtlar açıklanmalıdır.

### 2.2.1. Türkiye’de Kalite Yönetim Sistemleri

Sağlık hizmetlerinde kalite, bir işin her seferinde ve herkes tarafından doğru yapılması esasına dayalı, sürekli gelişme ve iyileşmeyi hedefleyen, sağlık hizmetindeki hataları önleyecek ve memnuniyeti artıracak olan sistemdir. Kalite sistemi, sağlık hizmetlerinde sıfır hata ile çalışmayı hedefler ve sürecin performansını sistem ve insan olmak üzere iki parametre belirlemektedir. Kalite yönetim sisteminde bu parametrelerden sistem fazlasıyla ön planda iken, insana yok denecek kadar az önem verilmiştir. Juron, kalite sisteminin %85 sistemden %15 insandan oluştuğunu, Deming ise bu bileşenin %98 sistem %2 insan olduğunu ileri sürmüştür. Ancak sistemin sorunsuz işler durumda olabilmesi için personelin sisteme katılımının sağlanması, güveninin kazanılması ve desteğinin alınması gerekliliği göz ardı edilmemelidir. İlerleyen zamanlarda insan faktörünün gerekliliği anlaşılmış, kalite adına çalışma yapan tüm liderler insan faktörünün önemi üzerinde durmuştur (Öztaş, 2014).

Kalite yönetim sistemi sıfır hata ile sağlam adımlarla yürümeyi hedefler. Bunun için de tüm hizmet süreçlerinin incelenip düzenlenerek, süreçlerin akredite edilmesi ve iç ve dış müşteri memnuniyetini sağlanmasının gerekli olduğuna inanılmaktadır. Bu gerekliliğin karşılanması için iç müşteriyi ifade eden çalışan tarafının unutulmaması gerekmektedir. Ancak genellikle dış müşteri memnuniyetine odaklanılmış ve dış müşteri memnuniyeti büyük ölçüde sağlanırken, iç müşteri olarak çalışanlar göz ardı edilmiş ve sağlam adımlar atmakta başarılı olunamamıştır. Sonuç olarak memnuniyetsiz çalışanlar, sorunlarla yorgun düştüğünden tükenmişlik sendromu

yaşamakta ve tükenmişlik sendromu yaşayan çalışanların tıbbi hata yapma riskleri artmaktadır (Öztaş, 2014). Yatkın (2003), kalite yönetimi sisteminin uygulanabilmesi için alt yapı kurum kültürünün mevcudiyetinin gerekli olduğunu, aksi halde insan faktörünün ihmal edilmesinin kurumu başarısızlığa sürükleyeceğini vurgulamıştır. Kurum insan faktörünün ihmalinin, karşılaşılan en önemli problemlerden biri olduğunu belirtmiştir.

Günümüz koşullarında rekabet avantajı sağlayabilmekte kalitenin önemi anlaşılmış, kalite her alanda konuşulan bir konu haline gelmiştir. Bu koşullarda, kurumlar için toplam kalite yönetimi (TKY), ISO (International Organization for Standardization) 9001 ve European Foundation For Quality Management (EFQM)'ın bir gereklilik hatta daha ötesi bir zorunluluk olduğu gerçeği herkes tarafından kabul edilmektedir. Amaç ve hedefleri belirlenmiş, bu amaç ve hedefler çalışanlar tarafından da kabul edilmiş ve benimsenmiş, iç ve dış müşteri memnuniyeti sağlanarak sürekli gelişmeyi ön planda tutan iyi kurulmuş bir kalite yönetim sisteminin, işletme verimliliğini artırarak maliyetleri azalttığı görülmektedir (Çakar ve Serdar, 2002).

### **ISO 9000**

1946 yılında Cenevre’de kurulan Uluslararası Standartlar Teşkilatı (ISO), teknik ve teknik dışı dallardaki standartların belirlenmesi çalışmalarını yürütmek amacını taşımaktadır. (Yatkın, 2003; Çetin, Akın ve Erol, 2001; Yıldız, 2010; Uzunçakmak, 2015). ISO standartlarının temelini, yüksek kaliteli savunma teknolojisi elde edebilmek için, 1963 yılında Amerika Birleşik Devletleri’nde hazırlanan MIL-Q-9858 (Military Specification Quality Program Requirements) oluşturmaktadır (Tütüncü ve Doğan, 2003:50). 1987 yılında ise ISO tarafından beş adet uluslararası standartlar serisi hazırlanmış, ilerleyen zamanlarda bu standartlar üzerinde birtakım değişiklikler ve düzenlemelere gidilmiştir (Şahin, 2007:12). ISO koşulları etkin bir kalite sisteminin temelini oluşturduğundan, ürün ya da hizmet üretiyor olması fark etmeksizin tüm kurumların ISO koşullarını karşılamak için çaba harcaması gereklidir (Yatkın, 2004; Uzunçakmak, 2015) .

ISO 9000 Kalite Sistemi, kalite yönetimi anlayışının kalite hedeflerini gerçekleştirme noktasında devreye girmiş ve müşterilerin ihtiyaçlarının belirlenmesi işlemini kontrat inceleme (contrat review) aşamasından başlayarak ele alan, sürekli

iyileşme (continuous improvement) kavramıyla kalitenin dinamikliğini vurgulayan güvence sistemidir (Çağlar, 2006).

ISO 9000 Serisi küçük herhangi bir işletme veya hizmet veren bir kuruluş için uygulanabilecek kalite güvence standartlarını ortaya koymakta ve mevcut herhangi bir sistem için kullanılabilir. İşletmenin verimliliğinin artırılmasında ve iç maliyetlerinin azaltılmasında büyük oranda katkısı bulunmaktadır. ISO 9000 serisi ürün standartlarını içermemektedir. ISO 9000 serisindeki her bir doküman farklı başvurular için bir kalite modelini tanımlamaktadır. ISO 9000 standardı ISO 9000:2000, ISO 9001:2000, ISO 9004:2000, ISO 19011:2000 ve ISO 14000 olarak birbiriyle ilişkili ve birbirini tamamlayan dört temel standarttan oluşmaktadır (Yıldız, 2010). Aşağıda bu dört temel standart açıklanmıştır:

- **ISO 9000:2000 Kalite Yönetim Sistemleri-Temel Kavramlar, Terimler:** ISO 9000'in ana standartlarının giriş niteliğini taşımaktadır ve bu standartların vazgeçilmez bir parçasıdır. Temel bilgiler ve terminolojik açıklamalar içermektedir. Bu sayede diğer üç standardın anlaşılması ve kullanılmasında oldukça büyük bir rolü vardır. (Çakar ve Serdar, 2002; Yıldız, 2010)

- **ISO 9001:2000 Kalite Yönetim Sistemleri-Şartlar-** Müşteri memnuniyetinin artırılabilmesi amacıyla, müşteri ihtiyaçları ve mevzuat gereklerinin karşılanabilmesi için bir kuruluşun, Kalite Yönetim Sisteminde bulunan ne gibi şartları karşılaması gerektiğini ortaya koymaktadır. (Çakar ve Serdar, 2002; Yıldız, 2010).

- **9004:2000 Kalite Yönetim Sistemleri Performansının İyileştirilmesi İçin Kılavuz-**ISO 9004 Kalite yönetim sistemlerini mükemmelliğe ulaştırmada araç olarak kullanılabilir genel bir dokümandır (Çakar ve Serdar, 2002; Yıldız, 2010).

- **ISO 19011:2000 Kalite ve Çevre Yönetim Sistemleri Tetkik Klavuzu:** Tetkik Klavuzu niteliğindeki bu kalite yönetim sistemi, kalite ve çevre yönetim sistemleri ile ilgilidir. Standartlar hem firmanın kendi içinde kullanılabilmesi hem de tedarikçilerin denetlenmesi amacıyla kullanabilmek için uygundur (Yıldız 2010).

- **ISO 14000:** ISO'nun bilinen bir diğer önemli standardı da çevre yönetim sistemi ya da modeli olarak kullanılan, ISO 9000 serisi dışında yer alan ISO 14000 standardıdır (Işığışık, 2005). Kuruluşların çevre yönetimi uygulamalarının, önceden belirledikleri hedeflere uygunluğunu değerlendirme amacı ile oluşturulan BS 7750 Çevre Yönetim Standartları ile EMAS'tan (Europe Eco-Audit Scheme) yararlanılarak

ISO teknik komite tarafından taslak olarak hazırlanan ISO 14000 serisi, 1 Eylül 1996’da yayınlanmış ve uluslararası bir standart olarak geçerlilik kazanmıştır (Yıldız, 2010).

### **EFQM Mükemmellik Modeli**

EFQM (European Foundation For Quality Management) mükemmellik modeli, Avrupa Kalite Vakfı tarafından geliştirilmiş, oldukça etkili bir kendini değerlendirme aracıdır. Bu model mevcut performansı ölçerek gelişme alanlarını ve fırsatları tanımlar. Aynı zamanda dışsal bir karşılaştırmaya da imkan sağlar. Bu modeli çekici hale getiren özelliği hizmet sağlayıcının en iyi değeri yaratmaya çalışmasına yardımcı olmasıdır (George, Cooper ve Douglas, 2003).

EFQM mükemmellik modeli, sadece kalite konusuyla ilgilenmekle kalmaz, aynı zamanda, yönetimin her aşamasına nüfuz eden etkili bir yönetim sistemi kurulması için önemli araçlar sunar (Seghezzi, 2001).

EFQM mükemmellik modeli; beşi “girdi”, dördü “sonuç” olmak üzere dokuz ana kriterden oluşan, yüksek performans elde etmek üzere kurulmuş bir modeldir (Barlı, Avcı ve Avcı). EFQM Mükemmellik Modelinin esasını oluşturan temel kriterler aşağıdaki gibidir (Jacobs ve Suckling, 2007):

- Girdi Kriterleri;
  - Liderlik: Mükemmel liderlik, insan davranışlarının ve faaliyetlerin etkinliğini sağlayabilecek sistemi kurarak değer oluşturmalıdır.
  - Politika ve Strateji: Mükemmel bir organizasyon, tüm çıkar gruplarını odaklayan vizyon ve misyona sahip politika ve strateji belirler.
  - Çalışanlar: Mükemmel organizasyon, bütün çıkar gruplarına karşı kendi insan kaynağını, gücünü ve ödül sistemini en iyi şekilde kullanır.
  - İşbirlikleri ve Kaynaklar: Kusursuz organizasyonlar bilgi teknolojilerini içeren işbirliklerini ve kaynaklarını planlar ve yönetir.
  - Süreçler: Kusursuz organizasyonlarda müşteriye değer katacak süreçler gereklidir.
- Sonuç kriterleri;
  - Müşterilerle ilgili sonuçlar: Kusursuz organizasyonlar tüm müşterileri için en iyi sonuçları ortaya koymaya çalışır ve yüksek düzeyde müşteri tatmini sağlar.



- Toplumla ilgili sonuçlar: Kusursuz organizasyonlar en iyi sonuçları geniş toplumsal katmanlara ulaştırmaya çalışırlar.
- Çalışanlarla ilgili sonuçlar: Kusursuz organizasyonlar kendi iç müşterisi olan çalışanları üzerinde yüksek tatmin sağlamaya çalışırlar.
- Temel performans sonuçları: Kusursuz organizasyonlar sürekli olarak kendi politika ve stratejilerine bağlı en iyi temel performans sonuçlarını başarmaya çalışır.

### **2.2.2. Türkiye’de Akreditasyon**

#### **Türk Akreditasyon Kurumu (TÜRKAK)**

Dünyadaki gelişmelerle birlikte Türkiye’de de akreditasyon alanında önemli adımlar atılmıştır. Ürünlerin belirlenmiş kalite ve güvenlik kriterlerine uygunluk değerlendirme faaliyetlerinin akredite edilmesi amacıyla 4 Kasım 1999 tarihinde yayımlanan 4457 sayılı Kanunla Türk Akreditasyon Kurumu (TÜRKAK) kurulmuştur (Akyurt, 2013).

TÜRKAK'ın kuruluş amacı, uygunluk değerlendirme kuruluşlarını akredite etmek, bu kuruluşların ulusal ve uluslararası standartlara göre faaliyette bulunmalarını ve bu suretle uygunluk değerlendirme kuruluşlarınca düzenlenen belgelerin ulusal ve uluslararası alanda kabulünü temin etmektir. Merkezi Ankara'da olmak üzere Başbakanlıkla ilgili özel hukuk hükümlerine tabi, tüzel kişiliği haiz, kar amacı gütmeyen, idari ve mali özerkliğe sahip bir kuruluştur (Resmi Gazete, 1999).

TÜRKAK hem Orta Asya ve Balkan Ülkeleri hem de Körfez Ülkeleri ile güçlü bir iletişim içindedir. Belirtilen bu ülkeler, TÜRKAK’tan akreditasyon konusunda eğitim desteği sağlamak ve TÜRKAK’a akreditasyon başvurusunda bulunmaktadır. Bunun yanısıra, TÜRKAK bu ülkelere kendi akreditasyon kuruluşlarını kurmaları konusunda da teknik destek sağlamaktadır. Son zamanlarda, akreditasyon ve teknik destek isteklerinde meydana gelen artış, TÜRKAK’ın yürüttüğü uluslararası faaliyetlerde başarı sağladığının ve alanda tanınır hale geldiğinin göstergesidir (Ceylan, 2009).

TÜRKAK’ın görev ve yetkileri aşağıdaki gibi sıralanabilir:

- Akreditasyon kriterlerinin ve alınması gereken önlemlerin belirlenmesi, uygulanması ve gerekli görüldüğü durumlarda değiştirilmesi,

- Akreditasyon başvurusunda bulunan kuruluşları değerlendirmek ve akreditasyonuna karar vermek, akredite edilen kuruluşları izlemek ve gerekli akreditasyon kararlarını almak,

- Akredite edilen kuruluşların düzenlemiş olduğu işaret ve belgelerin kullanımının özendirilmesini sağlamaya yönelik düzenlemeler yapmak,

- Uluslararası akreditasyon kuruluşları ile gerekli ilişkileri sağlamak,

- Akredite olmak için başvuran kuruluşların, akreditasyon süreci ile ilgili bilgilerin gizliliğini garanti altına almak,

- Görev alanına giren konularda eğitim ve araştırma çalışmaları yapmak.

Uygunluk değerlendirmesi kavramı içinde TÜRKAK tarafından akreditasyonu gerçekleştirilebilecek olan konular belirtilmiştir. Buna göre deney, analiz ve kalibrasyon konusunda rapor ve sertifika veren laboratuvarlar, çeşitli standart ve teknik düzenlemeler temelinde ürün belgelendirmesi yapan kuruluşlar, kalite, çevre ve diğer yönetim sistemlerini belgelendiren kuruluşlar ile personel belgelendirmesi yapan kuruluşlar TÜRKAK akreditasyonu sağlanacak olan kuruluşlardır.

Belgelendirme işlemleri dört ana grupta toplanmaktadır. Bunlar;

1. Kalibrasyon, analiz ve test hizmeti veren kuruluşlar,
2. Ürün ve hizmet sertifikası veren kuruluşlar,
3. Sistem bilgilendirmesi yapan kuruluşlar,
4. Personel belgelendirmesi yapan kuruluşlardır (Tengilimoğlu ve ark., 2013).

TÜRKAK'ın çalışmaları 01.07.2000 tarihinde başlamış ve akreditasyon hizmeti ile ilgili teknik koşul ve kurallar 30.05.2001 tarihi ile belirlenmiştir. Gerekli kurum ve kuruluşlarla iletişimin sağlanması ve akreditasyona başvuruları alabilmek amacıyla, 15.06.2001 tarihinde TÜRKAK'ın web sitesi kurulmuş, akreditasyon başvuruları alınmaya başlanmıştır.

TÜRKAK Avrupa Akreditasyon Birliği (EA)'ne Kasım 2002'de üye olunmuştur, Uluslararası Laboratuvar Akreditasyon Birliği (ILAC)'ne Aralık 2002'de gözlemci üye olmuştur. TÜRKAK 2001 yılında akreditasyon hizmeti vermeye başlamış ve 2008 yılı itibarıyla karşılıklı tanınma anlaşmalarına konu olan tüm akreditasyon alanlarında Avrupa Akreditasyon Birliği ile karşılıklı tanınma anlaşması imzalamıştır. TÜRKAK Avrupa Akreditasyon Birliği (EA), Uluslararası Akreditasyon Forumu (IAF)

ve Uluslararası Laboratuvar Akreditasyon Birliği (ILAC) ‘nin tam üyesi konumundadır (<http://www.turkak.org.tr/06.05.2017>).

TÜRKAK’ın kurulması ve faaliyete geçmesi ile, Türkiye’de uygulanan belgelendirme faaliyetleri dünyaca tanınmış, güvenilirliği ve saygınlığı artmıştır. Ayrıca TÜRKAK’ın varlığı ile Dünya Ticaret Örgütü (DTÖ) tarafından belirlenen düzenleme şartlarına uygun bir değerlendirme yapılabilmesi için gerekli alt yapılar oluşturulmuştur.

Üretilen mallar ve sunulan hizmetlerin kalitesi ile ilgili olarak hazırlanan belgeler, muayene ve deney raporları, tüketici için daha doğru ve yeterli olarak bilgilenmelerini sağlayacak araçlar halini almıştır. TÜRKAK’ın faydalarından biri de Avrupa Birliği’ne ihraç edilen malların kalite ve teknik emniyeti ile ilgili belgelerin, yurt içinden alınabilmesinin sağlanmasıdır. Ülkemizde bulunan uygunluk değerlendirme kuruluşlarının, Avrupa Birliği’ne mal ihraç etmek isteyen Avrupa Birliği dışındaki diğer ülkelerin üreticilerine gereksinim duydukları belgelendirme hizmetini sağlayarak kazanç elde etmektedirler. Rekabete açık ve şeffaf şekilde çalışan uygunluk değerlendirme sektörünün oluşması ve bu sahada yatırımın cazip hale gelmesini sağlamıştır (Ceylan, 2009).

### **Türkiye’de Sağlıkta Akreditasyon**

Toplumda sağlığı tehdit eden bir durumun varlığında, mevcut sağlık sisteminin hizmet sunumunda yeterli olamaması ve gerekli önlemleri alamaması, toplumun tüm fertlerinin sağlığını tehlikeye atacağından, sağlık hizmetleri herkes tarafından rahatlıkla ulaşılabilir ve belirli kalite standartlarını taşıyor nitelikte olmalıdır (Gül, 2007). Bu amaçla Sağlık Bakanlığı 2001 yılından itibaren çalışmalara başlamıştır. 2003 yılında ortaya konulan “Sağlıkta Dönüşüm Programı”nda da sıkça bahsedilen birtakım hizmet standartları, bu çalışmaların bir ürünüdür. Sağlıkta Dönüşüm Programının temel ilkelerinden biri “Sürekli Kalite Gelişimi” olup programın 6. bileşeni ise “Nitelikli ve Etkili Sağlık Hizmetleri İçin Kalite ve Akreditasyon” başlığı altında sunulmuştur. Sağlık Bakanlığı bu çalışmalar ile yurt genelinde, sağlık kurumlarının akredite edilmeleri, sağlık hizmetlerinde bir standart sağlanması, kalite ölçüt ve değerlendirme sistemlerinin geliştirilmesi ve sağlık sistemine ait ortak veri tabanı oluşturulması yönünde çalışmalar yapmıştır (Şen, 2005; Hoş, 2016).

Türkiye Sağlık Enstitüleri Başkanlığı (TÜSEB) Sağlık Bilimi ve Teknolojisi alanında bilgi üreterek, ülkemize ve insanlığa hizmet etmek amacıyla, merkezi İstanbul

olmak üzere, 2015 yılında kurulmuştur. Kurum; kamu ve özel kurumlarla ortaklıklar yapılarak, araştırmacılara bilimsel ortam sağlamayı, bilimsel araştırmalar yapılmasını, koordine edilmesini ve inovasyonun teşvikini amaçlamaktadır. AR-GE'ye katkı sağlayarak, sağlık bilim ve teknolojisi ekosistemleri geliştirilmesi, yeni ürünlerin üretimi ve var olanların geliştirilmesini sağlamayı planlamaktadır. Sağlık hizmetlerinin akreditasyonu da TÜSEB tarafından yürütülmektedir. Ayrıca TÜSEB, sağlık bilim ve teknolojileri alanında Türkiye'nin daha ileri taşınmasını amaçlamakta, bununla ilgili olarak kurs, konferans ve etkinlikler düzenleyerek; sertifika, eğitim ve öğretim programları uygulamaktadır (<http://www.tuseb.gov.tr>, Erişim Tarihi: 06.05.2017).

Sağlık hizmetlerinde akreditasyon faaliyetleri, TÜSEB bünyesinde, TÜSEB ile aynı yıl içinde kurulan Türkiye Sağlık Hizmetleri Kalite ve Akreditasyon Enstitüsü (TÜSKA) tarafından yürütülmektedir. Enstitü, görev alanları kapsamında; Türkiye'de faaliyet sunan sağlık kuruluşlarının kalitesini sürekli iyileştirmeye ve uluslararası düzeyde sağlık hizmetlerinin kalitesinin geliştirilmesine katkı sağlamaya yönelik olarak kalite ve akreditasyon çalışmaları planlamaktadır ([tuseb.gov.tr](http://tuseb.gov.tr), Erişim Tarihi: 06.05.2017). ISQua tarafından akredite olan standart setleri ile eğitim programının yanı sıra Enstitü organizasyonel yapısının akreditasyonuna yönelik çalışmalarına başlayan Türkiye Sağlık Hizmetleri Kalite ve Akreditasyon Enstitüsü, kuruluşunu takip eden süreçte ISQua ile temaslarını başlatmış ve Kurumsal Üyelik için başvurarak 29 Mart 2016 tarihinde kuruluşa üye olmuştur. Türkiye Sağlık Hizmetleri Kalite ve Akreditasyon Enstitüsü (TÜSKA) 2016 yılının aralık ayı itibari ile, Ulusal Hastane Akreditasyon Programı ilan edilerek hastanelerden akreditasyon başvuruları almaya başlamıştır. Bu durum, Türkiye'de bu alanda sunulan hizmetlerin uluslararası kabul gören ilke ve değerleri taşıyor olmasını ifade etmektedir (Coşkun Us ve Dikmetaş Yardan, 2016).

## **2.3. Personel Güçlendirme**

### **2.3.1. Personel Güçlendirme**

Personel güçlendirme kavramı, uzun süredir incelenen ve üzerinde araştırma yapılan bir kavramdır ve bu kavram ile ilgili birçok tanım yapmak mümkündür. Güçlendirme kavramının çok boyutlu yapısı, birçok yazar tarafından farklı şekillerde tanımlanmasına sebep olmuştur.

Bowen ve Lawler (1992) personel güçlendirmeyi; organizasyonun performansıyla ilgili bilgi, organizasyonun performansına bağlı ödüller, organizasyonun performansını anlamaya ve performansa katkı sağlamaya yarayacak tecrübe, organizasyonun yönetimi ve performansı hakkında söz sahibi olabilmeyi sağlayacak karar verme gücü olmak üzere dört organizasyonel bileşenin çalışanlarla paylaşılması olarak tanımlamıştır.

Foster ve arkadaşları (1997) güçlendirmeyi; işletmenin en alt kademesinde çalışanların dahi, kendi kendine karar verebilme yeteneğine ve kapasitesine sahip olmaları ve işletmenin ortağı gibi hareket edebilmeleri için uygun organizasyon kültürünün oluşturulması olarak tanımlamıştır.

Cunningham ve arkadaşlarına (1996) göre güçlendirme, karar verme gücüne sahip olmayan kişileri de kapsayacak şekilde, gücün yeniden dağıtılmasıdır.

Erstad'a (1997) göre güçlendirme; çalışanların kurum içinde söz sahibi olmasına, kararlara katılımlarına olanak tanıyan, çalışanların kendi işleriyle ilgili karar vererek, sorumluluk ve risk almalarını sağlayacak örgüt kültürünün oluşturulmasıdır.

Personel güçlendirmeyi yönetim kavramı olarak ele almak gerekirse; yardımlaşma, paylaşma, yetiştirme ve ekip çalışmasına dayalı olarak çalışanlara karar verme yetkisinin verilmesi ya da elinde bulunan yetkinin artırılması ve kişilerin gelişmesinin sağlandığı süreç olarak tanımlanabilir (Koçel, 2005; Güney, 2004). Diğer bir ifadeyle güçlendirme; personelin, bilgi ve uzmanlıklarına duydukları güvenin arttığı, dolayısıyla kendilerini motive olmuş hissettikleri, kendi kararlarına güvenerek, başkalarının yönlendirmesine ihtiyaç duymaksızın harekete geçme isteği duydukları, olayların kontrolünü kendi inisiyatifleri doğrultusunda sağlayabileceklerine inandıkları ve kurumun amaçlarına uygun ve kurum için anlamlı olduğunu düşündükleri görevleri yerine getirmelerini sağlayan uygulama ve şartları ifade etmektedir (Beşyaprak,2012).

Budak (2005) personel güçlendirmeyi, çalışanın kendi işi hakkında karar verme ve bu kararları uygulama olanaklarının genişletilmesi amacıyla; çalışana gerekli konularda bilgi, beceri ve motivasyon kazandırılması süreci olarak tanımlamıştır. Personel güçlendirme; çalışanın eylemlerinde bağımsız olarak ve sahip olduğu yaratıcılığı kullanarak, kurumun amaçlarına katkıda bulunurken gönüllü olmasını sağlayacak istek seviyesine ulaştırılmasıdır (Budak, Aldemir ve Ataol, 2004).

Tüm tanımları incelendiğinde güçlendirmenin “sorumluluğun dağıtılması, katılımlı yönetim veya herhangi bir yönetim tanımının da ötesinde bir kavram olduğu görülmektedir. Personel güçlendirme bireyleri daha güçlü hale getirmektir. Ancak bu güç örgüt hiyerarşisi ya da maddi konulardan çok; bireylere kişisel gelişim sağlama, onları daha bilgi hale getirme, özgüvenlerinin artmasını sağlama, etrafında bulunan kişilerle kurduğu ilişkilerin daha olumlu ve faydalı olması yeteneğini güçlendirerek bireyin istediği çevreyi oluşturmasını sağlamaktır (Şen, 2010).

1998’de Conger ve Kanungo, güçlendirme kavramını ilk kez çalışanların “motivasyon süreçleri” ile tanımlamak gerektiğini ileri sürerek, güçlendirme kavramının açıklanması konusunda önemli bir adım atmışlardır. Bu yaklaşım birçok araştırmacıyı, güçlendirmenin etkileri konusunda farklı bakış açılarına yönlendirmiştir. Conger ve Kanungo güçlendirmeyi; “işletmelerde güçsüzlüğün artmasına sebep olan koşulların belirlenerek güçsüzlüklerin giderilmesi ve personelin özgüveninin artırılması sürecidir” şeklinde tanımlamışlardır. “Güçlendirme, astların görevlerinde öncü olarak kişisel teşebbüste bulunabilmeleri ve bu tür davranışlarını devam ettirme konusunda kararlı olmalarıdır”. Peter Koestanbaum’a göre personel güçlendirme “bireylerin kendi içinde bulunan gücü, yaratıcılığı ve enerjiyi açığa çıkarma davranışı”dır. Bu tanımla, bireylerin bilinçaltında bulunan, farkına varmadıkları güç ve yaratıcılıklarını ortaya çıkarmalarına yardımcı olmak gerektiğinin üstünde durulmuştur. Personel güçlendirmenin uygulanabilmesi için öncelikli faktör, her bireyin başkaları tarafından kabul edilebilmesine, potansiyel zihinsel kapasitesinin bir kısmını davranışa dönüştürmesine ve bireysel gelişmelerine engel olabilecek durumları ortadan kaldırmaya yardımcı olmaktır (Ökten, 2008).

Personel güçlendirmenin gerçekleşmesi için, çalışanların işleri üstünde kontrol ve sahiplenme duygularını hissetmeleri gerekmektedir. Yaptıkları işi sahiplenen çalışanların, işin sonuçlarının da kendilerine ait olduğunun bilincinde olduklarından, iş ile ilgili yüklendikleri sorumluluk daha fazla olacaktır. İşlerin yapılmasında inisiyatif gösterirler, yaptıkları işten memnuniyet duyarlar ve tüm bu durumların sonucunda, çalışanların işletme içindeki etkinlikleri artar (Beşyaprak, 2012).

Tüm bu açıklamalardan hareketle personel güçlendirme; alt kademe çalışanlara, kendi işleriyle ilgili tüm kararları yönetici destek ve onayına ihtiyaç duymadan alabilmeleri için, gerekli eğitim ve kendini geliştirme olanaklarının

sunulması, bağımsız hareket etmelerini teşvik edecek örgütsel ortamın hazırlanması, işin tamamlanması konusunda gereken yetkinin ve işin sonucunda ortaya çıkacak sorumluluğun çalışanlara verilmesi ve tüm bu çabaların çalışanlar tarafından, kendilerinin güçlendirilmesini sağlayacak uygulamalar olarak algılanması şeklinde tanımlanabilir (Çöl, 2008).

Güçlendirmeye ilgili birçok farklı tanım bulunsa da, kavramla ilgili üzerinde anlaşmaya varılmış birtakım noktalar bulunmaktadır. Bu noktalar (Murat, 2001):

- Hiyerarşik düzende güce sahip olan kişiden, mümkün olan en alt kademelere yetkinin devredilmesi,
- Alt kademelerdeki çalışanların sorumluluğunun artırılması,
- Alta kademelerdeki çalışanların problem çözme yeteneklerinin geliştirilmesi,
- Alt kademe çalışanlara, kendi kaderlerinin sorumluluğunu üstlenmeleri için destek verilmesi,
- Güçlendirmenin olumlu etkilerinin, çalışanlarının hayatının tümüne yaymak için yardımcı olunmasıdır.

