

T.C.
İSTANBUL ESENYURT ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
HASTANE VE SAĞLIK KURUMLARI YÖNETİMİ BİLİM DALI

**SAĞLIK KURUMLARINDA PERSONEL
GÜÇLENDİRMENİN ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE
ÖRGÜTSEL PERFORMANS ÜZERİNDEKİ ETKİSİ**
(Yüksek Lisans Tezi)

Tezi Hazırlayan: **Yasemin ÜNLÜCE**

İstanbul, 2025

T.C.
İSTANBUL ESENYURT ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
HASTANE VE SAĞLIK KURUMLARI YÖNETİMİ BİLİM DALI

**SAĞLIK KURUMLARINDA PERSONEL
GÜÇLENDİRMENİN ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE
ÖRGÜTSEL PERFORMANS ÜZERİNDEKİ ETKİSİ**
(Yüksek Lisans Tezi)

Tezi Hazırlayan:
Yasemin ÜNLÜCE
Öğrenci No:
2331140027

Danışman:
Dr. Öğr. Üyesi Metin KAYA

İstanbul, 2025

YEMİN METNİ

Yüksek lisans tezi olarak sunduğum “Sağlık Kurumlarında Personel Güçlendirmenin Örgüt Kültürü ve Örgütsel Performans Üzerindeki Etkisi” başlıklı bu çalışmanın, bilimsel ahlak ve geleneklere uygun şekilde tarafımdan yazıldığını, yararlandığım eserlerin tamamının kaynaklarda gösterildiğini ve çalışmamın içinde kullanıldıkları her yerde bunlara atıf yapıldığını belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

30.05.2025

(imza)

Yasemin ÜNLÜCE

KILAVUZA UYGUNLUK

“Sağlık Kurumlarında Personel Güçlendirmenin Örgüt Kültürü ve Örgütsel Performans Üzerindeki Etkisi” adlı Yüksek Lisans ezi, İstanbul Esenyurt Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Lisansüstü Tez ve Proje Yazım Kılavuzu’na uygun olarak hazırlanmıştır.

Tezi Hazırlayan
Yasemin ÜNLÜCE

Danışman
Dr. Öğr. Üyesi Metin KAYA

Dr. Öğr. Üyesi Ekrem Erdinç GÜLBAŞ
ABD Başkanı

KABUL VE ONAY

Dr. Öğr. Üyesi Metin KAYA danışmanlığında Yasemin ÜNLÜCE tarafından hazırlanan “Sağlık Kurumlarında Personel Güçlendirmenin Örgüt Kültürü ve Örgütsel Performans Üzerindeki Etkisi” adlı bu çalışma jürimiz tarafından İstanbul Esenyurt Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü İşletme Anabilim Dalında yüksek lisans tezi olarak kabul edilmiştir.

(30/05/2025)

JÜRİ:

Danışman: Dr. Öğr. Üyesi Metin KAYA

Üye Dr. Öğr. Üyesi Günay YEŞİLBAŞ

Üye: Dr. Öğr. Üyesi Canan TİFTİK

İMZA:

ONAY:

Bu tezin kabulü Enstitü Yönetim Kurulunun tarih ve sayılı kararı ile onaylanmıştır.

Enstitü Müdürü

ÖNSÖZ

Danışman hocam Dr. Öğr. Üyesi Metin KAYA'ya, görüşleri ile araştırmama olan katkılarından dolayı teşekkür ederim.

İhtiyaç duyduğumda hep yanımda olan, emeğini ve desteğini yanımdan eksik etmeyen, beni cesaretlendiren biricik eşim Ensar ÜNLÜCE' ye ve tüm eğitim sürecim boyunca bana öğrenme merakı aşılayan ve her daim yanımda olan annem Şefika GÜVEN' e sonsuz minnetle teşekkürlerimi sunarım.

Son olarak, çalışmamda yardımcı dokunan kurum yöneticilerime, desteklerini ve bilgilerini esirgemeyen arkadaşlarıma ve zaman ayırarak çalışmama katkı sağlayan tüm katılımcılara teşekkürü borç bilirim.

SAĞLIK KURUMLARINDA PERSONEL GÜÇLENDİRMENİN ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE ÖRGÜTSEL PERFORMANS ÜZERİNDEKİ ETKİSİ

Tezi Hazırlayan: Yasemin ÜNLÜCE

ÖZET

Sağlık kurumlarının sunduğu hizmet, insanoğlunun en değerli varlığı olan sağlığı korumayı ve iyileştirmeyi gaye edinmektedir. Sunulan sağlık hizmetinin kalitesi ülke gelişmişliğini göstermenin yanı sıra hastaların tedavi süreçleri üzerinde de etkili olmaktadır. Bu denli önemli faydaları olduğu düşünülen her konu araştırılmaya değerdir. Birçok sektörde personel güçlendirme konusunda yapılan çalışmalar ile alınan olumlu sonuçlar, personel güçlendirmenin sağlık sektörüne de olumlu katkılar sağlayabileceğini düşündürmektedir. “Personel Güçlendirme” sağlık kurumlarında hizmet kalitesini geliştirmek, kurum kültürünü iyileştirmek ve kurumsal performansı daha yükseğe taşımak için kullanabilecek bir uygulamadır.

Diğer sektörlerde yapılan araştırmalar ile başarısı kanıtlanmış bu yöntem, ne yazık ki sağlık sektöründe yeteri kadar araştırılmamıştır. Bu çalışma İstanbul ili Anadolu yakasında bulunan ikinci basamak üç hastane sağlık çalışanlarından veri toplanarak gerçekleştirildi. Katılım grubunda, hekim hemşire, ebe, veri giriş personeli/sekreter, sağlık teknikeri/teknisyeni, eczacı, psikolog ve diyetisyen meslek grupları bulunmaktadır. Karma meslek gruplarından veri toplanarak daha kapsamlı bir bilgiye ulaşılmak istendi. Bu çalışma ile “Personel Güçlendirme, Kurum Kültürü” başlıklarının sağlık yönetimi açısından öneminin altı çizilmekte, performans iyileştirmek için bu başlıklar ile çalışılmasının gerekliliği işaret edilmektedir.

Araştırma neticesinde, sağlık kurumlarında personel güçlendirme uygulamalarının kurum kültürü ve örgütsel performans üzerinde pozitif ve anlamlı etkisi bulunduğu tespit edildi. Ancak daha genel bir kanı bildirmek için bu konu ile ilgili daha çok çalışma yapılması önerilmektedir.

Anahtar Kelimeler: Personel Güçlendirme, Örgüt Kültürü, Performans

THE EFFECT OF STAFF EMPOWERMENT ON ORGANIZATIONAL CULTURE AND ORGANIZATIONAL PERFORMANCE IN HEALTH INSTITUTIONS

Presented by: Yasemin ÜNLÜCE

ABSTRACT

The service provided by health institutions aims to protect and improve health, which is the most valuable asset of mankind. The quality of the health service provided affects the treatment processes of patients in addition to showing the development of the country. Every issue that is thought to provide such significant benefits is worth investigating. The positive results obtained through the studies conducted on personnel empowerment in many sectors suggest that personnel empowerment can also make positive contributions to the health sector. "Personnel Empowerment" is an application that can be used to improve the quality of service in health institutions, improve corporate culture and move corporate performance to a higher level.

This method, which has been proven successful by researches conducted in other sectors, has unfortunately not been sufficiently researched in the health sector. This study was conducted by collecting data from health workers of the second three hospitals located on the Anatolian side of Istanbul province. In the participation group, there are professional groups of physician nurse, midwife, data entry staff / secretary, health technician / technician, pharmacist, psychologist and dietitian. It was requested to obtain a more comprehensive information by collecting data from mixed professional groups. With this study, the importance of the titles "Personnel Empowerment, Corporate Culture" in terms of health management is underlined and the necessity of working with these titles in order to improve performance is pointed out. As a result of the research, it was found that personnel empowerment practices in health institutions have a positive and significant effect on corporate culture and organizational performance. However, it is recommended to do more studies on this issue in order to report a more general opinion.

Keywords: Personnel Empowerment, Organizational Culture, Performance

İÇİNDEKİLER

ÖZET

ABSTRACT

TABLolar LİSTESİ vi

ŞEKİLLER LİSTESİ vii

KISALTMALAR viii

1. GİRİŞ..... 1

2. SAĞLIK KURUMLARI 5

2.1. Sağlık Kurumları..... 5

2.2. Sağlık Kurumlarının Amacı..... 6

2.3 Sağlık Kurumlarının Özellikleri 6

2.4 Sağlık Kurumlarının Sınıflandırılması..... 7

2.4.1.Koruyucu Hizmetler 7

2.4.2.Tedavi Edici Hizmetler 8

2.4.3.Rehabilitate Edici Hizmetler 9

2.5. Sağlığın Geliştirilmesi Faaliyetleri 9

3. PERSONEL GÜÇLENDİRME..... 11

3.1. Personel Güçlendirmenin Kavramı ve Önemi 12

3.2. Personel Güçlendirme ile Yetki Devri Kavramları İlişkisi..... 15

3.3. Personel Güçlendirme Kapsamı..... 16

3.3.1. Personel Güçlendirmenin Tarihsel Süreci 16

3.3.2. Personel Güçlendirmenin Sebepleri 20

3.3.3. Personel Güçlendirme İçin Gerekli Özellikler..... 21

3.3.3.1. Yönetici özellikleri 21

3.3.3.2. Örgüte Ait Özellikler..... 22

3.3.3.3. Çalışana Ait Özellikler..... 22

3.4. Personel Güçlendirme Temel Unsurları 23

3.4.1. Katılım	23
3.4.2. Yenilik	24
3.4.3. Bilgiye Ulaşma ve Paylaşma	24
3.4.4. Sorumluluk.....	25
3.5. Personel Güçlendirmenin Süreci	25
3.5.1. Personel Açısından Süreç	25
3.5.2. Yönetici Açısından Süreç	26
3.5.3. Örgüt Açısından Süreç	27
3.6. Personel Güçlendirmenin Faydaları.....	27
3.7. Personel Güçlendirme Uygulama Sorunları ve Sakıncaları	30
3.8. Sağlık Kurumlarında Personel Güçlendirme	32
4. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ.....	33
4.1. Örgüt Kültürü Tanımı	33
4.2. Örgütsel Kültür Özellikleri ve Önemi.....	35
4.3. Örgüt Kültürü Kavramının Doğuşu / Tarihçe.....	37
4.4. Örgüt Kültürünün Oluşturan Unsurlar	37
4.5. Örgüt Kültürünün İlişkili Olduğu Kavramlar	38
4.5.1. Örgüt İklimi	38
4.5.2. Örgüt İmajı	39
4.5.3. Liderlik.....	39
4.5.4. Yenilik.....	39
4.6. Örgüt Kültürünün Yararları	40
4.7. Örgüt Kültürünün Değişimi	41
4.8. Sağlık Hizmetlerinde Örgüt Kültürü.....	42
5. ÖRGÜTSEL PERFORMANS.....	44
5.1. Performans Kavramı	44
5.2. Örgütsel Performans ve Tanımı	45

5.3. Örgütsel Performans Tarihçesi	47
5.4. Örgütsel Performansın Amacı ve Verimlilikleri.....	48
5.5. Örgütsel Performans Değerlemede Gözlemlenen Hatalar	49
5.6. Performans Yönetiminde Başarı Sağlamak	51
5.7. Sağlık Hizmetlerinde Örgütsel Performans	51
6. YÖNTEM	53
6.1. Araştırmanın Modeli.....	53
6.2. Çalışmanın Amacı ve Önemi	54
6.3. Çalışma Grubu	55
6.4. Araştırmanın Kısıtlılığı	56
6.5. Verilerin Toplanması	56
6.6. Verilerin Analizi	57
6.7. Geçerlilik ve Güvenirlilik	57
7. BULGULAR.....	58
7.1. Betimsel Analizler	58
7.2. İstatistiksel Analizler	60
8. TARTIŞMA VE SONUÇ	71
KAYNAKLAR	73
Ek-1: Araştırma Soru Formu	80
Ek-2: Esenyurt Üniversitesi Araştırma Etik Kurul İzni.....	84
Ek-3: İstanbul İl Sağlık Müdürlüğü Çalışma İzni.....	85
Ek-4: Şile Devlet Hastanesi Araştırma İzni	86
Ek-5: Beykoz Devlet Hastanesi Araştırma İzni	87
Ek-6: Üsküdar Devlet Hastanesi Araştırma İzni.....	88
k-7: İntihal Raporu.....	1

TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo 1. Personel Güçlendirme Yapan ve Yapmayan Örgütler	14
Tablo 2. Personel Güçlendirmenin Tarihçesi	19
Tablo 3. Japon-Amerikan Kültür Karşılaştırması	36
Tablo 4. Performans Değerleme Süreci Basamakları.....	47
Tablo 5. Personel Güçlendirme Hakkında Literatür Taraması.....	55
Tablo 6. Çalışma Grubunun Kişisel Bilgi Değişkenlerinin Dağılımları	59
Tablo 7. Araştırma Ölçme Araçlarının Ortalama Skorları, Normallik ve Güvenilirlik Değerleri.....	61
Tablo 8. Cinsiyet ve Araştırma Ölçme Araçları Ortalama Farklılıkları.....	61
Tablo 9. Yaş Grubu Değişkeni ve Araştırma Ölçme Araçları Ortalama Farklılıkları.....	62
Tablo 10. Medeni Durum Değişkeni ve Araştırma Ölçme Araçları Ortalama Farklılıkları.....	63
Tablo 11. Eğitim Durumu Değişkeni ve Araştırma Ölçme Araçları Ortalama Farklılıkları.....	64
Tablo 12. Çalışılan Kurum Değişkeni ve Araştırma Ölçme Araçları Ortalama Farklılıkları.....	65
Tablo 13. Meslek Değişkeni ve Araştırma Ölçme Araçları Ortalama Farklılıkları ..	66
Tablo 14. Hizmet Yılı Değişkeni ve Araştırma Ölçme Araçları Ortalama Farklılıkları.....	67
Tablo 15. Araştırma Ölçme Araçları Korelasyon Analizi Bulguları.....	68
Tablo 16. Örgüt Kültürü Üzerine Personel Güçlendirmenin Etkisi: Basit Doğrusal Regresyon Analizi Bulguları.....	69
Tablo 17. Örgütsel Performans Üzerine Personel Güçlendirmenin Etkisi: Basit Doğrusal Regresyon Analizi Bulguları	70