Bir organizasyonda personel güçlendirme anlayışının, faaliyete geçebilmesi ve organizasyon kültürünün bir parçası olabilmesi için katılım, yenilik, bilgiye ulaşılabilirlik ve sorumluluk olmak üzere dört ana koşul bulunmaktadır. Personelin güçlendirilmesi kavramında, işi yapan kişinin, yaptığı iş ile ilgili verilecek kararlarda söz sahibi olması, kararları kendisinin verebilmesi ve bunun için yetiştirilmesi söz konusudur. Bu durum işi fiilen gerçekleştiren kişi ile karar vereni yakınlaştırmakta, işlerin daha kısa sürede yapılmasını sağlamaktadır (Beşyaprak, 2012).

### **2.3.2. Personel Güçlendirmenin Tarihsel Gelişimi**

Personel güçlendirmenin tarihi incelendiğinde, uzun bir geçmişe dayandığı görülmektedir (Evis, 2016). 1920'li yıllarda, Taylor'un öncülüğünü yaptığı "Bilimsel Yönetim Anlayışı"na göre, personelin asıl görevi ona verilen görevleri yerine getirmek ve sadece işini yapmaktır. İşin işleyiş ve süreçlerle ilgili düşünsel ve yönetsel kısmında, çalışan söz sahibi değildir. Bu kısım sadece yönetim kademesindeki kişilere bırakılmıştır (Seçgin, 2007). Bilimsel yönetim yaklaşımı verimliliğin artırılmasında başarılı olmuştur; ancak insan kaynağını yabancılaştırmasına neden olduğu düşünülmüştür. İnsan kaynağının yabancılaşması insan kaynağının devrinin yükselmesi,

işe devamsızlık ve uyuşmazlık anlamına gelmektedir (Evis, 2016). Elton Mayo ve arkadaşlarının öncülüğünde, İnsan İlişkileri Okulu olarak ortaya çıkan hareketle, personelin kararlara ve yönetime katılımının sağlanması, örgüte hem maddi hem de manevi yönden yararları olacağı konusunda görüşlerin ortaya çıkmasıyla (Yıldırım, 2004), Taylorizm'e eleştiri getirilmiştir. Elton Mayo ve arkadaşlarının yaptığı çalışmalarla personelin yönetime katılımı ile kendi kendisinin motivasyonunu sağlamak yönünde başarılı olabileceğini ve sağladığı motivasyon sayesinde çalışmalarında verimli olabileceği ortaya koyulmuştur (Arda, 2006). Britton ve Stallings, personel güçlendirmenin temelini 1920 yılında ortaya çıkan Bilimsel Yönetim Anlayışı'na dayandırmaktadır. Bu dönemde Taylor, örgütün başarıya ulaşmasında insan kaynaklarının temelini en yüksek düzeye çıkarılması gerekliliğinden bahsetmiş, bunun için örgütlenmenin iyi bir yol olacağını ileri sürmüştür. Taylor'un böylelikle insan ilişkileri hareketinin öncülüğünü ettiği düşünülmektedir (Sanderson, 2003).

Farklı bir görüş 1920 yılı ve sonrasında Amerika Birleşik Devletleri'nin ekonomik, sosyal ve politik olarak içinde bulunduğu durumun, güçlendirme kavramının ortaya çıkmasına neden olduğundan, personel güçlendirme kavramının temel gelişim yerinin Amerika Birleşik Devletleri olduğunu öne sürmektedir. 1970'li yıllardan sonra ortaya çıkan küresel rekabet ve değişim, o dönemlerde hakimiyeti elinde bulunduran ABD ekonomisini olumsuz yönde etkilemiş, düzensiz ve hızlı değişen bir çevre oluşturarak, dinamik bir ekonomi ortaya çıkarmıştır. Sonuç olarak örgüt kuramcıları, rekabet ortamı ve değişen çevre ile başa çıkabilmek için bir arayış içine girmiş, müşteri odaklı yönetim biçimlerinin önemini fark ederek, bu yönetim biçimlerini incelemeye odaklanmışlardır (Evis, 2016).

1950'li yıllarda yönetimde insan ilişkileri yaklaşımları daha ön plana çıkmış ve Taylor'un düşüncelerine ağır tepkiler verilmiştir (Pitts, 2005). Ortaya çıkışı 1950 ve 1960'lı yıllara dayanan Neoklasik Yönetim Yaklaşımı'na göre, insan kaynaklarının yönetilmesinde sadece verimlilik temelini göz önünde bulundurulması, çalışanın moral, motivasyon ve örgüte bağlılığını olumsuz yönde etkilemektedir. McGregor (1960), Argyris (1957) ve Likert (1961) yaptıkları çalışmalar sonucunda yönetim teorilerini geliştirmişler, bu teorilerde örgütlerde beşeri unsurun önemine değinmişlerdir (Pitts, 2005). Beşeri unsurun önemine değinilmesi sonucunda, personelin katılımının sağlandığı, demokratik yönetim anlayışları söz konusu olmuş, beşeri kaynaklarının



sorumlu olduğu alanların genişlemesi ve kararlara katılma haklarının ortaya çıkması sağlanmıştır (Atalay, 2010). Maslow'un, Mayo'nun görüşlerini temel alarak başlattığı ve beşeri ilişkiler olarak adlandırılan yaklaşımda; personelin isteğinin, sahip olduğu yetenek ve kabiliyeti kullanmak ve geliştirmek yönünde olduğu ifade edilmektedir. McGregor'un X-Y teorisi incelendiğinde, özellikle Y Teorisinde, insanın doğası daha olumlu değerlendirilmekte; personelin özdenetimi tercih edeceği, kendini gerçekleştirmek için örgüte katkıda bulunacağı ve motivasyonun teşvik edildiği iş dizaynı varsayımından söz edilmektedir. Y teorisinin bu varsayımları personel güçlendirmeden yararlanma düşüncesini oluşturmaktadır (Seçgin, 2007). Mc Gregor'un Y Teorisi, ihtiyaç duyulan ortamın hazırlanarak, insanın sahip olduğu potansiyelin geliştirilmesi esasına dayanmaktadır. Y Teorisi'nin varsayımlarına benimseyen yöneticilerde, danışmacı yönetim tarzı gözlenmekte, bu yöneticiler astlarının gelişimini hedeflemekte ve bireyin motivasyonunun sağlayacak şartları yerine getirmek için çaba harcamaktadır (Koçel, 2005). Bahsi geçen tüm çalışmalar ile, personelin ilgi alanları, istekleri ve yeteneklerinin fark edilmesi sağlanmış, çalışanlar ile yönetim arasında açık ve çok yönlü iletişim ile işbirliğinin kurulması yönünde kurumları ve çalışanları teşvik etmiştir (Doğan, 2006). Herzberg ve Mayo çalışmalarında, beşeri kaynakların kendilerini geliştirmeleri için onlara fırsat sağlanması, iş ortamının daha özgür hale getirilmesi, personele işgören gözüyle bakılmaktansa, personelin örgütün ortağı olarak görülmesi gerektiği üzerinde durmuş, bu görüşler personel güçlendirme kavramının temellerini oluşturmuştur (Atalay, 2010).

Günümüzde personel güçlendirme kavramının kullanımına, özellikle işletme biliminde sıklıkla rastlanmaktadır. Personel güçlendirme kavramı 1980'li yıllarda anlamını bulmuş ve Block tarafından yürütülen çalışmalar sayesinde ünlenmiştir. Kavramın ilk olarak, Harrison ve Kenter tarafından 1983 yılında, Bennis ve Naus tarafından 1985 yılında, Burke ve Neilsen tarafından 1986 yılında, Block tarafından 1987 yılında ve House tarafından 1988 yılında kullanıldığı kayıtlara geçmiştir. Personel güçlendirme kavramının tam olarak anlaşılmasını ve ortaya çıkmasını sağlayan çalışmalar ise 1988 yılında Conger ve Kanungo, 1990 yılında ise Thomas ve Velthouse'nun tarafından yürütülmüştür (Şimşek, 2005).

### **2.3.3. Personel Güçlendirmede Temel Unsurlar**

Ettore'ye göre, personel güçlendirme ile ilgili unsurlar, gücün paylaşımı, işten çıkarmanın daha az oluşu, kişinin organizasyon yapısı ve kurum kültürüne uygun yönlendirilmesi (coaching), yeniliklere açıklık olarak sıralanır (Ettore, 1997; Çavuş, 2009)

Bir işletme içerisinde güçlendirmeyi uygulayabilmek ve örgüt kültürü içine yerleştirebilmek için, örgütte bazı unsurların oluşması gerekmektedir. Bunlar; katılım ve karar verme yetkisi, sorumluluk, bilgiye ulaşılabilirlik ve bilgilerin paylaşılması, yenilik, ortak hedeflere yönelme, çalışanlara güveni öğretme ve güven aşılama, çalışanları toplum önünde övme, eğitim ve geliştirme, açık iletişim ortamı, takım çalışması, performansla ilgili geri bildirim yapma, kaynaklara ulaşılabilirlik ve çalışma ortamındaki esneklik ve transformasyonel liderliktir (Eren Gümüştekin, 2015).

#### **Katılım ve Karar Verme Yetkisi**

Personel güçlendirme, çalışanların yöneticinin onayını almaya ihtiyaç duymadan ve aldıkları kararların reddi söz konusu olmadan, karar verme yetkisine sahip olmaları temeline dayanmaktadır. Personel güçlendirme anlayışına göre, çalışanlar hem günlük çalışma süreçlerinin hem de kişilerarası iletişimlerinin gelişmesi yönünde istek duymaktadırlar. Personel güçlendirme ile personelin büyük çoğunluğunun, kurumdaki performans ve kaliteyi artırmak yönünde bireysel sorumluluk almak istediklerinin farkına varılmıştır (Karakaş, 2014).

Örgütlerde personel güçlendirme çabalarının önünde bulunan en önemli engellerden biri, kurumda mevcut olan bürokratik tavrın minimum seviyeye indirgenmesi ve çalışanlara kendi işlerinde sorumluluk sahibi olmalarını sağlayacak inisiyatifin verilmesi konusunda yöneticilerin istekli olmamasıdır. Yöneticiler, personel güçlendirme çabalarının yürütülmesi ile ilgili istek duydukları ölçüde, çalışanların karar alma sürecinin içinde yer almasını sağlayacaklar, böylece çalışanların performans ve verimliliklerinde artış olmasını sağlayacaklardır (Evis, 2016).

Çalışanların karar alma sürecine katılımları ile kendi işlerini özümsemeleri ve kuruma bağlılıklarının artması da sağlanmış olacaktır. Bu sayede çalışan yaptığı işin sorumluluğunu üstlenecek, kurumu daha iyiye taşıma yolları arayacak ve bu konuda gönüllü çaba harcayacaktır. Kurum kültürü, karar vericilerin davranışları üzerinde de büyük etkiye sahiptir. Kişilerin karar verme sırasında içinde bulunduğu davranışların

değiştirilebilmesi için örgüt kültürünün değişime uğraması gerekmektedir. Personel güçlendirme uygulamaları genel olarak, karar alma davranışı ile kurum kültürü arasında bulunan ilişkiyi baz almaktadır (Koçel, 2005).

### **Yenilik**

Üretilen mamullerde, sunulan hizmetlerde ve süreçlerde farklılık meydana getirmek amacıyla yeniliğe yönelik anlayışı benimsemek ve bu yönde faaliyetlerde bulunmak, sonucunda da ürün, hizmet ve süreçlerde farklılık ortaya koymayı, yenilikçilik olarak tanımlanmaktadır. Örgütlerde ortaya çıkan yeniliklerin büyük bir kısmını, çalışanlar ortaya koymaktadır. Personel güçlendirmenin daha etkin ve kolay gerçekleştirildiği örgütler incelendiğinde, yenilikçi faaliyetlerin teşvik edildiği örgütler olduğu görülmektedir (Karakaş, 2014).

Yenilik anlayışı ile personel güçlendirme kişilere kendi işleri ile ilgili olarak yeni fikirler üretmesi ve karar alınırken yetkiye sahip olması olanaklarını sağlamaktadır. Yeniliğe açık bu girişimleri desteklenen çalışanlar daha da cesaretlenecek, kurumu daha ileriye taşımak adına faaliyetlerde bulunacaktır (Doğan, 2006).

Yenilik kavramının temel boyutlarını yaratıcılık, değişim, gelişme, risk alma, serbestlik, esneklik ve girişimcilik oluşturmaktadır. Yenilik etkilenme sonucunda oluşabileceği gibi, tepki gösterme sonucunda da oluşabilir. Yenilik olanaklar ve isteklerin değerlendirilmesinden kaynaklı ise etkilenme, baskı ve tehditlerden kaynaklanıyorsa tepki sonucu ortaya çıkmaktadır (Çelebi, 2009).

Güçlendirilen personel yetenek, bilgi ve sahip olduğu içsel gücü en üst seviyelerde kullanmakta, bu sayede, meydana gelen sorunların çözümünde ve sorumlu oldukları işleri gerçekleştirirken yeni ve farklı yollar bulmaktadırlar. Kurum personelinin yenilikçilik ve yaratıcılık özelliklerinin ortaya çıkarılması ve var olanın daha ileriye taşınması ise, kişilere eğitim ve sorumluluk verme, kişilere güç kazandırma, ihtiyaç duyulan bilgiye ulaşılabilirliğin kolaylığının sağlanması gibi temel personel güçlendirme unsurları ile gerçekleştirilebilecektir (Atalay, 2010).

### **Bilgiye Ulaşılabilirlik ve Bilgilerin Paylaşılması**

Günümüzde bilgi, bir kurumun en önemli değerlerindedir. Bir kurumun, rakiplerinin olduğu çevrede hayatta kalabilmesi için bilginin öneminin farkına varması ve organizasyonda bilgiyi etkin kullanması gereklidir (Moghaddam ve ark., 2016).

Bucholz ve Roth (1987), Chance (1989), Carr (1991), personel güçlendirme sürecinin başarıya ulaşmasında bilginin, yöneticilerin özen göstermesi gereken anahtar faktörlerden biri olduğunu ifade etmişlerdir. Güçlendirmenin örgüt içinde başarılı olabilmesi için, çalışanların bilgiye kolayca erişebilmesinin sağlanması, ihtiyaç duyulan bilginin gerekli tüm katılımcılarla paylaşılması ve doğru bilginin karar verirken kullanılması, son derece önemlidir (Atalay, 2010). Çalışanların bilgi ve kaynaklara kolayca erişiminin sağlanamaması halinde, kişiler kendilerini güçsüz hissedeceklerdir (Braizer, 2005). Bilginin paylaşılması, çalışanların örgüt ve örgüt yönetimine olan güvenlerini olumlu yönde etkileyecek, örgüte olan bağlılıklarını artıracaktır. Kurumlarda bilgi paylaşımını destekleyen bir iletişim yapısının tasarlanarak bu yapının uygulanması, personel güçlendirme çalışmaları üzerinde etkisi oldukça, önemli bir unsurdur (Bolat, 2012)

Bilginin üst kademelerin kontrolünde olduğu hiyerarşik örgüt yapılarında, alt kademelere kadar ulaşması üst kademenin onayını gerektirmektedir. Günümüzde, artan rekabet ortamında üstünlük sağlayabilmek için müşterileri beklentilerinin hızla karşılanması gereği, bilginin tüm kademelerce kolayca ulaşılabilir olmasını zorunlu kılmaktadır. Örgütün güçlü hale gelebilmesi için bilgi, üst kademelerin kontrolündeki bir güç aracı olmaktan çıkarılmalı, tüm çalışanlarca paylaşılan bir değer olarak kabul edilmelidir (Çelebi, 2009). Bilgi paylaşımı sayesinde, kurumun insan kaynağının, kurum içinde meydana gelen olaylardan, kurumun misyonu ve vizyonundan bilgisi olacaktır (Evis, 2016).

### **Sorumluluk**

Çalışanların, üretimle doğrudan ilişkisi olan sınırlı alan içindeki hareketleri için sorumluluklarının daha fazla olacağına dair algıları geliştiğinde, güçlendirileceklerdir. Bu yolla çalışanlar, yapmadıkları ya da yaptıkları fiillerden sorumlu olurlar. Sorumluluk kavramı, kurum çalışanları açısından, kişilerin birbirlerine güven duymaları bakış açısını örgütlere yerleştirilmesi anlamına gelmektedir. Güçlendirilmiş personel, kurumun devamlılığını sağlamakta olduğu gibi, ortaya koymaları gereken üstün performans için ihtiyaç duyulan yönetimden de sorumludurlar. Böyle bir sorumluluk, kurumun performansında, değişiminde ve devamlılığında önemli bir potansiyel sağlamaktadır.

Çalışanlar, işletmenin karlılığını arttıracaklarına inandıkları kararları almak için güçlendirilmekte ve sonuçlardan dolayı sorumlu tutulmaktadır. Bu sorumluluk, çalışanları cezalandırmak yada kısa sürede değerlendirmek değil, aksine, çalışanların birbirlerine karşı sorumlu davranmalarını, ortak amaçlara yönelik çabalarını ve yapabileceklerinin en iyisini yapmaları için ortam oluşturmaktır (Doğan, 2006).

Literatürde personel güçlendirme; temelinde sorumlulukların paylaşılması olan, yönetim merkezli olmak yerine, ekip merkezli yönetimi içeren bir yaklaşım olarak tanımlanmaktadır. Yönetim merkezli yaklaşımda yöneticiler kararları almakta, astlara iletmekte ve astlar da bu kararları uygulamaktadırlar. Ekip merkezli yaklaşımda, insan kaynaklarının tümü faaliyetlerden sorumlu olmakta ve yönetici danışma, strateji geliştirme gibi konularda rol almaktadır. Sorumluluğun ekiplere devredilmesi, iş ilişkilerinin yeni şekil alması, işbirliği yapılması ve insan kaynaklarının yetkinin yapısına uyum sağlaması için, merkezileşmemenin bir sonucu olarak güçlendirilmiş insan kaynakları gereksinimi doğmaktadır (Atalay, 2010).

### **Ortak Hedeflere Yönelme**

Personelin, kurumun ortak amaç ve hedeflerine yönlendirilmesi, o kurumun amaç ve hedeflerine ulaşmasında büyük önem taşımaktadır. Personelin, kurumun ortak amaçlarına yönlendirilebilmesi, bu amaç ve hedeflerin, paylaşılan örgüt kültürüne olan katkısı ile mümkündür (Şahin, 2007). Personel güçlendirme uygulamalarının başarıya ulaşmasında, personelin kişisel çabaları ve faaliyetleri ile farklılık meydana getirebilecekleri, kendilerini kurumda değerli birer birey ve kurumun önemli birer parçası olarak hissettikleri ve çalışmalarında ve yaptıkları iş için yeterli ve başarılı olduklarının farkedilebileceği örgüt kültürünün oluşturulması büyük önem taşımaktadır (Güneş, 2015).

Personel güçlendirmede uygulamalarında, çalışanların ortak amaç doğrultusunda çaba harcamaya yönlendirildikleri görülmektedir. Personel güçlendirme uygulamalarının başarıya ulaşmasında sorunlarla karşılaşılması için, çalışanların, içinde buldukları kurumun vizyonu, misyonu, amaç ve hedefleri, değerleri, kültürü, normları ve öncelikleri ile bütünleştirilmeleri sağlanmalıdır (Doğan, 2006).

Ortak hedefler denildiğinde; kurumda çalışanları, kurumun amaçlarının gerçekleştirilmesi yönünde harekete geçirmeye yarayacak olan, kurum misyonu, vizyonu, değerleri ve hedefleri ifade edilmektedir. Güçlendirilen ekipler üç boyutta

ortak hedeflere yönlendirilebilirler. İlk boyut ekip içinde içsel, müşterilerle, tedarikçilerle olan boyuttur. İkincisi olan yatay boyut, örgüt içindeki diğer ekiplerle meydana gelir. Üçüncü boyut ise, üstündeki hiyerarşi kademeleriyle olan dikey boyuttur. Çalışanlar, içinde buldukları kurumun misyonu, vizyonu, değerleri ve hedeflerini paylaşırlar. Kurumun ortak amaçlarını gerçekleştirmek için bir bütün haline gelerek enerji harcarlar. Ortada ortak bir hedef mevcut değilse, güçlendirmenin de olmayacağı söylenebilir (Akçakaya, 2010).

### **Çalışanları Toplum Önünde Övme**

Personelin, yaptıkları başarılı işler için takdir edilmeleri ve topluluk içinde övülmesi, personel güçlendirme uygulamalarını ve çalışanların sürece katılımını oldukça kolaylaştırmaktadır. Çalışanlara, kurum ya da yöneticiye duyulan güveni gösteren unsurların hangileri olduğu sorusu yöneltildiğinde, bu unsurların ödüllendirme, tanınma ve övülme olduğu görülmüştür. Çalışanların başkaları tarafından tanınmasını ve fark edilmesini sağlamak, motivasyonlarını artırmada en iyi yollardan biridir. Bu durumda çalışanların, gerçekleştirdikleri başarılı işler için, çalışma arkadaşları ve diğer bireylerin yanında övülmesi ve takdir edilmesi, personel güçlendirmenin önemli unsurlarındandır (Doğan, 2006).

### **Çalışanlar Arasındaki Güven**

Personel güçlendirmede karşılıklı güven oluşturabilmek, süreci olumlu yönde etkileyecek önemli bir faktördür. Yapılan araştırmalar ile, yöneticilerin işletmede güven duygusunun oluşturulmasında büyük bir role sahip olduklarını ve bu durumu bilgi paylaşımı konusundaki yaklaşımları ile başarabileceklerini ortaya çıkmıştır. Kurumda çalışanlarda güven duygusunun oluşması, yönetimin sahip olduğu bakış açısına, kurumun yapısı ile bulunduğu faaliyetlere ve çalışanların kurumdan beklentilerine bağlıdır. Yapılan araştırmalar sonucunda, kurumun kişiler arası iletişim kültürü ve kurumdaki güven arasında pozitif yönlü ve oldukça güçlü bir ilişki olduğu öne sürülmüştür. Biçimsel ve özellikle biçimsel olmayan yollarla kurulan iletişimin güven duygusunun geliştirilmesinde oldukça büyük etkisinin olduğunu öne sürmektedir (Doğan, 2006).

### **Yeterlilik ve Yetenekleri Geliştirme**

Personel güçlendirme uygulamalarının başarısında personelin yeterlilik ve yeteneklerinin etkisi büyüktür. Yeterlilik kavramı, çalışanın işini yapmak için sahip

olduğu beceri düzeyini ifade etmektedir. Kişilerin yeterlilik ve yeteneklerinin geliştirilmesinde, eğitimin, önemli bir rolü bulunmaktadır (Evis, 2016).

### **Personelin Eğitimi**

Personel güçlendirmede eğitim, birçok yazar tarafından incelenmiş ve oldukça önemli olduğu her fırsatta belirtilmiştir. Personel güçlendirme sürecinde çalışanların kurumu geliştirmek ve ileriye götürmek için yapabileceklerinin belirlenmesi ve geliştirirken kullanmaları gereken kaynaklar ve yeteneklere sahip olabilmeleri, çalışanların eğitimi ile gerçekleşeceği öne sürülmektedir (Doğan, 2006:).

Kurumlarda, insan kaynaklarının sahip olduğu beceri ve yetenekler değerlendirilmeli, personel güçlendirmenin gerektirdiği beceri ve yetenekler ile karşılaştırılarak, mevcut sorunların çözümü, kurumun ortak amaçlarına yönelik karar verme ve kurumda çatışmaların yönetimi gibi konuları kapsayan alanlarda, gerekli olduğu düşünölen yerlerde insan kaynaklarına eğitim verilmelidir (Evis, 2016).

Personel güçlendirmenin sürekli bir faaliyet oluşu, eğitim ve yetiştirmenin de süreklilik sağlaması gerekliliğini ortaya çıkarmaktadır. Bu sürekliliğin sağlanabilmesi için kurumlarda, öğrenme temeli üzerine kurulu bir iklimin oluşumu sağlanmalıdır (Atalay, 2010).

### **Açık İletişim Ortamı**

İletişim ortamının oluşturulmasında, yönetim kademesinde bulunanlar oldukça önemli bir yere sahiptirler. Üst kademe yöneticilerinin oluşturduğu açık iletişim ortamı ve çalışana sağladıkları destek, personelin kendilerini güçlendirilmiş hissetmesinde önemli bir unsurdur (Emet, 2006).

İşletmede, güçlendirilmiş personelin özellikleri arasında, çalışanların güçlü iletişim kurma konusunda yetenekli olmaları, kendilerini rahatça ifade edebilmeleri yer almaktadır. Personelin iyi iletişim yeteneğine sahip olması tek başına yeterli değildir. İyi iletişim ortamının oluşabilmesi için, diğer çalışanların da aynı yeteneklere sahip olması gerekmektedir. Güçlendirme çabalarının kişilere aktarılmasında, güçlü bir iletişimin olduğu ortamların rolü oldukça büyüktür (Çelebi, 2009).

Yapılan araştırmalarda, personel güçlendirme ile iletişim arasındaki pozitif yönlü ilişkinin, kurum çalışanlarının olaylara ortak zihin penceresinden bakmalarını sağlayarak, kurumun verimlilik ve performansını arttıracakđını ifade edilmiştir (Kabak, 2014).

## **Performansla İlgili Geri Besleme Yapma**

Personelin işinin amacını anlayarak performansını artırması, kendini geliştirmesi ve kendine güvenini sağlaması için geri bildirim bilgileri gereklidir. Ayrıca geri bildirim personele, işini başarması için desteklendiğini ve çabasının takdir gördüğünü hissettirerek, personelin örgüt ikliminde kendini güvende hissetmesini sağlar (Çelebi, 2009).

Personel güçlendirme sürecinde, yöneticilere düşen görev, personelin performansını ölçmek için kullanılacak bazı ölçütler geliştirmesi olacaktır. Çalışanları ortak amaçlar ve performans ile ilgili yönlendirmek, çalışanların ulaşabilecekleri hedefleri belirlemek, bu hedefleri gerçekleştirmeleri için onları motive etmek, çalışanların kendilerine duydukları güven duygularını geliştirecek ve kendileriyle gurur duymalarını sağlayacaktır. Geri besleme bu sayede, çalışanların motivasyonunun artmasında araç olarak kullanılabilir. Motivasyonu artan çalışanlar belirledikleri amaçlara ulaşmaları halinde, kendilerini kontrol edebilecekleri hissine kapılacaklardır (Doğan, 2006).

## **Çalışma Ortamında Esneklik**

Globalleşme ile birlikte meydana gelen değişim, kurumların hem iç hem de dış faktörlerin özelliklerini ve bu faktörlerin kurumlardan beklediklerini fazlasıyla etkilemektedir. Kurumlarda esnek yapının oluşturulması, meydana gelen değişime uyum sağlanmasında ve daha hızlı cevap verilmesinde gereklilik duyulan bir konudur (Eren, 2009).

Çalışma ortamı için esneklik, yapılan işi diğer kişilerle iletişim içinde bulunarak ve değişik tekniklerden faydalanarak, önceden belirlenen şartların dışında gerçekleştirebilme yetkinliği olarak ifade edilebilmektedir. Bu yetkinlik, çalışanların içinde bulunduğu iş ortamlarını daha iyi hale getirmelerinde ve kararları alırken özgür olabilme yeterliliklerini artırmaktadır. Böylece güçlendirilen çalışanların esnek çalışma ortamı olmakta, çalışanlar kendilerine zaman ayırabilmekte ve günlük iş akışı çalışanlar tarafından değiştirilebilmektedir (Doğan, 2006).

Bir kurumda güçlendirmenin varlığından söz edilebilmesi için, kurumda çalışanların belli durumlara uygun hareket etmeleri gerektiği yönünde mevcut düşüncelerin bertaraf edilmesi gerekmektedir. Bunun yanında kişilere, işlerini gerçekleştirirken ve karar alırken özgür olabilecekleri bir ortam sağlanmalıdır (Çelebi, 2009).



### **Kaynaklara Ulaşılabilirlik**

Birçok kurumda kaynaklara erişim yönetimin denetimindedir. Kurumlarda personel güçlendirmenin başarıya ulaşabilmesi için, kaynaklara erişim konusundaki denetimler ortadan kalkmalı ve kaynaklar, güçlendirilmiş personelin de ulaşımına açık hale gelmelidir (Evis, 2016).

Pozisyonlarından kaynaklı ellerinde bulunan gücü artırabilmek için, alt kademe personelin seçim yaparken daha özgür olması sağlanabilir, ayrıca eğitim ve geliştirme aracılığıyla uzmanlık güçlerinde artış sağlanabilir. Ancak kaynak güçlerini artırmanın yolu, kurum içi ve dışı kaynak ve araçlara ulaşımının kolaylaştırılmasıdır (Koçel, 2005).

### **Ekip Çalışması**

Ekip çalışması personel güçlendirme sürecinin olmazsa olmaz öğelerindedir. Literatürde birçok yazar tarafından, kurumlarda rekabet edebilir hale gelebilmenin en önemli yolunun, olabildiğince çok takıma sahip olmaktan geçtiği ifade edilmektedir (Doğan, 2006).

Tavistock enstitüsünün yaptığı araştırmaların sonucunda, takım çalışmasının personel üzerinde, özgüveni artırıcı bir etkiye sahip olduğu ve böylece personelin görev ve sorumluluklarının bireysel çalışmalara göre daha etkili şekilde yerine getirilmesini, bilgi akışının hızlanmasını, iş tatmininin artmasını, insan kaynaklarının becerilerini geliştirmesini ve böylelikle verimliliğin ve etkinliğin artmasını sağladığı ortaya çıkmıştır (Atalay, 2010).