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. Sağlık Hizmet Sunucu Basamakları	9
Şekil 2. Performans Elemanları.....	45
Şekil 3. Araştırma Modeli.....	53



KISALTMALAR

ADSM	: Ağız Diş Sağlığı Merkezi
ASM	: Aile Sağlığı Merkezleri
DSÖ	: Dünya Sağlık Örgütü
MRSA	: Metisiline Dirençli Staphylococcus Aureus
WHO	: World Health Organization



1. GİRİŞ

“Dünya küçüktür” deyiminin tam anlamına kavuştuğu günümüzde, küçülen dünya daha ulaşılabilir bir pazar yeri haline gelmiştir. Sağlık sektörü açısından bu küçülme iki türlü handikap oluşturmaktadır. İlk olarak; sunulan hizmet alternatiflerinin çokluğu nedeniyle, müşteri (hasta) potansiyelini korumak güçleşmektedir. İkinci olarak; çalışma alanlarının (hastaneler, özel sağlık kurumları, yurt dışı çalışma imkânları, özel sağlık merkezleri, vb.) çoğalması ile kalifiye ve işinde uzman personelin hizmet çatısı altında tutulması zorlaşmaktadır. Bu önemli nedenlerden dolayı; kalite iyileştirme, verimlilik sağlama ve performans artırma için yapılacak çalışmalarda, çalışan memnuniyetini de artıracak yöntemler kullanılmalıdır. Personel güçlendirme uygulamaları, bu iki handikaba yönelik iyileştirici sonuçlar vaat etmektedir. Bu çalışma; “Personel Güçlendirme ve Kurum Kültürü” başlıklarının sağlık yönetimi çatısı altında değerlendirilmesinin ne kadar gerekli olduğunu işaret etmek ve bu konularda işletme içinde yapılacak tüm çalışmaların örgüt performansı üzerinde meydana getirebileceği olumlu etkileri göstermek için yapılmıştır.

Hawtorne çalışmaları ile temelleri atılan personel güçlendirme kavramı; günümüzde hala incelenen, denenen yönetim uygulamalarındandır. Diğer sektörlerde (örneğin; bankalar, turizm, yiyecek işletmeleri, vb.) personel güçlendirme uygulamalarını konu alarak yapılan çalışmalarda, bu yöntemi benimseyen işletmelerin örgütlerine fayda sağladığına dair sonuçlar bulunmaktadır (Kaya, 2023) (Gürbüz, 2012) (Yılmaz, 2019). Bunlar; kurum kültüründe meydana gelen iyileşmeler ve performans artışı gibi önemli faydalardır (Gürbüz, 2012, s.63-65), (Salha, 2007, s.104) (Coşgun, 2022, s. 71-72). Ne yazık ki sağlık sektöründe bu başlıklar ile yapılmış yeterli çalışma bulunmamaktadır. Bu araştırma ile önemli bir literatür boşluğunu doldurmak ve bilime katkı sağlanmak istenmektedir.

“Kalite” son yılların en çok konuşulan konularından biridir. Sağlık kurumları açısından vazgeçilmez niteliktedir. Şöyle ki; öncelikle sağlık hizmetlerinde kalite, ülke gelişmişliğini belirleyen standartlardan biridir (Kavuncubaşı & Yıldırım, 2000, s. 5-6). Ayrıca hasta memnuniyetini etkileyen unsurların başındadır. Hastanenin sunduğu hizmet kalitesi ve sahip olduğu personelin niteliği müşteri potansiyelini belirler. Sağlık kurumlarında kalite denilince ilk akla gelen özellikler; “tercih edilen, kendini kanıtlamış ve adını duyurmuş bir hekime sahip olmak”, “belirli alanlarda tedavi oranı yüksek olan bir hastane olmak” tır. Bu özellikleri olumlu yönde değiştirmek ve geliştirmek için personel güçlendirme uygulamalarının gücünden faydalanılabilir.

Sağlık hizmetlerinde kalite, alternatif olmaktan öte zorunluluktur. Sağlık kurumlarındaki hizmet önceliğinin “yarar sağlama, zarar vermeme” ilkesine dayanması, verilen hizmetin “insan onuruna yaraşır” şekilde olması gerektiğini belirten hukuksal metinlerin varlığı, hizmetin niteliksel yani kalite açısından önemini vurgulamaktadır. Hasta Hakları Yönetmeliği Madde 39’da “hastanın kişilik değerlerine uygun bir şekilde ve ortamda hizmet alması” ifadesi ile sunulan hizmetin nasıl olması gerektiği, kalitesi ve niteliği vurgulanmaktadır. Kişilik değerlerine uygun bir ortam ifadesinde; fiziki çevrenin uygunluğunun yanı sıra, hizmet sunulan ortamının psikolojik uygunluğundan da söz edilmektedir. “Kişilik Değerleri” vurgusundan, örgüt kültürünün olumlu olmasını anlamak mümkündür. Borg ve Arkadaşlarının çalışması, örgüt kültürünün hasta sağlığını etkilediğini göstermektedir. Bu çalışmada, değişime açık kültür yapısında olan hastanelerin enfeksiyon oranlarının daha düşük düzeyde olduğu gözlenmiştir (Koby, 2023, s. 15). Sağlık kurumlarında oldukça az araştırılmış bu konu üzerinde çalışmalar yapılması sağlık hizmetlerinin iyileştirilmesine katkı sağlayabilir

Kurum kültürünün olumsuz olduğu, soğuk iklime sahip, iletişim ağları iyi çalışmayan, kalite standartlarını karşılamayan bir sağlık kurumunda, hizmet alan hastaların tedavilerinin olumsuz olarak etkilenmesi söz konusudur. Doğru iletişimin sağlanamadığı kurumlarda, hastaların tedavilerini yarım bıraktıkları ve tedaviye uyumsuz olduklarını belirten yayınlar bulunmaktadır (Müezzinoğlu vd, 2016, s.31). Bu örnek ile de sağlık hizmetlerinde kurum kültürünün hasta tedavileri üzerinde etkili olduğunu görmekteyiz.

Örgüt kültürünün hasta tedavi gidişatını etkileme potansiyeli olduğu göz önünde bulundurulduğunda, örgüt kültürünü olumlu yönde geliştirecek her çalışma oldukça önemlidir. Bu araştırmanın önemli sonuçlardan birisi; personel güçlendirme uygulamalarının örgüt kültürü üzerine direkt etkili olduğudur. Araştırma sonucuna göre; Personel Güçlendirmenin Örgüt Kültürü üzerinde anlamlı ve pozitif bir yordayıcı olduğu tespit edilmiştir ($B = 0,534$, $p < 0,001$). Bu bulguya göre, personel güçlendirme düzeyindeki bir birimlik artışın örgüt kültürü düzeyini 0,534 birim artırdığı tespit edilmiştir.

Sağlık hizmeti; aksama olmaksızın, ara vermeden sunulması beklenen ve yoğun emek gerektiren bir hizmettir. Kriz yaratan durumlar diğer sektörlerde işin durdurulmasına neden olabilmektedir. Ancak sağlık emekçileri acil durum ve afet gibi geniş alanlara etki eden büyük krizlerde dahi en ön safta çalışmaktadır. Bu çalışma şeklinin neden olduğu yoğun stres ortamında kaliteli ve sağlıklı hizmet sunabilmek için, kurumların örgüt kültürlerini sağlam inşa etmiş olmaları gerekmektedir. Güçlü bir örgüt kültürü yapısının; ekip içi uyumu artırıp, iş stresini azalttığını gösteren çalışmalar bulunmaktadır (Demir, 2005, s. 26-28). Personel güçlendirme uygulamaları örgüt kültürünün olumlu yönde gelişmesine katkı sağlamakta, çalışma ortamının iyileşmesine aracılık etmektedir. Olumlu örgüt kültürünün bulunduğu bir çalışma ortamında, güçlendirilmiş personellerin varlığında bürokratik işler ile vakit kaybedilmeyeceğinden; kriz ya da çatışma durumlarını çözümlmek, daha hızlı ve kolay olabilmektedir. Sorunların hızlı çözümlenmesi, işlerin aksamasını engellemekte, ekstra iş yükü oluşumunun önüne geçmektedir. Bununla birlikte sorunların hızlı çözülmesi ve hastaların bekletilmemesi, başlı başına hasta memnuniyet kaynağıdır. Görüldüğü gibi; Personel güçlendirme çalışmaları, domino etkisi gibi ardışık faydalar sağlamakta, birçok duruma aynı anda katkı sağlayabilmektedir.

Çalışma; İstanbul İli Anadolu yakasında bulunan, ikinci basamak üç devlet hastanesi sağlık çalışanlarından (Şile Devlet Hastanesi, Beykoz Devlet Hastanesi, Üsküdar Devlet Hastanesi) anket (ölçek) yöntemi ile veri toplanarak gerçekleştirildi. Hipotezleri test etmeye yönelik dört bölümden oluşan ölçek (anket) ile gönüllü 364 katılımcıdan veri toplandı. Araştırma üç aşamada tamamlandı. Birinci aşamada, konu ile ilgili literatür taraması yapılarak, araştırmanın kavramsal çerçevesi oluşturuldu. İkinci aşamada, kavramsal çerçeve ışığında, araştırma soruları ve hipotezler ortaya kondu. Araştırmanın üçüncü aşamasında ise elde edilen veriler betimsel ve istatistiksel analiz yöntemleri ile analizi yapılarak hipotezler test edildi.

Çalışma sonuçlarına göre;

- Personel Güçlendirme ile Örgüt Kültürü arasında istatistiksel olarak anlamlı, pozitif yönlü ve orta düzeyde bir ilişki olduğu,
- Personel Güçlendirme ile Örgütsel Performans arasında istatistiksel olarak anlamlı, pozitif yönlü ve orta düzeyde bir ilişki olduğu,
- Örgüt Kültürü ile Örgütsel Performans arasında istatistiksel olarak anlamlı, pozitif yönlü ve güçlü bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

2. SAĞLIK KURUMLARI

Dünya Sağlık Örgütü (World Health Organization)'nın, 1948 yılı DSÖ tüzüğünde yer alan, bugüne kadar eskimeden gelen sağlık tanımı; “Sağlık, sadece hastalık ya da herhangi bir engelin olmayışı değil; bedensel, ruhsal ve sosyal yönden tam bir iyilik halidir” şeklindedir. Bu tanım sağlığı bütüncül olarak ele almasından dolayı dünya milletleri tarafından halen kabul görmektedir.

Ülkemiz de DSÖ sağlık tanımını onaylayan milletler arasındadır. Ülkemizin sağlık konusundaki politikalarını, Anayasamız ilgili maddelerini ve Hasta Hakları Yönetmeliğini inceleyerek anlayabiliriz.

Ülkemiz Anayasası 56. Maddeye göre; herkesin sağlıklı ve dengeli bir çevrede yaşama hakkı bulunmaktadır. Bu madde ile Türkiye Cumhuriyeti vatandaşlarının sağlık hakkı anayasal teminat altına alınmıştır. Devlet bu görevi Sağlık Bakanlığımız aracılığı ile kamu ve özel sağlık kurumlarını destekleyip denetleyerek yerine getirmektedir.

Resmi gazetede ilk olarak 1998 yılında yayımlanan, son şeklini 2019 yılında alan Hasta Hakları Yönetmeliği ile tüm vatandaşların sağlık hakkından hakkaniyetli şekilde faydalanması amaçlanmaktadır. Yönetmeliğin kendi tabiri ile “insan haysiyetine yakışır şekilde” verilmesi gereken sağlık hakkına ulaşmak için, sağlık hizmeti sunumunun kuralları belirlenmiştir.

2.1. Sağlık Kurumları

Ülkelerin gelişmişliklerini belirleyen standartlardan birisi de ülkenin sağlık hizmeti sunum kalitesidir (Kavuncubaşı & Yıldırım, 2000, s. 5-6). Sağlık hizmeti sunumu sağlık kurumları vasıtasıyla yapılır.

Ülkemizdeki sağlık kurumları devlet kontrolünde ve denetiminde varlıklarını sürdürmektedir. Anayasamız 56. maddeye göre, insanın sağlıklı ve dengeli bir çevreye sahip olma hakkını; devlet, sağlık kurumlarının hizmetlerini planlama, düzenleme ve denetlenme göreviyle yerine getirildiğini belirtmektedir. Devletimiz bu görevi Sağlık Bakanlığımız aracılığı ile yerine getirmektedir.