Ekip çalışması ve personel güçlendirme, kaynakların ve insan gücünün etkin kullanımı için gereklidir. Personel güçlendirme, personelin yeteneğini etkili bir şekilde ekip içinde kullanmasını sağlayacaktır. Böylece ekipte problem çözme becerileri gelişecek, daha iyi kararlar alınması sağlanacaktır (Bektaş ve Sohrabifard, 2013).

### **2.3.4. Personel Güçlendirme Süreci**

Personel güçlendirme genel olarak “sahip olunan sorumluluk ve gücün, kurumun tepesinden alt kademelerde bulunan çalışanlara doğru kaydırılması süreci” olarak özetlenmektedir. Personel güçlendirmenin nasıl uygulanacağı konusunda yapılan öneriler değişiklik göstermekte, bazı kesimler tarafından bireysel güçlendirme, bazıları tarafından ise kendi kendini yöneten takımlar daha önemli görülmektedir (Dalay, Coşkun ve Altunışık, 2002).

Güçlendirme süreci oldukça zorlu aşamaları kapsamaktadır. Güçlendirme sürecinin ilk aşamasını, güçsüzlüğe neden olan durumların ortadan kaldırılması oluşturmaktadır. Ardından güçlendirmeyi destekleyecek yönetim stratejilerinin kullanılması gerekmektedir. Personelin güçlendirilmesi aşaması ise, kişisel etkinliğin sağlanması ile meydana gelmektedir. Personel güçlendirme ile kişisel performansta meydana gelen artış kurumun genel performansında da artış sağlayacaktır. Güçlendirme sürecinin son aşamasında ise; personel davranışlarını değiştirecek ve kurumun sahip olduğu amaçlarına ulaşabilmek adına kişisel olarak çaba harcayacaktır (Şahin, 2007).

Quinn ve Spreitzer (1997), personeli güçlendirme sürecinde kurumun ve yöneticinin üstünde durması gereken bazı önemli sorular olduğunu ifade etmiştir. Bu sorular:

- Personel güçlendirme tam olarak neyi ifade etmektedir?
- Güçlendirilmiş personelin tipik özellikleri nelerdir?
- Personel güçlendirmeye gerçekten ihtiyaç duyulmakta mıdır?
- Güçlendirilmiş personel gerçekten istenmekte midir?
- Personelde güçlendirme duygusu nasıl geliştirilebilir?
- Güçlendirmeyi kolaylaştıran örgüte özgü yapısal özellikler nelerdir?
- Personelin güçlendirilmesi amacıyla liderlik yapılacak mı?

İşletmelerde personel güçlendirme sürecine başlayabilmek için güçlendirilecek olan personel, güçlendirme uygulamasını başlatacak yönetici ve güçlendirmenin gerçekleştirileceği kurum gibi bazı unsurlar ve bu unsurların birbiriyle olan etkileşimi son derece önemlidir (Şahin, 2007).

### **Personel Açısından Personel Güçlendirme Süreci**

Güçlendirme çabalarının başarılı olmasında, kurumun ve kurum yöneticilerinin özellikleri gibi, güçlendirilecek olan personelin özelliklerinin de güçlendirme çalışmalarına uygun olması gerekmektedir. Çalışanın ekip içinde yer alıp almayacağına dair kararı, işi için harcayacağı çaba ve işinde kullanacağı enerji miktarını belirleyecek olan, çalışanın kendisidir (Koç, 2008).

Güçlendirme insanlara yaptırılabilir bir süreç değildir bu nedenle, personelin güçlendirme tavrı içinde hareket etmesi yöneticiler tarafından sağlanamaz. Güçlendirme, çalışanın hem kendisini hem de kurumu başarıya ulaştırmak için, kurumun yapısına uygun olarak ve kurum sınırları içinde serbest olarak hareket etmeyi

tercih etmesi ve örgütsel amaç ve hedeflerin başarılması için, diğer çalışanlarla işbirliği içinde çalışarak verilen kişisel bir karardır ve içten gelir (Öksüz, 2010). Personeli güçlendirme sürecinde, yönlendirme, bilgi, kaynaklar ve destek olmak üzere, dört temel araç bulunmaktadır. Bu temel araçlar birbirleriyle bağlantılı olarak kullanılabilir. Personelin, kendisinden beklenen sonuca ulaşabilmesinde yönetici, personele ulaşılacak istenen amaç ve hedefi, sonucundan beklenenin ne olduğunu, amaç ve hedeflere ulaşmada hangi yolları kullanabileceğini ve personelden beklentisinin ne olduğunu açık bir şekilde ifade etmelidir (Şahin, 2007). Güçlendirme sürecinin başarıya ulaşmasında, personelin sürece ve gelişim sağlamaya uygun, eğitime açık yapıda olması olumlu yönde etki sağlayacaktır. Personele eğitim alma ve kendilerini geliştirme konularında imkan sağlanması ile, güçlendirme çabaları ile gelinmek istenen seviyeye ulaşılabilecektir (Ceylan, 2002). Personelin, kendisine verilen işlerde beklenen başarıya ulaşması için, gerekli bilgi ve becerilere sahip olması sağlanmalı, personel eğitilmelidir. Personel iş için ihtiyaç duyduğu kaynaklara kolayca erişebilmeli ve bu kaynakları kullanabilmelidir. Personelin soru sorabilme, sorduğu soruların cevaplarına ulaşabilme, fikirlerinin ve eylemlerinin onaylanması, geribildirim alma ve işi konusunda cesaretlendirilme yönünde duyduğu ihtiyaçlarının karşılanması gerekmektedir (Şahin, 2007).

Güçlendirmenin başarıya ulaşabilmesi için, çalışanların olaylara yön verebilecekleri konusunda inanç duymaları, değişim karşısında esnek olmaları ve değişime ayak uydurabilmeleri, işi yaparken ortak karar ve çabalara katılmaları, paylaşımcı ve işbirlikçi ilişkilere hazır olmaları, kendilerine verilen iş için gereken yetenek ve beceriye sahip olmaları, işlerinde kendilerini yeterli ve önemli hissetmeleri gerekmektedir (Ceylan, 2002). Personel güçlendirme, işi yapan kişi ile karar vereni yakınlılaştırarak işin yapılma süresini azaltmaktadır. Tüm yönetim biçimleri, personelin özyeterlilik hissini geliştirmeyi başardığı sürece, personelin güçlenmesini sağlayacaktır. Personel güçlendirmenin gerçekleşmesi için, personelin işi üzerinde kontrol ve sahiplenme hissetmesi gerekmektedir. Güçlendirilmiş personel, yürüttüğü iş üzerinde sahiyiyet duygusu hissedecek ve işin sonucunda ortaya çıkan durumlarında kendisine ait olduğunun bilincinde olacaktır. Bu durumda sonucunda işi ile ilgili üstlendiği sorumluluk artacak, görevlerini gerçekleştirirken inisiyatif kullanacak ve tüm bunların doğal bir sonucu olarak kurum için sahip olduğu etkinlik artacaktır (Çuhadar, 2005).

Personelin güçlendirilmesi sürecinin başarıya ulaşmasında, güçlendirilecek olan personel göz önünde bulundurulması gereken en önemli unsurlardan birisidir. Kurumda personel güçlendirme sürecine başlamadan, güçlendirilecek personel ile ilgili aşağıdaki konuların dikkatle incelenmesi gerekmektedir (Yüksel ve Erkutlu, 2003; Barutçugil, 2004; Koçel, 2005; Genç, 2005):

- Güçlendirilecek personelin kendinin farkında olması ve yapabileceklerini iyi bilmesi, kendini geliştirme isteği içinde olması, değişime açık olması, özgüvene sahip olması, çevresinde bulunan kişileri dinleyebilme ve yaptığı işlerle ilgili geribildirim alabilme konularında yetkin olması, güçlendirme için son derece önemli olan koşullardır.

- Personel güçlendirme süreci ile yetkilerinde artış gerçekleşen personelden, kurumun verimliliği ve performansı üzerinde doğrudan etkisi olabilecek birtakım kararlar vermeleri istenebilir. Bu noktada, personelin bu kararları kolaylıkla alabilmesi özgüveninin yüksekliğine bağlıdır. Bu durum, personel güçlendirmenin uygulanmasının özgüveni tam olan personel üzerinde diğerlerine nazaran daha kolay olmasını sağlamaktadır.

- Personel yapmakta olduğu işi odak noktasında tutarak, kendini geliştirebileceği diğer yönlerini görmezden gelebilir. Personel güçlendirme süreci ile yetkilerinde meydana gelecek olan artışın, üzerindeki sorumluluk ve iş yükünün de artmasına neden olacağını düşündüğünden, çalışanlar personel güçlendirme uygulamasına pek sıcak bakmayabilirler. Bu durumun tam tersi olarak, personelin sürekli olarak kendini geliştirme isteği duyması, değişimlere açık olması halinde personel güçlendirme sürecinin uygulanması daha kolay olacaktır.

- Personeli güçlendirme uygulaması başlatılmadan önce güçlendirilmesi planlanan çalışanlar hakkında gerekli bilgiler edinilmelidir. Bu bilgiler, hangi personelin güçlendirileceği, personelin hangi bilgi düzeyinde olduğu, personelin yetenek ve yeterlilikleri, kariyer planları, güçlü ve zayıf yönlerini içermelidir. Hem kurumun kendi bünyesinde çalışan personeli hem de personelin kendini iyi tanıyor olması, elde edilen bilgilere daha kolay ulaşılmasını ve bilgilerin doğru olmasını sağlayacak, böylece personel güçlendirme çalışmaları üzerinde olumlu etkisi olacaktır.

- Güçlendirme süreci gerçekleştirilirken dikkate alınması gereken kritik etkenlerden biri de yöneticilerdir. Yöneticilerin çoğu, sahip oldukları yetkileri astlarıyla

paylaşmayı kendileri için bir tehdit olarak algıladıklarından ve eğer astları işleri kendilerinden daha iyi yaparlarsa işlerini kaybedecekleri korkusunu taşıdıklarından, bu tür yöneticilerin bulunduğu örgütler personel güçlendirme uygulamalarına uyum sağlayamamaktadır.

### **Yöneticiler Açısından Personel Güçlendirme Süreci**

Kurumun personel güçlendirme sürecinde, fırsatlar, yöneticiler tarafından dikkate alınması gereken önemli konulardan biridir. Personel güçlendirmeyi destekleyen yöneticiler, takım üyelerini ve takımın bölüm yöneticilerini göz ardı etmemelidirler. Personel güçlendirme sürecinde en iyi yöneticiler, emir vermek ve yönetmek yerine, yardım ve desteği kullananlardır (Şahin, 2007).

Yöneticilerin personel güçlendirme sürecini anlaması ve bu sürece katılması tek başına yeterli değildir. Yönetici, aynı zamanda, kişilerin bilgi ve becerilerini artırmak için sürekli eğitimi ve iletişim kanalları aracılığıyla, katılımı sağlamalıdır. Yöneticilerin örgütte sadece kendilerinin söz sahibi olduklarını hissetmeleri, en yaygın yönetici hastalıklarından biri olmakla birlikte, personel güçlendirmenin başarıya ulaşmasını engelleyen en önemli sorunlardandır (Genç, 2005).

Yöneticinin personel güçlendirme kavramına bağlı olması ve alt kademedeki çalışanları karara katma ve hatta karar verme yetkisini onlara devretme konusunda gerçekten hazır olması personel güçlendirme sürecinin başarıya ulaşmasında oldukça büyük öneme sahiptir. Personelin bir konuda verdiği kararın, yöneticinin verebileceği kararlarla uyuşmaması halinde, bu kararı kabul görmez ve personel tepki ile karşılaşır, bu durum personelin kendini güçlendirilmiş hissetmesine engel olacaktır (Şahin, 2007).

Güçlendirme sürecinde yöneticiye düşen rol, personelin işini daha kolay hale getirmektir. Yönetici, bu süreçte başarılı olunabilmesi ve hedeflenen sonuçların elde edilebilmesi için, personelin bulunduğu eylemlerde kendilerini özgür hissettikleri ve aldıkları kararların sonuçlarından doğan sorumlulukları kendilerinin üstlenebileceği, çevresiyle iyi ilişkiler kurabileceği ve işbirliği sağlamakta gönüllü olacağı bir ortam yaratılmadır. (Öksüz,2010).

Geleneksel yöneticiler, yetki ve güçlerini paylaştıklarında, kontrol ve saygıyı kaybedeceklerini düşündüklerinden, güçlendirme onlar için genellikle yanlış değerlendirilen ve korku duyulan bir konu olarak görülmektedir (Öksüz, 2010). Kurumda personel güçlendirme süreci uygulamaya koyulmadan önce, yöneticilerle ilgili

aşağıdaki konuların dikkatli bir şekilde ele alınması gerekmektedir (Yüksel ve Erkutlu, 2003; Koçel, 2005):

- Güçlendirme sürecinin başarıya ulaşabilmesi için öncelikle yöneticinin otokratik yönetim anlayışından sıyrılması, katılımı ve bilgi paylaşımını destekleyen bir yönetim tarzını benimsemesi gerekmektedir. Ayrıca çalışanın hata yapmaktan korkmasına sebep olmak yerine, yaptığı iş konusunda karar vermesini ve yenilikçi kararları hata yapmaktan korkmadan uygulaması yönünde çalışanın cesaretlendirmelidir. Yönetici klasik emir komuta anlayışı yerine, yol gösterici bir rolü benimsemeli, kurum ve kendisinin misyon ve vizyonunu çalışan ile paylaşmalıdır. Güçlendirme için diğer bir önemli konu ise yöneticinin kurumda olumlu kişilerarası iletişim ve açık bir tartışma ortamını yaratması ve kişilerde güven ve bağlılık duygusunun oluşmasını sağlayacak kurum kültürünün geliştirilmesi için çaba harcamasıdır.

- Personel güçlendirme süreci boyunca, yöneticilerin personele yol gösterici ve onların eğitim ve gelişmesi adına destek sağlayıcı davranış geliştirmesi, güçlendirilmiş personelin sürece uyumunu hızlandırarak, işlerini kolaylaştıracak ve daha etkin yürütmelerini sağlayacaktır. Kurumda bilgi paylaşımı, personelin işlerinde etkinlik sağlayabilmeleri açısından oldukça önemlidir. Yöneticilerin kendilerine duydukları güvenle ve çalışanlarının gösterdiği gelişimden duydukları memnuniyet sayesinde, onlarla gereken tüm bilgileri açık ve anlaşılır biçimde paylaşımcı anlayışla hareket etmeleri, güçlendirme sürecinde başarı sağlanmasının en önemli faktörlerindedir.

- Yöneticiler, personel güçlendirme uygulamasının başarıya ulaşması için, personelin iş yaşamında gerçekleşen tüm başarı ve başarısızlıklarını onlar için öğrenme fırsatı olarak değerlendirebilmeli, personelin yapacağı işlerde ve davranışlarıyla ilgili olarak kendi kendilerine karar alabilmelerini ve aldıkları kararları uygulayabilmelerini desteklemeli ve personeli bu konuda cesaretlendirebilmeli ve personeli sahip olduğu tüm bilgi, yetkinlik ve yeteneklerini kurumun performansına katkı sağlayacak şekilde kullanabilmeleri için yönlendirebilmelidir.

Yöneticilerin açık ve net tavırlar sergilemesi, çalışanların onlara karşı güven duygularını artırarak, güçlendirmeyi kolaylaştıran bir etki göstermektedir. Güçlendirmede güven çalışanlar ve yöneticiler için karşılıklı olmalıdır. Yöneticiler için

çalışanlarına duydukları güven, çalışanların işe duydukları isteklerine, iş ile ilgili bilgi, beceri, yetkinliklerine ve onların kişilik özelliklerine olan güvendir (Baltaş, 2000).

Güçlendirme uygulaması sırasında, personel bilinmezlik ve muhtemel hatalardan kaynaklı olarak, süreçle ilgili tedirginlik ve korkuya kapılabilmektedir. Yönetici bu süreçte astlarının bu hislerini bertaraf edebilmekte ve astlarını karar verme ve verdikleri kararı uygulama konusunda cesaretlendirebilmekte kararlı ve başarılı olmalıdır. Personel güçlendirme sürecine, yöneticilerin oluşturacağı, bilgi paylaşımının söz konusu olduğu ve olumlu ilişkilerin yürütüldüğü kurum kültürü oldukça önemli katkılarda bulunacaktır. Çalışanlarla paylaşılacak bilginin, yöneticinin uygun gördüğü oranda değil, çalışanın ihtiyaç duyduğu oranda olması büyük önem taşımaktadır (Çöl, 2004).

### **Örgüt Açısından Personel Güçlendirme Süreci**

Personel güçlendirme, örgütsel başarının elde edilmesinde ve sürdürülmesi için oldukça önemlidir (Şahin, 2007). Ancak hem kişisel hem de örgütsel başarı sürecinin olmazsa olmazı personel güçlendirme, genellikle pek çok örgüt tarafından yanlış anlaşılmakta ve yanlış uygulanmaktadır. Personel güçlendirme geleneksel yapıdaki örgütlerde etkili şekilde uygulanmamakla birlikte, 21. yy. örgütlerinde başarıya ulaşmada, güçlendirmeyi bir yol olarak gören personelin önemli olduğu görülmektedir (Öksüz, 2010).

Tüm yönetim uygulamalarıyla benzer olarak, güçlendirme uygulamalarında da, örgüt yapısının taşıdığı özellikler, sonucu etkileyen en önemli faktörlerden biridir. Örgütlerin yapıları ve işleyiş tarzları, güçlendirme süreci üzerinde bazı etkilere sahiptir (Koçel, 2005). Personel güçlendirmenin sürecinin başarılı olabilmesi için, örgüt aşağıdaki gibi bazı özelliklere sahip olmalıdır (Yüksel ve Erkutlu, 2003, Barutçugil, 2004, Koçel, 2005). Bu özellikler:

- Güçlendirilmiş personelin işlerini etkin bir biçimde yapabilmesi için, örgütün iş tanımları ve işleyiş prosedürlerinin katılımcılığa imkân verecek tarzda tasarlanması, açık ve net misyon ve vizyon tarifi, bu tariflerin personelle paylaşılması, adil bir ödül sisteminin mevcut oluşu, bilginin paylaşımı, uygun eğitim ortamının kurulması önemlidir. Personelin güçlendirme sürecini benimseyebilmesi ve katılımının sağlanması için ast-üst kademeler arasında iletişimin ve bilgi paylaşımının sağlanması gerekmektedir. Personelin ihtiyaç duyduğu ve gerekli görülen durumlarda kendini

geliştirebilmesi için eğitim sistemini ve personel tarafından kabul edilen bir ödül-ceza sistemini bünyesinde barındıran kurumlar, personel güçlendirme sürecinde başarılı olma ihtimallerini artıracaklardır (Yüksel ve Erkutlu, 2003; Barutçugil, 2004; Koçel, 2005). Çalışanlar yapacakları işleri ve bu işlerin sınırlarını, iş tanımlarının açık olması ile anlayabilirler. Yapmaları gereken işi tam olarak kavrayabilen ve iş için sahip oldukları yetkiyi ve işlerinin nasıl değerlendirileceğini bilen personel daha kolay güçlendirilecektir. İş tanımları, çalışanların hem kendi işlerini, hem de üyesi oldukları takımların işlerini anlamalarını sağladığı için, güçlendirmeyi destekleyici şekilde davranmalarını kolaylaştıracaktır (Koç, 2008).

- Personel güçlendirme uygulamasını başlatacak olan üst kademe ile güçlendirme sürecine dahil edilecek personel arasında doğrudan iletişimin sağlanması ve bu duruma engelleyen koşulların ortadan kaldırılması ile kurum, çok kademeli yapısını değiştirerek, daha basık bir yapı halini alacaktır. Bu yapı değişikliği ile kurumun personel güçlendirme sürecine olumlu katkıda bulunulacaktır (Yüksel ve Erkutlu, 2003, Barutçugil, 2004, Koçel, 2005). Bilgi teknolojisindeki gelişmeler ile örgütlerde orta kademe erimiş, bu durum ise yapıyı daha basık hale getirmiştir. Örgüt yapısının basık olması hiyerarşik kademelerin ve bürokrasinin azalmasını, bu sayede de işletmelerin daha hızlı hareket etmelerine imkan sağlamaktadır. Çalışanların karar verme sürecinde söz sahibi olmaları ve güçlendirme süreci daha kolay hale gelmektedir. İş tanımları ve işleyişin, çalışanların katılımına olanak tanınması da personel güçlendirme uygulamalarını olumlu yönde etkileyen yapısal özelliklerdendir (Çöl, 2004).

- Günümüzde kurumların birçoğu personel güçlendirme sürecini farklı değerlendirmekte, uygulama seviyeleri değişiklik göstermektedir. Bazı işletmeler için personel güçlendirme, personelin kendi işleri hakkında fikirlerini söylemelerinin teşvik edilmesi; ancak alınacak nihai kararda yetkiyi yöneticilerin elinde bulundurması anlamına gelmektedir. Bazı kurumlarda ise personel güçlendirme, personele kendi yapacakları işler ile ilgili kararları kendilerinin vermeleri ve verdikleri kararları istedikleri şekilde uygulayabilmeleri için, neredeyse tam bir özgürlük sağlamak ve personeli güçlü hale getirmek olarak değerlendirilmektedir (Yüksel ve Erkutlu, 2003; Barutçugil, 2004; Koçel, 2005).

- Personel güçlendirme sürecinin başarıya ulaşabilmesi için çalışanın sadece çalışmalarının değil, tüm kişiliğinin incelenmesi gerekmektedir. İş için gerekli vasıfları



sahip personelin bulunması, işletmeye kazandırılması ve bu personelin işletmede tutulması için gerekli çabanın harcanması gerekmektedir (Koçel, 2005).

### **2.3.5. Personel Güçlendirme Engelleri ve Hataları**

Personel güçlendirme son zamanlarda üzerinde durulan bir konu olsa da, konu ile ilgili bazı uyarılar yapılmasında yarar vardır. Personel güçlendirmenin birçok yararı bulunmakla birlikte, personel güçlendirme programlarında bazı engellerle de karşılaşılabilir. Karşılaşılan engellerin bazıları işletmede yapılacak birkaç değişiklikle kolayca ortadan kaldırılabilir, bazılarının ortadan kaldırılması uzun sürmekte, bazılarının ise ortadan kaldırılması mümkün olmamaktadır (Doğan, 2003).

#### **Personel Güçlendirmenin Önündeki Engeller**

Günümüz kurumlarında bazı yöneticilerin kendilerini eğitme, geliştirme ve değiştirmek konusunda kararsızlık ve isteksizlik yaşamaları, güçlendirme sürecine ayak uydurmalarını engellemekte ve aşılması gereken bir sorun haline gelmektedir. Yöneticilerin bu süreçte neden oldukları sorunlardan biri de komuta-kontrol davranışları yerine koç davranışı sergileyen kişiler olma yaklaşımını benimsemekte zorluk çekmeleridir. Bu, kolay olmayacak bir rol değişimi olsa da denenmesi şarttır (Barutçugil, 2004; Koçel, 2015). Personel güçlendirme sürecinde, personel zaman zaman uyum sorunları yaşayabilmektedir. Yöneticilerin bu sorunların ortadan kaldırılabilmesi için, çalışanlara bu süreçte yol göstererek yardımcı olması, gelişimlerine katkıda bulunması gerekmektedir (Yüksel ve Erkutlu, 2003).

Personel aldığı kararlar konusunda yeterince başarılı olamasa bile, yöneticilerin personeli bu kararlar doğrultusunda desteklemesi ve çalışmalarına güvendiğini göstererek kişiyi cesaretlendirmesi gerekir (Coşkun, 2002).

Bazı kurumların sahip olduğu kültür, personel güçlendirme amacı ile uyuşmamaktadır (Doğan, 2006). Personel güçlendirmenin amaç edinildiği kurumlarda, klasik yönetim uygulamalarını barındıran hiyerarşiye bağlı örgüt kültüründen ziyade, “güçlendirme kültürü”nün benimsenmesi gerekmektedir. Personel güçlendirme anlayışının hem örgütsel hem de yönetsel olarak başarılı olabilmesi için, kurumun oluşturduğu örgüt kültürü esneklik, özerklik, katılım ve risk almayı destekler nitelikte olmalıdır (Erdil ve Keskin, 2003).

Güçlendirmenin yapıldığı örgütte, açık bir iletişim ortamının, bilgi paylaşımının ve esnek bir çalışma ortamının bulunması uygulamaların başarısında

etkili olmaktadır. Güçlendirmenin başarılı olabilmesi için, çalışanlara kendilerini eğitmeleri için gerekli eğitimin verilmesi büyük önem taşımaktadır. Kişilerin beceri ve yeterliliklerinin artırılmasında eğitim ve geliştirme faaliyetleri için uygun ortam oluşturulmalıdır (Eren Gümüştekin, 2015) Personele kullanması gereken kaynaklar verilmeli, performans değerlendirme, geribildirim ve olumlu pekiştiricilerden yararlanılmalıdır (Barutçugil, 2004).

Çalışanlar verecekleri kararlarda özgür ve sonuçları ile ilgili sorumluluk sahibi olsalar da birtakım sınırlılıkların olduğunu da bilmelidirler (Doğan, 2006).

Güçlendirme uygulamasının önünde bulunan engellerden birisi de yapılabilecek hataların maliyetinin yüksek oluşudur (Koçel, 2015).

Güçlendirme uygulamasına getirilen birtakım eleştiriler nedeniyle ortaya çıkan kavram karışıklığı ve güçlendirmeye yeterince inanç duyulamaması güçlendirme sürecinde başarıya ulaşmanın önündeki önemli engellerdendir. Güçlendirmeye yöneltile eleştirilerden biri, güçlü liderlik anlayışına uygun olmadığı ve etkin denetimde sıkıntılar yaratacağı düşüncesiyle, güçlendirmenin yalnızca küçük ve orta ölçekli kuruluşlarda uygulanıp büyük örgütlerde uygulanamayacak olmasıdır. Bir diğer eleştiri ise, güçlendirmenin çalışana fazladan iş yüküne sebep olması ve özerkliğini kısıtlaması yönündedir. Bir başka iddia ise, güçlendirmenin orta düzey yönetici anlayışının ortadan kaldırılmasına yönelik bir girişim olduğudur. Tüm bu eleştirileri bertaraf edebilmek ve personel güçlendirmenin önündeki engelleri aşabilmek adına, yöneticilerin çalışanları ile açık, anlaşılır ve iyi bir iletişim içinde olmaları, çalışanların sorunlarını dinlemeleri ve problemleri çözmeye yönelik çaba harcamaları gerekmektedir. (Barutçugil, 2004).

Personel güçlendirme uygulamasının başarılı olabilmesi ve örgüt içinde kabul edilebilir yer edinmesi uzun zaman alacak ve bu süreçte mücadele edilmesi gereken birçok zorlukla karşılaşılacaktır. Bu süreçte yapılabilecek tüm hatalara, meydana gelebilecek başarısızlıklar ve çatışmalara hazırlıklı olunması ve bu durumları aşabilmek için gerekli çabanın gösterilmesi ile personel güçlendirme sürecinde başarıya ulaşılabilir ve süreç örgütte yer edinebilecektir (Yıldırım, 2004).

### **Personel Güçlendirme Uygulamasında Yaygın Olarak Yapılan Hatalar**

Personel güçlendirme sürecinde yapılan birtakım hatalar, yöneticilerin hem personel güçlendirme uygulamalarında başarısızlıkla karşılaşmalarına neden olacak hem

de bu süreçte enerjilerini tüketen bir çaba haline gelecektir. Personel güçlendirme sürecinde yapılan bu hatalar aşağıdaki gibi sıralanabilir (Doğan, 2003):

**Personel güçlendirme sürecinde gereğinden hızlı davranmak:** Personel güçlendirme uygulamaları, ilk aşamada yeni olması nedeniyle kişilerde heyecan uyandırabilmekte, bu heyecandan hareketle kişiler süreci tam olarak değerlendirmeden ve anlamadan uygulamaya başlayabilmektedir.

**Parametreleri tanımlamamak:** Çalışanlar, personel güçlendirme sürecini zaman zaman yanlış anlayarak, herhangi bir sınırları olmadan istedikleri kararları verebilecekleri ve kararlarını istedikleri şekilde uygulayabilecekleri yanılgısına düşebilmektedirler. Blanchard, Carlos ve Randolph, çalışanlara, karar verme ve uygulama sırasında bir takım sınırlılıkları olduğunu göstermek gerektiğini ifade etmişlerdir. Bu sınırların açıkça ifade edilmesi halinde, çalışanlar bu sınırlar içinde özgür olduklarını bilecek ve etkinliklerinde yaratıcılıklarını yine bu sınırlar içinde kullanarak faaliyetlerini gerçekleştireceklerdir.

**Dile getirilemeyen korkulardan uzaklaşamamak:** Çalışanlar kimi zaman, yenilikçi fikirlerini insanlarla paylaşırken, bu fikirlerin kişiler tarafından kabul görmeyeceğini ve komik duruma düşeceğini düşünebilmektedir. Yöneticiler kişileri, hatta yapsalar bile bu hataların bir öğrenme deneyimi ve kendilerini geliştirmek yolunda atılacak bir adım olduğu konusunda cesaretlendirmelidirler.

**Bilgilerin gizli tutulması:** Yöneticilerin bir çoğu, ellerindeki bilgileri personeli ile paylaşmama yoluna gitmektedir. Personeli güçlendirebilmek için ise bunun tam tersi bir anlayışın benimsenmesi şarttır. Kurum içi bilgilere ulaşabilen personel kurumunu daha iyi tanıyacak ve onu geliştirebilmek için etkin çaba harcayacaktır.

**Yalnız hareket etmeyi seçen kişileri yalnız bırakmak:** Personel güçlendirme sürecinde düşülebilecek hatalardan bir tanesi de, çalışanlardan bazılarını kendi hallerine bırakmaktır. Yönetici bu şekilde davrandığında, kişilerde gizli kalmış potansiyel ve gücü ortaya çıkartamayacak ve bu potansiyeli kurum için kullanamayacaktır.