2.2. Sağlık Kurumlarının Amacı

Ülkemizdeki tüm sağlık kurumlarının onay ve kontrol mercii Sağlık Bakanlığıdır. Sağlık Bakanlığının misyonu bize ülkemizdeki sağlık kurumlarının temel amacının nasıl olması gerektiği hakkında fikir vermektedir. Sağlık Bakanlığının 2024 yılında yayınladığı misyonu; “insan odaklı yaklaşımın benimsenmesi yoluyla, toplumun sağlığını en yüksek düzeyde korumak ve zamanında, etkin çözümleri yüksek kalitede hizmet ile sunmak” şeklinde belirtilmektedir. Burada özellikle altı çizilen noktalar; insan odaklı olmak, zamanında ve etkin çözüm sunmak, en yüksek düzeyde faydalılık ve hizmetin kaliteli olmasıdır.

Bunlara ek olarak, sağlık hizmeti sunan sağlık kurumlarının genel amaçları;

- Topluma sağlık ve sağlıklı yaşam bilinci kazandırmak,
- Toplumun tüm kesimlerinin sağlık hizmetine eşit ve hakkaniyetli ölçüde ulaşabilmesini sağlamak,
- Çevre sağlığını geliştirmek,
- Sağlığın sürdürülebilirliğini sağlamak, korumak, sağlıklı toplumlar oluşturmak şeklindedir (Alu, 2017, s. 33).

2.3 Sağlık Kurumlarının Özellikleri

Sağlık kurumlarında üretilen ürün hizmettir. Verilen hizmet öyle önemli ve elzemdir ki; hizmetin durması, aksaması asla kabul edilemez. Sağlık kurumlarından olağanüstü hallerde dahi en ön safta aralıksız çalışma beklenmektedir. Örneğin bir afet durumunda; zaten yoğun olan ve birçok acil durumu doğası içerisinde barındıran acil sağlık hizmeti, temposunu daha da artırarak, hız kesmeden hizmet üretmek zorundadır. Pandemi döneminde bunu net olarak gördük. Her alanda kapanmalar, duraksamalar olmasına rağmen sağlık hizmeti, zorlu koşullarda dahi aksamadan devam etti. Bu nedenle sağlık endüstrisi içerisinde sağlık hizmetlerine emek yoğun hizmetler denilmektedir.

Bir diğer özellik, süreklilik ilkesi ile hizmet sunulmasıdır. Pandemi ve afet örneği hizmet sürekliliğini gösteren iyi bir örnektir. Sürekli devam etmesi gereken, ara verilemez özellikteki hizmet neticesinde oluşan yoğun çalışma koşulları strese sebep olmaktadır (Gümüş, 2023, s. 104).

Sağlık hizmeti, yoğun emek gerektiren ve tüm yoğunluğuna rağmen hata kabul etmeyen işlerden oluşmaktadır (Gülmüş, 2023, s. 105). Çok basit bir hata, can kaybına sebebiyet verebilir. Paradoksal olarak yüksek stres ve gergin ortam, hataya meyli artırabilir. Sadece bu sebepten dahi, yoğun stres ortamını dengelemek için iş motivasyonu ve doyumunu artıran yaklaşımlar hayata geçirilmelidir. Çalışma ortamının ve çalışanların refahını, daha iyi ve güvenli iş yapmalarını sağlayacak yaklaşımlar benimsenmeli ve geliştirilmelidir. Çünkü sağlık sektörünün iş sahası, en kutsal varlığımız “insan hayatı” üzerinedir.

Bir diğer özellik, parasal hedeflerin öncelenmemesidir. Sağlık hizmeti sunumu yapan işletmelerin kâr amacı gütmesi kabul edilemez. Özel sağlık kuruluşları dâhi kâr beklentisinden önce, “insan yaşamını, sağlığını” amaç olarak benimsemelidir (Kavuncubaşı & Yıldırım, 2000, s. 5-6). Sağlık kurumlarından maddi kazanç hedefinden önce “zarar vermeme ve fayda üretme” ilkeleri ile hareket etmeleri beklenmektedir.

Tüm bu özelliklere ek olarak; sağlık hizmetlerinin, hizmet sunulan kişilerin bilgi eksikliği, hizmet sunulan kişilerin rasyonalist yaklaşamamaları, kalitenin muğlâk oluşu, toplum özelliklerinden etkilenmesi gibi kendine özgü farklılıkları bulunmaktadır (Karataş, 2019, s. 25).

2.4 Sağlık Kurumlarının Sınıflandırılması

Sağlık kurumları hizmet sahalarına göre dört ana başlık altında sınıflandırılmaktadır. Bunlar; koruyucu sağlık hizmetleri, tedavi edici sağlık hizmetleri, rehabilite edici sağlık hizmetleri ve sağlığın geliştirilmesine ilişkin tüm faaliyetlerdir (Aytaç & Aslan, 2023, s. 5-6).

2.4.1.Koruyucu Hizmetler

Koruyucu sağlık hizmetleri, sağlıklı insana ve sağlıklı topluma yöneliktir. Hastalıktan önce var olan sağlığı korumayı ve geliştirmeyi; potansiyel riskleri ortadan kaldırıp, mevcut sağlığın sürdürülmesini ve yükseltilmesini hedefler. Hastalık oluşuktan sonraki, iş gücü kaybı, tahlil ve tedavi masrafları hesaplandığında, koruyucu sağlık hizmetlerinin maliyeti düşük; kazanımları yüksektir. Pandemi döneminde koruyucu hizmetlerinin önemi tüm dünyada tekrar anlaşılmıştır (Işık, 2022, s. 1-2).

Koruyucu sağlık hizmetleri kişiye ve çevreye yönelik olmak üzere iki kola ayrılmaktadır. Kişiye yönelik sağlık hizmetleri, çoğunlukla aile sağlığı merkezlerinde, toplum sağlığı merkezlerinde verilmektedir. Ayrıca hastane, gezici hizmetler gibi birimler ile de sağlanmaktadır. Çevreye yönelik sağlık hizmeti ise, halk sağlığı bünyesinde bulunan evre sağlığı birimleri, okul sağlığı, gezici sağlık hizmeti gibi birimler aracılığıyla sağlanmaktadır. Koruyucu hizmetlerin çalışma prensibi, hastalığa neden olan bireysel ve çevresel potansiyel risklerin yok edilmesi ya da uzaklaştırılması yoluyla sağlığın korunmasıdır (Karataş, 2019, s. 26).

Bireyi dolayısıyla toplumu korumaya yönelik verilen koruyucu sağlık hizmetleri; aşı ile koruma, ilaç ile koruma, doğru beslenme, yeterli düzeyde sağlık bilgisine sahip olma, erken teşhis, aile planlaması uygulamalarıdır. evre sağlığını korumaya ilişkin sağlık hizmetleri ise; bataklık ışlahı, atık yönetimi, hastalık taşıyıcı canlılardan korunma, gürültü ve hava kirliliği önlemeye yönelik uygulamalar, iş sağlığı, radyoaktif tehlikelerden korunma, yaşam alanları ve iş sağlığı uygulamaları gibi konuları kapsamaktadır (Aytaç & Aslan, 2023, s. 7).

2.4.2.Tedavi Edici Hizmetler

Tedavi edici sağlık hizmetleri sağlığı bozulmuş, hastalık belirtileri ortaya çıkmış bireyin tekrar eski sağlığını kazanmasına yönelik faaliyetleri içermektedir (Karataş, 2019, s. 27).

Tedavi edici sağlık hizmetleri tedavi veren sağlık kuruluşunun yetki kapasitesine göre üç basamağa ayrılmaktadır (Aytaç & Aslan, 2023, s. 7). Aşağıdaki tabloda sağlık hizmetlerinin  basamağını oluşturan kurumlar gösterilmektedir. Sağlık Hizmet Sunucu Basamakları Yönetmeliğine göre hazırlanan tabloya göre; tam teşekküllü sağlık kurumları üçüncü basamak hizmet grubunda iken, daha küçük ölçekli, olanakları daha sınırlı sağlık kurumları birinci basamak olarak hizmet sunmaktadır.

1. BASAMAK	2. BASAMAK	3. BASAMAK
• (ASM)Aile sağlığı merkezleri • 112 hizmetleri • Belediye ve özel poliklinikler	• DevletHastaneleri • Özel hastaneler ve tıp merkezleri • ADSM (Ağız Diş Sağlığı Merkezi)	• Eğitim ve araştırma hastaneleri • Üniversite hastaneleri

şekil 1. Sağlık Hizmet Sunucu Basamakları

Kaynak: Araştırımcı tarafından oluşturuldu. (Sağlık Hizmet Sunucu basamakları Yönetmeliği 2022, Resmî Gazete Tarihi: 10.02.2022 Resmî Gazete Sayısı: 31746)

2.4.3.Rehabilite Edici Hizmetler

Rehabilite edici sağlık hizmetlerinin faaliyet alanı, sağlığı bozulan, sağlığını tekrar kazanması mümkün olmayan kişilerin, mevcut hayat kalitelerini yükseltmeye yöneliktir. Mümkün olan en iyi halin sağlanması hedeflenmektedir. Bu hizmet ile kalıcı sakatlığa sahip bireylerin tekrar topluma ve üretime katılmaları için rehabilite olmaları sağlanmaktadır (Karataş, 2019, s. 26).

Diğer bir deyişle rehabilitasyon hizmetleri ile hastanın hastalık ya da sakatlık sebebi ile yerine getiremediği günlük aktivitelerindeki bağımlılık düzeyinin ortadan kaldırılması ya da azaltılması sağlanmaktadır. Kişinin kendi kendine günlük yaşamını idame ettirebilmesi için fiziksel, psikolojik ve sosyal destek sistemlerinin aktive edilmesi sağlanmaktadır (Aytaç & Aslan, 2023, s. 7).

2.5. Sağlığın Geliştirilmesi Faaliyetleri

Dünya Sağlık Örgütünün 1988 yılında sağlığın geliştirilmesi konusunda yayımladığı “Health Promotion Gloasary” isimli kitap Sağlık Bakanlığımız tarafından “Sağlığın Teşviki ve Geliştirilmesi Sözlüğü” adıyla Türkçeye çevrilmiştir. Bakanlığımız, yapılan çalışmalara katkı sağlaması ve yol gösterici olması için bu kitabın çevirisini Türkçeye kazandırmıştır. Bu kitap yayımlandıktan sonra, tüm dünyada sağlığın geliştirilmesi adına projeler üretilmeye başlanmıştır.

Sağlığın geliştirilmesi, toplumun bilinçlendirilmesi ile kendi sağlıkları üzerindeki otonomilerinin farkına varılması ve sağlık durumlarını korumayı ve yükseltmeyi bilmeleri anlamına gelmektedir. Bu kapsamda yapılan faaliyetler, sağlığın öncelikle korunması, risk faktörlerinin elimine edilmesi, hastalıklardan kaçınabilmeyi sağlamaya yöneliktir (WHO, 1998, s. 1-2).

Dünya milletleri ile sağlığın geliştirilmesine yönelik imzalanan, Türkiye'nin de 2003 yılında onayladığı Ottawa Sözleşmesinde beş eylem planından bahsedilir. Bunlar; Çevrenin sağlığı olumlu etkileyecek şekilde düzenlenmesi, Sağlıklı toplum politikalarının üretilmesi, toplumun da sağlık faaliyetlerinde bulunmasının sağlanması, bireysel yeteneklerin güçlendirilmesi ve tüm bunlar ile sağlık hizmetlerinin tekrardan oluşturulmasıdır (Özkan, 2018, s. 87).

Türkiye'de sağlığın geliştirmesi konusu, ilk olarak 2010-2014 yılı Stratejik Eylem Planlarında yer almıştır. Plan içerisinde yer alan hedef “sağlığa ilişkin risklere karşı toplumu korumak” şeklindedir. Bu hedefe erişebilmek için, Sağlığın Teşviki ve Geliştirilmesi Daire Başkanlığı kurulmuştur.

Sağlığın Geliştirilmesi Daire Başkanlığı, sağlığın geliştirilmesine yönelik birçok alanda projeler yürütmektedir. Toplumun bilinçlenmesine yönelik, kamu spotları, eğitimler, duyurular düzenlemektedir. Sağlık kamu kurumlarından, belirlenmiş bu projeler için etkinlikler düzenlemeleri istenmektedir. Örneğin; kanserden korunma, erken teşhis ve tedavi olanaklarının artırılmasına yönelik, her yıl belirli zamanlarda (Örn. 1-7 Nisan Ulusal Kanser Haftası) kamu kurumlarından, halkı ve sağlık çalışanlarını bilinçlendirmeye yönelik etkinlikler düzenlemeleri ve resmi yazı ile bildirmeleri istenmektedir. Bu şekilde hem daha çok kişiye ulaşma hedeflenmekte hem de takibi yapılmaktadır.

Bunlara ek olarak Halk Sağlığı Genel Müdürlüğü'nün bazı projeleri de sağlığın geliştirilmesine yöneliktir. Bunlar; okulda sağlık faaliyetleri, trafikte çocuk güvenliği, Aile Sağlığı Merkezlerinde yürütülen; bebek, çocuk ve ergen izlemleridir.

Sağlığın geliştirmesi faaliyetleri birçok yönü ile sağlığı koruma hizmetlerine benzemektedir. Geliştirme faaliyetleri ile yapılmak istenen, sağlıklı kişilerin, sağlıklarını daha da iyileştirmeye yönelik; alışkanlıklarını ve yaşam koşullarını sağlıklı alternatifler ile değiştirmeyi sağlamaktır (Karataş, 2019, s. 27).