**Faaliyetleri takip etmek:** Yöneticilerin çoğu personel güçlendirme sürecinde, her türlü yetkinin personele devredildiği inancında olduğundan, personeli takip etmeyerek hata yapabilmektedir. Güçlendirme uygulamalarında, çalışanlara kendilerine en uygun çalışma tekniğini belirleme konusunda serbesite sağlanırken, yönetim

tarafından yaptıkları faaliyetler takip edilmeli ve olası bir hata yapmaları durumunda işlerin düzeltilmesi konusunda gerekli destek sağlanmalıdır.

***Geribildirim sağlanmasının unutulması:*** Yöneticiler tarafından düşülen en büyük hatalardan biri, çalışanlara yaptıkları işler ve işletme hakkında geribildirimde bulunulmamasıdır. Kişilerin buldukları durumun farkında olabilmeleri, kendilerinin ve kurumun eksikliklerini görerek buna yönelik olarak çalışabilmeler için, kişilere her konuda açık geribildirim sağlanması gerekmektedir.

***Gücün paylaşıldığı kişilerin ihtiyaçlarına kayıtsız kalmak:*** Personel güçlendirme uygulamalarında başarısız olma sebeplerinden biri de çalışanların tam olarak tanınmamasından kaynaklanmaktadır. Çalışanlara yetki devrinde bulunmadan önce, verilecek yetkiyi kullanabilecek ve sorumluluğu üstlenebilecek yeterlilikte olup olmadığını ölçmek gerekmektedir. Zaman zaman kişiler kapasiteleri yeterli olsa bile sorumluluk almaktan çekinmektedirler. Bu durumda ise yöneticiler çalışanların gerçek kapasitelerini ortaya çıkarmak için çalışanları cesaretlendirmeli ve desteklenmelidir.

***Personel güçlendirme programlarını küçük parçalar halinde hayata geçirmek:*** Personel güçlendirme uygulamalarını başlatmadan önce her yönüyle düşünülmeli ve geniş bir çerçevede değerlendirilmelidir. Programın tek bir yönüyle değil tüm yönleriyle kuruma uyarlanması gerekmektedir. Aksi durumda güçlendirme sürecinde başarısızlığa yol açılmaktadır.

***Sorumlulukta meydana gelen değişimi kabul etmemek:*** Zaman zaman kurumlar kişilere ek yetkiler verse de, asıl sorumluluğun yöneticilerde kalmasını istemektedirler. Böyle bir strateji çalışanların kuruma olan güvenlerini azaltmakta ve kuruma adapte olmalarına engel olmakta, kargaşaya sebep olmaktadır. Personel güçlendirmenin kurum içinde başarılı olabilmesi için bu tür hatalardan kaçınılması gerekmektedir (İlisu, 2012).

Yukarıda belirtilen personel güçlendirme sürecinde başarısızlığa neden olan hatalara ek olarak aşağıda verilenler de sayılabilir (Gülcan, 2007):

- Yönetimin personel güçlendirmenin nasıl uygulanacağını tam kavrayamamış olması,
- Çalışanların güçlendirmeye isteksiz olduklarını görmezlikten gelmek,
- Güçlendirilecek personelin seçiminde doğru kararların verilmemesi,
- Örgütsel hedef ve amaçların açık bir şekilde tanımlanmaması,

- Çalışanların eğitimine gerekli önemin verilmemesi,
- Bazı yöneticilerin ikna edilmeden uygulamaya geçilmesidir.

### **2.3.6. Sağlık Kurumlarında Personel Güçlendirme**

Sağlık sisteminin amaçlarını gerçekleştirebilmesinde, finansman, kaynak, yatırım ve hizmet sunumu fonksiyonlarını koordine edebilmesi oldukça önemlidir. Dünya Sağlık Örgütü'nün bu dört fonksiyona özel bir gözle bakmaktadır. Bunun nedeni; her bir sistemin performansının, insan gücünün yetenekleri, kullanılabilirliği ve performansının bir araya gelmesine bağlı olmasıdır (Haghbeen ve Rahmanian, 2017).

İnsan kaynaklarının önemi düşünüldüğünde, sağlık kurumlarının amaçlarına ulaşabilmelerinde, insan kaynaklarının yüksek düzeyde uzmanlık ve yetenek sahibi olmalarının yanı sıra örgüte bağlılıklarının sağlanması gerekmektedir (Hoshyar, 2007). Günümüzde sağlık kuruluşlarının başarısının ve gücünün göstergelerinden biri, insan kaynaklarının güçlendirilmesi sayesinde görevlerini daha az enerji harcayarak, daha kaliteli yerine getirmelerini sağlamaktır (Nikniaz ve ark., 2007).

Sağlık alanında meydana gelen demografik değişiklikleri, ekonomik ve entelektüel büyüme ve teknolojik devrim, sağlık hizmetlerinin talebini ve giderlerini değiştirmiştir. Sürekli dinamik ortam nedeniyle ortaya çıkan yeni zorluklar, sağlık kurumlarını ve sağlık hizmetleri sistemlerini girdilerde radikal değişiklikler yapmaya yönlendir, bu nedenle sağlık kurumlarının çıktıları (hasta memnuniyeti) yüksek düzeylere ulaşmıştır. Çıktıların iyileştirilmesi çabasında, insan faktörünün rolü büyüktür. Sunulan sağlık hizmetinin başarısında, iyi motive olmuş ve uygun nitelikli personel en önemli faktörlerdendir. Günümüzde, insan kaynakları yönetim politikalarının, sağlık sistemi performansının nasıl sürdürülebilir olacağı sorununun çözümünde, insan kaynaklarının yer alması gerektiği kabul görmektedir (Dussault ve Dubois, 2003). Genel olarak sağlıkta, herhangi bir dönüşümün başarısının ya da başarısızlığının belirleyicisi olarak, insan kaynakları kabul edilmektedir (Papathanasiou ve ark., 2014).

Günümüzde sağlık işletmelerinin temposu giderek artmaktadır (Kangalli, 2005). Sağlık alanında kullanılan ileri ve karmaşık teknolojilerin hızlı değişimi ve gelişimine ayak uydurulması, daha etkin ve kaliteli hizmet sunumu için, zorunlu hale gelmiştir. Sağlık personeli bu değişim karşısında esnek olabilmeli, değişime ayak uydurabilmek için teknik eksikliklerini gidermek adına, eğitim alarak becerilerini

geliştirebilmeli, problem çözüme konusunda becerilerini artırarak, diğer sağlık çalışanlarını da eğitecek ve yönlendirecek idari beceriler kazanmalıdır.

Sağlık hizmetlerinde hizmet sunumu, birçok profesyonelin koordineli çalışmasıyla ortaya çıkmaktadır. Son zamanlarda, her alanda olduğu gibi, sağlık alanında da rekabet yoğunlaşmış, sağlık kurumlarının rekabet üstünlüğü sağlamak için birtakım yöntemler bulmaları gerekliliği ortaya çıkmıştır. Sağlık personelinin hizmet üretiminde, karara katılmaları ve bağımsız karar alabilmeleri, yönetimin karar verici mekanizmadan ziyade destekleyici, yönlendirici ve gözlemleyici tarzında hareket etmesi gerekebilmektedir.

Sağlık personeli ve profesyonelleri arasında, güç dağılımının eşitsizliği söz konusudur. Sağlık personelinin bağımsız karar almalarının sağlanabilmesi için, kişilerin etkilenmesi ve gücün kişiler arasında dağıtılarak, paylaşımı sağlanmalıdır. Sağlık personelinin güçlendirilmesi bu güç paylaşımı sayesinde sağlanacaktır (Turgay, 2006).

Sağlık kurumlarında güçlendirmenin sağlanabilmesi için, kişilere yaptıkları işte karara katılma ve bağımsız karar verme yetkisi sağlanmalı, buna karşılık yaptıkları işin sonuçlarının sorumluluğu da kişilerin olmalıdır. Sonuçların sorumluluğunu alacak olan sağlık personeli kendini daha güvende hissedecek, işini benimseyecektir. Bu durum sağlık personelinin motivasyonu ve iş tatmininin artmasını sağlayacak, yaptığı işte daha etkili sonuçlar ortaya çıkaracaktır. Bu da sağlık kurumunun kalitesinin artmasına yardımcı olacaktır. Sağlık hizmetleri, uzmanlaşmanın yüksek düzeyde olduğu ve çeşitli profesyonelliklerin birlikte iş gördüğü bir alandır. Sağlık çalışanının işinin sorumluluğunu alması kendini daha güçlü hissetmesini, bu durum ise devam eden süreçte, çalışanın işinde profesyonelleşmesini sağlayacaktır.

Genel olarak sağlık kurumlarında, çalışanların karara katılımını ve özgür düşüncelerini sınırlayan, hiyerarşik sistemle yönetilen bir kurum kültürü mevcuttur. Böyle bir kurum kültüründe çalışan sağlık personeli ise, güçlendirmeye çabalarına uygun bir ortamda bulunmadığından, otonomi düzeyleri düşük olacak, hasta gereksinimlerine doğrudan cevap veremeyecek ve içinde buldukları ekip üyeleri ile aralarında problemler meydana gelecek, mevcut problemler ise artacaktır. Bu nedenle, sağlık kurumu ve yöneticilerinin özerkliği destekler yapıda bir kurum kültürünü benimsiyor olmaları, sağlık çalışanlarının güçlendirilmesinin sağlanmasında oldukça önemli bir faktördür.

İnsan kaynakları stratejileri, hizmet organizasyonlarında, işte doğru kişiyi çalıştırmasını, hizmetin kaliteli sunulması için çalışanı geliştirmeyi, gerekli destek sisteminin sağlanmasını ve iş için en iyi insanı elinde tutmayı önermektedir. Ancak, yapılan çalışmalar, sağlık organizasyonlarının, personel güçlendirme uygulamalarının yetersiz

olduğunu göstermektedir (Ro ve Chen, 2011). Sağlık kurumlarında personel seğimi ve eğitiminde, çalışanların özellikleri hakkında yeterli bilgi edinerek, kurum çalışanlarına kurumun değerleri, ödül sistemleri ve iletişim standartları hakkında gerekli tüm bilgiler sağlanmalıdır. Sağlık kurumu çalışanlarının, özellikle hasta odaklı kişiliğe sahip olması, sağlık kurumlarında güçlendirme kültürünün geliştirilmesi için oldukça önemlidir. Sağlık alışanlarının, iş için uygun kişiliğe sahip olmaları ve yaptıkları işi sevmeleri, olağanüstü durumlarda bile işlerini yerine getirebilmeleri için oldukça önemlidir (Anh ve Kleiner, 2005).

Sağlık kurumu yöneticileri güçlendirmeyi destekleyici yönetim biçimi benimsemelidir. Hizmet içi eğitimlerin, çalışanların karar alma sürecinde, özgüvenlerini artırıcı etkisinin olması sağlanmalıdır. Böylece alışanlar, daha kaliteli hizmet sunabilecek, zor şartlar altında daha öz yeterli olabilecek ve işlerinde daha etkili olabileceklerdir (Ro ve Chen, 2011).

### **3. MATERYAL VE METOT**

#### **3.1. MATERYAL**

##### **3.1.1. Araştırmanın Amacı**

Çalışmanın amacı; sağlık kurumunun akreditasyon sürecine kurum çalışanlarını hazırlayabilmek için, çalışanların akreditasyon hakkındaki bilgi düzeylerinden yola çıkılarak, personelin nasıl güçlendirileceğinin belirlenmesidir.

##### **3.1.2. Problem Cümlesi**

Araştırmanın problem cümlesini “Sağlık Kurumlarının Akreditasyon Sürecinde Sağlık Çalışanları Nasıl Güçlendirilecektir?” sorusu oluşturmaktadır.

##### **3.1.3. Araştırmanın Hipotezleri**

Çalışmanın teorik bölümünde incelenen konulardan yola çıkılarak aşağıdaki hipotezler kurulmuştur.

**A.** Sağlık kurumu çalışanlarının genel olarak;

**A1.** Sağlık Kurumunun akredite olmasının, kuruma sağladığı faydalar hakkındaki bilinç düzeyleri,

**a.** Cinsiyete,

**b.** Yaşa,

**c.** Medeni Duruma,

**d.** Eğitim Düzeyine,

**e.** Kurumdaki Görevine,

**f.** Kurumda Çalışma Süresine göre değişiklik göstermektedir.

**A2.** Kendilerini ne kadar güçlendirilmiş hissettikleri,

**a.** Cinsiyete,

**b.** Yaşa,

**c.** Medeni Duruma,

**d.** Eğitim Düzeyine,

**e.** Kurumdaki Görevine,

**f.** Kurumda Çalışma Süresine göre değişiklik göstermektedir.

**B.** Güçlendirilmiş çalışanlar, akreditasyon standartlarına ulaşabilmek için kalite hedeflerinin gerekliliğinin farkındadır.



C. Güçlendirilmiş çalışanlar, sağlık kurumunun akredite olmasının kuruma sağladığı faydaların bilincindedir.

#### **3.1.4.Varsayımlar**

Veri toplama aracımızla doğru bilgiler sağlanacağı ve hastane yönetimi ile kalite biriminin karar alma aşamasında elde edilen bilgiler aracılığıyla iyileştirme çabalarının destekleneceği varsayılmıştır. Ayrıca;

- Araştırmacının bu çalışmayı yaparken incelediği literatürden sağlanan bilgilerinin doğru olduğu,
- Araştırma kapsamındaki çalışanların, anket sorularına vermiş oldukları yanıtların doğru olduğu ve gerçek durumu yansıttığı varsayılmıştır.

#### **3.1.5.Sınırlılıklar**

Araştırma Samsun Ondokuz Mayıs Üniversitesi Sağlık Uygulama ve Araştırma Merkezinde çalışan personele uygulandığından, araştırma ile elde edilen sonuçların diğer hastaneler ve çalışan personel adına genellenmesi mümkün değildir.

### **3.2. METOT**

#### **3.2.1.Evren ve Örneklem**

Araştırmanın yapılabilmesi için Ondokuz Mayıs Üniversitesi Rektörlüğü'nden 08.12.2016 tarihinde Klinik Araştırmalar Etik Kurul izni alınmış olup, bahsi geçen izin belgesi EK 1'de sunulmuştur. Ayrıca, anketlerin dağıtılarak verilerin toplanması için Samsun Ondokuz Mayıs Üniversitesi Rektörlüğü kanalıyla Ondokuz Mayıs Üniversitesi Sağlık Uygulama ve Araştırma Merkezi Başhekimliği'nden 26.01.2017 tarihinde izin alınmış ve alınan izin EK 2'de sunulmuştur.

Çalışma Aralık 2016- Mayıs 2017 tarihleri arasında yapılmıştır. Çalışmanın evrenini Samsun ilinde bulunan Ondokuz Mayıs Üniversitesi Sağlık Uygulama ve Araştırma Merkezi'nde çalışan, sağlık personeli ve idari personel olmak üzere, toplamda 2943 kişi oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklemini evrenden rastgele seçilen, ankete gönüllü olarak katılan 513 çalışan oluşturmaktadır (n=513).

### **3.2.2. Veri Toplama Aracı**

Çalışmada verilerin elde edilmesi için anket yöntemi uygulanmıştır. Anketler Ondokuz Mayıs Üniversitesi Sağlık Uygulama ve Araştırma Merkezi'nde çalışan personele yönelik olarak, 15.12.2016-15.05.2017 tarihleri arasında uygulanmıştır.

Anket üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölüm, demografik bilgilerle ilgili soruların bulunduğu, Bağımsız Değişkenler bölümüdür. İkinci bölüm, sağlık kurumu çalışanlarının akreditasyon hakkındaki bilgi düzeylerinin belirlenmesi amacıyla oluşturulan, Sağlıkta Akreditasyon Bölümü, üçüncü bölüm ise, personel güçlendirme faaliyetlerinin akreditasyon süreci üzerindeki etkisinin belirlenmesini amaçlayan, Personel Güçlendirme Bölümü'dür.

Anket, literatür taraması yapılarak ve uzman görüşü alınarak hazırlanmıştır. Anketin ön çalışması 50 kişiye uygulanmış, ön çalışma sonucunda, anket üzerinde gerekli düzenlemeler yapılmıştır.

Personel Güçlendirme Bölümünde yer alan sorular oluşturulurken Rabia Koç'un, 2008 yılı, "Personel Güçlendirme İle Çalışanların Örgüte Bağlılığı Arasındaki İlişkiye Yönelik Bir Uygulama" isimli yüksek lisans tezinden yararlanılmıştır. Koç'un çalışmasında kullandığı Personel Güçlendirme anketinin güvenilirlik analizi incelenmiş, analiz sonucunda Cronbach Alpha güvenilirlik katsayısı 0,890 bulunmuştur.

### **3.2.3. Verilerin Analizi**

Anket ile elde edilen veriler SPSS 20.0 (Statistical Package for the Social Sciences) programında, çalışma yapılan grupların kendi içindeki farkları belirlemek için Tek Faktör Varyans Analizi (ANOVA), iki grup arasındaki farkın belirlenmesi için "Bağımsız İki Grup Arası Farkların Testi" değişkenler arasındaki ilişkinin gösterilmesi için korelasyon ve Çoklu Regresyon analizleri kullanılmıştır.

#### 4.BULGULAR

Yapılmış olan çalışmanın geçerlilik güvenilirlik analizi gerçekleştirilmiştir. Analizin güvenilirlik katsayısı olarak Cronbach Alpha katsayısı hesaplanmıştır. Cronbach Alpha katsayısının; 0,00-0,40 aralığından olması anketin güvenilir olmadığını, 0,40-0,60 a-aralığında olması anketin düşük güvenilirlikte olduğunu, 0,60-0,80 aralığında olması anketin oldukça güvenilir olduğunu, 0,80-1,00 aralığında olması anketin yüksek derecede güvenilir olduğunu göstermektedir (Karasar, 2016).

**Tablo 1.** Güvenilirlik analizleri

|                         | Anketin Geneli | Akreditasyonun<br>Kuruma Sağladığı<br>Faydalar | Personel Güçlendirme<br>Ölçeği |
|-------------------------|----------------|------------------------------------------------|--------------------------------|
| <b>Cronbach's Alpha</b> | 0,963          | 0,975                                          | 0,927                          |

Yapılan çalışmanın Cronbach's Alpha güvenilirlik katsayısı %96,3 oranında olup çok yüksek düzeyde güvenilirliğe sahiptir. Katılımcıların vermiş oldukları cevapların birbirleri ile tutarlı olduğu gözlemlenmiştir.

#### 4.1. Tanımlayıcı Bulgular

Araştırmaya katılan sağlık çalışanları ile ilgili tanımlayıcı bulgular Tablo 2’de verilmiştir.

**Tablo 2.** Çalışanlarla ilgili tanımlayıcı değişkenler

| Bağımsız Değişkenler   |                        | Sayı (n) | Yüzde (%) |
|------------------------|------------------------|----------|-----------|
| Cinsiyet               | Kadın                  | 328      | 63,3      |
|                        | Erkek                  | 185      | 36,1      |
|                        | Toplam                 | 513      | 100,0     |
| Yaş                    | ≤33 yaş                | 173      | 33,7      |
|                        | 33<yaş<40              | 160      | 31,2      |
|                        | ≥40 yaş                | 180      | 35,1      |
|                        | Toplam                 | 513      | 100,0     |
| Medeni Durum           | Evli                   | 345      | 67,3      |
|                        | Bekar                  | 168      | 32,7      |
|                        | Toplam                 | 513      | 100,0     |
| Eğitim Durumu          | Lise                   | 54       | 10,5      |
|                        | Ön Lisans              | 94       | 18,3      |
|                        | Lisans                 | 160      | 31,2      |
|                        | Lisans Üstü            | 128      | 25,0      |
|                        | Tıpta Uzmanlık         | 77       | 15,0      |
|                        | Toplam                 | 513      | 100,0     |
| Kurumdaki Görev        | Hekim                  | 80       | 15,6      |
|                        | Hemşire                | 195      | 38,0      |
|                        | İdari ve Mali Personel | 71       | 13,8      |
|                        | Diğer Sağlık Personel  | 101      | 19,7      |
|                        | Diğer İdari Personel   | 66       | 12,9      |
|                        | Toplam                 | 513      | 100,0     |
| Kurumda Çalışma Süresi | 4 Yıl ve Daha Az       | 196      | 38,2      |
|                        | 4 Yıldan Fazla         | 317      | 61,8      |
|                        | Toplam                 | 513      | 100,0     |

Tanımlayıcı bulgular incelendiğinde;

“Cinsiyet” değişkenine göre, araştırmaya katılan çalışanların % 63,3 (n=328)’ü kadın, %36,1(n=185)’i erkektir.

“Yaş” değişkenine göre araştırmaya katılanların %33,7 (n=173)’si 33 yaş ve altında, %31,2 (n=160)’si 33 yaş ile 40 yaş arasında, %35,1 (n=180)’i 40 yaş ve üstündedir. Yaş değişkeninin sınıflandırılması, verilerin kümülatif frekanslar dikkate alınarak oluşturulmuştur.

“Medeni Durum” değişkenine göre, araştırmaya katılan çalışanların %67,3 (n=345)’ü evli, %32,7 (n=168)’si bekadır.

“Eğitim Durumu” değişkenine göre araştırmaya katılanların %10,5 (n=54)’ünün lise, %18,3 (n=94)’ünün ön lisans, %31,2 (n=160)’sinin lisans, %25,0 (n=128)’inin lisans üstü, %15,0 (n=77)’inin tıpta uzmanlık mezunu olduğu görülmektedir.

“Kurumdaki Görev” değişkenine göre, araştırmaya katılan çalışanların %15,6 (n=80)’sı Hekim, %38,0 (n=195)’i Hemşire, %13,8 (n=71)’i İdari ve Mali Personel, %19,7 (n=101)’si Diğer Sağlık Personeli ve %12,9 (n=66)’u Diğer İdari Personeldir. İdari ve Mali Personel meslek grubu; amirleri, bilişim (bilgi işlem) sorumlularını, büro elemanlarını, memurları, muhasebecileri, maliye veri giriş memurlarını, halkla ilişkiler uzmanlarını, hemşire hizmetleri müdürlerini ve hastane müdürleri’ni, Diğer Sağlık Personeli meslek grubu; acil tıp teknisyenlerini, biyologları, laborantları, teknikerleri, teknisyenleri ve Diğer İdari Personel meslek grubu; sekreterleri, danışma görevlilerini, sağlık memurlarını, güvenliği hasta bakıcıları, temizlik hizmetlilerini kapsamaktadır.

“Kurumda Çalışma Süresi” değişkenine göre araştırmaya katılanların %38,2 (n=196)’si 4 yıl ve daha az süredir, %61,8 (n=317)’i 4 yıldan fazla süredir kurumda çalışmaktadır. “Çalışma Süresi” değişkeninin sınıflandırılması, verilerin kümülatif frekansları dikkate alınarak oluşturulmuştur.

Çalışmaya katılan çalışanların, akreditasyon terimini daha önce duyup duymamış olmalarına göre dağılımları Tablo 3’de verilmiştir.

**Tablo 3.** Çalışanların akreditasyon terimini daha önce duyup duymamalarına göre dağılımları

| Bilgi Durumu    | n          | %            |
|-----------------|------------|--------------|
| Evet, duydum    | 343        | 66,9         |
| Hayır, duymadım | 170        | 33,1         |
| <b>Toplam</b>   | <b>513</b> | <b>100,0</b> |

Çalışmaya katılan sağlık çalışanlarının, akreditasyon terimini daha önce duyup duymamış olmalarına göre dağılımları yukarıdaki tabloda gösterilmiştir. Araştırmaya katılan çalışanlara, akreditasyon terimini daha önce duyup duymadıkları sorulduğunda, %66,9 (n=343)’u akreditasyon terimini daha önce duyduğunu, %33,1 (n=167)’i daha önce akreditasyon terimini duymamış olduğunu ifade etmiştir.

Akreditasyon teriminin ne olduğu hakkında bilgi sahibi olan çalışanların, akreditasyon terimini nereden duyduklarına ilişkin dağılımları, Tablo 4’te gösterilmiştir.

**Tablo 4.** Çalışanların akreditasyon terimini nereden duyduklarına ilişkin dağılımları

| <b>Çalışanların Akreditasyon Terimini Nereden Duyduğu</b> | <b>n</b> | <b>%</b> |
|-----------------------------------------------------------|----------|----------|
| <b>Kurumdan Hizmet İçi Eğitim</b>                         | 113      | 32,9     |
| <b>Uygulamanın İçinde Yer Alma</b>                        | 8        | 2,3      |
| <b>Basılı Sözlü Yayınlar</b>                              | 170      | 49,6     |
| <b>Diğer</b>                                              | 52       | 15,2     |
| <b>Toplam</b>                                             | 343      | 100,0    |

Çalışmaya katılan kişilerin Akreditasyon Terimini nereden duyduklarına ilişkin dağılımları yukarıdaki tabloda gösterilmiştir. Anket sorusuna, akreditasyon terimini daha önce duyduğunu ifade eden çalışanlar cevap vermiştir. Araştırmaya katılan sağlık çalışanlarının %32,9 (n=113)'ü akreditasyon teriminden hizmet içi eğitimle, %2,3 (n=8)'ü uygulamanın içinde yer alarak, %49,6 (n=170)'sı basılı sözlü kaynaklar aracılığı ile ve %15,2 (n=52)'si diğer kaynaklardan duyarak haberdar olduğunu ifade etmiştir. Diğer kaynaklar; daha önce süreç içinde yer almış olan personeli, başka kurumların yapmış olduğu çalışmalar aracılığıyla haberdar olmayı kapsamaktadır.

Çalışmaya katılan çalışanların şu ana kadar sağlıkta akreditasyon süreci ile ilgili bir çalışmada yer alması durumlarına göre dağılımları Tablo 5'te verilmiştir.

**Tablo 5.** Çalışanların akreditasyon süreci ile ilgili bir çalışmada yer alıp almamış olmalarına göre dağılımları

| <b>Yer Alma Durumu</b> | <b>n</b> | <b>%</b> |
|------------------------|----------|----------|
| <b>Evet</b>            | 86       | 16,8     |
| <b>Hayır</b>           | 422      | 83,2     |
| <b>Toplam</b>          | 508      | 100,0    |

Araştırmaya katılan çalışanların şu ana kadar sağlıkta akreditasyon süreci ile ilgili bir çalışmada yer alıp almamış olmalarına göre dağılımları yukarıdaki tabloda gösterilmiştir. Araştırmaya katılan sağlık çalışanlarının %16,8 (n=86)'inin daha önce akreditasyon uygulaması içinde yer almış olduğu, %83,2 (n=422)'sinin daha önce akreditasyon uygulamasında yer almadığı bulunmuştur. Anket sorusuna n=5 kişi cevap vermemiştir.

Araştırmaya katılan çalışanların, sağlıkta akreditasyon standartlarına ulaşılabilmesi için, kalite hedeflerinin gerekliliğine katılma düzeylerine ilişkin dağılımları Tablo 6’da özetlenmiştir.

**Tablo 6.**Çalışanların kalite hedeflerine katılma düzeylerine ilişkin dağılımlar

|                                | Hiç Katılmıyorum |     | Katılmıyorum |     | Kararsızım |      | Katılıyorum |      | Kesinlikle Katılıyorum |      | Toplam |       | Ortalama | Standart Sapma |
|--------------------------------|------------------|-----|--------------|-----|------------|------|-------------|------|------------------------|------|--------|-------|----------|----------------|
|                                | (n)              | (%) | (n)          | (%) | (n)        | (%)  | (n)         | (%)  | (n)                    | (%)  | (n)    | (%)   | ort      | s.s.           |
| <b>Hasta güvenliği</b>         | 30               | 5,8 | 26           | 5,1 | 59         | 11,5 | 175         | 34,1 | 223                    | 43,5 | 513    | 100,0 | 4,04     | 1,13           |
| <b>Çalışan güvenliği</b>       | 21               | 4,1 | 26           | 5,1 | 42         | 8,2  | 162         | 31,6 | 262                    | 51,1 | 513    | 100,0 | 4,20     | 1,06           |
| <b>Hakkaniyet</b>              | 29               | 5,7 | 22           | 4,3 | 59         | 11,5 | 190         | 37,0 | 213                    | 41,5 | 513    | 100,0 | 4,04     | 1,10           |
| <b>Hasta odaklılık</b>         | 11               | 2,1 | 11           | 2,1 | 98         | 19,1 | 218         | 42,5 | 175                    | 34,1 | 513    | 100,0 | 4,04     | 0,90           |
| <b>Çalışan odaklılık</b>       | 18               | 3,5 | 42           | 8,2 | 87         | 17,0 | 229         | 44,6 | 137                    | 26,7 | 513    | 100,0 | 3,83     | 1,02           |
| <b>Süreklilik</b>              | 14               | 2,7 | 11           | 2,1 | 79         | 15,4 | 218         | 42,5 | 191                    | 37,2 | 513    | 100,0 | 4,09     | 0,92           |
| <b>Etkililik</b>               | 11               | 2,1 | 19           | 3,7 | 83         | 16,2 | 238         | 46,4 | 162                    | 31,6 | 513    | 100,0 | 4,02     | 0,90           |
| <b>Etkinlik</b>                | 11               | 2,1 | 23           | 4,5 | 74         | 14,4 | 208         | 40,5 | 197                    | 38,4 | 513    | 100,0 | 4,09     | 0,94           |
| <b>Zamanlılık</b>              | 12               | 2,3 | 21           | 4,1 | 121        | 23,6 | 185         | 36,1 | 174                    | 33,9 | 513    | 100,0 | 3,95     | 0,97           |
| <b>Verimlilik</b>              | 3                | 0,6 | 27           | 5,3 | 90         | 17,5 | 158         | 30,8 | 235                    | 45,8 | 513    | 100,0 | 4,16     | 0,93           |
| <b>Sağlıklı Çalışma Yaşamı</b> | 21               | 4,1 | 44           | 8,6 | 65         | 12,7 | 152         | 29,6 | 231                    | 45,0 | 513    | 100,0 | 4,03     | 1,13           |
| <b>Sorulanabilirlik</b>        | 34               | 6,6 | 29           | 5,7 | 89         | 17,3 | 166         | 32,4 | 195                    | 38,0 | 513    | 100,0 | 3,89     | 1,17           |
| <b>Uygunluk</b>                | 22               | 4,3 | 28           | 5,5 | 66         | 12,9 | 206         | 40,2 | 191                    | 37,2 | 513    | 100,0 | 4,01     | 1,05           |
| <b>Sürekli Öğrenme</b>         | 11               | 2,1 | 19           | 3,7 | 67         | 13,1 | 225         | 43,9 | 191                    | 37,2 | 513    | 100,0 | 4,10     | 0,91           |
| <b>Kanıta Dayalı Olma</b>      | 14               | 2,7 | 31           | 6,0 | 83         | 16,2 | 208         | 40,5 | 177                    | 34,5 | 513    | 100,0 | 3,98     | 0,99           |
| <b>Güvenilirlik</b>            | 23               | 4,5 | 18           | 3,5 | 53         | 10,3 | 188         | 36,6 | 231                    | 45,0 | 513    | 100,0 | 4,14     | 1,03           |

Tablo 6 incelendiğinde, araştırmaya katılan çalışanlar, kalite hedeflerinin gerekliliğine genel olarak katılıyorum ve kesinlikle katılıyorum düzeyinde cevap vermişlerdir. Ortalamalar incelendiğinde, çalışanların en yüksek düzeyde katılım gösterdiği kalite standardının “Çalışan Güvenliği”, en düşük düzeyde katılım gösterdiği kalite standardının ise “Çalışan Odaklılık” olduğu bulunmuştur.

Araştırmaya katılan çalışanların, bir sağlık kurumunun akredite olmasının, kuruma sağladığı faydalara katılma düzeylerine ilişkin dağılımları Tablo 7’de özetlenmiştir.

**Tablo 7.** Çalışanların, akreditasyonun kuruma sağladığı faydalara katılma düzeylerine ilişkin dağılımlar

|                                                      | Hiç Katılmıyorum |     | Katılmıyorum |      | Kararsızım |      | Katılıyorum |      | Kesinlikle Katılıyorum |      | Toplam |       | Ortalama | Standart Sapma |
|------------------------------------------------------|------------------|-----|--------------|------|------------|------|-------------|------|------------------------|------|--------|-------|----------|----------------|
|                                                      | (n)              | (%) | (n)          | (%)  | (n)        | (%)  | (n)         | (%)  | (n)                    | (%)  | (n)    | (%)   | ort      | s.s.           |
| Akreditasyon kaliteyi güvence altına alır.           | 1                | 0,2 | 25           | 4,9  | 115        | 22,4 | 220         | 42,9 | 152                    | 29,6 | 513    | 100,0 | 3,97     | 0,85           |
| Akreditasyon sürekli kalite iyileştirmeyi esas alır. | 1                | 0,2 | 17           | 3,3  | 83         | 16,2 | 252         | 49,1 | 160                    | 31,2 | 513    | 100,0 | 4,08     | 0,78           |
| Akreditasyon kuruma prestij sağlar.                  | 0                | 0,0 | 15           | 2,9  | 89         | 17,3 | 216         | 42,1 | 193                    | 37,6 | 513    | 100,0 | 4,14     | 0,80           |
| Akreditasyon etkili süreç yönetiminin bir aracıdır.  | 1                | 0,2 | 18           | 3,5  | 104        | 20,3 | 212         | 41,3 | 178                    | 34,7 | 513    | 100,0 | 4,07     | 0,83           |
| Etkin finansal kaynak yönetimini destekler.          | 1                | 0,2 | 26           | 5,1  | 179        | 34,9 | 182         | 35,5 | 125                    | 24,4 | 513    | 100,0 | 3,79     | 0,87           |
| Öz değerlendirmeyi destekler.                        | 0                | 0,0 | 21           | 4,1  | 126        | 24,6 | 209         | 40,7 | 157                    | 30,6 | 513    | 100,0 | 3,98     | 0,84           |
| Bakımın sürekliliğini esas alır.                     | 0                | 0,0 | 13           | 2,5  | 113        | 22,0 | 223         | 43,5 | 164                    | 32,0 | 513    | 100,0 | 4,05     | 0,80           |
| Hasta memnuniyetini esas alır                        | 14               | 2,7 | 22           | 4,3  | 110        | 21,4 | 219         | 42,7 | 148                    | 28,8 | 513    | 100,0 | 3,91     | 0,95           |
| Akreditasyon çalışan memnuniyetini önemser.          | 23               | 4,5 | 53           | 10,3 | 137        | 26,7 | 184         | 35,9 | 116                    | 22,6 | 513    | 100,0 | 3,62     | 1,08           |
| Akreditasyon çalışanların motivasyonunu artırır.     | 18               | 3,5 | 45           | 8,8  | 155        | 30,2 | 190         | 37,0 | 105                    | 20,5 | 513    | 100,0 | 3,62     | 1,01           |
| Akreditasyon iletişim ve işbirliğini destekler.      | 14               | 2,7 | 13           | 2,5  | 170        | 33,1 | 190         | 37,0 | 126                    | 24,6 | 513    | 100,0 | 3,78     | 0,93           |
| Akreditasyon etik yönetimi sağlar.                   | 9                | 1,8 | 10           | 1,9  | 157        | 30,6 | 190         | 37,0 | 147                    | 28,7 | 513    | 100,0 | 3,89     | 0,90           |
| Profesyonel hizmet sunumunu destekler                | 11               | 2,1 | 6            | 1,2  | 113        | 22,0 | 206         | 40,2 | 177                    | 34,5 | 513    | 100,0 | 4,04     | 0,89           |
| Etkin kaynak yönetimini sağlar                       | 3                | 0,6 | 12           | 2,3  | 186        | 36,3 | 181         | 35,3 | 131                    | 25,5 | 513    | 100,0 | 3,83     | 0,85           |
| Güvenli ilaç yönetimini destekler                    | 3                | 0,6 | 22           | 4,3  | 165        | 32,2 | 188         | 36,6 | 135                    | 26,3 | 513    | 100,0 | 3,84     | 0,88           |
| Güvenli tetkik sunumunu destekler                    | 3                | 0,6 | 9            | 1,8  | 159        | 31   | 194         | 37,8 | 148                    | 28,8 | 513    | 100,0 | 3,93     | 0,84           |
| İnsan kaynakları yönetiminde etkinliği sağlar        | 5                | 1,0 | 12           | 2,3  | 168        | 32,7 | 221         | 43,1 | 107                    | 20,9 | 513    | 100,0 | 3,81     | 0,82           |
| Politika ve prosedürleri düzenler                    | 4                | 0,8 | 21           | 4,1  | 134        | 26,1 | 227         | 44,2 | 127                    | 24,8 | 513    | 100,0 | 3,88     | 0,85           |
| İş barışını destekler                                | 5                | 1,0 | 21           | 4,1  | 156        | 30,4 | 206         | 40,2 | 125                    | 24,4 | 513    | 100,0 | 3,83     | 0,87           |
| Kurumlarda takım çalışmasını destekler               | 5                | 1,0 | 23           | 4,5  | 128        | 25,0 | 241         | 47,0 | 116                    | 22,6 | 513    | 100,0 | 3,86     | 0,85           |
| İyi uygulama örneklerini teşvik eder.                | 0                | 0,0 | 25           | 4,9  | 128        | 25,0 | 243         | 47,4 | 117                    | 22,8 | 513    | 100,0 | 3,88     | 0,81           |
| Güvenlik kültürünü destekler                         | 0                | 0,0 | 25           | 4,9  | 125        | 24,4 | 253         | 49,3 | 110                    | 21,4 | 513    | 100,0 | 3,87     | 0,79           |
| Hastaların sağlık sonuçlarını iyileştirir            | 3                | 0,6 | 19           | 3,7  | 156        | 30,4 | 203         | 39,6 | 132                    | 25,7 | 513    | 100,0 | 3,86     | 0,86           |



**Tablo 7 (devamı).** çalışanların, akreditasyonun kuruma sağladığı faydalara katılma düzeylerine ilişkin dağılımlar

|                                                                                                                                                                         | Hiç Katılmıyorum |     | Katılmıyorum |     | Kararsızım |      | Katılıyorum |      | Kesinlikle Katılıyorum |      | Toplam |       | Ortalama | Standart Sapma |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|-----|--------------|-----|------------|------|-------------|------|------------------------|------|--------|-------|----------|----------------|
|                                                                                                                                                                         | (n)              | (%) | (n)          | (%) | (n)        | (%)  | (n)         | (%)  | (n)                    | (%)  | (n)    | (%)   | ort      | s.s.           |
| Akreditasyon hasta bakımının iyileştirilmesine imkan verir.                                                                                                             | 1                | 0,2 | 18           | 3,5 | 160        | 31,2 | 220         | 42,9 | 114                    | 22,2 | 513    | 100,0 | 3,83     | 0,81           |
| Akreditasyon, hastanedeki bütün profesyoneller tarafından paylaşılan değerler geliştirilmesine imkan verir.                                                             | 3                | 0,6 | 20           | 3,9 | 123        | 24   | 235         | 45,8 | 132                    | 25,7 | 513    | 100,0 | 3,92     | 0,83           |
| Akreditasyon, hastanenin toplumun ihtiyaçlarına daha iyi cevap vermesine imkan verir.                                                                                   | 2                | 0,4 | 25           | 4,9 | 128        | 25   | 237         | 46,2 | 121                    | 23,6 | 513    | 100,0 | 3,88     | 0,83           |
| Akreditasyon, hastanenin ilişkili olduğu kuruluşlara (diğer hastaneler, özel hastaneler gibi.) daha iyi cevap vermesine imkan verir.                                    | 2                | 0,4 | 19           | 3,7 | 125        | 24,4 | 241         | 47   | 126                    | 24,6 | 513    | 100,0 | 3,92     | 0,81           |
| Akreditasyon, hastanenin sağlık bakım sistemi içinde ilişkili olduğu diğer kuruluşlarla işbirliği geliştirmesine katkıda bulunur                                        | 0                | 0   | 14           | 2,7 | 147        | 28,7 | 218         | 42,5 | 134                    | 26,1 | 513    | 100,0 | 3,92     | 0,80           |
| Akreditasyon, hastanenin değişiklikler yapması için değerli bir araçtır                                                                                                 | 3                | 0,6 | 22           | 4,3 | 124        | 24,2 | 222         | 43,3 | 142                    | 27,7 | 513    | 100,0 | 3,93     | 0,86           |
| Hastanenin akreditasyona katılımı, hastanede değişiklikler uygulamaya geçildiğinde, hastanenin bu değişikliklere cevap verme konusunda daha hazır olmasına imkan verir. | 5                | 1   | 12           | 2,3 | 121        | 23,6 | 241         | 47   | 134                    | 26,1 | 513    | 100,0 | 3,95     | 0,82           |
| Akreditasyon kurumsal planlama için önemli bir araçtır.                                                                                                                 | 0                | 0   | 7            | 1,4 | 118        | 23   | 246         | 48   | 142                    | 27,7 | 513    | 100,0 | 4,02     | 0,75           |
| Akreditasyon sıfır hata ile çalışılmasına olanak verir.                                                                                                                 | 25               | 4,9 | 42           | 8,2 | 152        | 29,6 | 189         | 36,8 | 105                    | 20,5 | 513    | 100,0 | 3,60     | 1,05           |

Tablo 7 incelendiğinde, araştırmaya katılan çalışanlar, akreditasyonun kuruma sağladığı faydalara, genel olarak kararsızım, katılıyorum ve kesinlikle katılıyorum düzeyinde cevap vermişlerdir. Ortalamalar incelendiğinde çalışanların, akreditasyonun kuruma sağladığı faydalardan en yüksek düzeyde “Akreditasyon kuruma prestij

sağlar”ifadesine, en düşük düzeyde “Akreditasyon sıfır hata ile çalışılmasına olanak verir” ifadesine katıldığı bulunmuştur.

Araştırmaya katılan çalışanların, kendilerini güçlendirilmiş hissetmelerine yönelik olarak sorulan sorulara katılma düzeylerine ilişkin dağılımları Tablo 8’de özetlenmiştir.

**Tablo 8.** Çalışanların personel güçlendirme ölçeğine ilişkin dağılımları

|                                                                                                                         | Hiç Katılmıyorum |      | Kısmen Katılmıyorum |      | Kararsızım |      | Katılıyorum |      | Kesinlikle Katılıyorum |      | Toplam |       | Ortalama | Standart Sapma |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|------|---------------------|------|------------|------|-------------|------|------------------------|------|--------|-------|----------|----------------|
|                                                                                                                         | (n)              | (%)  | (n)                 | (%)  | (n)        | (%)  | (n)         | (%)  | (n)                    | (%)  | (n)    | (%)   | ort      | s.s.           |
| İşimi yaparken kendimi bağımsız hissediyorum.                                                                           | 58               | 11,3 | 144                 | 28,1 | 158        | 30,8 | 107         | 20,9 | 46                     | 9    | 513    | 100,0 | 2,88     | 1,13           |
| İşimle ilgili herhangi bir problemle karşılaştığım zaman bu problemleri çözmek konusunda teşvik ediliyorum.             | 31               | 6,0  | 184                 | 35,9 | 84         | 16,4 | 171         | 33,3 | 43                     | 8,4  | 513    | 100,0 | 3,22     | 1,01           |
| İşimle ilgili problemleri üstlerimin onayına gerek kalmadan inisiyatif kullanarak çözebilirim.                          | 39               | 7,6  | 99                  | 19,3 | 161        | 31,4 | 158         | 30,8 | 56                     | 10,9 | 513    | 100,0 | 3,18     | 1,10           |
| Yaratıcı düşünebilme ve fikirlerimizi özgürce ifade edebilme konusunda yöneticiler tarafından cesaretlendiriliyorum.    | 82               | 16,0 | 131                 | 25,5 | 139        | 27,1 | 108         | 21,1 | 53                     | 10,3 | 513    | 100,0 | 2,84     | 1,22           |
| Üstün bir hizmet gösterdiğimde yöneticilerim tarafından takdir ediliyorum                                               | 98               | 19,1 | 131                 | 25,5 | 130        | 25,3 | 117         | 22,8 | 37                     | 7,2  | 513    | 100,0 | 2,73     | 1,21           |
| Bulduğum işyerinde çalışanlar önemlidir ve onlara değer verilir.                                                        | 95               | 18,5 | 107                 | 20,9 | 159        | 31,0 | 119         | 23,2 | 33                     | 6,4  | 513    | 100,0 | 2,78     | 1,81           |
| Yöneticiler demokratik bir tutum sergileyerek çalışanlara, kararlara katılım imkanı verirler.                           | 114              | 22,2 | 117                 | 22,8 | 157        | 30,6 | 88          | 17,2 | 37                     | 7,2  | 513    | 100,0 | 2,64     | 1,20           |
| İşimizde sağlamış olduğumuz başarılar gerektiği gibi ödüllendirilir.                                                    | 134              | 26,1 | 159                 | 31,0 | 157        | 30,6 | 34          | 6,6  | 29                     | 5,7  | 513    | 100,0 | 2,35     | 1,10           |
| Yöneticiler çalışanların işinde daha başarılı olabilmeleri için gerekli desteği verirler.                               | 107              | 20,9 | 114                 | 22,2 | 162        | 31,6 | 101         | 19,7 | 29                     | 5,7  | 513    | 100,0 | 2,67     | 1,17           |
| Sahip olduğum bilgi ve yetenekleri yaptığım işe tam olarak aktarabilmek için kendimi istekli ve motive olmuş görüyorum. | 46               | 9,0  | 80                  | 15,6 | 147        | 28,7 | 180         | 35,1 | 60                     | 11,7 | 513    | 100,0 | 3,25     | 1,12           |
| Yöneticiler, iş yerinde yenilik ve iyileştirme yapabilmemiz için gerekli ortamı sağlayıp bize fırsat vermektedirler.    | 89               | 17,3 | 139                 | 27,1 | 180        | 35,1 | 66          | 12,9 | 39                     | 7,6  | 513    | 100,0 | 2,66     | 1,13           |

Tablo 8 incelendiğinde, araştırmaya katılan çalışanlar, kendilerini güçlendirilmiş hissedip hissetmemelerine yönelik olarak sorulan sorulara genel olarak katılmıyorum, kararsızım ve katılıyorum düzeyinde cevap vermişlerdir. Ortalamalar incelendiğinde,

çalışanların Personel Güçlendirme Ölçeğinde en yüksek düzeyde “Sahip olduğum bilgi ve yetenekleri yaptığım işe tam olarak aktarabilmek için kendimi istekli ve motive olmuş görüyorum.” İfadesine katıldıkları, en düşük düzeyde “Yöneticiler demokratik bir tutum sergileyerek çalışanlara, kararlara katılım imkanı verirler.” İfadesine katıldıkları bulunmuştur.

Çalışanların, sağlıkta akreditasyon çalışmaları için kurumun kendilerini nasıl hazırlayabileceği konusundaki görüşlerine ilişkin dağılımları Tablo 9’da verilmiştir.

**Tablo 9:** Çalışanların, sağlıkta akreditasyon çalışmaları için kurumun kendilerini nasıl hazırlayabileceği konusundaki görüşlerine ilişkin dağılımları

| Görüşler                                                                                                                       | Sayı (n) | Yüzde (%) |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------|-----------|
| Çalışanlara konu ile ilgili eğitim verilmesi, düzenli toplantı ve seminerlerle akreditasyon hakkında farkındalık oluşturulması | 190      | 43,37     |
| Personelin motivasyonunun sağlanması                                                                                           | 48       | 10,94     |
| Yeniliklere açık, destekleyici ve güven verici örgüt ve yönetim anlayışının oluşturulması                                      | 48       | 10,94     |
| Akreditasyon uygulamalarının başlatılması ve personelin gönüllü katılımının sağlanması                                         | 35       | 8,00      |
| Kurum çalışanları ile bilgilerin paylaşılması, çalışanların görüşlerine önem verilmesi ve karara katılımlarının sağlanması     | 33       | 7,53      |
| Personele iş verimliliğini artırması için gereken ortamın ve fiziksel koşulların sağlanması                                    | 32       | 7,30      |
| Kurumda kalite standartlarının sağlanması ve personelin standartlara uyması                                                    | 15       | 3,42      |
| Tüm personelin eşit olduğu, adaletli yönetim anlayışının oluşturulması                                                         | 13       | 2,96      |
| Çalışanların yaptıkları hatalardan dolayı baskı görmelerinin engellenmesi                                                      | 9        | 2,05      |
| Personelin kurumu benimsemesinin ve kurumla özdeşleşmesinin sağlanması                                                         | 8        | 1,82      |
| Çalışan memnuniyetine önem verilmesi                                                                                           | 7        | 1,59      |
| Toplam                                                                                                                         | 438      | 100       |

Bu konuda görüş bildiren çalışanların %43,37 (n=190)’si, kurumun akreditasyon konusunda hizmet içi eğitimlerle çalışanları bilgilendirmesi ve düzenli toplantı ve seminerlerle akreditasyon hakkında farkındalık oluşturması gerektiğini ifade etmiştir.

## 4.2. Hipotezlerle İlgili Bulgular

### Araştırmaya Katılan Çalışanların Genel Olarak Akreditasyonun Kuruma Sağladığı Faydalar Ve Personel Güçlendirme İfadelerine İlişkin Düşüncelerinin Bağımsız Değişkenlere Göre İncelenmesi

Araştırmaya katılan çalışanların, akreditasyonun kuruma sağladığı faydalar puanının ve personel güçlendirme puanının cinsiyete göre analizi Tablo 10'da verilmiştir.

**Tablo 10.** Akreditasyonun kuruma sağladığı faydalar ve personel güçlendirmenin cinsiyete göre dağılımları

|                                                 | Cinsiyet | n   | Ortalama | Standart Hata | Mann-Whitney U | P*           |
|-------------------------------------------------|----------|-----|----------|---------------|----------------|--------------|
| <b>Akreditasyonun Kuruma Sağladığı Faydalar</b> | Kadın    | 328 | 3,96     | 0,035         | 25,201         | <b>0,001</b> |
|                                                 | Erkek    | 185 | 3,77     | 0,048         |                |              |
| <b>Personel Güçlendirme</b>                     | Kadın    | 328 | 2,86     | 0,047         | 28,309         | 0,207        |
|                                                 | Erkek    | 185 | 2,78     | 0,065         |                |              |

\*p < 0,05

Çalışmaya katılan kişilerin akreditasyonun kuruma sağladığı faydalar puanının cinsiyete göre analizi Tablo 10'da verilmiştir. Veriler normal dağılmadığından, aralarındaki ilişkinin belirlenmesi için Mann-Whitney U testi uygulanmış ve akreditasyonun kuruma sağladığı fayda puanlarının cinsiyete göre anlamlı bir farklılık gösterdiği bulunmuştur (p=0,001).

Çalışmaya katılan kişilerin personel güçlendirme puanının cinsiyete göre analizi Tablo 9'da verilmiştir. Veriler normal dağılmadığından, aralarındaki ilişkinin belirlenmesi için Mann-Whitney U testi uygulanmış ve personel güçlendirme puanlarının cinsiyete göre anlamlı bir farklılık göstermediği bulunmuştur (p=0,207).

Araştırmaya katılan çalışanların akreditasyonun kuruma sağladığı faydalar puanının ve personel güçlendirme puanının, yaşa göre analizi Tablo 11'de verilmiştir.

**Tablo 11.** Akreditasyonun kuruma sağladığı faydalar ve personel güçlendirmenin yaşa göre dağılımları

|                                                 | Yaş             | n   | Ortalama | Standart Hata | Kruskal Wallis Test | p*    |
|-------------------------------------------------|-----------------|-----|----------|---------------|---------------------|-------|
| <b>Akreditasyonun Kuruma Sağladığı Faydalar</b> | ≤33 yaş         | 180 | 3,89     | 0,049         | 1,487               | 0,475 |
|                                                 | 33-40 yaş arası | 160 | 3,91     | 0,052         |                     |       |
|                                                 | ≥40 yaş         | 173 | 3,85     | 0,048         |                     |       |
| <b>Personel Güçlendirme</b>                     | ≤33 yaş         | 180 | 2,83     | 0,057         | 0,280               | 0,863 |
|                                                 | 33-40 yaş arası | 160 | 2,86     | 0,074         |                     |       |
|                                                 | ≥40 yaş         | 173 | 2,82     | 0,068         |                     |       |

\*p < 0,05

Araştırmaya katılan çalışanların akreditasyonun kuruma sağladığı faydalar puanının yaşa göre analizi Tablo 11’de verilmiştir. Veriler normal dağılmadığından, aralarındaki ilişkinin belirlenmesi için Kruskal Wallis testi uygulanmış ve akreditasyonun kuruma sağladığı faydalar puanının yaşa göre anlamlı bir farklılık göstermediği bulunmuştur (p=0,475).

Çalışmaya katılan kişilerin personel güçlendirme puanının yaşa göre analizi Tablo 11’de verilmiştir. Veriler normal dağılmadığından, aralarındaki ilişkinin belirlenmesi için Kruskal Wallis testi uygulanmış ve personel güçlendirme puanlarının yaşa göre anlamlı bir farklılık göstermediği bulunmuştur (p=0,863).

Araştırmaya katılan çalışanların akreditasyonun kuruma sağladığı faydalar puanının ve personel güçlendirme puanının, medeni duruma göre analizi tablo 12’de verilmiştir.

**Tablo 12.** Akreditasyonun kuruma sağladığı faydalar ve personel güçlendirmenin medeni duruma göre dağılımları

|                                                 | Medeni Durum | n   | Ortalama | Standart Hata | Mann-Whitney U | p*    |
|-------------------------------------------------|--------------|-----|----------|---------------|----------------|-------|
| <b>Akreditasyonun Kuruma Sağladığı Faydalar</b> | Evli         | 345 | 3,89     | 0,033         | 29,528         | 0,728 |
|                                                 | Bekar        | 168 | 3,90     | 0,054         |                |       |
| <b>Personel Güçlendirme</b>                     | Evli         | 345 | 2,80     | 0,046         | 31,142         | 0,170 |
|                                                 | Bekar        | 168 | 2,90     | 0,068         |                |       |

\*p < 0,05

Çalışmaya katılan kişilerin akreditasyonun kuruma sağladığı faydalar puanının medeni duruma göre analizi Tablo 12’de verilmiştir. Veriler normal dağılmadığından, aralarındaki ilişkinin belirlenmesi için Mann-Whitney U testi uygulanmış ve

akreditasyonun kuruma sağladığı faydalar puanının medeni duruma göre anlamlı bir farklılık göstermediği bulunmuştur (p=0,728).

Çalışmaya katılan kişilerin personel güçlendirme puanının medeni duruma göre analizi Tablo 12’de verilmiştir. Veriler normal dağılmadığından, aralarındaki ilişkinin belirlenmesi için Mann-Whitney U testi uygulanmış ve personel güçlendirme puanlarının medeni duruma göre anlamlı bir farklılık göstermediği bulunmuştur (p=0,170).

Araştırmaya katılan çalışanların akreditasyonun kuruma sağladığı faydalar puanının ve personel güçlendirme puanının, eğitim durumuna göre analizi tablo 13’de verilmiştir.

**Tablo 13.** Akreditasyonun kuruma sağladığı faydalar ve personel güçlendirmenin eğitim durumuna göre dağılımları

|                                                 | Eğitim Durumu  | n   | Ortalama | Standart Hata | Kruskal Wallis Test | P*           |
|-------------------------------------------------|----------------|-----|----------|---------------|---------------------|--------------|
| <b>Akreditasyonun Kuruma Sağladığı Faydalar</b> | Lise           | 54  | 3,84     | 0,080         | 11,157              | <b>0,025</b> |
|                                                 | Önlisans       | 94  | 3,83     | 0,075         |                     |              |
|                                                 | Lisans         | 160 | 4,00     | 0,051         |                     |              |
|                                                 | Lisans Üstü    | 128 | 3,90     | 0,056         |                     |              |
|                                                 | Tıpta Uzmanlık | 77  | 3,72     | 0,065         |                     |              |
| <b>Personel Güçlendirme</b>                     | Lise           | 54  | 2,84     | 0,134         | 3,230               | <b>0,017</b> |
|                                                 | Önlisans       | 94  | 2,80     | 0,088         |                     |              |
|                                                 | Lisans         | 160 | 2,99     | 0,066         |                     |              |
|                                                 | Lisans Üstü    | 128 | 2,81     | 0,077         |                     |              |
|                                                 | Tıpta Uzmanlık | 77  | 2,56     | 0,093         |                     |              |

\*p < 0,05

Araştırmaya katılan çalışanların akreditasyonun kuruma sağladığı faydalar puanının eğitim durumuna göre analizi Tablo 13’te verilmiştir. Veriler normal dağılmadığından, aralarındaki ilişkinin belirlenmesi için Kruskal Wallis testi uygulanmış, akreditasyonun kuruma sağladığı faydalar puanlarının eğitim düzeyine göre anlamlı bir farklılık gösterdiği bulunmuştur. Araştırmaya katılan çalışanların, sağlık kurumunun akredite olmasının kuruma sağladığı faydaların bilincinde olma durumları üzerinde, eğitim düzeyinin etkisi olduğu bulunmuştur (p=0,025). Lisans ve Tıpta Uzmanlık arasında anlamlı bir farklılık gözlemlenmiştir (p=0,011). Diğer bölümler ile birbirlerinin arasında anlamlı bir farklılık gözlemlenmemiştir. Sonuçlar incelendiğinde lisans düzeyinden mezun çalışanların bir sağlık kurumunun akredite olmasının kuruma sağladığı faydalar açısından daha bilinçli olduğu gözlemlenmiştir.

Çalışmaya katılan kişilerin personel güçlendirme puanının eğitim durumuna göre analizi Tablo 13'te verilmiştir. Veriler normal dağılmadığından, bir nitel(5 grup) ve bir nicel değişken arasındaki ilişkinin belirlenmesi için Kruskal Wallis testi uygulanmış, personel güçlendirme puanlarının eğitim düzeyine göre anlamlı bir farklılık gösterdiği bulunmuştur. Eğitim durumunun personel güçlendirme üzerinde etkisi vardır (p=0,017). Bu farklılık tıpta uzmanlık eğitim düzeyinde olan çalışanlardan kaynaklanmaktadır. Tıpta uzmanlık ve lisans mezunları arasında anlamlı bir farklılık vardır (p=0,001). Tıpta uzmanlık ve lisans üstü mezunları arasında anlamlı bir farklılık vardır (p=0,038). Diğer gruplar arasında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır.

Araştırmaya katılan çalışanların akreditasyonun kuruma sağladığı faydalar puanının ve personel güçlendirme puanının, kurumdaki göreve göre analizi tablo 14'te verilmiştir.