3. PERSONEL GÜÇLENDİRME

Küreselleşmenin tüm sektörlerede olduğu gibi sağlık sektörüne de etkileri bulunmaktadır. Küreselleşme ile ulaşılabilirliğin kolaylaşması, insanlara alternatif ürün ve hizmet çeşitliliği sunmaktadır. Bu durum sağlık sektörü için daha karmaşıktır; hem üretim aşamasında hem de üretimi pazarlama aşamasında zorluklar meydana getirmektedir. Hastalar için hizmet alabilecekleri hastanelerin alternatif çokluğu olduğu gibi; kalifiye ya da alanında uzmanlaşmış personelin çalışabileceği alanların da alternatifleri mevcuttur.

Kanlı okyanusa dönen rekabet ortamında, sağlık işletmeleri hayatta kalabilmek için, hem insan kaynaklarını hem müşteri potansiyelini korumak zorundadır. Çözüm olarak, tercih edilmelerini ve kâr elde etmelerini sağlayacak farklar geliştirmek zorundadırlar. Örneğin; hastalar sağlık kurumu tercihlerinde, alanında o işi en iyi yaptığına inandıkları hastaneleri ya da işinde iyi olduğunu kanıtlamış hekimleri seçmektedirler. Alanında fark yaratan kendini kanıtlamış bir hekime muayene ve tedavi olabilmek için uzun mesafelere yolculuk yapabilmektedirler. Bunun yanında herkes daha güler yüzlü ve mutlu çalışanların bulunduğu hastaneden, güler yüzlü hizmet almak ister. Bu gibi sebeplerden rekabet üstünlüğü sağlamak isteyen her sağlık işletmesi, kalitesini ve tercih edilmesini artıran personel ile çalışmak istemektedir.

Özel hastanelerde güçlü çalışanların bulunması rekabet üstünlüğü sağlar. Kamu hastanelerinde ise kullanılan performans sisteminden dolayı, tercih edilen hastane olmak, hastane puanını ve her çalışanın aldığı ücreti etkileme potansiyeline sahiptir.

Tüm kurumlar hızla gelişen piyasada ayakta kalabilmek için, varlıklarını sürdürebilmek için ya da başarı sağlayabilmek için, dünya genelinde denenmiş ve kabul görmüş uygulamaları benimsemek zorundadırlar (Gülbüz, G. 2012).

Savaş ortamına dönüşen rekabet ortamında güçlü sağlık ordusuna sahip kurumlar pastadan en büyük payı sahiplenmektedirler. Sağlık sektörü için insan kaynaklarını, pazarda örgütün varlığını koruyan askerleri gibi düşünmek abartılı olmaz. Yukarıda sayılan nedenlerden dolayı sağlık kurumlarının en güçlü yanı insan kaynaklarıdır. İnsan kaynaklarını güçlendiren uygulama modellerinden ise en önde personel güçlendirme gelmektedir. Personel güçlendirme ile çalışanların örgüt bağlılığının artırıldığını öne süren araştırmalar bulunmaktadır. Örgüte bağlılığını artırması, ılıman örgüt ikliminde kurum hedeflerine daha güçlü ilerlemeyi, işten ayrılmaları önlemeyi ve tecrübeli insan gücünü korumayı sağlamaktadır.

Sonuç olarak, hizmet sektöründe bulunan sağlık kurumlarının en önemli kaynağı insan gücüdür. Hizmet kalitesini belirleyen en önemli unsur da sahip olduğu insan gücünün niteliğidir. Örgütler hızla değişen rekabet ortamında, piyasaya ayak uydurabilmek için, hedeflerine ulaşma başarısını sağlayabilmek için çalışanlarını güçlendirmelidir (Gül, K. 2019).

3.1. Personel Güçlendirmenin Kavramı ve Önemi

Personel güçlendirme konusunda yapılmış kapsamlı tanımlardan birisi Ripley (1992)'in personel güçlendirmeyi farklı boyutlarda incelediği tanımlamadır. Bu tanıma göre personel güçlendirme; yöneticiye tanınan ayrıcalıklı kararlardan bazı yetkilerin personele verilmesidir. Felsefi boyutta, işletme amaçları doğrultusunda, personelin kendine özgü biçim ile ilerlemesine olanak verilmesidir. Diğer boyutunda ise güçlendirme uygulamaları, personelin kendisini en iyi şekilde geliştirilmesini; alanında en üst düzeye getirilmesini vaat etmektedir. Tüm bu çabalar; güçlenen personel ile çalışanlar arasında sinerji sağlamak ve artan gücü örgüt lehine kullanıp başarı sağlamak içindir (Şimşek, 2003, s. 2).

Diğer bir tanımda, personel güçlendirme uygulamaları için, personelin eğitim ile desteklenerek yetkilerinin artırıldığı bir ortam ifade edilmektedir. Personelin yaptığı iş çerçevesinde alınacak önemli kararlarda, uzmanlaşmaları koşulu ile özgür bırakılmaları şeklinde tanımlanmaktadır (Söylemezoğlu, 2023, s. 26-27). Personel güçlendirme ile çalışanların yetenek ve becerilerinin geliştirilmesi sağlanarak, bireysel olarak da güçlenmeleri sağlanmakta ve işletme için daha faydalı olmaları sağlanmaktadır.

Personel güçlendirme uygulamasında kilit nokta, çalışanın işindeki kararlarda hâkimiyetini artırmak suretiyle işi sahiplenmesini sağlanmaktır. Yaptığı işin onaylandığını ve kendi kararlarının değer gördüğünü gören çalışandan beklenen, işini kendi işi gibi benimsemesidir. Her örgüt hedef ve amaçlarının iş görenleri tarafından benimsenmesini ister. Ortak amaca güdülenmiş ve güçlü çalışanların varlığında, başarı kaçınılmazdır.

Aşağıdaki tabloda personel güçlendirme uygulamasını benimseyen ve benimsemeyen örgütlerin karşılaştırması bulunmaktadır. Bu karşılaştırma sayesinde personel güçlendirme kavramı daha net anlaşılırken, örgüt için ne kadar önemli olduğu görülebilir.

Tabloya göre; personel güçlendirme ile yetkisi artırılan personel, kendi yetki ve kararları neticesinde işletmesinin başarısında ve başarısızlığında kendi payı olduğunun farkındadır. Dolayısıyla, yaptığı işi kendi işi gibi önemsemesi ve örgüt amaçlarına odaklanması sağlanmaktadır. Diğer örgüt yapısında ise, çalışanların odak noktası dinlenme zamanları olmakta, işi “bitmesi gereken mesai süresi” olarak görmektedirler. İş görenlerin odak noktaları, çıkan işin kalitesini elbette etkileyecektir.

Tablo 1. Personel Güçlendirme Yapan ve Yapmayan Örgütler

Personelini Güçlendiren Örgüt Modeli	Personel Güçlendirmeyen Örgüt Modeli
Çalışanlar hem bireysel hem ekip olarak örgüt amaçlarına yönelmektedir.	Çalışanlar kendi bireysel iş ve dinlenme zamanlarına odaklanmaktadır.
Kişilerarası iletişim kuvvetlidir, hatalar ve problemler konuşulabilmektedir.	Yapılan hatalar ve problemler umursanmamakta ya da saklanmaktadır.
Örgütsel ya da müşteri problemlerine ilişkin çözümücü davranılmaktadır.	Çıkan problemlerin çözümünde bürokrasi işlemleri hem zaman hem kaynak kaybına yol açmaktadır.
Bilgi paylaşımının olduğu ortamda karar alma kolaylaşmaktadır.	Üst yönetim kararlarda baskındır.
Sistemik olarak yapılan geribildirimler gelişmeye katkı sağlar.	Geribildirimden kaçınılan bir ortam mevcuttur.
Hata ders çıkarılması gereken bir olgu olarak kabul edildiğinden, büyümenin gereği olan risk alma için adım atılabilir.	Hata yapmaktan korkulduğu için, risk almaktan kaçınılır.
Verimlilik azaldığında sebepleri sorgulanmakta ve çözümler geliştirilmektedir.	Verimlilik düzeyi önemsenmemektedir.
Çalışanlar yeniliklere karşı desteklenirler.	İşletmede uyumsuzluk ve kırgınlıklar ana sorunlardır.

Kaynak: Selen Doğan ve Özge Demiral, Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirme ve Psikolojik Sözleşmenin Etkisine İlişkin Bir Araştırma, Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 2009, s. 52

Personele yetki vermek, personeli güçlendirmek işlerin daha hızlı yürütmesini sağlamaktadır. Örneğin; bir müşteri ile sorun yaşandığında, güçlendirilmiş personel olay anında yetkisini kullanarak müdahale edebilmektedir. İnisiyatif kullanarak, kendine has ve duruma özgü çözümü daha hızlı geliştirebilmektedir. Personel güçlendirmeyen örgüt yapısında ise işlemler bürokratik olarak ilerlemektedir. Genellikle kararlar üst yönetici tarafından verilmektedir. Örneğimizde, sorun yaşayan müşteriye verilecek muhtemel cevap; “Bu konuda yetkim yok, yöneticimizle görüşün” şeklinde olacaktır. Bu da hem işlerin uzamasına hem de sorunu çözülmeyen, beklemek zorunda kalan müşterinin memnuniyetsizliğini artmasına yol açacaktır.

Personel güçlendirmede, personelin o konuda donanım ve bilgisine güvenilmektedir. Uzmanlık alanında yetkisi artırılan personelin kontrollü olarak risk almasına müsaade edilmektedir. Büyük başarıların büyük risklerden doğduğu unutmamak gerekir. Bürokratik ağırlar ile kurulu diğer örgüt yapısında ise personelin risk barındıran işlemler üretebilmesi söz konusu değildir.

Güçlendirmenin esas olduğu bir yönetimde, yönetici tarafından personele rehberlik edilmekte ve geribildirimler ile çalışanlar ortak amaca yönlendirilmektedir. Güçlendirme sürecinde geribildirimler ile sürecin doğru yolda ilerlemesi sağlanmaktadır. Geribildirim, personelden istenilen çalışma şeklinin çalışanlar tarafından açıkça anlamalarının sağlanmasıdır. Örgütün amacını çalışanlar benimsememiş veya kendilerinden isteneni doğru anlamamış olabilirler. Geribildirimler ile anlaşılmayan kısımlar netleştirilmektedir. Örneğin; güler yüzlü hizmet sunma misyonuna sahip bir işletmede asık surat kabul edilen bir davranış değildir. Bu misyon ile yola çıkan bir işletme, güler yüzlü hizmeti sağlamak için geribildirimlerin gücünden faydalanmalıdır.

3.2. Personel Güçlendirme ile Yetki Devri Kavramları İlişkisi

Personel güçlendirme ve yetki devri birbirinden farklı kavramlardır. Personel güçlendirme, personelin eğitim ile desteklenerek yetkilerinin artırılmasıdır. Buradaki yetki verme, geçici söz sahibi olmasını sağlamak değil; çalışanı işinde profesyonel hale getirerek, işindeki hâkimiyetinin artırılmasıdır (Söylemezoğlu, 2023, s. 26-27). Tabiri caiz ise, çalışanın eğitim ile işi üzerinde uzmanlaşmasının sağlanması, ehliyet sahibi yapıldıktan sonra direksiyon başına geçirilmesidir.

Yetki devrinin alt düzey yöneticilerin azaltılmasına yönelik bir uygulama olduğu görüşünü savunanlar da vardır. Bu anlayışta, yetkinin iş sahiplerine devredilerek alt düzey yöneticilere olan gerekliliğin azaltılması hedeflendiği düşünülmektedir. Personel güçlendirmede ise, personelin öncelikle eğitim ve rehberlik sayesinde işi üzerindeki yetenekleri ve becerileri artırılmaktadır. Konumu yükseltilen personelin kararlara katılımı sağlanarak, örgüt adına fayda sağlaması beklenmektedir (Diken, 2023, s. 25-26).

3.3. Personel Güçlendirme Kapsamı

Personel güçlendirmenin daha iyi anlaşılabilmesi için güçlendirmenin kapsamını; gelişimini, hangi sebepler ile güçlendirmeye gerek duyulduğunu ve güçlendirme için gerekli özelliklerin neler olduğunu incelememiz gerekmektedir.

3.3.1. Personel Güçlendirmenin Tarihsel Süreci

Personel güçlendirme kavramının 1900'lü yılların ortalarına doğru, modern yönetim yaklaşımları ile birlikte, insan kaynaklarının üretimdeki öneminin anlaşılması ile ortaya çıktığı düşünülmektedir.

Personel güçlendirme kavramının ilk olarak Amerika'da filizlenmeye başladığını, 1920'lerde Frederick Winslow Taylor'un bu alandaki çalışmalara öncülük ettiğini bilmekteyiz. Bu dönemde sanayi devrimi ile birlikte artan makineleşmeye çalışanların da mekanik bir şekilde uyum sağlaması gerektiği düşünülmektedir. Sanayileşmenin bir sonucu olarak, "çalışan verilen işi yapar" şeklinde düşünülmekte, çalışanlar makinelerin bir uzantısı olarak görülmektedir (Kaya, 2023, s. 28-29). Bu geleneksel yönetim anlayışında, çalışanların insani özellikleri yok sayılarak, mekanik bir makine gibi görülmektedir. Yüksek verim için lüzumlu koşullar oluştuğunda çalışanların da yüksek verimle çalışması gerektiği düşünülmektedir (Gül, 2019, s. 8-9). Bu mantıkla işleyen işletmelerde ilk zamanlar verimliliğin arttığı görülse de devir hızının artması ve devamsızlığın artması gibi olumsuz çıktılar elde edilmiştir (Kaya, 2023, s. 28-29). Dolayısıyla uzun vadede verimliliğin olumsuz etkilendiği görülmektedir.