**Tablo 14.** Akreditasyonun kuruma sağladığı faydalar ve personel güçlendirmenin kurumdaki göreve göre dağılımları

|                                                 | Kurumdaki Görev        | n   | Ortalama | Standart Hata | Kruskal Wallis Test | P*           |
|-------------------------------------------------|------------------------|-----|----------|---------------|---------------------|--------------|
| <b>Akreditasyonun Kuruma Sağladığı Faydalar</b> | Hekim                  | 80  | 3,76     | 0,068         | 5,897               | 0,207        |
|                                                 | Hemşire                | 195 | 3,92     | 0,048         |                     |              |
|                                                 | İdari ve Mali Personel | 71  | 3,95     | 0,071         |                     |              |
|                                                 | Diğer Sağlık Personel  | 101 | 3,87     | 0,067         |                     |              |
|                                                 | Diğer İdari Personel   | 66  | 3,87     | 0,063         |                     |              |
| <b>Personel Güçlendirme</b>                     | Hekim                  | 80  | 2,57     | 0,088         | 10,011              | <b>0,040</b> |
|                                                 | Hemşire                | 195 | 2,86     | 0,062         |                     |              |
|                                                 | İdari ve Mali Personel | 71  | 2,95     | 0,094         |                     |              |
|                                                 | Diğer Sağlık Personel  | 101 | 2,90     | 0,086         |                     |              |
|                                                 | Diğer İdari Personel   | 66  | 2,83     | 0,124         |                     |              |

\*p < 0,05

Çalışmaya katılan kişilerin akreditasyonun kuruma sağladığı faydalar puanının kurumdaki görevlerine göre analizi Tablo 14'te verilmiştir. Veriler normal dağılmadığından Kruskal Wallis testi uygulanmış, akreditasyonun kuruma sağladığı faydalar puanının kurumdaki göreve göre anlamlı bir farklılık göstermediği bulunmuştur (p=0,207). Çalışanların kurumdaki görevlerinin, akreditasyonun kuruma sağladığı faydaları biliyor olmaları üzerinde etkisi bulunmamaktadır.

Çalışmaya katılan kişilerin personel güçlendirme puanının kurumdaki görevlerine göre analizi Tablo 14'te verilmiştir. Veriler normal dağılmadığından Kruskal Wallis testi uygulanmış, personel güçlendirme puanlarının kurumdaki göreve

göre anlamlı bir farklılık gösterdiği bulunmuştur. Çalışanların kurumdaki görevlerinin personel güçlendirme üzerinde etkisi vardır ( $p=0,040$ ). Bu farklılık hekim grubundan kaynaklanmaktadır. Hekimler ile hemşireler arasında anlamlı bir fark bulunmuştur ( $p=0,019$ ). Hekimler ile diğer sağlık personeli arasında anlamlı bir farklılık bulunmuştur ( $p=0,010$ ). Hekimler ile idari ve mali personel arasında anlamlı bir farklılık bulunmuştur ( $p=0,006$ ). Hemşireler ve diğer sağlık personeli arasında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır ( $p=0,999$ ). Ortalamalar ve standart hata incelendiğinde idari ve mali personel meslek grubunda olan çalışanların, personel güçlendirme üzerinde daha yüksek etkiye sahip olduğu bulunmuştur.

Araştırmaya katılan çalışanların akreditasyonun kuruma sağladığı faydalar puanının ve personel güçlendirme puanının, kurumda çalışma süresine göre analizi Tablo 15’te verilmiştir.

**Tablo 15.** Akreditasyonun kuruma sağladığı faydalar ve personel güçlendirmenin kurumda çalışma süresine göre dağılımları

|                                          | Çalışma Süresi | n   | Ortalama | Standart Hata | Mann-Whitney U | P*    |
|------------------------------------------|----------------|-----|----------|---------------|----------------|-------|
| Akreditasyonun Kuruma Sağladığı Faydalar | ≤4 Yıl         | 196 | 3,86     | 0,047         | 32,179         | 0,495 |
|                                          | >4 Yıl         | 317 | 3,90     | 0,036         |                |       |
| Personel Güçlendirme                     | ≤4 Yıl         | 196 | 2,80     | 0,056         | 31,550         | 0,766 |
|                                          | >4 Yıl         | 317 | 2,85     | 0,051         |                |       |

\* $p < 0,05$

Araştırmaya katılan çalışanların akreditasyonun kuruma sağladığı faydalar puanının kurumda çalışma süresine göre analizi Tablo 15’te verilmiştir. Veriler normal dağılmadığından, aralarındaki ilişkinin belirlenmesi için Mann-Whitney U testi uygulanmış ve akreditasyonun kuruma sağladığı faydalar puanının yaşa göre anlamlı bir farklılık göstermediği bulunmuştur ( $p=0,495$ ).

Çalışmaya katılan kişilerin personel güçlendirme puanının kurumda çalışma süresine göre analizi Tablo 15’te verilmiştir. Veriler normal dağılmadığından, aralarındaki ilişkinin belirlenmesi için Mann-Whitney U testi uygulanmış ve personel güçlendirme puanlarının kurumda çalışma süresine göre anlamlı bir farklılık göstermediği bulunmuştur ( $p=0,766$ ).

Çalışmaya katılan kişilerin, personel güçlendirme puanı ile akreditasyon standartlarına ulaşmak için kalite hedeflerine katılım düzeyi puanının korelasyonu ve



personel güçlendirme puanı ile akreditasyonun kuruma sağladığı faydaların bilincinde olma puanının kolerasyonları Tablo 16’da verilmiştir.

**Tablo 16.** Kolerasyon analizi ve sonuçları

|                                                 | <b>Personel Güçlendirme</b>                                           |
|-------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------|
| <b>Kalite Hedefleri</b>                         | <b>Pearson Correlation:</b> 0,179<br><b>p:</b> 0,000<br><b>n:</b> 513 |
| <b>Akreditasyonun Kuruma Sağladığı Faydalar</b> | <b>Pearson Correlation:</b> 0,289<br><b>p:</b> 0,000<br><b>n:</b> 513 |

Çalışmaya katılan kişilerin personel güçlendirme puanı ile akreditasyon standartlarına ulaşmak için kalite hedeflerine katılım düzeyleri puanının arasında ilişki katsayılar analizi Pearson Çarpım Momentleri korelasyonu ile araştırılmış, aralarındaki ilişkinin önemli olduğu bulunmuştur ( $p \leq 0,05$ ). Güçlendirme algısı yüksek çalışanların akreditasyon standartlarına ulaşabilmek için kalite hedeflerinin gerekliliğinin farkında olduğu gözlemlenmiştir. Personel güçlendirme uygulamalarının başarısı arttıkça, kalite hedeflerinin gerekliliği konusundaki bilinç düzeyi artış göstermektedir. B hipotezi kabul edilmiştir.

Çalışmaya katılan kişilerin personel güçlendirme puanı ile sağlık kurumunun akredite olmasının kuruma sağladığı faydaların bilincinde olması puanı arasında ilişki, katsayılar analizi Pearson Çarpım Momentleri korelasyonu ile araştırılmış, aralarındaki ilişkinin önemli olduğu bulunmuştur ( $p \leq 0,05$ ). Güçlendirme algısı yüksek çalışanların sağlık kurumunun akredite olmasının kuruma sağladığı faydalar konusunda bilinçli olduğu bulunmuştur. Personel güçlendirme uygulamaları arttıkça, çalışanların, akreditasyonun kuruma sağladığı faydaların bilincinde olması artış göstermektedir. C hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 17’de, personel güçlendirme ile akreditasyonun kuruma sağladığı faydalar ile akreditasyon standartları için kalite hedefleri arasındaki çoklu regresyon analizi ve sonuçları verilmiştir ( $t$ = İki ortalama arasındaki farkın önemlilik testi, VIF= Varyans Enflasyon Faktörü,  $R^2$ = Açıklayıcılık (Belirtme) Katsayısı,  $F$ =İki anakütle için varyans eşitliği problemi).

**Tablo 17.** Çoklu regresyon analizi

| <b>R<sup>2</sup>:0,940</b><br>F:26,351 P:0,000<br>VIF:1,091-1,091 | <b>Standardize Edilmemiş Beta</b> | <b>Standart Hata</b> | <b>Standardize Edilmiş Beta</b> | <b>t</b> | <b>p</b>     |
|-------------------------------------------------------------------|-----------------------------------|----------------------|---------------------------------|----------|--------------|
| <b>Sabit</b>                                                      | 1,056                             | 0,251                |                                 | 4,200    | 0,000        |
| <b>Kalite Hedefleri Akreditasyonun Kuruma Sağladığı Faydalar</b>  | 0,108                             | 0,46                 | 0,104                           | 2,364    | <b>0,018</b> |
|                                                                   | 0,346                             | 0,059                | 0,259                           | 5,877    | <b>0,000</b> |

Kalite hedefleri ve akreditasyonun kuruma sağladığı faydalar, personel güçlendirmedeki değişimin %94'ünü açıklamaktadır (R<sup>2</sup>:0,940).

Personel güçlendirme ile kalite hedefleri ( $\beta$ :0,108) ve akreditasyonun kuruma sağladığı faydalar ( $\beta$ :0,346) arasında pozitif ve istatistiksel olarak anlamlı ilişkiler olduğu tespit edilmiştir (p=0,018; p=0,000).

A hipotezine ilişkin sonuçlar özet olarak Tablo 18'de verilmiştir (V: Fark vardır, Y: Fark yoktur).

**Tablo 18.** A Hipotezi sonuçlarına ilişkin özet

| <b>Çalışanların Akreditasyonun Kuruma Sağladığı Faydalar ve Personel Güçlendirme İfadelerine Verdikleri Önem Derecelerinin Bağımsız Değişkenlere Göre İncelenmesi</b> | <b>Cinsiyet</b> | <b>Yaş</b> | <b>Medeni Durum</b> | <b>Eğitim Durumu</b> | <b>Kurumda ki Görev</b> | <b>Kurumda Çalışma Süresi</b> |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|------------|---------------------|----------------------|-------------------------|-------------------------------|
| <b>Akreditasyonun Kuruma Sağladığı Faydalar (A1)</b>                                                                                                                  | V               | Y          | Y                   | V                    | Y                       | Y                             |
| <b>Personel Güçlendirme (A2)</b>                                                                                                                                      | Y               | Y          | Y                   | V                    | V                       | Y                             |

B ve C hipotezlerine ilişkin sonuçlar özet olarak Tablo 18'de verilmiştir (V: İlişki vardır, Y: İlişki yoktur).

**Tablo 19.** B ve C Hipotezlerinin sonuçlarına ilişkin özet

| <b>Personel Güçlendirmenin, Akreditasyonun Kuruma Sağladığı Faydalar ve Kalite Standartlarına Etkisinin İncelenmesi</b> | <b>Personel Güçlendirme</b> |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------|
| <b>Kalite Standartları (B)</b>                                                                                          | V                           |
| <b>Akreditasyonun Kuruma Sağladığı Faydalar (C)</b>                                                                     | V                           |

## 5.TARTIŞMA

Bu bölümde, istatistiksel analizler ile elde edilen bulgular tartışılmıştır.

Çalışanların genel olarak akreditasyon standartlarına ulaşmak için kalite hedefleri, akreditasyonun kuruma sağladığı faydalar, ve personel güçlendirme ifadeleri hakkındaki düşünceleri incelendiğinde;

Çalışanların akreditasyon standartlarına ulaşmak için kalite hedefleri ifadelerine ilişkin Cronbach Alpha güvenilirlik katsayısı 0,960'tır.

Çalışanların akreditasyonun kuruma sağladığı faydalar ifadelerine ilişkin Cronbach Alpha güvenilirlik katsayısı 0,975'tir.

Çalışanların personel güçlendirme ölçeğindeki ifadelere ilişkin Cronbach Alpha güvenilirlik katsayısı 0,927'dir.

Koç, 2008 yılında yapmış olduğu çalışmada, personel güçlendirme ölçeğinin güvenilirlik katsayısı 0,890 bulmuştur.

Araştırmaya katılan çalışanlara akreditasyon terimini daha önce duyup duymadıkları sorulduğunda, %66,9 (n= 343)'unun akreditasyon terimini daha önce duyduğu, %33,1 (n=170)'inin akreditasyon terimini daha önce duymadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Araştırmaya katılan sağlık çalışanlarının, akreditasyon terimini daha önce nereden duydukları incelendiğinde, %32,9 (n=113)'ünün kurumdan hizmet içi eğitim alması aracılığıyla, %2,3 (n=8)'ünün daha önce akreditasyon uygulamasının içinde yer alarak duyduğu, %49,6 (n=170)'sının basılı-sözlü yayınlar aracılığıyla duyduğu ve %15,2 (n=52)'sinin diğer kanallar aracılığıyla duyduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Çalışmaya katılan sağlık çalışanlarının %16,8 (n=86)'inin daha önce akreditasyon süreci içinde yer aldığı, %83,2 (n=422)'sinin daha önce akreditasyon sürecin içinde yer almamış olduğu bulunmuştur.

Sağlık çalışanlarının, akreditasyon terimini daha önce duyma oranlarının meslek gruplarına göre farklılık gösterdiği gözlemlenmiştir. Meslek gruplarına göre, idari ve mali personel grubunun %83,1 oranla terimi daha önce duyma oranlarının diğer meslek gruplarına göre daha yüksek olduğu görülmüştür.

Özücelik, 2010 yılında yaptığı çalışmasında, akreditasyon sürecine doğrudan dahil olan ve dahil olmayan sağlık çalışanlarının, akreditasyon bilgi düzeylerini incelemiş, çalışmanın sonucunda sürece doğrudan katılan ve katılmayan sağlık

çalışanlarının bilgi düzeyleri arasında, doğrudan katılan personelin lehine olmak üzere anlamlı farklılık olduğu ortaya çıkmıştır ( $p<0,05$ ).

Çalışmada, bu bilgiyi doğrular nitelikte bulgulara ulaşılmıştır.

Yapılan çalışmada, çalışmaya katılan sağlık çalışanlarının, akreditasyon standartlarına ulaşmak için gerekli olan kalite hedeflerinin öneminin ne derecede bilincinde olduğunun belirlenmesi amaçlanmıştır.

Çalışanların akreditasyon standartlarına ulaşmak için gerekli olan kalite hedeflerinden “hasta güvenliği” ifadesine katılımı  $4,04 \pm 1,13$ ’tür.

Çalışanların akreditasyon standartlarına ulaşmak için gerekli olan kalite hedeflerinden “çalışan güvenliği” ifadesine katılımı  $4,20 \pm 1,06$ ’dır.

Çalışanların akreditasyon standartlarına ulaşmak için gerekli olan kalite hedeflerinden “hakkaniyet” ifadesine katılımı  $4,04 \pm 1,10$ ’dur.

Çalışanların akreditasyon standartlarına ulaşmak için gerekli olan kalite hedeflerinden “hasta odaklılık” ifadesine katılımı  $4,04 \pm 0,90$ ’dır.

Çalışanların akreditasyon standartlarına ulaşmak için gerekli olan kalite hedeflerinden “çalışan odaklılık” ifadesine katılımı  $3,83 \pm 1,02$ ’dir.

Çalışanların akreditasyon standartlarına ulaşmak için gerekli olan kalite hedeflerinden “süreklilik” ifadesine katılımı  $4,09 \pm 0,92$ ’dir.

Çalışanların akreditasyon standartlarına ulaşmak için gerekli olan kalite hedeflerinden “etkililik” ifadesine katılımı  $4,02 \pm 0,90$ ’dır.

Çalışanların akreditasyon standartlarına ulaşmak için gerekli olan kalite hedeflerinden “etkinlik” ifadesine katılımı  $4,09 \pm 0,94$ ’tür.

Çalışanların akreditasyon standartlarına ulaşmak için gerekli olan kalite hedeflerinden “zamanlılık” ifadesine katılımı  $3,95 \pm 0,97$ ’dir.

Çalışanların akreditasyon standartlarına ulaşmak için gerekli olan kalite hedeflerinden “verimlilik” ifadesine katılımı  $4,16 \pm 0,93$ ’tür.

Çalışanların akreditasyon standartlarına ulaşmak için gerekli olan kalite hedeflerinden “sağlıklı çalışma yaşamı” ifadesine katılımı  $4,03 \pm 1,13$ ’tür.

Çalışanların akreditasyon standartlarına ulaşmak için gerekli olan kalite hedeflerinden “sorgulanabilirlik” ifadesine katılımı  $3,89 \pm 1,17$ ’dir.

Çalışanların akreditasyon standartlarına ulaşmak için gerekli olan kalite hedeflerinden “uygunluk” ifadesine katılımı  $4,01 \pm 1,05$ ’tir.

Çalışanların akreditasyon standartlarına ulaşmak için gerekli olan kalite hedeflerinden “sürekli öğrenme” ifadesine katılımı  $4,10 \pm 0,91$ ’dir.

Çalışanların akreditasyon standartlarına ulaşmak için gerekli olan kalite hedeflerinden “kanıta dayalı olma” ifadesine katılımı  $3,98 \pm 0,99$ ’dur.

Çalışanların akreditasyon standartlarına ulaşmak için gerekli olan kalite hedeflerinden “güvenilirlik” ifadesine katılımı  $4,14 \pm 1,03$ ’tür.

Çalışmaya katılan sağlık çalışanlarının verdiği cevaplara göre, çalışanların kalite standartlarının önemini kavradığı bulunmuştur. Çalışmada, kalite hedeflerin önemine katılma düzeylerine ilişkin verilen cevapların tamamının “Kesinlikle Katılıyorum” olması yönünde beklenti mevcut iken, çalışmaya katılan kişilerin, hasta güvenliği, çalışan güvenliği, hakkaniyet, verimlilik, sağlıklı çalışma yaşamı, sorgulanabilirlik ve güvenilirlik kalite hedeflerine kesinlikle katıldığı, diğer kalite hedeflerinin önemine ise “Katılıyorum” yanıtını verdiği görülmüştür. Sonuçlardan tam olarak istenilen katılım düzeyi elde edilemese de, sağlık çalışanlarının kalite hedeflerinin, akreditasyon standartlarına ulaşmada ne kadar gerekli olduğunun bilincinde oldukları görülmüştür.

Çalışmada, sağlık çalışanlarının kalite hedeflerine katılımlarının demografik bilgilere göre değişiklik gösterip göstermediği incelenmiş, meslek gruplarına ve eğitim düzeyine göre değişiklik gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır. Elde edilen ortalamalar ve standart hata değerlendirildiğinde, hekimlerin, kalite hedeflerinin gerekliliğine katılım düzeyleri üzerinde, diğer meslek gruplarına göre daha etkili olduğu görülmüştür. Yapılan çalışmada, çalışmaya katılan sağlık çalışanlarının, kurumun akredite olmasının, kurum, çalışanlar ve hastalara sağlayacağı faydaların ne derecede bilincinde olduğunun belirlenmesi amaçlanmıştır.

Çalışanların, kurumun akredite olmasının kuruma sağladığı faydalardan “akreditasyon kaliteyi güvence altına alır” ifadesine katılımı  $3,97 \pm 0,85$ ’tir.

Çalışanların, kurumun akredite olmasının kuruma sağladığı faydalardan “akreditasyon sürekli kalite iyileştirmeyi esas alır” ifadesine katılımı  $4,08 \pm 0,78$ ’tir.

Çalışanların, kurumun akredite olmasının kuruma sağladığı faydalardan “akreditasyon kuruma prestij sağlar” ifadesine katılımı  $4,14 \pm 0,80$ ’dir.

Çalışanların, kurumun akredite olmasının kuruma sağladığı faydalardan “akreditasyon etkili süreç yönetiminin bir aracıdır” ifadesine katılımı  $4,07 \pm 0,83$ ’tür.

Çalışanların, kurumun akredite olmasının kuruma sağladığı faydalardan “etkin finansal kaynak yönetimini destekler” ifadesine katılımı  $3,79 \pm 0,87$ ’dir.

Çalışanların, kurumun akredite olmasının kuruma sağladığı faydalardan “öz değerlendirmeyi destekler” ifadesine katılımı  $3,98 \pm 0,84$ ’tür.

Çalışanların, kurumun akredite olmasının kuruma sağladığı faydalardan “bakımın sürekliliğini esas alır” ifadesine katılımı  $4,05 \pm 0,80$ ’dir.

Çalışanların, kurumun akredite olmasının kuruma sağladığı faydalardan “Hasta memnuniyetini esas alır” ifadesine katılımı  $3,91 \pm 0,95$ ’tir.

Çalışanların, kurumun akredite olmasının kuruma sağladığı faydalardan “akreditasyon çalışan memnuniyetini önemser” ifadesine katılımı  $3,62 \pm 1,08$ ’dir.

Çalışanların, kurumun akredite olmasının kuruma sağladığı faydalardan “akreditasyon çalışanların motivasyonunu artırır” ifadesine katılımı  $3,62 \pm 1,01$ ’dir.

Çalışanların, kurumun akredite olmasının kuruma sağladığı faydalardan “akreditasyon iletişim ve işbirliğini destekler” ifadesine katılımı  $3,78 \pm 0,93$ ’tür.

Çalışanların, kurumun akredite olmasının kuruma sağladığı faydalardan “akreditasyon etik yönetimi sağlar” ifadesine katılımı  $3,89 \pm 0,90$ ’dur.

Çalışanların, kurumun akredite olmasının kuruma sağladığı faydalardan “profesyonel hizmet sunumunu destekler” ifadesine katılımı  $4,04 \pm 0,89$ ’dur.

Çalışanların, kurumun akredite olmasının kuruma sağladığı faydalardan “etkin kaynak yönetimini sağlar” ifadesine katılımı  $3,83 \pm 0,85$ ’tir.

Çalışanların, kurumun akredite olmasının kuruma sağladığı faydalardan “güvenli ilaç yönetimini destekler” ifadesine katılımı  $3,84 \pm 0,88$ ’dir.

Çalışanların, kurumun akredite olmasının kuruma sağladığı faydalardan “güvenli tetkik sunumunu destekler” ifadesine katılımı  $3,93 \pm 0,84$ ’tür.

Çalışanların, kurumun akredite olmasının kuruma sağladığı faydalardan “İnsan kaynakları yönetiminde etkinliği sağlar” ifadesine katılımı  $3,81 \pm 0,82$ ’dir.

Çalışanların, kurumun akredite olmasının kuruma sağladığı faydalardan “Politika ve prosedürleri düzenler” ifadesine katılımı  $3,88 \pm 0,85$ ’tir.

Çalışanların, kurumun akredite olmasının kuruma sağladığı faydalardan “iş barışını destekler” ifadesine katılımı  $3,83 \pm 0,87$ ’dir.

Çalışanların, kurumun akredite olmasının kuruma sağladığı faydalardan “kurumlarda takım çalışmasını destekler” ifadesine katılımı  $3,86 \pm 0,85$ ’tir.

Çalışanların, kurumun akredite olmasının kuruma sağladığı faydalardan “İyi uygulama örneklerini teşvik eder” ifadesine katılımı  $3,88 \pm 0,81$ ’dir.

Çalışanların, kurumun akredite olmasının kuruma sağladığı faydalardan “Güvenlik kültürünü destekler” ifadesine katılımı  $3,87 \pm 0,79$ ’dur.

Çalışanların, kurumun akredite olmasının kuruma sağladığı faydalardan “Hastaların sağlık sonuçlarını iyileştirir” ifadesine katılımı  $3,86 \pm 0,86$ ’dır.

Çalışanların, kurumun akredite olmasının kuruma sağladığı faydalardan “akreditasyon hasta bakımının iyileştirilmesine imkan verir” ifadesine katılımı  $3,83 \pm 0,81$ ’dir.

Çalışanların, kurumun akredite olmasının kuruma sağladığı faydalardan “akreditasyon, hastanedeki bütün profesyoneller tarafından paylaşılan değerler geliştirilmesine imkan verir” ifadesine katılımı  $3,92 \pm 0,83$ ’tür.

Çalışanların, kurumun akredite olmasının kuruma sağladığı faydalardan “akreditasyon, hastanenin toplumun ihtiyaçlarına daha iyi cevap vermesine imkan verir” ifadesine katılımı  $3,88 \pm 0,83$ ’tür.

Çalışanların, kurumun akredite olmasının kuruma sağladığı faydalardan “akreditasyon, hastanenin ilişkili olduğu kuruluşlara (diğer hastaneler, özel hastaneler gibi) daha iyi cevap vermesine imkan verir” ifadesine katılımı  $3,92 \pm 0,81$ ’dir.

Çalışanların, kurumun akredite olmasının kuruma sağladığı faydalardan “akreditasyon, hastanenin sağlık bakım sistemi içinde ilişkili olduğu diğer kuruluşlarla işbirliği geliştirmesine katkıda bulunur” ifadesine katılımı  $3,92 \pm 0,80$ ’dir.

Çalışanların, kurumun akredite olmasının kuruma sağladığı faydalardan “akreditasyon, hastanenin değişiklikler yapması için değerli bir araçtır” ifadesine katılımı  $3,93 \pm 0,86$ ’dır.

Çalışanların, kurumun akredite olmasının kuruma sağladığı faydalardan “hastanenin akreditasyona katılımı, hastanede değişiklikler uygulamaya geçildiğinde, hastanenin bu değişikliklere cevap verme konusunda daha hazır olmasına imkan verir” ifadesine katılımı  $3,95 \pm 0,82$ ’dir.

Çalışanların, kurumun akredite olmasının kuruma sağladığı faydalardan “akreditasyon kurumsal planlama için önemli bir araçtır” ifadesine katılımı  $4,02 \pm 0,75$ ’tir.

Çalışanların, kurumun akredite olmasının kuruma sağladığı faydalardan “akreditasyon sıfır hata ile çalışılmasına olanak verir” ifadesine katılımı  $3,60 \pm 1,05$ 'tir.

Çalışmada, sağlık çalışanlarının sağlık kurumunun akredite olmasının sağlayacağı faydalara katılım düzeylerinin, demografik bilgilere göre değişiklik gösterip göstermediği incelenmiş, eğitim düzeyine göre değişiklik gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır. Sonuçlar incelendiğinde lisans düzeyinden mezun çalışanların bir sağlık grubunun akredite olmasının kuruma sağladığı faydalar açısından daha bilinçli olduğu gözlemlenmiştir. Akreditasyonun kuruma sağladığı faydalar konusunda sağlık çalışanlarının bilinç düzeylerinin, meslek gruplarına göre farklılık göstermediği belirlenmiştir.

Çalışmaya katılan sağlık çalışanlarının personel güçlendirme bölümündeki sorulara verdikleri cevaplar incelenerek, personelin kendini güçlü hissedip hissetmediği, hangi konularda daha güçlü hissettiği sonucuna ulaşılacak istenmiştir.

Çalışanların, personel güçlendirme ölçeğinde “İşimi yaparken kendimi bağımsız hissediyorum” ifadesine katılımı  $2,88 \pm 1,13$  düzeyindedir.

Çalışanların, personel güçlendirme ölçeğinde “İşimle ilgili herhangi bir problemle karşılaştığım zaman bu problemleri çözmem konusunda teşvik edilirim” ifadesine katılımı  $3,22 \pm 1,01$  düzeyindedir.

Çalışanların, personel güçlendirme ölçeğinde “İşimle ilgili problemleri üstlerimin onayına gerek kalmadan inisiyatif kullanarak çözebilirim” ifadesine katılımı  $3,18 \pm 1,10$  düzeyindedir.

Çalışanların, personel güçlendirme ölçeğinde “Yaratıcı düşünebilme ve fikirlerimizi özgürce ifade edebilme konusunda yöneticiler tarafından cesaretlendirilirim” ifadesine katılımı  $2,84 \pm 1,22$  düzeyindedir.

Çalışanların, personel güçlendirme ölçeğinde “Üstün bir hizmet gösterdiğimde yöneticilerim tarafından takdir edilirim” ifadesine katılımı  $2,73 \pm 1,21$  düzeyindedir.

Çalışanların, personel güçlendirme ölçeğinde “Bulduğum işyerinde çalışanlar önemsenir ve onlara değer verilir” ifadesine katılımı  $2,78 \pm 1,81$  düzeyindedir.

Çalışanların, personel güçlendirme ölçeğinde “Yöneticiler demokratik bir tutum sergileyerek çalışanlara, kararlara katılım imkanı verirler” ifadesine katılımı  $2,64 \pm 1,20$  düzeyindedir.



Çalışanların, personel güçlendirme ölçeğinde “İşimizde sağlamış olduğumuz başarılar gerektiği gibi ödüllendirilir” ifadesine katılımı  $2,35 \pm 1,10$  düzeyindedir.

Çalışanların, personel güçlendirme ölçeğinde “Yöneticiler çalışanların işinde daha başarılı olabilmeleri için gerekli desteği verirler” ifadesine katılımı  $2,67 \pm 1,17$  düzeyindedir.

Çalışanların, personel güçlendirme ölçeğinde “Sahip olduğum bilgi ve yetenekleri yaptığım işe tam olarak aktarabilmek için kendimi istekli ve motive olmuş görüyorum” ifadesine katılımı  $3,25 \pm 1,12$  düzeyindedir.

Çalışanların, personel güçlendirme ölçeğinde “Yöneticiler, iş yerinde yenilik ve iyileştirme yapabilmemiz için gerekli ortamı sağlayıp bize fırsat vermektedirler” ifadesine katılımı  $2,66 \pm 1,13$  düzeyindedir.

Koç'un 2008 yılında, personel güçlendirme ile örgüte bağlılık arasındaki ilişkinin ortaya çıkarılması ve bu değerlerle çalışanların işletmeye olan bağlılıklarının düzeyi arasındaki ilişki yapısının belirlenmesi amacıyla, 102 çalışan ile yapmış olduğu çalışmasında, araştırmaya katılan çalışanların personel güçlendirme ifadelerine katılımları incelendiğinde;

“İşimi nasıl yapacağımı belirlemede önemli özerkliğe sahibim” ifadesine katılımı  $2,971 \pm 1,164$  düzeyinde gerçekleşmiştir.

“İşle ilgili problemleri kendim çözmek için teşvik edilirim” ifadesine katılımı  $3,382 \pm 1,108$  düzeyinde gerçekleşmiştir.

“İşimle ilgili ortaya çıkan problemleri üstlerimin onayına gerek kalmadan inisiyatif kullanarak çözebiliyorum” ifadesine katılımı  $3,157 \pm 1,106$  düzeyinde gerçekleşmiştir.

“Yaratıcı düşünebilme ve fikirlerimizi özgürce ifade edebilme konusunda yöneticiler tarafından cesaretlendiriliriz” ifadesine katılımı  $3,343 \pm 1,206$  düzeyinde gerçekleşmiştir.

“Gerçekleştirdiğim olağanüstü bir hizmetten dolayı takdir edilirim” ifadesine katılımı  $3,500 \pm 1,141$  düzeyinde gerçekleşmiştir.

“Bu işyerinde çalışanlar önemsenmekte ve onlara değer verilmektedir” ifadesine katılımı  $3,225 \pm 1,177$  düzeyinde gerçekleşmiştir.

“Yöneticiler demokratik bir tutum içerisinde çalışanların kararlara katılım imkanı sunmaktadırlar.” ifadesine katılımı  $3,108 \pm 1,116$  düzeyinde gerçekleşmiştir.

“İşimizde sağlamış olduğumuz başarılar gerektiği gibi ödüllendirilir” ifadesine katılımı  $3,127 \pm 1,087$  düzeyinde gerçekleşmiştir.

“Yöneticiler çalışanların işlerinde daha başarılı olabilmeleri için gerekli desteği vermektedirler” ifadesine katılımı  $3,147 \pm 1,189$  düzeyinde gerçekleşmiştir.

“Sahip olduğum bilgi ve yetenekle yaptığım işe tam olarak aktarabilmek için kendimi istekli ve motive edilmiş görüyorum” ifadesine katılımı  $3,314 \pm 1,177$  düzeyinde gerçekleşmiştir.

“Yöneticiler yenilik ve iyileştirme yapabilmemiz için gerekli ortamı sağlayıp bize fırsat vermektedirler” ifadesine katılımı  $3,069 \pm 1,137$  düzeyinde gerçekleşmiştir.

İlisu'nun 2012 yılında yapmış olduğu çalışmada, araştırmaya katılan çalışanların personel güçlendirme ifadelerine katılımları incelendiğinde;

“İşimi kendim yaparım” ifadesine katılımı  $3,94 \pm 0,914$  düzeyinde gerçekleşmiştir.

“Ortaya çıkan sorunları düzeltme yetkim var” ifadesine katılımı  $3,36 \pm 1,059$  düzeyinde gerçekleşmiştir.

“İşlerin yapılış şekillerini geliştirmek için yeni yollar bulmaya teşvik edilirim” ifadesine katılımı  $3,67 \pm 0,884$  düzeyinde gerçekleşmiştir.

İlisu'nun araştırmasına katılan sağlık çalışanlarının personel güçlendirme yargılarına verdikleri cevaplar incelendiğinde, yargıların ortalama değerlerine göre en düşük değeri 2,79 ile “Hastaları memnun etmeye çalıştığım sürece hata yapsam bile bu bir sorun yaratmaz” ifadesi, en büyük değeri 4,49 ile “Hastaların sorunlarını çözebilecek eğitime sahibim” ifadesi almıştır.

Araştırmaya katılan sağlık çalışanlarının, personel güçlendirme ölçeğinde bulunan ifadeleri katılım düzeylerinden hareketle, kurumun genel olarak personel güçlendirme çalışmalarında yetersiz kaldığı, personelin kendini yeterince güçlü hissetmediği görülmüştür. Kurumun personele; kendini ifade edebilmesi, kendini özgür hissetmesi ve kendine olan güvenini sağlayabilmesi için gereken ortamı sağlamakta yetersiz kaldığı sonucuna ulaşılmıştır.

Araştırmaya katılan çalışanların, genel olarak akreditasyonun kuruma sağladığı faydalar ve personel güçlendirme hakkındaki ifadeleri bağımsız değişkenlere göre incelendiğinde;

Çalışmada, akreditasyonun kuruma sağladığı fayda puanlarının, cinsiyete göre anlamlı bir farklılık gösterdiği bulunmuştur ( $p=0,001$ ). Personel güçlendirme puanlarının cinsiyete göre anlamlı bir farklılık göstermediği bulunmuştur ( $p=0,207$ ). Cinsiyet değişkenine göre A1a hipotezi kabul, A2a hipotezi reddedilmiştir.

Çalışmada, akreditasyonun kuruma sağladığı fayda puanlarının, yaşa göre anlamlı bir farklılık göstermediği bulunmuştur ( $p=0,4751$ ). Personel güçlendirme puanlarının, yaşa göre anlamlı bir farklılık göstermediği bulunmuştur ( $p=0,863$ ). Cinsiyet değişkenine göre A1b ve A2b hipotezleri reddedilmiştir.

Çalışmada, akreditasyonun kuruma sağladığı fayda puanlarının, yaşa göre anlamlı bir farklılık göstermediği bulunmuştur ( $p=0,4751$ ). Personel güçlendirme puanlarının, yaşa göre anlamlı bir farklılık göstermediği bulunmuştur ( $p=0,863$ ). Yaş değişkenine göre A1b ve A2b hipotezleri reddedilmiştir.

Çalışmaya katılan kişilerin akreditasyonun kuruma sağladığı faydalar puanının medeni duruma göre anlamlı bir farklılık göstermediği bulunmuştur ( $p=0,728$ ). Personel güçlendirme puanlarının, medeni duruma göre anlamlı bir farklılık göstermediği bulunmuştur ( $p=0,170$ ). Medeni durum değişkenine göre A1c ve A2c hipotezleri reddedilmiştir.

Araştırmaya katılan çalışanların, sağlık kurumunun akredite olmasının kuruma sağladığı faydaların bilincinde olma durumları üzerinde, eğitim düzeyinin etkisi olduğu bulunmuştur ( $p=0,025$ ). Lisans ve Tıpta Uzmanlık arasında anlamlı bir farklılık gözlemlenmiştir ( $p=0,011$ ). Diğer bölümler ile birbirlerinin arasında anlamlı bir farklılık gözlemlenmemiştir. Sonuçlar incelendiğinde lisans düzeyinden mezun çalışanların bir sağlık kurumunun akredite olmasının kuruma sağladığı faydalar açısından daha bilinçli olduğu gözlemlenmiştir.

Personel güçlendirme puanlarının eğitim düzeyine göre anlamlı bir farklılık gösterdiği bulunmuştur. Eğitim durumunun personel güçlendirme üzerinde etkisi vardır ( $p=0,017$ ). Bu farklılık tıpta uzmanlık eğitim düzeyinde olan çalışanlardan kaynaklanmaktadır. Tıpta Uzmanlık ve Lisans Mezunları Arasında anlamlı bir farklılık vardır ( $p=0,001$ ). Tıpta Uzmanlık ve Lisans Üstü Mezunları arasında anlamlı bir farklılık vardır ( $p=0,038$ ). Diğer gruplar arasında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. A1d ve A2d hipotezleri kabul edilmiştir.

Çalışmada, akreditasyonun kuruma sağladığı faydalar puanının kurumdaki göreve göre anlamlı bir farklılık göstermediği bulunmuştur ( $p=0,207$ ). Çalışanların kurumdaki görevlerinin, akreditasyonun kuruma sağladığı faydaları biliyor olmaları üzerinde etkisi bulunmamaktadır. A1e hipotezi reddedilmiştir.

Personel güçlendirme puanlarının kurumdaki göreve göre anlamlı bir farklılık gösterdiği bulunmuştur. Çalışanların kurumdaki görevlerinin personel güçlendirme üzerinde etkisi vardır ( $p=0,040$ ). Bu farklılık hekim grubundan kaynaklanmaktadır. Hekimler ile hemşireler arasında anlamlı bir fark bulunmuştur ( $p=0,019$ ). Hekimler ile diğer sağlık personeli arasında anlamlı bir farklılık bulunmuştur ( $p=0,010$ ). Hekimler ile idari ve mali personel arasında anlamlı bir farklılık bulunmuştur ( $p=0,006$ ). Hemşireler ve diğer sağlık personeli arasında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır ( $p=0,999$ ). A2e hipotezi kabul edilmiştir.

Çalışmada, akreditasyonun kuruma sağladığı faydalar puanının kurumda çalışma süresine göre anlamlı bir farklılık göstermediği bulunmuştur ( $p=0,495$ ). A1f hipotezi reddedilmiştir.

Çalışmada, personel güçlendirme puanlarının kurumda çalışma süresine göre anlamlı bir farklılık göstermediği bulunmuştur ( $p=0,766$ ;  $p>0,05$ ). A1f hipotezi reddedilmiştir.

Ceylan (2002), bankacılık sektöründe çalışanların, demografik özellikleri ile güçlendirme algıları arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla gerçekleştirdiği çalışmada, güçlendirme algısı ile çalışanların cinsiyetleri ve çalışma süreleri gibi demografik özellikleri arasında anlamlı ilişki olmadığı; güçlendirme algısı ile eğitim düzeyi arasında anlamlı bir ilişki bulunduğu sonucuna ulaşmıştır. Ceylan'ın çalışmasına göre eğitim seviyesi arttıkça algılanan güçlendirme düzeyinin de arttığı tespit edilmiştir.

Seçgin, 2007 yılında, otel çalışanlarına yönelik olarak yaptığı çalışmada, çalışanların personel güçlendirme algılarının öğrenim düzeylerine göre anlamlı olarak farklılık gösterdiğini belirlemiştir. Seçgin'in yapmış olduğu çalışmaya göre, otel çalışanlarından öğrenim düzeyleri yüksek okul ve üzeri olan çalışanların güçlendirme algılarının, öğrenim düzeyleri orta öğretim ve daha altı olan çalışanların güçlendirme algılarından daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Şen'in 2010 yılında, üçüncü basamak sağlık kuruluşlarında çalışan hemşirelerin personel güçlendirme algılamalarına ilişkin olarak yaptığı çalışmada,

demografik verilerden yaş, cinsiyet, medeni durum, görevdeki pozisyonu, çalışma biçimi, çalışma süresi, kurumda çalışma süresi değişkenlerinin personel güçlendirme ölçeği üzerinde etkili olmadığı; eğitim durumu değişkeninin ise personel güçlendirme ölçeği üzerinde etkili olduğu sonucuna ulaşmıştır.

Yasit, 2014 yılında yaptığı çalışmada, personel güçlendirmenin medeni durum, cinsiyet ve yaşa göre anlamlı olarak farklılık göstermediğini ( $p \geq 0,01$ ); eğitim, işletmede çalışma süresi, statü ve statü yılına göre anlamlı olarak farklılık gösterdiğini bulmuştur.

Çalışmaya katılan kişilerin personel güçlendirme puanı ile akreditasyon standartlarına ulaşmak için kalite hedeflerine katılım düzeyleri puanının arasında ilişki katsayılar analizi Pearson Çarpım Momentleri korelasyonu ile araştırılmıştır. Aralarındaki ilişkinin önemli olduğu gözlemlenmiştir ( $p \leq 0,05$ ). Elde edilen sonuca göre kendini güçlü hisseden çalışanların, akreditasyon standartlarına ulaşılması için gerekli olan kalite hedeflerinin önemini kavramakta daha başarılı olduğu ifade edilebilir. Personelin kendini güçlendirilmiş hissetmesi oranında, kalite hedeflerinin gerekliliği konusunda bilinç düzeyi de artış gösterecektir. B hipotezi kabul edilmiştir.

Çalışmaya katılan kişilerin personel güçlendirme puanı ile sağlık kurumunun akredite olmasının kuruma sağladığı faydaların bilincinde olması puanının arasında ilişki katsayılar analizi Pearson Çarpım Momentleri korelasyonu ile araştırılmıştır. Aralarında önemli bir ilişki bulunduğu sonucuna ulaşılmıştır ( $p \leq 0,05$ ).

Güçlendirilme algısı yüksek çalışanların sağlık kurumunun akredite olmasının kuruma sağladığı faydaları kavramak konusunda daha başarılı oldukları bulunmuştur. Kurumun personel güçlendirme çabalarında başarılı olmasıyla personelin kendini güçlendirilmiş hissetmesi oranında, çalışanlar akreditasyonun kuruma sağlayacağı faydalar konusunda daha bilinçli hale geleceklerdir. C hipotezi kabul edilmiştir.

Yasit, 2014 yılında personel güçlendirme ile performans değerlendirme arasındaki ilişkinin incelenmesine yönelik olarak yaptığı çalışmada, personel güçlendirme seviyesi ve performans değerlendirme sonuçları arasında istatistiksel olarak anlamlı ve değişkenler arasında zayıf bir ilişki bulmuştur.

İlisu'nun 2012 yılında personel güçlendirmenin örgütsel vatandaşlık davranışı ve işten ayrılma niyetine etkisini belirlemek amacıyla Denizli'de bulunan 5 özel hastanede çalışan personele yönelik olarak gerçekleştirdiği çalışmada, hastane

personelinin personel güçlendirme algıları ile işten ayrılma niyet düzeyleri arasında istatistiksel açıdan negatif yönlü anlamlı ilişkiler olduğu, örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeğinde bulunan tüm boyutlar arasında istatistiksel açıdan pozitif yönlü anlamlı ilişkiler olduğu sonucuna ulaşılmıştır.



## 6.SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu bölümde araştırmadan elde edilen sonuçlara ve önerilere yer verilmiştir.

Çalışmaya katılan sağlık çalışanlarının, anket sorularına verdikleri cevaplar incelendiğinde, kurum çalışanlarının büyük çoğunluğunun akreditasyon terimini daha önce duydukları bulunmuştur. Çalışanlar akreditasyon terimini genel olarak basılı sözlü yayınlar aracılığıyla duyduklarını ifade etmişlerdir. Daha önce akreditasyon sürecinde yer almış ve akreditasyon terimini uygulamanın içinde yer alarak duyan kurum çalışanlarının oranı oldukça azdır.

Günümüzde artan rekabet ve hastaların alacakları hizmet konusunda daha bilinçli hale gelmesi, hastaneleri akreditasyon konusunda daha aktif çalışmaya mecbur hale getirmektedir. Türkiye’de daha çok özel hastanelerde mevcut olan akreditasyon, üniversite ve kamu hastanelerinde de yaygınlaşmalı, bu durum için gerekli ortam sağlanmalıdır. Hizmet sunumundan faydalanacak kişiler gün geçtikçe bilinçlenmekte, hastanelerden daha hızlı ve kaliteli hizmet bekler hale gelmektedir. Kurumun akreditasyonu ise, hizmetlerin belirli standartlara göre sunulmasını sağlayarak daha kaliteli hale gelmesine katkıda bulunacaktır. Böylece kurum hizmet adına kişilere istediğini verecek, hem kamuoyunda kuruma karşı güven ve kurumun itibarı artacak, hem de kurum hastalar ve çalışanlar için daha çok tercih edilir hale gelecektir. Akreditasyon süreci zor olduğu kadar, kurumu ileri taşıyacak bir süreçtir. Standartları sağlayarak akredite olan bir hastanenin tercih edilirliliği artacağından, rekabet edebilirliği de aynı oranda artacaktır. Bu nedenle kurumlar akreditasyonu, sürekliliğinin sağlanmasında araç olarak görmeli ve amaç edinmelidir. Akreditasyon kurumlar için gelecekte vazgeçilmez hale gelecektir. Kurum, bu durumun bilincinde olarak, sağlık kuruluşlarında herkesin hakkı olan kaliteli hizmet sunumunun sağlanması için gerekli çalışmaları yapmalı, kurumu akreditasyon sürecine hazırlayarak, akreditasyon uygulamalarını bir an önce başlatmalı ve kurum çalışanları, hatta mümkünse müşterileri olmak üzere, tüm kurumu akreditasyon uygulamalarına dahil etmelidir.

Kurum çalışanlarının akreditasyon sürecine dahil olabilmesi için, süreç ve sürecin kuruma sağlayacağı faydalar hakkında bilgi sahibi olması gerekmektedir. Çalışmada, araştırmaya katılan sağlık personelinin çoğunluğunun, akreditasyon terimini daha önce duymuş olduğu sonucuna ulaşılmıştır; ancak bu çoğunluk, akreditasyonun oldukça önemli hale geldiği günümüz koşulları için yeterli değildir. Çalışmadan elde

edilen sonuçlara göre çalışanların, akreditasyon standartlarına ulaşılmasında gereken kalite hedeflerinin önemini ve akredite olmanın kuruma, çalışanlara ve hizmetten faydalananlara sağlayacağı faydaları istenen düzeyde kavrayamadıkları ortaya çıkmıştır. Hizmet içi eğitim ile akreditasyon terimini duyan kişilerin sayısı beklenenden azdır. Kurumun akreditasyon uygulamaları ve akreditasyon konusunda yaptığı bilgilendirmenin yeterli olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Kurumu akreditasyon sürecine hazırlayabilmek için, çalışanlara süreçle ilgili gerekli eğitimlerin verilmesi, çalışanların süreçle ilgili bilgilendirilmesi gerekmektedir.

Sağlık kurumunun değişime hazır bir yapı olması, akreditasyon sürecinin başarısında önemli bir unsurdur. Akreditasyon süreci kurumu, daha kaliteli hizmet sunumu için, standartlar doğrultusunda baştan aşağı değiştirmeyi hedeflemektedir. Bu süreçte sadece kurumun değil, kurum çalışanlarının değişimi de söz konusudur. Sürecin başarıya ulaşması için personelin değişim sürecine hazırlanması gerekmektedir. Personele, sürecin her noktasında gerekli olan bilgi ve kaynaklara ulaşabileceği, kendini ifade edebileceği bir ortam sağlanmalıdır. Tüm bunlar personelin güçlendirilmesi ile meydana gelebilecektir. Kurumda mevcut olan personel güçlendirme çabaları, personelin karara katılımının sağlandığı, personelle bilgi ve kaynakların paylaşıldığı, personelin yenilikçi kararlar almasının ve kendini ifade edebilmesinin, aldığı kararları uygulayabilmesinin sağlandığı bir ortam oluşturulmasını amaçlamaktadır.

Çalışmaya katılanların personel güçlendirme ölçeğine verdiği cevaplar dikkate alındığında, çalışanların kendilerini beklenenin altında güçlendirilmiş hissettiği sonucuna ulaşılmıştır. Kurum çalışanlarının personel güçlendirme ölçeğinde bulunan ifadelere katılım düzeylerine göre, yöneticileri tarafından girişimci düşünce ve fikirleri ve yeni fikirlerini uygulamaları için yeterince teşvik edilmedikleri; işlerinde gösterdikleri üstün başarıları için bekledikleri kadar takdir edilmedikleri ve ödüllendirilmedikleri, işlerini yaparken kendilerini yeterince bağımsız hissetmedikleri; işleri ile ilgili bir problemle karşılaştıklarında, bu problemleri kendi başlarına çözmeleri konusunda yeterince teşvik edilmedikleri; yöneticilerin personelin karara katılımını teşviklerinin yeterli olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Kurum çalışanlarını akreditasyon sürecine hazırlayabilmek için, yöneticilerin yeniliklere açık olması, personelin daha verimli olabilmesi için gerekli fiziksel ve ilişkisel güven ortamının oluşturulması gerekmektedir. Çalışanlara, yaptıkları işte



bağımsız hareket edebilecekleri, uygun ortam sağlanmalıdır. Çalışanlar, işleri ile ilgili karşılaştıkları problemleri, kendilerinin çözmesi konusunda teşvik edilmeli, çözemedikleri durumlarda müdahale edilmelidir. Çalışanlar yaptıkları işler konusunda takdir edildiklerini hissetmeli, başarıları ödüllendirilmelidir. Çalışanların işlerinde bağımsız olmaları, işlerini benimsemelerini ve işle ilgili daha fazla sorumluluk almak konusunda gönüllü olmalarını sağlayacaktır. İşlerinde gönüllü olarak daha fazla sorumluluk alan çalışanların işteki etkinliği artmakta, böylece kurumun verimliliği yükselmektedir. Kişilerin aldığı fazla sorumluluklardan biri, kurumunun daha kaliteli hizmet sunarak prestij sağlayacağı akreditasyon uygulamalarının içinde bulunarak, sürecin başarılı olması için gönüllü çaba harcamak olacaktır.

Kurumun akreditasyonu için hasta memnuniyeti çok önemli bir konu olmakla birlikte, çalışan memnuniyetinin sağlanmasının da önemi görmezden gelinmemesi gereken bir konudur. Özellikle sağlık çalışanları, stresin yoğun olduğu ortamlarda çalışmaktadır. Çalışma ortamında motivasyonlarının sağlanması son derece önemli bir konudur. Çalışanların motivasyonunun sağlanabilmesi için kurum, kişilerin kararlarına saygılı olmalı, karara katılımlarını sağlamalı ve yeni fikirler üretmeleri konusunda çalışanları teşvik etmelidir. Kurumda, çalışana güven verici ve yaptıkları işlerde çalışanları destekleyici tutuma sahip, adaletli yönetim anlayışı hakim olmalıdır. Çalışanlar için problemlerini rahatça dile getirebildikleri, yaptıkları hataların başarısızlık olarak değil, daha iyiye gitmelerini sağlayacak tecrübeler olarak görüldüğü, destekleyici ortam oluşturulmalıdır. Personelin akreditasyon sürecini benimsemesi, sürecin içinde bulunması ve kendini sürecin ve kurumun üyesi olarak görmesi sağlanmalıdır. Personelin motivasyonunun ve kurum ve yönetime olan güveninin sağlanmaması halinde, süreci benimsemesi zorlaşacaktır.

Personel güçlendirme ve akreditasyon uygulamalarının başarısında örgüt kültürü oldukça önemlidir. Kurum çalışanlarının fikirlerini rahatça ifade edebilecekleri açık iklim oluşturulmalı, personelin fikirlerine önem verilmelidir. Fikirlerini kolaylıkla dile getiren personelin, yönetime ve kuruma olan bağlılığı artacak, personel kurumu ile özdeşleşecektir.

Çalışmada personel güçlendirmeye verilen cevaplar incelendiğinde, kurumda çalışan personelin kendini güçlendirilmiş hissetmelerinin cinsiyete göre değişiklik göstermediği bulunmuştur. Akreditasyonun kuruma sağladığı faydaların, cinsiyete göre

anlamli farklilik gosterdigi sonucuna ulasilmistir. Akreditasyonun kuruma sagladigi faydalar konusunda kadim calisanlar, erkek calisanlara gore daha yuksek farkindaliga sahiptir.

Personel guclendirme ve kisilerin, akreditasyonun kuruma sagladigi faydalar hakkindaki bilgilerinin yas, medeni durum ve kurumda calisma suresine gore farklilik gostermediği bulunmuştur.

Personel guclendirme ve kisilerin, akreditasyonun kuruma sagladigi faydalar hakkindaki bilgilerinin eğitim durumuna göre farklilik gosterdigi sonucuna ulasilmistir. Sonuclar incelendiginde, lisans duzeyi mezunu calisanların, akreditasyonun kuruma saglayacağı faydalar konusunda, diger eğitim duzeyinde calisanlara gore daha bilinçli olduğu görülmüştür. Tıpta uzmanlık eğitim duzeyinde olan calisanların, diger eğitim duzeyindeki calisanlara gore, kendilerini daha guclu hissettikleri sonucuna ulasilmistir.

Çalışmaya katılan sağlık calisanlarının verdiği cevaplara gore, personel guclendirmenin kurumdaki goreve gore farklilik gosterdigi bulunmuştur. Hekimlerin, diger meslek gruplarına gore, kendilerini daha fazla guclendirilmiş hissettikleri görülmüştür. Sağlık kurumları birçok farklı disiplinden profesyonelin bir arada çalışmasını gerektiren kurumlardır. Ayrıca emek yoğun calisan kurumlar olan sağlık kurumları için insan kaynağı son derece önemlidir. Sağlık kurumunda bulunan tüm personelin, ekip halinde, koordineli çalışabilmesi, sunulan hizmetin zamanında ve kaliteli sunumu için oldukça önemlidir. Kurumda calisan personelin, işbirliği ve iletişim içinde çalışabilmesi için, tüm meslek gruplarının guclendirilmesi gerekmektedir.

Personel guclendirme ile kisilerin akreditasyonun kuruma saglayacağı faydalar hakkindaki bilgi duzeyleri arasındaki ilişki incelendiginde, aralarında yüksek duzeyde önemli ve istatistiksel olarak anlamli ilişki olduğu sonucuna ulasilmistir. Akreditasyon sürecinde başarılı olabilmek için kurum, personelini guclendirme çabaları dahilinde, calisanlarının eğitimini sağlamalıdır. Yönetimde ve personelin bir bölümünde akreditasyonun, kurum için bir kalite aracından çok maliyeti artırıcı bir faktör olduğuna dair inanç mevcuttur. Bu inancın akreditasyonun tam olarak tanınmamasından, akreditasyonla ilgili yeterince uygulama yapılmamasından ve bu uygulamalara personelin dahil edilmemesinden kaynaklandığı söylenebilir. Akreditasyonun saglayacağı faydaların farkına varılabilmesi için, personelin de dahil olabileceği uygulamalara bir an önce başlanmalı, personele gerekli eğitimlerle akreditasyon

tanıtılmalıdır. Akreditasyon hakkında yeterli bilgiye sahip ve gönüllü kişilerce sürecin yürütülmesi, çalışmaların başarıya ulaşmasında oldukça önemlidir.

Kurumun, personelin motivasyonunu sağlaması ve onları daha güçlü hale getirebilmesi için, personel güçlendirme çalışmalarına başlaması gerekmektedir. Personel güçlendirmenin uygulandığı ve başarılı olduğu kurumlarda, personelin kendine olan güveni ve kuruma olan bağlılığı artmakta, böylece personel kurumunu daha ileri taşımak için gönüllü çaba sarf etmektedir. Ayrıca yenilikçi düşünceleri ile değişime hazır hale gelmektedir. Akreditasyon kurumu kökten değiştirecek olan bir süreç olduğundan, personelin bu sürece hazırlanması için, personel güçlendirme uygulamalarının bir an önce başlatılması gerekmektedir. Personel güçlendirme için yapılacak olan faaliyetlerin başarılı olması sonucunda, kurumun akreditasyon sürecindeki başarısının da etkileneceği düşünülmektedir. Personel güçlendirme için yapılan çalışmaların yeterli olması halinde, güçlü personel kurumunu ileri taşıyacak her düzenlemeye katılım sağlayacak, bu durumda güçlendirilmiş personel, akreditasyon sürecini başarıya taşıyacak önemli unsurlardan birisi olacaktır.

Literatürde, personel güçlendirme sürecinin ve güçlendirilmiş personelin, akreditasyon sürecine etkisi üzerine mevcut bir çalışmanın bulunmadığı görülmüştür. Bu konudaki çalışmalar artırılmalı ve konu daha çok incelenmelidir.

## KAYNAKLAR

- AAAH (2014). The Accreditation association for ambulatory health care, Washington, DC. [http:// www. aaahc.org](http://www.aaahc.org).
- Akçakaya M. Örgütlerde uygulanan personel güçlendirme yöntemleri: Türk kamu yönetiminde personel güçlendirme. Karadeniz Araştırmaları Dergisi 2010;25:145-174.
- Akıncı S. Sağlık çalışanlarının akreditasyon çalışmaları ve çalışan güvenliği hakkındaki görüşleri: Hacettepe Üniversitesi erişkin hastanesi örneği. Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, Yüksek Lisans Tezi, 2016; 4-21.
- Akyurt N. Hastanelerde akreditasyon standartları: İstanbul'daki özel hastanelerin radyoloji yöneticilerinin standartların ne ölçüde yerine getirildiği konusundaki görüşlerine ilişkin bir araştırma. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, Doktora Tezi, 2007; 3-73.
- Akyurt N. Sağlık organizasyonlarında kalite ve akreditasyon, Sur, H., Palteki, T., editörler, Hastane Yönetimi'nde, 1.Baskı, Nobel Tıp Kitabevleri. 2013:453-495.
- Anh NH, Kleiner BH. Effective Human Resource Management in the Entertainment Industry. Management Research News 2005; 28 (2/3): 100-107.
- Arda S. Bankacılık sektöründe personel güçlendirme çalışmaları ve bir uygulama. Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, Yüksek Lisans Tezi, 2006; 3 -10.
- Atalay C. Personel güçlendirme ve örgütsel vatandaşlık davranışı bağlamında insan kaynakları yönetimi. Ankara, Detay Yayıncılık, 2010; 10-32.
- Baltaş A. Değişimin içinden geleceğe doğru ekip çalışması ve liderlik. Remzi Kitabevi, 2000.
- Barlı Ö, Avcı İ, Avcı SB. EFQM Mükemmellik Modelinin Türkiye'deki bazı üst kurullarda değerlendirilmesi. Atatürk University Journal of Economics & Administrative Sciences 2012; 6(2): 27-38.
- Barutçugil S. Stratejik insan kaynakları yönetimi, İstanbul, Kariyer Yayınları, 2004.
- Bektaş Ç, Sohrabifard N. Terms of organizational psychology, personnel empowerment and team working: a case study. Procedia - Social and Behavioral Sciences 2013;82;886 – 891.
- Beşyaprak S. Personel güçlendirmenin tükenmişlik sendromu üzerine etkisi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir, Yüksek Lisans Tezi, 2012; 3-36.
- Bolat G. Performansa dayalı ücret sisteminin işgören motivasyonuna etkisi. Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, Yüksek Lisans Tezi, 2012. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, 2012; 58-93.
- Bowen DE, Lawler EE. Toplam quality-oriented human resources management. Organizational Dynamics 1992; 20(4):29-41.