Taylorizm olarak da bilinen Taylor'un 'Bilimsel Yönetim Yaklaşımında' işlerin fiziksel ve düşünsel olarak ayrılması mantığına dayanıyordu. Buna göre; "işlerin düşünsel kısmı yani kararlar yöneticiyi ilgilendirir, fiziksel işler çalışana aittir" şeklinde ayrıma gidilmişti (Seçgin, 2007, s. 12).

1930'lu yıllarda insan faktörünün üretimi çeşitli yönlerden etkileyebileceği fark edilmeye başlanmıştır. Elton Mayo ve arkadaşlarının Hawthorne araştırmaları ile insana ait özelliklerin üretimi ve verimliliği değiştirebileceği ortaya konmuş ve davranışsal yaklaşım modeli geliştirilmiştir. Davranışsal yaklaşım modeline göre insana ait psikolojik faktörler verimliliği etkilemektedir.

Hawthorne’da yapılan çalışmalar devrim niteliğinde değişimlere yol açmıştır. Çalışmanın önemli çıktılarından birisi; çalışanların yakın denetim olmadan dahi motivasyon ve verimle çalıştıkları sonucuna varılmasıdır. Geleneksel yönetim anlayışında, çalışanın sürekli kontrol altında bulunması gerektiği düşünölmekteydi. Bu çalışmalar ile yakın kontrolünün verimlilik için şart olmadığı gösterildi. Bu görüşe paralellik gösteren diğer bir çalışma; yakın dönemlerde geliştirilen Maslow’un ‘Beşeri İlişkiler Yaklaşımı’dır. Bu yaklaşımda çalışanların kendi yetenekleri görülüp değerlendirildiğinde, başarıma hissi ile tatmin oldukları ve her çalışanın kendini gerçekleştirme amacına sahip olduğunu belirtilmektedir (Seçgin, 2007, s. 12). Yapılan çalışmalar, geleneksel yöntemlerin yenedünya düzeninde etkisini yitirdiğini göstermektedir. Farklı açılardan personel güçlendirme olgusunun gerekliliğini ve geleneksel yöntemin artık değişmesi gerektiğinin altını çizer nitelikte oldukları görölmektedir.

Hawthorne çalışmalarının diğer bir önemli çıktısı da; fiziksel koşullar değiştğinde verimlilik üzerinde önemli bir değişim olmadığı gözlemlenmiştir. Buna karşın çalışanlara karşı davranış değişikliği yapıldığında, verimin arttığı gözlenmiş, çalışanların psikolojik ve sosyolojik açıdan da değerlendirilmesi gerektiği ortaya çıkartılmıştır. İnsan unsurunun önemi vurgulanmıştır (Göl, 2019, s. 8). Personel güçlendirme kavramının temellerinin Hawthorne’da yapılan çalışmalar ile temel aldığını söyleyebiliriz. Çalışmaların personel güçlendirme yönteminin temeli olarak kabul görmesini sağlayan en önemli verisi, Elton Mayo’nun yönetim kararlarına katılmanın örgüte getireceği faydalardan bahsetmesidir (Aktaran: Gürbüz, 2012, s. 3-4). İnsan faktörünün önemi sonraki yıllarda benimsenen toplam kalite yönetimi ile daha da önem kazanmıştır.

1950 ve 1960’lı yıllarda Amerika’da Argyris, McGregor ve Likert isimli teorisyenler, hiyerarşik ve merkeziyetçi olan geleneksel yönetimi eleştiren ve olumsuz yanlarını gösteren çalışmalar yapmışlardır. Bu yönetim şekli yerine katılımcı yönetim şeklini savunucu kitaplar yazmışlardır. Likert’in yaptığı bir çalışmada, otoriter ve katılımcı yönetime sahip iki işletmeyi karşılaştırmıştır. Araştırma sonucunda, otoriter yaklaşım benimseyen işletmeyi düşük performanslı işletme olarak göstermiştir. Performans ölçütü olarak, saat başı verimlilik, iş doyum oranı, iş yükü, maliyet, kazanç gibi faktörler kullanılmıştır. Likert bu çalışmasında otoriter yönetimlerin neden uzun vadede verim sağlayamadığının nedenlerini ortaya çıkartmaktadır. Çalışma sonuçlarından birisi çalışan memnuniyeti arttığında verimin

artmasıdır. Çalışmaya göre; çalışanların her sorunu (maddi –manevi destekleyen) ile ilgilenen bir şefleri olduğunda çok daha verimli çalıştıkları” sonucuna varılmaktadır. Likert’in vurguladığı konulardan biri de, değişen dünya ile birlikte, çalışanların da daha eğitilmiş hale geldiği ve işlerinde daha özgür olmayı ve kararlara katılımı beklediklerini belirtmiştir (Aktaran: Şimşek, 2003, s. 4). Hızla gelişen dünyada insanlık ve insan davranışları da hızla gelişmekte ve değişmektedir. Değişimin mutlak olduğu bir dünyada insan faktörünün içinde bulunduğu her alan varlığını sürdürmek için bulunduğu döneme ayak uydurmalıdır.

1970’lerde çalışanların yasal hakları konusunun gündeme geldiği “endüstriyel demokrasi” yaklaşımında katılım hakkından da bahsedilmektedir (Seçgin, 2007, s. 13).

1980’li yıllarda kalite çemberi gibi yönetime katılmayı destekleyen kavramlar ortaya atılmış ve personel güçlendirme bu yeni kavramlar ile desteklenmiştir. Aynı yıllarda çalışan haklarının da gündeme gelmeye başlaması ile yönetim yaklaşımlarında çalışana verilmesi gereken değer ve otonomi gündeme gelmeye başlamıştır (Diken, 2023, s. 12).

1980’li yılların sonuna doğru işletmeler, öncelikle artan rekabet ortamında varlıklarını koruyabilmek için, teknolojik gelişmelere ayak uydurabilmek ve artan müşteri beklentilerini karşılayabilmek gibi zorluklar ile baş etmek zorundaydılar. İş dünyasındaki artan bu dış baskılar, işletme içerisindeki emir komuta-bürokrasi-hiyerarşi gibi kuralcı yapıların esnetilmesinin gerekliliğini ve daha esnek yeni yaklaşımların gerekliliğini gündeme getirmeye başlamıştır (Kaya, 2023, s. 30).

Tablo 2. Personel Güçlendirmenin Tarihçesi

1920	İşçi Uyumu	Taylorist yaklaşım
1930	Elton Mayo ve İnsan İlişkileri Teorisi	İşçilerin kendini motive etmesi ve iş görmesi yakın gözlem olmadan daha iyi sağlanabilir.
1960	İş Zenginleştirme	Belirli düzeyde kontrol sağlama ve performans geri bildirimi ile çalışanlara “anamlı” işler sağlamak.
1970	Endüstriyel Demokrasi	İşçilerin katılım haklarını temel alan bir anlayış ve müşterek anlaşma.
1980	Güçlendirme	Modern anlamı ile güçlendirme

Kaynak: (Wilkinson 1988; Aktaran Gürbüz, 2012, s. 5)

Wilkinson’un 1988’de yayımladığı yukarıdaki tabloda, personel güçlendirme kavramı gelişim özeti gösterilmektedir. İlk defa personel güçlendirme kavramından bu isimle bahseden kişi Wilkinson olmuş ve literatüre bu kavramı kazandırmıştır (Gül, 2019, s. 8-9).

1990’lara doğru insan kaynaklarının önemi daha belirgin hale gelmiştir. Çalışan personelin eğitimi, istekleri, motivasyonu gibi konuların verilen hizmeti ve müşteri beklentilerini ve memnuniyetini etkilediği kabul edilmiş ve bu değerlere özen gösteren işletmelerin rekabet üstünlüğü elde ettiği ortaya çıkmıştır (Kaya, 2023, s. 30).

Günümüzde ise, personel güçlendirme çalışan memnuniyetini sağlamada ve işten ayrılmaların önüne geçmede faydalı olduğu kabul edilen bir sistemdir (Gürbüz, 2012, s. 5-6).

3.3.2. Personel Güçlendirmenin Sebepleri

Personel güçlendirme kavramı olarak bilinmeden de iş hayatının doğal sürecinde farklı bir biçimde var olduğunu söylemek mümkündür. Doğal iş rutininde çalışması beğenilen çalışana yeni yetkiler verilir. Belki de personel güçlendirme yaklaşımının yüksek oranda benimsenmesinin ve olumlu sonuçlar vermesinin altında doğal akışa uyumlu olması yatmaktadır. Doğal süreçte, işi beğenilen kişiye yeni görevler verilirken, yönetim anlayışı olarak benimsenen personel güçlendirme anlayışında, çalışan eğitilip istenilen düzeye ulaştığında yetki düzeyi artırılır. Bu doğal sürecin işleyişinin kavranması ve işletmenin hedeflerine yönelik, çalışanların donanımlı hale getirilmesi için araç olarak kullanılması, işletmenin başarılarını artıracak bir unsur olarak kullanılabilir.

Genel olarak örgütleri personel güçlendirme uygulamalarına iten nedenleri üç ana grupta toplamak mümkündür. Bu nedenleri; çevresel faktörler, yönetim şekli ve işin yapısı olarak gruplandırabiliriz (Yüksel, 2015, s. 26-28). Bu üç grupta bulunan nedenler, başarı isteyen işletmeleri personel güçlendirme uygulamalarını benimsemeye yönlendirmektedir.

Birinci gruptaki çevresel etmenler;

- Hızla değişen dünyadaki, her alanda meydana gelen köklü değişimlere uyum sağlama zorunluluğu,
- Müşterilerin beklentilerinin ve taleplerinin de hızla değişmesi,
- Hızlı cevap verebilmenin müşteriler için öneminin artmış olması.

Yönetim şekli;

- Yenidünya düzenine merkezileşmiş yönetim şekillerinin uygun olmaması,
- Eski yönetim anlayışlarında bürokratik işlemlerin çokluğu nedeniyle hızlı değişimlere ayak uyduramaması, esnekliğin olmaması, hızlı cevap vermenin zorluğu,
- Değişen dünyaya uyum sağlamak için, sadece yöneticilerin değil çalışan donanımının da artırılması gerekliliği,
- İç müşterilerin de beklentilerinin artmış olması.

İşin yapısı;

- Hizmet sektöründe bulunan tüm iş yapılarında müşteri memnuniyetini sağlamak için donanımlı çalışan ile müşteriye hizmet sunmak oldukça önemlidir. Bu bağlamda sağlık hizmetlerinde hizmeti sunan çalışanların, müşteriler için o hastaneyi tercih etme sebebi olmaları buna en güzel örnektir.
- Matriks yapıda olmak. Sağlık hizmeti sunan işletmeler, birçok uzmanlık alanını bünyesinde barındıran oldukça karmaşık bir yapıya sahiptir. Sağlık hizmetlerinde bulunan bir yöneticinin, her alanda her türlü bilgi, donanım ve uzmanlığa sahip olması beklentisi gerçek ile uyuşmamaktadır. Özellikle sağlık hizmeti sunumunda personel güçlendirme uygulamaları işlerin sağlıklı yürütülebilmesi için gereklidir.

3.3.3. Personel Güçlendirme İçin Gerekli Özellikler

Doğan ve Demiral çalışmalarında, personel güçlendirme sürecinin başarı ile gerçekleştirilebilmesi ve bu süreç sonunda örgütsel bağlılık, iş tatmini ve çalışan memnuniyeti gibi olumlu çıkarımlar elde edilebilmesi için, örgütün bazı öz kaynaklara sahip olması gerektiğini belirtmektedir. Bu öz kaynaklar; takım çalışmasına yatkınlık, sağlıklı iletişim, sürekli öğrenmenin desteklenmesi, yeniliklere açık olabilme, kişisel gelişim fırsatları, informal yönetim şekli, geribildirim ve otonomidir (Doğan & Demiral, 2009, s. 53).

Personel güçlendirme faaliyetlerinin başarılı olabilmesi için, örgütün ve personelin sahip olması gereken özellikler aşağıda maddeler halinde verilmektedir.

3.3.3.1. Yönetici özellikleri

Personel güçlendirme sürecini işletebilmek için yöneticinin sahip olması gereken bazı özellikler vardır. Süreci destekleyen nitelikteki bir yönetici; öncelikle, yetki ve sorumluluk alanlarının sınırlarını belirlemelidir. Sağlıklı iletişim kurabilmeli, empati yapabilmelidir. Öğretme ve yol gösterme yetenekleri olmalı, bilgilerini esirgememelidir. Gerektiğinde kontrolü elden bırakabilmeyi bilen bir yönetici olması gerekmektedir. Sorumlulukların dağıtımında isabetli davranmalıdır. İyi bir dinleyici ve gözlemci olmalı, katkıları fark edip, eksikliklerin önceden farkına varabilmelidir. Hatalardan ders alıp, faydaya dönüştürebilmelidir. Risk alabilen, güven duyulan ve güven duyabilen birisi olmalıdır (Kanooni, 2005, s. 7-8).

Yetki verdiği personeli kendi rakibi olarak gören ya da kendine rakip olmasından korktuğu için bilgi paylaşımı yapamayan bir yöneticinin süreci yönetebilmesi ve sürece uyum sağlayabilmesi olanaksız olmaktadır.