- Braizer DK. Influence of contextual factors on health-care leadership. *Leadership & Organization Development Journal* 2005;26 (2): 128-140.
- Britton PR, Stallings W. *Leadership is empowering people*, Cornell University, University Press of America, Lanham, 1986.
- Budak G, Aldemir C, Ataol A. *İnsan kaynakları yönetimi*. 5.Baskı, İzmir, Barış Yayınları Fakülteler Kitabevi, 2004; 239-245.
- Budak G. Performansı artırmada yeni bir yöntem: personeli güçlendirme. *Mess Yayınları*. 10, 2005;37.
- Ceylan A. Çalışanların güçlendirilme algılan üzerine tuzla bölgesindeki ticari bankalarda bir araştırma, *Öner* 2002; 5(17): 113-120.
- Ceylan M. Türkiye’de kalite akreditasyonu ve TÜRKAK. Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Muğla, Yüksek Lisans Tezi, 2009: 50.
- Conger JA, Kanungo RN. The empowerment process: integrating theory and practice. *The Academy of Management Review* 1988;13(3):471-482.
- Coşkun R. Gücün ve sorumluluğun organizasyona yayılması: çalışanı güçlendirme (empowerment). Dalay, İ., Coşkun, R. ve Altunışık, R. editörler, *Stratejik Boyutuyla Modern Yönetim Yaklaşımları*’nda, İstanbul, Beta Yayınevi, 2002; 219-234.
- Coşkun Us N, Dikmetaş Yardan E. Hastane cerrahi ve dahili polikliniklerinin JCI akreditasyon standartlarına uygunluğunun uzman gözlemci gözüyle değerlendirilmesi. *Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi* 2016; 4(35):438-454.
- Cungham I, Hyman J, Baldry C. Empowerment: the power to do what industrial. *Relations Journal* 1996; 27(2):143-154.
- Çağlar İ. *Kalite güvence standartları*. Ankara, Nobel Basımevi, 2006.
- Çakar T, Serdar M. Kalite yönetim sistemleri. *SAÜ Fen Bilimleri Enstitüsü Dergisi* 2002; 6(2):87-91.
- Çavuş MF. Personel güçlendirme: imalat sanayii işletmelerinde bir araştırma Çukurova Üniversitesi, *Journal of Yasar University* 2009;3(10):1287-1300.
- Çelebi MA. Örgütsel bağlılığın sağlanmasında bir araç olarak personel güçlendirme, Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Karaman, 2009.
- Çetin C., Akın B., Erol V. *Toplam kalite yönetimi ve kalite güvence sistemi*, 2. Baskı, İstanbul, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., 2001.
- Çöl G. Güçlendirme ve örgütsel bağlılık ilişkisi üzerine bir araştırma. *Doktora Tezi*, 2004.
- Çöl G. Algılanan güçlendirmenin işgören performansı üzerine etkileri. *Doğuş Üniversitesi Dergisi* 2008; 9 (1): 35-46.
- Çöl G. Personel güçlendirme (empowerment) kavramının benzer yönetim kavramları ile karşılaştırılması. *İş Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi* 2004;6(2):35-46.

- Çuhadar TM. Türk kamu yönetiminde personel güçlendirme: sorunlar ve çözüm önerileri, Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi 2005;25:1-17.
- Dalay İ, Coşkun R, Altunışık R. (2002). Stratejik boyutuyla modern yönetim yaklaşımları. İstanbul, Beta Basın Yayım Dağıtım, 2002; 218-220.
- Doğan S. Personel güçlendirme (empowerment). 1.Baskı, İstanbul, Sistem Yayıncılık, 2003; 35-130.
- Doğan, S. Personel güçlendirme (empowerment). İstanbul, Kare Yayınları, 2006; 30-200.
- Dussault G, Dubois CA. Human resources for health policies: a critical component in health policies. Human Resources for Health 2003; 1(1):1-16.
- Emet C. Personelin güçlendirilme algıları ile örgütsel kültür arasındaki ilişkinin bankacılık sektöründe ampirik olarak incelenmesi. Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya, Yüksek Lisans Tezi, 2006; 20.
- Erdil O, Keskin H. Güçlendirmeyle iş tatmini, iş stresi ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiler: bir alan çalışması. İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi 2003; 32(1): 7-24.
- Eren E. Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi. 7. Baskı, İstanbul, Beta Basım Yayım Dağıtım, 2010.
- Erstad M. Empowerment and organiztional change. International Journal of Contemporary Hospitality Management 1997; 9(7): 325-330.
- Ettore B. The empowerment gap: hype vs reality, HR Focus 1997; 74(7): 1-3.
- Evis B. Personel güçlendirmede duygusal zekanın rolü. Toros Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Mersin, Yüksek Lisans Tezi, 2016; 1-39.
- Foster F, Pennie G, Keys CB. The Person/Environment Dynamics of Employee Analysis. Am J Community Psycho 1997; 25(3): 345-369.
- Genç N. Yönetim ve organizasyon (çağdaş sistemler ve yaklaşımlar). İkinci Baskı, Ankara, Seçkin Yayıncılık, 2005.
- George C, Cooper F, Douglas A. Implementing the EFQM Excellence Model in a local authority. Managerial Auditing Journal 2003; 18:22.
- Gül C. Sağlık hizmetlerinde kalite, akreditasyon ve geri ödeme sistemleri powerpoint sunusu, 1.Uluslararası Sağlıkta Kalite, Akreditasyon ve Geri Ödeme Sistemleri Kongresi, Antalya, 2007.
- Gümüştekin Eren G. Personel güçlendirme. Ergun Özler, ND, Editör, Örgütsel Davranışta Güncel Konular içinde, 3.Baskı, Ekin Basın Yayım Dağıtım, Bursa, 2015; 133-161.
- Güneş Ş. Personel güçlendirmenin çalışanların motivasyon düzeyi üzerindeki etkileri ve bir araştırma: Batman merkezdeki kamu işletmelerinde uygulama. Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2015; 34-44.

- Güney S. Açıklamalı yönetim – organizasyon ve örgütsel davranış terimler sözlüğü. Ankara, Siyasal Kitabevi, 2004:190-195.
- Haghbeen M, Rahmanian E. The relationship between empowerment and organizational commitment of nursing staff in hospitals affiliated to jahrom university of medical sciences in 2015. Journal of Fundamental and Applied Sciences 2017; 9(2): 1214-1226.
- Hoshyar A. Study of organizational commitment among basic sciences faculty members of shiraz university of medical sciences. Tehran University of Medical Sciences, Tehran [MRs thesis], 2007.
- Hoş C. Sağlıkta zoru başarmak: sağlık sektöründe akreditasyon, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi 2016; CİEP Özel Sayısı: 488- 533.
- Hurst K. The nature and value of small and commity hospital accreditation. International Journal of Health Care Quality Assurance 1997;10(3): 94-106
- Işığınçok E. Toplam kalite yönetimi bakış açısıyla istatistiksel kalite kontrol. Bursa, Ezgi Kitabevi Yayınları, 2005.
- İlisu İ. Personel güçlendirmenin örgütsel vatandaşlık davranışı ve işten ayrılma niyetine etkisi üzerine bir araştırma. Niğde Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Niğde, 2012; 5-27.
- Jacobs B, Suckling S. (2007), Assessing customer focus using the EFQM Excellence Model: a local government case. The TQM Magazine 2007;19 (4): 368-378.
- Kabak A. İşletmelerde personel güçlendirme ve Denizli'de bir araştırma. Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli, Yüksek Lisans Tezi, 2014; 34.
- Kangallı P. Sivas ili hastanelerinde otonomi düzeyleri ve otonomiye etkileyen mesleki ve kurumsal faktörlerin incelenmesi. Cumhuriyet Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Sivas, Yüksek Lisans Tezi, 2005; 10-32.
- Karabulut F. Sağlık işletmelerinde kalite ve akreditasyon ISO\IEC 15189:2003 uygulaması, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir, Yüksek Lisans Tezi, 2009; 3-112.
- Karakaş A. İşletmelerde personeli güçlü kılma yollarından personel güçlendirme. Dicle Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi 2014; 6 (11): 84-85.
- Karasar N. Bilimsel araştırma yöntemi. 31. Baskı. Ankara, Nobel Akademik Yayıncılık, 2016.
- Koç R. Personel güçlendirme ile çalışanların örgüte bağlılığı arasındaki ilişkiye yönelik bir uygulama. Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2008.
- Koçel T. İşletme yöneticiliği. 16.Baskı, İstanbul, Beta Yayınları, 2015; 474-484.
- Koçel T. İşletme yöneticiliği. İstanbul, Beta Basın Yayım A.Ş., 2005; 60-100.
- Moghaddam A, Feiz D, Mikaeeli A. Prioritizing knowledge management system components related to empowerment of personnel. International Journal of Humanities and Cultural Studies 2016; 349-368.

- Murat, G. Çağdaş bir yönetim yaklaşımı: personel güçlendirme. *Öneri* 2001; 4(16): 113-126.
- NCQA (2014). The national committee on quality assurance, Washington DC. <http://www.ncqa.org>.
- Nikniaz A, Farahbakhsh M, Sadegh Tabrizi J, Ashjaji K, Abdollahi H, Zakeri A, SadeghiBazargani H. Comparing the personal satisfaction and management style between cooperative and public health centers. *Journal of Tabriz University of Medical Sciences and Health Services* 2007; 29(2): 139-146.
- Nussbaum R, Smula M. The forest certification handbook. Toronto: Earthscan, 2005.
- Öksüz YS. Kamu sektöründeki insan kaynakları yönetiminde personel güçlendirme yaklaşımının uygulanabilirliği. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya, Yüksek Lisans Tezi, 2010; 22-50.
- Ökten SS. Güçlendirmenin iş tatmini ve işten ayrılma niyeti üzerine etkisinde kalite kültürünün ara değişken olarak incelenmesi. Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmit, Yüksek Lisans Tezi, 2008; 5-12.
- Öztaş S. Sağlık kurumlarında kalite yönetim sistemleri ve akreditasyon çalışmaları analizi (Keçiören Eğitim ve Araştırma Hastanesi, Ankara Numune Eğitim ve Araştırma Hastanesi örneği). Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, Yüksek Lisans Tezi, 2014; 62-70.
- Özüçelik DN. Hacettepe Üniversitesi Hastaneleri'nde yapılan akreditasyon çalışmalarına doğrudan katılan ve katılmayan personelin bilgilerinin değerlendirilmesi. Hacettepe Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Ankara, Yüksek Lisans Tezi, 2010; 24-83.
- Papathanasiou IV, Fradelos EC, Kleisaris CF, Tsaras K, Kalota MA, Lambrini Kourkouta L. Motivation, Leadership, empowerment and confidence: their relation with nurses' burnout. *Mater Sociomed* 2014; 26(6): 405-410.
- Pitts DW. "Leadership", empowerment and public organizations. *Review of Public Personnel Administration* 2005; 25(1): 5-28.
- Quinn RE, Spreitzer GM. (1997). The road to empowerment: Seven questions every leader should consider, *Organizational Dynamics* 1997;26: 34-49.
- Resmi Gazete, Türk Akreditasyon Kurumu hakkında kanun, Madde 2, 1999.
- Ro H, Chen P. Empowerment in hospitality organizations: customer orientation and organizational support. *International Journal of Hospitality Management* 2011; 30: 422-428.
- San Turgay A. Yataklı tedavi kurumlarında çalışan hemşirelerin yapısal güçlendirme algısı beklenen personel devri ve buna ilişkin bir örnek. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir, 2006.
- Sanderson H. Implementing person-centred planning by developing person-centred teams. *Journal of Integrated Care* 2003; 11(3):18 – 25.
- Sarıduman M. Sağlık kuruluşlarında toplam kalite yönetimi akreditasyon uygulamalarının ve kalite algısı arasındaki ilişkinin belirlenmesi: örnek bir



- uygulama. Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, Yüksek Lisans Tezi, 2016; 32-44.
- Seçgin Y. Otel işletmelerinde personel güçlendirme yönetimi ve bir uygulama. Gaziosmanpaşa üniversitesi sosyal bilimler enstitüsü, Tokat, Yüksek Lisans Tezi, 2007; 12-30.
- Seghezzi HD. Business excellence: what is to be done?. Total Quality Management 2001; 12(7&8): 861-866.
- Shaw C. Developing the accreditation system, developing hospital accreditation in europe, division of country support who regional office for europe, December 2004, World Health Organization 2006, 2004; 32-42.
- Sur H. Sağlık yönetimi gündeminin yeni gözdesi akreditasyon. SB Diyalog, Ankara, 2005.
- Şahin N. Personel güçlendirmenin iş tatmini ve örgütsel bağlılık üzerine etkisi: dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinde bir uygulama. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir, Doktora Tezi, 2007; 1-35.
- Şen F. Neden akreditasyon?. SB Diyalog, Ankara, 2005.
- Şen G. Üçüncü basamak sağlık kuruluşlarında çalışan hemşirelerin personel güçlendirme algılamalarına ilişkin bir uygulama: Zonguldak Karaelmas Üniversitesi örneği. Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Zonguldak, Yüksek Lisans Tezi, 2010; 7-57.
- Şimşek M. Yönetim ve organizasyon. Ankara, Gazi Kitabevi, 2005; 1-10.
- TDK, Büyük Türkçe Sözlük, 2009.
- Tengilimoğlu D, Kaya S, Işık O, Akbolat M, Yılmaz A. Sağlık kurumlarında kalite yönetimi. Anadolu Üniversitesi, Eskişehir, 2013.
- Timmons K. Delivering quality care through accreditation. Hospital Management Asia 2003, Makati Philippines.
- Timmons, K. Be clear what accreditation is intended to accomplish. U.S.A. 2004.
- Türk Akreditasyon Kurumu, kuruluş ve görevleri hakkında kanun. Resmi Gazete ile Yayımlı 1999, Sayı:23866, Kanun No:4457.
- Tütüncü Ö, Doğan Öİ. Müşteri tatmini kapsamında öğrenci memnuniyetinin ölçülmesi ve Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Uygulaması. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi 2003;5 (4):130: 151.
- Uzunçakmak T. Sağlık hizmetlerinde toplam kalite yönetimi ve akreditasyon. Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, Yüksek Lisans Tezi, 2015; 59-70.
- Van Ostenberg P. Issues in developing national accreditation programs to improve the quality and safety of patient care. Joint Commission International. 2005.
- Viswanathan HN, Salmon JW. Accrediting organizations and quality improvement. The American Journal Of Managed Care 2000; 6(10):1117- 1130.

- Yasit M. İnsan kaynakları yönetiminde performans değerlendirme ve personel güçlendirme arasındaki etkileşim: bir uygulama. Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya, Yüksek Lisans Tezi, 2014; 74-97.
- Yatkın A. Toplam kalite yönetimi. 1. Baskı, Ankara, Nobel Kitabevi, 2003; 2-58.
- Yetginoğlu Ö. Sağlık kurumlarında hasta güvenliğinin sağlanmasında kalite ve akreditasyon çalışmalarının önemi: Ankara ilindeki iki hastanede hasta güvenliği çalışmalarının değerlendirilmesine yönelik mukayeseli bir uygulama. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya, Yüksek Lisans Tezi, 2009; 50-90.
- Yıldırım H. Personel güçlendirme-empowerment: çağdaş bir yönetim yaklaşımı, Bakan, İ. Editör, Çağdaş Yönetim Yaklaşımları'nda, İstanbul, Beta Yayınları, 2004; 93-111.
- Yıldız A. Akreditasyon belgesine sahip bir hastanede çalışan hemşirelerin akreditasyonun hizmet kalitesine etkisi hakkındaki algıları. Hacettepe Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Ankara, Yüksek Lisans Tezi, 2010; 3-69.
- Yüksel Ö, Erkutlu H. Personeli güçlendirme- empowerment. Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi 2003;5(1): 131-142.

## **EKLER**

**Ek-1** Ondokuz Mayıs Üniversitesi Etik Kurul İzin Yazısı

**Ek-2** Ondokuz Mayıs Üniversitesi Sağlık Uygulama ve Araştırma Merkezi Tarafından Kabul Edilen Anket İzin Yazısı

**Ek-3** Anket Formu





T.C.  
**ONDOKUZ MAYIS ÜNİVERSİTESİ**  
**KLİNİK ARAŞTIRMALAR ETİK KURULU**

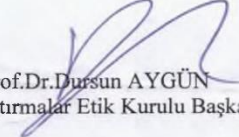
Sayı: B.30.2.ODM.0.20.08/586-646

23.12.2016

**Sayın Doç. Dr. Elif DİKMETAŞ YARDAN**

Etik Kurulumuza sunmuş olduğunuz **Sağlık Kurumlarında Akreditasyonun Sağlanması İçin Sağlık Çalışanlarının Güçlendirilmesi** başlıklı OMÜ KAEK 2016/377 Karar nolu Anket çalışması nitelikli araştırma projeniz amaç, gerekçe, yaklaşım ve yöntemle ilgili açıklamaları açısından Klinik Araştırmalar Etik Kurulu yönergesine göre incelenmiş ve etik açıdan bir sakınca olmadığına, çalışmanın süresi 6 ayı geçerse 6 aylık bildirimlerinin yapılmasına, çalışma tamamlandıktan sonra sonucunun tarafımıza en geç üç(3) ay içerisinde bildirilmesine 08.12.2016 tarihli Etik kurulumuzda oy birliği ile karar verilmiştir.

Bilgilerinize arz/rica ederim.

  
Prof. Dr. Dursun AYGÜN  
Klinik Araştırmalar Etik Kurulu Başkanı



T.C.  
ONDOKUZ MAYIS ÜNİVERSİTESİ  
Sağlık Uygulama ve Araştırma Merkezi



Sayı : 15374210-044-E.10319  
Konu : Nazife Bahar ÖZDERE'nin Anket Çalışması  
Hakkında

26/01/2017

SAĞLIK BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

İlgi yazınızda adı geçen yüksek lisans programı öğrencisi Nazife Bahar ÖZDERE'nin anket çalışmasını Sağlık Uygulama ve Araştırma Merkezimizde yapma isteği uygun görülmüştür.  
Gereğini bilgilerinize arz/rica ederim.

**e-İmzalıdır**

Prof. Dr. Recep SANCAK  
Merkez Müdürü

Adres: Ondokuz Mayıs Üniversitesi 55139 Kurupelit / SAMSUN  
Telefon: 0362 312 19 19 Faks: (362) 457 60 29  
Elektronik Ağ: <http://www.omu.edu.tr/>

Meral TULUM  
meral.tulum@omu.edu.tr  
Dahili Tel : 2327

5070 Elektronik İmza Kanunu'na uygun olarak Güvenli Elektronik İmza ile üretilmiştir.

**ANKET**  
**“SAĞLIK KURUMLARINDA AKREDİTASYONUN SAĞLANMASI İÇİN SAĞLIK**  
**ÇALIŞANLARININ GÜÇLENDİRİLMESİ”**

Aşağıdaki sorular sağlık kurumlarında çalışanların akreditasyon hakkındaki bilgi düzeylerini ve sağlık kurumunu akreditasyona hazırlamak amacıyla yapılması beklenen personel güçlendirme çalışmalarını belirlemek amacı ile hazırlanmıştır. Elde edilen sonuçların tamamı bilimsel çalışma dışında herhangi bir amaçla kullanılmayacaktır. ANKETİMİZİ CEVAPLARKEN KESİNLİKLE “AD SOYAD” BELİRTMEYİNİZ.

Ondokuz Mayıs Üniversitesi Sağlık Bilimleri Fakültesi Sağlık Yönetimi Bölümü  
 Arş Gör. Nazife Bahar ÖZDERE

e-posta: [nb.ozdere@gmail.com](mailto:nb.ozdere@gmail.com) , [nbahar.ozdere@omu.edu.tr](mailto:nbahar.ozdere@omu.edu.tr)

Tel: 0544 333 8954

**Akreditasyon;** kurum dışı bağımsız performans değerlendirme kurumlarınca, kurumun belli uluslararası standartlara sahip olup olmadığını inceleyerek, uygunluğunun belgelendirilmesi ve uygunluk raporu vermesidir.

**Personel güçlendirme;** çalışanlar arasında yardımlaşma, paylaşım, iş başı eğitim yolu ile yetiştirme ve takım çalışması yolu ile çalışanların karar verme yetki ve haklarını artırma, buna bağlı olarak personeli geliştirme sürecidir.

**I. BÖLÜM - BAĞIMSIZ DEĞİŞKENLER**

1.Cinsiyetiniz  Kadın  Erkek

2.Doğum Tarihiniz (Lütfen Yıl Olarak Belirtiniz).....

4.Medeni Durumunuz  Evli  Bekar

3.Eğitim Durumunuz  Lise  Ön Lisans  Lisans  Lisansüstü  Tıpta Uzmanlık

5. Kurumdaki Göreviniz .....

6. Kurumda Çalıştığınız Birim .....

7.Kurumda çalışma süreniz (Lütfen yıl olarak belirtiniz).....

Lütfen anketi doldurmaya geçiniz.

**II. BÖLÜM - SAĞLIKTA AKREDİTASYON**

1.Akreditasyon terimini daha önce duydunuz mu?  Evet  Hayır  İlk defa bu anketle duydum

2.Akreditasyon terimini daha önce duydusanız nereden duydunuz?

Kurumdan hizmet içi eğitim aldım

Uygulamanın içinde yer aldım

Basılı/Sözlü yayınlar, medya aracılığıyla duydum

Diğer (belirtiniz): .....

3.Şu ana kadar sağlıkta akreditasyon süreci ile ilgili bir çalışma içinde yer aldınız mı?  Evet  Hayır

4. Sağlıkta akreditasyon standartlarına ulaşabilmek için aşağıdaki kalite hedeflerine katılma düzeyinizi lütfen belirtiniz

| Aşağıdaki ifadelere katılım derecenize göre, lütfen ifadenin karşısındaki kutucuğu işaretleyiniz.<br>1. Hiç Katılmıyorum, 2. Katılmıyorum 3. Kararsızım, 4. Katılıyorum 5. Kesinlikle Katılıyorum |                   |   |   |   |   |   |      |                         |   |   |   |   |   |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------|---|---|---|---|---|------|-------------------------|---|---|---|---|---|
| 4.1.                                                                                                                                                                                              | Hasta güvenliği   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 4.9  | Zamanlılık              | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 4.2                                                                                                                                                                                               | Çalışan güvenliği | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 4.10 | Verimlilik              | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 4.3                                                                                                                                                                                               | Hakkaniyet        | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 4.11 | Sağlıklı çalışma yaşamı | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 4.4                                                                                                                                                                                               | Hasta odaklılık   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 4.12 | Sorgulanabilirlik       | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 4.5                                                                                                                                                                                               | Çalışan odaklılık | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 4.13 | Uygunluk                | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 4.6                                                                                                                                                                                               | Süreklilik        | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 4.14 | Sürekli öğrenme         | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 4.7                                                                                                                                                                                               | Etklilik          | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 4.15 | Kanıt dayalı olma       | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 4.8                                                                                                                                                                                               | Etkinlik          | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 4.16 | Güvenilirlik            | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

**5. Bir sağlık kurumunun akredite olmasının, kuruma sağladığı faydalar açısından değerlendirildiğinde aşağıdaki ifadelere katılma düzeyinizi lütfen belirtiniz.**

| Aşağıdaki ifadelere katılım derecenize göre, lütfen ifadenin karşısındaki kutucuğu işaretleyiniz.<br>1. Hiç Katılmıyorum, 2. Katılmıyorum, 3. Kararsızım, 4. Katılıyorum, 5. Kesinlikle Katılıyorum |                                                      |   |   |   |   |   |       |                                                                                                                                                                         |   |   |   |   |   |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------|---|---|---|---|---|-------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|---|
| 5.1.                                                                                                                                                                                                | Akreditasyon kaliteyi güvence altına alır.           | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 5.17. | İnsan kaynakları yönetiminde etkinliği sağlar                                                                                                                           | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 5.2.                                                                                                                                                                                                | Akreditasyon sürekli kalite iyileştirmeyi esas alır. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 5.18. | Politika ve prosedürleri düzenler                                                                                                                                       | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 5.3.                                                                                                                                                                                                | Akreditasyon kuruma prestij sağlar.                  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 5.19. | İş barışını destekler                                                                                                                                                   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 5.4.                                                                                                                                                                                                | Akreditasyon etkili süreç yönetiminin bir aracıdır.  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 5.20. | Kurumlarda takım çalışmasını destekler                                                                                                                                  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 5.5.                                                                                                                                                                                                | Etkin finansal kaynak yönetimini destekler.          | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 5.21. | İyi uygulama örneklerini teşvik eder.                                                                                                                                   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 5.6.                                                                                                                                                                                                | Öz değerlendirmeyi destekler.                        | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 5.22. | Güvenlik kültürünü destekler                                                                                                                                            | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 5.7.                                                                                                                                                                                                | Bakımın sürekliliğini esas alır.                     | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 5.23. | Hastaların sağlık sonuçlarını iyileştirir                                                                                                                               | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 5.8.                                                                                                                                                                                                | Hasta memnuniyetini esas alır                        | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 5.24. | Akreditasyon hasta bakımının iyileştirilmesine imkan verir.                                                                                                             | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 5.9.                                                                                                                                                                                                | Akreditasyon çalışan memnuniyetini önemser.          | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 5.25. | Akreditasyon, hastanedeki bütün profesyoneller tarafından paylaşılan değerler geliştirilmesine imkan verir.                                                             | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 5.10.                                                                                                                                                                                               | Akreditasyon çalışanların motivasyonunu artırır.     | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 5.26. | Akreditasyon, hastanenin toplumun ihtiyaçlarına daha iyi cevap vermesine imkan verir                                                                                    | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 5.11.                                                                                                                                                                                               | Akreditasyon iletişim ve işbirliğini destekler.      | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 5.27. | Akreditasyon, hastanenin ilişkili olduğu kuruluşlara (diğer hastaneler, özel hastaneler gibi) daha iyi cevap vermesine imkan verir                                      | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 5.12.                                                                                                                                                                                               | Akreditasyon etik yönetimi sağlar.                   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 5.28. | Akreditasyon, hastanenin sağlık bakım sistemi içinde ilişkili olduğu diğer kuruluşlarla işbirliği geliştirmesine katkıda bulunur                                        | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 5.13.                                                                                                                                                                                               | Profesyonel hizmet sunumunu destekler                | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 5.29. | Akreditasyon, hastanenin değişiklikler yapması için değerli bir araçtır                                                                                                 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 5.14.                                                                                                                                                                                               | Etkin kaynak yönetimini sağlar                       | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 5.30. | Hastanenin akreditasyona katılımı, hastanede değişiklikler uygulamaya geçildiğinde, hastanenin bu değişikliklere cevap verme konusunda daha hazır olmasına imkan verir. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 5.15.                                                                                                                                                                                               | Güvenli ilaç yönetimini destekler                    | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 5.31. | Akreditasyon kurumsal planlama için önemli bir araçtır.                                                                                                                 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 5.16.                                                                                                                                                                                               | Güvenli tetkik sunumunu destekler                    | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 5.32. | Akreditasyon sıfır hata ile çalışılmasına olanak verir.                                                                                                                 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

### III. BÖLÜM - SAĞLIKTA PERSONEL GÜÇLENDİRME

#### 1. Aşağıdaki ifadelere katılım düzeyinizi lütfen belirtiniz.

| Aşağıdaki ifadelere katılım derecenize göre, lütfen ifadenin karşısındaki kutucuğu işaretleyiniz.<br>1. Hiç Katılmıyorum, 2. Katılmıyorum, 3. Kararsızım, 4. Katılıyorum, 5. Kesinlikle Katılıyorum |                                                                                                                    |   |   |   |   |   |      |                                                                                                                         |   |   |   |   |   |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|---|------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|---|
| 1.1                                                                                                                                                                                                 | İşimi yaparken kendimi bağımsız hissediyorum.                                                                      | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 1.7  | Yöneticiler demokratik bir tutum sergileyerek çalışanlara, kararlara katılım imkanı verirler.                           | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1.2                                                                                                                                                                                                 | İşimle ilgili herhangi bir problemle karşılaştığım zaman bu problemleri çözmek konusunda teşvik ediliyorum.        | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 1.8  | İşimizde sağlamış olduğumuz başarılar gerektiği gibi ödüllendirilir.                                                    | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1.3                                                                                                                                                                                                 | İşimle ilgili problemleri üstlerimin onayına gerek kalmadan inisiyatif kullanarak çözebilirim.                     | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 1.9  | Yöneticiler çalışanların işinde daha başarılı olabilmeleri için gerekli desteği verirler.                               | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1.4                                                                                                                                                                                                 | Yaratıcı düşünebilme ve fikirlerimizi özgürce ifade edebilme konusunda yöneticiler tarafından cesaretlendirilirim. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 1.10 | Sahip olduğum bilgi ve yetenekleri yaptığım işe tam olarak aktarabilmek için kendimi istekli ve motive olmuş görüyorum. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1.5                                                                                                                                                                                                 | Üstün bir hizmet gösterdiğimde yöneticilerim tarafından takdir edilirim                                            | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 1.11 | Yöneticiler, iş yerinde yenilik ve iyileştirme yapabilmemiz için gerekli ortamı sağlayıp bize fırsat vermektedirler.    | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1.6                                                                                                                                                                                                 | Bulduğum işyerinde çalışanlar önemsenir ve onlara değer verilir.                                                   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |      |                                                                                                                         |   |   |   |   |   |

#### 2. Sağlıkta akreditasyon çalışmalarını için, kurumun çalışanlarını nasıl hazırlayabileceği konusundaki fikirlerinizi lütfen belirtiniz.

.....

Ankete katıldığınız için teşekkür ederiz.

## ÖZGEÇMİŞ

Adı Soyadı: Nazife Bahar ÖZDERE

Doğum Yeri: Samsun

Doğum Tarihi: 05.08.1990

Medeni Hali: Bekar

Bildiği Yabancı Diller: İngilizce

Eğitim Durumu (Kurum ve Yıl): Eskişehir Osmangazi Üniversitesi/Lisans  
Ondokuz Mayıs Üniversitesi/Yüksek Lisans

Çalıştığı Kurum/Kurumlar ve Yıl: Ondokuz Mayıs Üniversitesi (2016-17)  
Düzce Üniversitesi (2017/Halen)

E-posta: nb.ozdere@gmail.com