3.3.3.2. Örgüte Ait Özellikler

Personel güçlendirme sürecinin olması gerektiği gibi işleyebilmesi için örgütün belirli koşullara sahip olması gerekmektedir (Yılmaz, 2019, s. 18).

- Öncelikle çalışanların doğru yönlendirilmesinin yapılabilmesi için kurum misyon ve misyonu anlaşılır netlikte olmalıdır. Çalışanların misyon ve vizyonu anlamış olmaları ve kabul etmiş olmaları lazımdır. İş akış süreçlerinde bu kuralları kendilerine rehber edinmiş olmalıdırlar.
- Çalışanların iş tanımı anlaşılır nitelikte olmalı, çalışan kendisinden ne beklediğini bilmelidir. Geribildirimler ile istenilen görevler netleştirilmelidir.
- Çalışma ortamı bilgi paylaşımı ve eğitimi destekler nitelikte olmalıdır. İletişim öğrenilen bilgiyi paylaşmayı destekler nitelikte olmalıdır. Eğitim için gerekli kolaylıklar ve fırsatlar sağlanmalıdır. Eğitim için harcanan maddi olanaklar yatırım olarak değerlendirilmelidir.
- Başarıyı ödüllendirme mekanizmalarının bulunduğu, yetkilendirilen personelin ödüllendirildiği ortam süreci güçlendirebilir.
- Organizasyon yapısı basık model, personel güçlendirmeye daha uygundur. Basık yapıdan, orta kademenin olmadığı bir örgüt yapısı kast edilmektedir (Uzun, 2007, s. 11).
- Örgüt yapısında bürokrasinin esnetilmiş olması gerekmektedir. Katı bürokratik yapıda olan bir örgüt, çalışanlarının katılımına olanak tanımamaktadır (Salha, 2007, s. 19-20).

3.3.3.3. Çalışana Ait Özellikler

Personel güçlendirme uygulaması çok boyutlu bir süreçtir, ancak sonucu belirlemede güçlendirilmek için seçilen personelin etkisi büyüktür. Personel seçiminde, personelin bazı özelliklere sahip olması beklenir. Bunlar (Uzun, 2007, s.12-13);

- Çalışanın güçlendirme konusunda hevesli ve istekli olması, değerlendirilmesi gereken ilk konudur. Zorlama ile yapılacak işler yarı yolda kalabilir.

- Çalışan iyi tanınmalı, iş üzerindeki performansının yanında, kişisel özellikleri, öz-saygı, öz-güven durumu değerlendirilmelidir. Yeniliklere kolay uyum sağlayan yapıda olan biri sürece daha kolay uyum sağlayabilecektir.
- Sorumluluk bilinci ve gerektiğinde risk alabilme özellikleri değerlendirilmelidir.
- Eğitime ve öğrenmeye açıklık da önemli bir husustur. Kendini geliştirmeye ve yeni şeyler öğrenmeye karşı defans göstermemesi, istekli olması süreci hızlandırması açısından oldukça önemlidir.

3.4. Personel Güçlendirme Temel Unsurları

Bowen ve Lavlere göre; Personel güçlendirme için olmazsa olmaz dört unsur bulunmaktadır. Bunlar; iletişim, eğitim, tecrübe ve ödül şeklindedir (Bowen, D. E., & Lawler III, E. E. 2006). Gürbüz ise gerekli olan dört unsuru; katılım, yenilik, bilgiye ulaşma ve paylaşma ile sorumluluk olarak sıralamaktadır. Gürbüz'ün sınıflandırması daha kapsamlı olduğundan temel unsurları bu pencereden değerlendireceğiz.

3.4.1. Katılım

Katılım, güçlendirilen personelin yönetim işlerinde söz sahibi olması, yönetim kararlarına katılmasıdır. Personel iki seçenek arasından, kendi bilgisi ile seçim yapabilir, problem çözümünde kendi yaratıcı fikrini kullanabilir, inisiyatif alabilir demektir. Katılım unsurunun uygulanabilmesi için; yönetici merkeziyetçi anlayışa sahip olmamalıdır, iş dağılımı yapabilmelidir, güçlendireceği personele güvenmelidir.

Katılımın olmadığı işletmelerde, sorun çözme sürelerinin uzadığı, çalışanları sorun çözme davranışı yerine sorumluluktan kaçtıkları ve işleri üzerinde güçsüzlük duygusu yaşadıkları görülmüştür (Gurbüz, 2012, s. 47-49).

Yapılan çalışmalarda, önemli konularda fikirleri dikkate alınan, katılımı sağlanan personelin kurumunu ve işini sahiplendiğini gösterilmektedir (Uzun, 2007, s. 92-93).

3.4.2. Yenilik

Yenilik, örgütün yeni kararlar ve yeni gelişmeler için açık olması, yeni durumlar için esnek davranabilmesi ve yeni durumlara uyum sağlama kapasitesinin yüksek olması demektir. Merkeziyetçi yönetim yapısında, yenilikçiliğin aksine tek tip akıl, tek tip karar mekanizması ve tek tip hareket vardır. Yenilik anlayışında ise, farklı fikirlere açıklık, farklı ve değişik yolların denenmesi için esneklik mevcuttur. Yeniliğin ve değişimin önemini ‘vakti geldiğinde deri değiştirememek yılanın sonu olur’ metaforu ile kavrayabiliriz (Aktaran: Gürbüz, 2012, s. 49).

Yenilikçilik denilince ilk akla gelen ürün kartında yapılacak yenilikler, değişiklikler olmaktadır. Burada bahsedilen yenilik, daha kapsamlı daha genel olarak; ürün, hizmet, yönetim, sunum farklılıklarını da içermektedir (Söylemezoğlu, 2023, s. 36-64). Söylemezoğlu çalışmasında, yenilikçi olma ile örgütsel performans arasında yüksek düzeyde olumlu ilişki olduğunu ortaya çıkartmıştır.

3.4.3. Bilgiye Ulaşma ve Paylaşma

Örgüt içerisindeki bilgi aktarım ağlarının sağlıklı olması işletme başarısı için elzemdir. Bilginin doğru ve vaktinde aktarılması, kurum içi iletişimin kalitesi ile alakalıdır. İş ile ilgili bilginin paylaşılması, çalışanların iş üzerindeki yetkinliklerini artırdığı gibi takım içi dinamikleri de besler. Birlikte daha hızlı ve kaliteli iş çıkarılmasını sağlar (Gürbüz, 2012, s. 50-51).

Güçlendirilen personel, aldığı kararların başarılı olması için yeterli düzeyde bilgi sahibi olmalıdır. Yaşadığımız yüzyıl bilgi-teknolojilerinin de kullanılıyor olması, bilgi paylaşımını kolaylaştırabilmektedir (Salha, 2007, s. 21). Çalışan personel güvenilir ve sağlıklı iletişim ortamının varlığında doğru bilgiye kolaylıkla ulaşabilir.

3.4.4. Sorumluluk

Personel güçlendirme unsurlarından ilki olan, personelin katılımının sağlanması ile personele verilen ‘yetki’ karşılığında ‘sorumluluk’ unsuru doğar. Ancak bu sorumluluk tümüyle personele ait değildir. Personel güçlendirmenin doğru yapılabilmesi, katılım ve sorumluluğun dengede olmasına bağlıdır. Yönetici, güçlendirdiği personeline verdiği ile yetki kendi sorumluluğunu azaltmaz, olacaklardan yine kendisinde sorumlu olacağından, denetleme mekanizmaları ile yapılan işleri takip etmelidir (Gürbüz, 2012, s. 52-53). Yani yetki ile sorumluluk da tamamen aktarılmış olmaz, düşünülenin aksine yöneticinin sorumluluğu artmış olmaktadır (Salha, 2007, s. 22).

3.5. Personel Güçlendirmenin Süreci

Personel güçlendirme uygulamaları örgüt yapısında meydana gelen çok boyutlu bir değişiklik olduğu için, süreci farklı boyutlardan ele almak gerekir. Tüm boyutlar birbirleri için gereklidir ve birbirlerini destekler niteliktedir.

3.5.1. Personel Açısından Süreç

Yapılacak işin netleştirilmesi ilk adımdır. Bowen ve Laver; personel güçlendirme sürecinde, yapılacak işin açık ve net şekilde belirlenmiş olmasını önermektedirler. Çalışanların yapacakları işe ve yetkilerine yönelik iyi hazırlanmış iş talimatının olması gerektiğinden bahsetmektedirler. Bu süreçte de iletişimin önemi büyüktür. Ancak, açık ve net bir iletişim ile çalışan işletmenin vizyonunu ve verilen görevi anlayabilir. Çalışanların “büyük resmi” ve “büyük resme ne katacaklarını” görebilmeleri, açık ve net iletişimin varlığına bağlıdır (Bowen, D. E., & Lawler III, E. E. 2006).

McDonald's gibi kendini kanıtlamış dev bir şirketin başarısının dayandığı stratejilerden birisi, iş akışlarındaki netliktir. McDonald's iş akışında; çalışanın müşteriye karşılamasından, selamlamasına, ürünleri tepsiye hangi sırayla dizeceğinden, ücreti nasıl alacağına, müşteriye uğurlamasından, uğurlarken tekrar gelmelerine yönelik temennilerini iletmelerine kadar tüm süreç belirlenmiştir. Adımların basit ve anlaşılır olması, kolay öğrenilebilir ve uygulanabilir olmasını sağlamaktadır. Hem yeni işe başlayanların uyum süreci kısaltmakta hem de yapılan işi standartlaştırılarak hizmet kalitesini artırmaktadır (Bowen, D. E.,&Lawler III, E. E. 2006).

İyi iletişimin olmaması yönetici ve çalışanlar arasında güvensiz bir ortamın oluşmasına sebep olmaktadır (Ayupp, K.,&Chung, T. H. 2010). Yukarıdaki örnekteki gibi, ancak açık iletişim ile işletme isteklerinin, hedeflerinin çalışanlar tarafından doğru anlaşılması sağlanabilir. Çalışanların hedefleri ile iş yeri hedefleri uyumlu hale getirilmesi, işyerini sahiplenmeyi destekler (Ayupp, K.,&Chung, T. H. 2010).

3.5.2. Yönetici Açısından Süreç

Ayupp ve Chungunbanka çalışanları ile yaptıkları çalışmalarında, güçlendirme kavramı ile rehberlik etme, koçluk arasındaki yakın ilişkiden bahsedilmektedir. Şöyle ki, personel güçlendirme sürecindeki yöneticinin yaklaşımını; kontrol ve komutadan öte, kolaylaştırma, rehberlik etme olarak tarif edilmektedir. Genel manada çalışana koçluk yapma, mentorluk etme gibi açıklayabiliriz. Yöneticinin bu tutumu, çalışanı teşvik ettiği için önerilmektedir. Elde edilen başarılar için yönetici tarafından parasal ya da parasal olmayan ödüller ile sürecin olumlu olarak desteklenmesinin faydaları görülmüştür. Kötü sonuçlanan hataların ise, deneyim, iyileşme ve gelişme için fırsatlar olarak değerlendirilmesi tavsiye edilmiştir. Ödüllendirme, çalışanların ihtiyaçlarına yönelik yapılabilir. Bir çalışmada yönetimin çalışan ihtiyaçları ile ilgilendiğinde, çalışanların da müşteri ile daha iyi ilgilendiği tespit edilmiştir (Ayupp, K.,&Chung, T. H, 2010).

Süreç başlangıcında güçlendirilecek personelin seçimi en önemli basamaktır. Güçlendirilecek çalışan için harcanan maddi kaynaklar ve zaman örgüt için önemli kaynaklardandır. Yanlış seçim yapılması kaynakların boşa harcanması ve zaman kaybı anlamına gelmektedir.

Sürecin diğerk önemli basamağı, yöneticinin güçlendirmenin sınırlarını belirlemesidir. Personelin takdir yetkisine izin verilen alan açıkça görüşülmelidir. Yöneticinin çalışanına duyduğu güven bu sınırlar ile doğrudan ilintilidir (Galalı, 2024, s. 9).

Yönetici süreç içerisinde değerlendirici rolündedir. Sürecin ve alınan sonuçların doğru değerlendirilmesi başarı ile sonuçlanacaktır.

3.5.3. Örgüt Açısından Süreç

Personel güçlendirme sürecinin işlerlik kazanması ve uygulanabilir olması için, örgütsel süreç şu şekilde olmalıdır (Şahin, 2007, s. 29-34);

- Örgüt, uzmanlaşma ve çalışın donanımının artırılması konusunda maddi olanaklar sağlamalıdır. Örneğin; eğitim alma, seminerlere katılma, benzer iş ziyaretleri, vb. Bunlar gibi gelişim için gerekli olan faaliyetleri desteklemelidir.
- Örgütün kültürü personel güçlendirmeye olanak tanıyacak uygunlukta olmalıdır.
- Örgütün kültür alt yapısında risk alma konusunda esneklik bulunmalıdır. Örgüt iç çevresinin bu şekilde olması, personelin sürecini desteklemektedir.
- Örgüt iş tasarımı katılımcılığı destekler tarzda olmalıdır. Merkezileşme oranı yüksek örgütlerde süreç zorlaşmaktadır.
- Örgütün performans ölçüm kriterleri bulunmalıdır. Güçlendirilen personelin değerlendirilebilmesi için uygun kriterler belirlenmeli ve yönetici tarafından geribildirim ile personel yönlendirilmelidir. Örgüt iş tasarımlarında uygun değerlendirme ve geri bildirim mekanizmaları işler halde olmalıdır.

Personel güçlendirme süreci örgütün nihai başarısı için seçilen bir yoldur. Dolayısıyla istenilen hedefe misyon ve vizyon doğrultusunda, istenilen zamanda, ulaşılmış ise süreç üç boyutta da başarı ile yürütülmüş demektir.

3.6. Personel Güçlendirmenin Faydaları

Personel güçlendirme süreci, örgüt ve çalışanlar için sağlayacağı faydaların yanı sıra müşteriler açısından da faydalı olduğu yapılan çalışmalar ile gösterilmektedir. Personel güçlendirmenin faydaları;

- İşletme için personel güçlendirmenin en büyük katkısı verimliliğin artmasıdır (Kızıll & Yeşilkaya, 2019, Ünite 8-s. 13).

- Yetkisi artırılan personel ile daha hızlı eyleme geçilen işletmelerde, azalan bürokratik işlemlerin müşteri memnuniyetini artırdığı görülmektedir. Örneğin; müşteri ile yaşanan bir problemde, sorun çözümü için çalışanın amirine danışıp eyleme geçmesi zaman kaybı oluşturmaktadır. Çözüm için bekletilen müşteri güven kaybı ve memnuniyetsizlik geliştirebilmektedir. Diğer durumda, güçlendirilmiş personel varlığında, çözüm için inisiyatif alabilen çalışan, hızlı çözüm geliştirip durumu olumlu yönde, işletme lehine çevirebilir (Kızıl & Yeşilkaya, 2019, Ünit:8, s. 14-17). Sorunu hızlı bir şekilde çözülen müşterinin memnuniyeti artar. Müşteriler, etkili ve hızlı geri dönüş sayesinde önemsendiklerini düşünürler, bu da aynı müşterinin o işletmeyi tekrar tercih etmesine sebep olur. Müşteri memnuniyeti ve sadakati sağlanmış olur (Gürbüz, 2012, s. 63-65). Aksi durumda ise, sorunu çözülmeyen müşteriler, öfkeli ve hüsrana uğramış hissedebilmektedirler (Bowen, D. E., & Lawler III, E. E. 2006). Sorun çözümünün uzun sürmesi çatışmalara, iş aksamasına ve müşteri kaybına sebep olabilmektedir.
- Personel güçlendirme ile çalışanın hızlı karar verebilme serbestliği verildiğinde, işletmenin para ve zaman kaybının önü kesilmiş olmaktadır (Seçgin, 2007, s. 69).
- Personel güçlendirme ile değişen farklılaşan müşteri ihtiyaçlarına daha esnek cevap oluşturulmaktadır (Gürbüz, 2012, s. 63-65). Verilen yetki dâhilinde çalışanların yenilikçi fikirler geliştirebildikleri görülmüştür.
- Yöneticiler, personel güçlendirme ile örgütteki işlerin ve işleyişin her teferruatı ile ilgilenmek yerine yönetimin asıl ve kritik öneme sahip diğer işlerine daha çok vakit ayırabilmektedirler (Gürbüz, 2012, s. 63-65). Böylece stratejik öneme sahip konulara odaklanabilmektedirler.
- Güçlendirilen personel, hem süreç içerisinde bilgi ve yetenekleri geliştirildiğinden hem de işinde kontrol sahibi olmasına fırsat verildiğinden, işine ve kendine olan güveni artmaktadır (Gürbüz, 2012, s. 63-65). Kendini bireysel olarak da geliştiren personelin işi üzerindeki yetkinliği artacaktır. Memnuniyeti artan, İş doyumu sağlayan ve yetkin hale gelen personel örgüt için verimli bir kaynak haline gelecektir.
- Personel güçlendirmenin çalışan motivasyonu üzerinde olumlu etkisi olduğu tespit eden çalışmalar bulunmaktadır (Yılmaz, 2019, s. iv).
- Personel güçlendirme uygulamalarının örgüt performansına olumlu yönde etkisi olan bağlılık ve tatmin konularında önemli etkileri olduğunu kanıtlayan çalışmalar

bulunmaktadır (Galalı, 2024, s. 68). Farklı sektörlerde yapılan çalışmaların bulguları benzer özellikler göstermektedir. Örneğin; turizm sektöründe yapılan bir çalışma ile personel güçlendirme çalışmalarının hem iş motivasyonunu hem de örgüte bağlılığı artırdığı gösterilmektedir (Şahin, 2007, s. iii).

- Personel güçlendirme ile personele verilen karar verme serbestliği, çalışanın işini benimsemesini ve sahiplenmesini sağlamaktadır. Bowen ve Lawer in, “Kiralık araban ile kendi arabana davranışların farklı mı?” örneği, bu sahiplenme davranışının önemini açıklamaktadır.
- İş stresini yönetmede faydalı olduğu görülmektedir. Örgüt içerisinde kendini önemli hisseden güçlendirilmiş personel, yönetim tarafından desteklendiği ve yol gösterildiği için, işi ile ilgili stresi yönetmekte daha başarılı olmakta işine karşı hevesi ve isteği artmaktadır. Çalışanın işi ile ilgili memnuniyeti ve güveni arttığı için işten ayrılmalar azalmaktadır (Gürbüz, 2012, s. 63-65). Örgüt güçlendirilmiş yetkin çalışanlar ile daha etkili, verimli ve kaliteli iş üretebilecektir. Bu da dolaylı olarak yine müşteri memnuniyetini destekleyecektir.
- Personel güçlendirme sürecinde çalışan, geribildirimler ile beslendiğinden, sürekli öğrenme ve bilgi ve yeteneklerini tazeleme sürecinde oldukları için, işleri üzerinde uzmanlık elde etmeleri sağlanmakta ve performansları geliştirilmektedir (Gürbüz, 2012, s. 63-65). Örgüt bu sayede kalifiye çalışan sahibi olmaktadır. Örgütün personel kaynağını güçlendirmesi kalite ve verimlilik hediyesi ile örgüte rekabet ortamında hayat verecektir.
- Personel güçlendirme ile çalışanların kişisel gelişimleri de desteklenmektedir. Oto kiralama sektöründe yapılan bir çalışmada, güçlendirilen personelin örgütüne karşı duygusal bağlılık düzeyinin arttığı ve yaptığı iş üzerimde özgüveninin arttığı sonucuna varılmıştır (Coşkun, 2022, s.71-72).
- Personel güçlendirme uygulamaları ile personelin kendisini işinde daha etkin ve daha değer sahibi olarak görmesi sağlandığı, bunun da personelin memnuniyetinin artmasına ve personelin örgüt hedefine daha iyi odaklanmasına yardımcı olduğu dolayısıyla işlerindeki verimliliği artırdığı yönünde sonuçları olan çalışmalar bulunmaktadır (Karakoç Başar, 2025, s. 89).

- Personel güçlendirme uygulamalarının örgüte olan bağlılık üzerinde pozitif yönde etki ettiği çalışmalar ile gösterilmektedir. Bağlılık düzeyi yükselen çalışanların; daha yüksek performans düzeyleri ve çatışma zamanlarında çözümücü davranış özellikleri sergiledikleri görülmektedir (Salha, 2007, s. 104).
- Güçlendiren personeller, kendi alanlarında uzmanlaşmaları sağlandığı için yöneticinin hata yapma oranı azaltılmış olmaktadır (Seçgin, 2007, s. 69).

3.7. Personel Güçlendirme Uygulama Sorunları ve Sakıncaları

Personel güçlendirme uygulamalarını işlevsiz ve sakıncalı olarak değerlendiren görüşler de bulunmaktadır. Bunlar;

- Personel güçlendirme uygulama sorunlarının başında, yöneticilerin merkeziyetçi tutumundan vazgeçememesi gelmektedir. Bunun birçok nedeni olabilmektedir. Yöneticinin liderlik vasfının olmaması, güçlendirdiği personelin kendi yerini alması korkusu, kontrol kaybı korkusu gibi birçok neden olabilir. Mevki ve makam hırsı içerisinde olan yöneticiler hiçbir alanda kontrolü elden bırakmak istemezler ve eğer personel çok güçlenir ise kendilerine olan ihtiyacın ortadan kalkmasından korkarlar (Gürbüz, 2012, s. 66-68). Yöneticinin bu uygulamanın önemini kavrayamamış olması, kendi makamı için tehdit olarak algılaması da bu nedenler arasındadır (Şahin, 2007, s. 33). Bu tipteki lider özelliği olmayan yöneticiler personel güçlendirme uygulamalarından kaçınırlar.
- Her işletme ve örgüt yapısı personel güçlendirmeye uygun olmayabilir. Örneğin; Düşük fiyatı strateji olarak benimseyen bir işletme için personel güçlendirme gereksiz ve masraflı görülebilir. Basit ve yenilenme ihtiyacı olmayan bir yöntem ile üretim yapılıyor ise bu yöntem gereksiz duyulmayabilir (Gürbüz, 2012, s. 65-66).
- Benzer şekilde güçlendirme uygulamalarının küçük ve orta ölçekli örgütlerde fayda sağlayabileceğini, büyük ve karmaşık yapıdaki örgütlerde bu uygulamanın olumlu sonuçlar vermeyeceğini savunan görüşler de bulunmaktadır (Coşkun, 2022, s. 19-20).
- Personel güçlendirme konusunda geçmiş tecrübelerinin bulunmaması da uygulama sorunu olarak karşımıza çıkmaktadır (Şahin, 2007, s. 33). Yeniliğe açık olmayan örgütler farklı tüm uygulamalardan kaçınmakta, yüksek riskli olarak değerlendirmektedir.

- Güçlendirilecek personelin eğitimi ve geliştirilmesi süreci uzun ve meşakkatli olduğu için doğru personel seçimi çok önemlidir. Yetenekleri yanlış gözlenen çalışan, başlangıçta hevesli görünüp sonradan güçlendirmeye direnç gösterebilir. Bu tür bir çalışan için gösterilecek maddi ve manevi çaba zaman kaybı ve gereksiz maliyet demektir (Gürbüz, 2012, s. 67). Bazı çalışanlar kariyer elde edene kadar çok çalışkan görünüp sonrasında işletme için yük haline gelebilmektedir. Ya da iş konusunda hevesli ama problem çözme karar alma noktasında yetersiz olabilir. Bu nedenle personel seçiminde titiz davranılmalı, yeteri kadar gözlem yapılmış olmalıdır. Çünkü bazı işlerde personel yetiştirmek hem çok uzun hem de maliyetli olabilmektedir.
- Yetiştirilen personel için sarf edilen eğitim ve geliştirme maliyetleri kuruma ekstra yük getirmektedir. Maliyetin yüksek olması nedeni ile uygulama gereksiz olarak görülebilmektedir (Gürbüz, 2012, s. 63). Güçlendirme uygulamaları uzun vadede katkı sağlamaktadır. Bu nedenle süreç sabır ve ileri görüşlülük gerektirmektedir.
- Personel güçlendirme ile orta düzey yöneticilerin ortadan kaldırılmasının hedeflendiği görüşüne sahip akademisyenler de bulunmaktadır (Şahin, 2007, s. 34).
- Personel güçlendirme uygulamaları ile güçlendirilen çalışanın iş yükünü artırarak iş stresini artırdığını ileri süren görüşler de bulunmaktadır (Şahin, 2007, s. 34). Dolayısı ile bir kesim uygulamayı sakıncalı bulmaktadır.
- Personel güçlendirme ile seçilen personeller dışında kalan diğer çalışanların motivasyonunu sağlamak zorlaşabilir. Honda A.Ş.'de yapılan bir incelemede, yönetime katılım faaliyetlerinin sadece üretim alanında çalışan personele sağlanması sonucunda, diğer alanlarda çalışan personelin değersizlik duygusu yaşadıkları sonucuna varılmıştır (Uzun, 2007, s. 92-94).

3.8. Sağlık Kurumlarında Personel Güçlendirme

Sağlık hizmeti, insan hayatı gibi kutsal bir meta etrafında şekillendiği için, sunulan hizmet ertelenemez, ara verilemez özelliktedir. Müdahalede hız gerektiren durumlarda, bürokratik işlemler insan hayatını tehlikeye atabilir. Genel olarak sağlık hizmetleri, hızlı karar alınması gereken, hayati durumları içinde barındırmaktadır. Dolayısıyla sağlık hizmetleri açısından personel güçlendirme daha hızlı hareket edilebilmeye olanak tanımaktadır. Bununla birlikte acil haller dışında da hasta ve yakınlarının, gelişen/değişen ihtiyaçlarına hızlı cevap verebilmeyi sağladığından, müşteri memnuniyeti üzerinde olumlu etkileri olacağı muhakkaktır.

Bowen ve Lawer hizmet alanında, müşteri ile birebir çalışılan alanlarda personel güçlendirme yapılmasını önermiştir. Sağlık kurumlarında verilen hizmet gereği, iş akışı içerisinde neredeyse her alanda müşteriler/ hastalar ile birebir iletişim içerisinde bulunmaktadır. Bu alanda personel güçlendirme, hizmet sunumu esnasında gelişen sorunlara ve iletişim çatışmalarına hızlı çözümler geliştirebilmeye olanak tanımaktadır (Bowen, D. E.,&Lawler III, E. E. 2006). Sağlıklı iletişim ortamı sayesinde hem iç hem dış müşteri memnuniyeti korunabilir.

Kamu kurumları kurum yöneticilerinin kendi işletmesi değildir. Yani makamlarına sahip olma sürelerinin garantisi yoktur. Bu nedenle, kamu kurumunda çalışan yöneticiler, personel güçlendirmeyi kendi yerine alternatif yönetici yetiştirme gibi algılayabilirler. Makamlarını ve iş üzerindeki kontrolü kaybetme korkusu personel güçlendirme sürecine engel olmaktadır.

Hizmet sektörünün bir özelliği de, üretilen hizmet ürününün tüketimi de üretimi de aynı andadır. Bu nedenle hızlı karar alma, hizmet sunum anında çözüm bulma, oldukça önemlidir. Bu nedenle, personel güçlendirmenin sağlık hizmetlerinde daha yoğun önem arz ettiği görülmektedir (Seçgin, 2007, s. 69).

4. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ

Günümüz dünyasında her şirket, kendi sektörüne ait kulvarda üstünlük elde edebilmek için birçok şirketi geride bırakmak zorundadır. Her kulvarda çok sayıda rekabetçi bulunmaktadır. Bu yarışta üstünlük sağlamak işletmenin gücünü artırması ve doğru kullanabilmesine bağlıdır. İşletmenin gücü, işletmenin ruh ve beden sağlığının dengede olması ile artırılabilir.

Ruh sağlığının iyi olması demek, günlük stresin üstesinden gelebilme ile üretebilme yeteneğinin devam edebildiği iyilik halinin var olması demektir (Fusar-Poli vd., 2020, s. 34). İşletmeler de insanlar gibi yaşam döngüsüne sahip varlıklardır. İşletmelerin beden sağlığını, sahip olduğu fiziksel iş gücüne; ruh sağlığını ise şirkette çalışanların algıladıkları örgüt havasına, örgüt içerisinde hissedilen iyilik haline, çalışanları ve iş yapma şekillerini etkileyen örgüt kültürüne benzetebiliriz. İşletmenin iyilik halini anlamaya yönelik yapılan çalışmalar, bilim insanlarını örgüt kültürünü araştırmaya itmiştir. Burada bahsedilen iyilik hali örgüt havasının nasıl olduğu yani örgüt kültürü ile doğrudan ilintilidir.

4.1. Örgüt Kültürü Tanımı

Çalışma hayatında rekabetin artması, varlığını devam ettirebilme, hayatta kalabilme sorunsalını doğurmaktadır. Çünkü paylaşılmak istenen pasta tüm yarışçılara yetecek büyüklükte değildir. Bu hayati sorunsalı aşabilecek bir formül geliştirebilmek için yapılan çalışmalar, çalışana dolayısıyla insana dair tüm unsurların önemini vurgulamaktadır. Çalışanın hangi ortamda yüksek performans sergilediğini konu edinen araştırmalar, örgütleri birçok açıdan incelemektedirler. Bu konuda yapılan araştırmalar özellikle örgüt kültürünün önemini vurgulamaktadır. ‘Örgüt kültürü’, başarılı örgütler tarafından önemli olarak görülüp ele alınan konulardan biridir.

Örgüt kültürü tamlaması yerine; şirket kültürü, kurum kültürü veya işletme kültürü tamlamaları da aynı manayı karşılayacak şekilde kullanılmaktadır (Öztürk, 2014, s. 1-2). Genel manada örgüt kültürünü, örgütün maddi ve manevi sınırlarını kendini muadillerinden ayıran farklar ile belirlediği kendine ait oluşturduğu, varlığını gösterdiği alan olarak tanımlanabilmektedir.

Brannan ve Chalmers'in örgüt kültürü tanımında, örgüt kültürünün örgüt mensuplarının paylaştıkları inanç ve beklentilerden oluştuğu belirtilmektedir. Bununla birlikte, halkın kültürüne eşdeğer olacak şekilde gelişen toplumdaki ritüel, sembol ve kültürel hikâye oluşumlarına benzetilmektedir. Örgütlerde de toplum kültürüne benzer oluşumlar mevcuttur. Örgüt kültürünü besleyen kahramanlık hikâyeleri, örgüt için önemli olan kahraman olarak görülen çalışanların ya da yöneticilerin örnek hikâyeleri nesillerce aktarılır.

Koby'a çalışmasında örgüt kültürünü, örgütü oluşturan tüm bireylerin benimsediği ortak akıl ve ortak algı olarak tanımlamaktadır. Örgüt kültürünün çalışanların için hedefte kalmaya yönelik kontrol duygusu oluşturduğundan ve örgüt yaşamında yönlendirici rolü bulunduğu bahsetmektedir (Koby'a, 2023, s. 8-15). Örgüt kültürü örgüt üyelerine ortak amaç doğrultusunda birlik olma bilinci verebilir (Chalmers & Brannan, 2024). Diğer bir tanımda örgüt kültürü, örgütün amaç ve hedeflerine ulaşmak üzere yürüdüğü, birlik olduğu yolun niteliğini belirleyen değerler olarak anlatılmaktadır (Gül, 2019, s. 41).

Grusky tanımında örgütsel bağlılığı, örgüte karşı duyulan bağın kuvveti, bağın gücü olarak tanımlamıştır. Örgüt kültürünün örgüte bağlılığı sağlayacak şekilde güçlendirilmesinin önemini vurgulamıştır (Aktaran: Gül, 2019, s. 23). Çalışanın örgüte olan bağı güçlendikçe, çalışanların iş yapma hevesi artmakta, daha verimli ve başarılı çalışmalar ortaya çıkmaktadır. Yüksek bağlılık gücüne sahip çalışanların karşılaşılan sorunlara daha çözümcü yaklaştıklarını gösteren çalışmalar bulunmaktadır. Bağ güçlü çalışanların işlerini yaparken daha yoğun emek harcadıkları, hem kişisel başarılarını hem örgüt başarısını artırdıkları ve işyerinde daha kalıcı oldukları görülmektedir (Gül, 2019, s. 24). Bu nedenler örgüt kültürünün örgütsel bağlılığı güçlendirecek şekilde beslenmesinin önemini net bir şekilde vurgulamaktadır.

Öztürk, örgüt kültürünü; farklı kültürlere sahip insanların görevleri gereği bir araya gelerek işletmenin ve işlerinin işleyişine göre geliştirdikleri; örgütte hâkim olan tutum, davranışlar ve ortak değerlerden oluşan bir sistem olarak tanımlamaktadır. Öztürk, kültürün sahibine has oluşunu kimliğe benzetmektedir. Her kurumun kendine has, çalışanları tarafından oluşturulmuş bir kimliği bulunmaktadır. Kısacası örgüt kültürü, dışarıdan ayırt edilebilen, diğer örgütlerden farklı olan, örgüte has davranışlar, tutumlar ve değerler bütünüdür (Öztürk, 2020, s. 9-18).

En basit tanımı ile örgüt kültürü için, örgüte ait “iş yapma biçimi” denilebilir (Silvester & Patterson, 1999, s. 1).

4.2. Örgütsel Kültür Özellikleri ve Önemi

Örgütsel kültür, örgütün varlığını oluşturma etkisi olan hikâyeler, efsaneler, ortak jargon, yapılan kutlamalar ve resmi olan-olmayan uygulamalar gibi fenomenlerden oluşur ve beslenir (Koby, 2023, s. 8-10). Çalışanların bu fenomenlere karşı tutum ve hisleri örgüt kültürünün yapısını belirler. Oluşan algılar, kültür ortamı iş yapma şekillerimizi de belirlemektedir. Örneğin, bir örgütte destanlaşmış kahraman hikâyeleri var ise, çalışanların, kahraman kişi kadar takdir görebilmek amacıyla ona benzemeye çalışacakları düşünülmektedir. Networking türü işler bunu sıklıkla yapmaktadır. Sıfırdan en yükseğe çıkmış bir çalışanın hayatının her anı destansı bir şekilde, başarı hikâyesi olarak sürekli gösterilerek, çalışanların daha yüksek performans göstermesi amaçlanmaktadır.

Genel olarak örgütsel kültür tanımlamalarında bahsedilen özellikler derlendiğinde aşağıdaki şekilde sıralamak mümkündür (Telli, 2016, s. 10).

- Örgüte bağlı tüm çalışanların ortak paydada bulunduğu değerler bulunmaktadır.
- Zaman ile öğrenilir, geliştirilir. Çalışanların zaman ile oluşturduğu kavramlardır.
- Yazılı olmayan kurallar bütünüdür. Sorgulanmadan kabul edilir. Kabul etmeyenler dışlanma tehlikesi ile karşı karşıya kalabilirler.
- Simgesel anlamları içeren değerler bütünüdür. Çalışanlar sosyal etkileşim ile bu simgesel anlamları birbirlerine aktarmaktadır.

Örgüt kültürü çalışan ve yöneticiler aynı paydada birleştirebildiğinden, örgütte uyumdan ve koordinasyondan sorumludur. Sağlam bir kültürü olan bir örgütte; belirsizlikler azalmıştır, planlama ve karar alma aşamaları kolaylaşmaktadır (Telli, 2016, s. 10).

Aşağıdaki tabloda iki farklı kültüre ait işletmenin örgütsel bağlamda kültürel özelliklerinin karşılaştırmasını görmekteyiz.

Tablo 3. Japon-Amerikan Kùltür Karşılaştırması

Japonya İşletmeleri	Amerika işletmeleri
Ömürlük iş anlayışı	Kısa vadeli iş anlayışı
Uzun zaman alan değerkleme / ölçümleme ve işte yükselme-kariyer	Hızlı-kısa süreli ölçümleme ve işte yükselme-kariyer
Uzmanlaşmanın olmadığı görev	Uzmanlaşmanın bulunduğı görev
Anlatım olmadan bilinen otorite, denetim	Otorite ve denetimin standartlarının açıkça ifade edilmesi, şeffaf olması
Kararlara katılımın desteklenmesi	Kararda merkezîyetçilik
Mesuliyet paylaşımı	Kişisel mesuliyet algısı
Tek odak	Çoklu odak

Kaynak: (Aktaran: Demir, 2005, s. 16)

Karşılaştırılan iki ÷lke örgütleri de birbirine zıt metotlara sahip olmalarına rağmen başarılıdır. Kanra'nın 1998'de oluşturduğu bu tabloda kùltürün önemi vurgulanmaktadır. Bu tablodan her örgütün kendi kùltürüne göre bir yönetim ve iş yapısı oluşturması gerektiğini anlamaktayız. Bir kùltürde başarı sağlanan bir tutum başka kùltürde başarısızlığa sürükleyebilir (Demir, 2005, s. 16). Örgüt kendi bulunduğu sosyal çevreyi ve kendini oluşturan normları iyi tahlil etmeli ve kendi kùltür özelliklerine göre yolunu belirlemelidir. Ya da kùltür özelliklerini iyi tanımalı ve kùltür özelliklerini hedefine göre değiştirmelidir.

Genel olarak her örgütün kendine has kùltürü bulunmaktadır. Kùltür örgütün geçmişten getirdiğı tüm birikimlerini kapsar. Çalışandan çalışana, dilden dile aktarılan, genellikle yazılı olmayan inanç ve değerlerden oluşur. Daha çok sosyal ortamlarda aktarılır. Farklı kùltürlerin iş yapış şekilleri arasında fark vardır. Kùltür farkı aynı işin dahi yapılma şeklini etkilemektedir (Koby, 2023, s. 8-10). Çünkü ortak algı ve değerler ile iş ile ilgili önem sırası değişmektedir. İşe yeni başlayan personele zaman içerisinde aktarılır. Kurumda kabul görmek için yeni başlayanların benimsemesi gereken normlardır. Yeni başlayan personel, aidiyet geliştirebilmek için, diğer çalışanların arasına katılabilmek için zamanla bu değerleri benimsemesi gerekmektedir. Benimsemediğinde dışlanması söz konusu olabilmektedir.

Örgüt kùltürü zamanla oluşur ancak “asla değişmez” değildir. Zamanla ve zor değişime uğrama da özelliklerinden biridir (Koby, 2023, s. 8-10).

4.3. Örgüt Kültürü Kavramının Doğuşu / Tarihçe

1930’larda Bernard ve Mayo’nun çalışmalarında yönetici ve çalışanların duyguları gibi konulara değindikleri görülmektedir. Yine Hawthorne çalışmalarında fiziki çalışma koşulları incelenirken çalışan davranışlarından ve algılarından da bahsederek, bu alana kaynaklık ettikleri görülmektedir (Koby, 2023, s. 11-12).

1970’li yıllarda, pazarı elde tutan Amerikan şirketlerine karşı Japon şirketlerinin yükselişe geçmesi, örgütler arasındaki farkların incelenmesine yönelik en büyük tetikleyici oldu. Yapılan incelemelerde en çarpıcı kısım kültür farklılığıydı. Bu durumu inceleyen birçok bilimsel çalışmacı da başarı nedeni olarak kültürel özellikler üzerinde fikir birliği sağladı (Telli, 2016, s. 9).

Örgüt kültürü kavramı ise ilk olarak 1979’da Pettigrew tarafından yazılan “On Studying Organizational Cultures (Örgüt Kültürleri Üzerine)” başlıklı makalesi ile literatüre kazandırılmıştır (Telli, 2016, s. 9). Kültür üzerine çalışmalar, 1980’li yıllarda Japon rakipleri nedeniyle pazar kaybı yaşayan Amerika otomobil endüstrisinin, Japonların hızlı yükselişinin sebebini sorgulamaları ile devam etmiştir. Japon iş kültürü araştırıldığında, kültürel olarak farklı bulunan bulgulardan birisi, Japonların İşyerlerini “aile” olarak görmelerinin oluşturduğu kültür farkıdır. (Koby, 2023, s. 11-12). Örgüt kültürü tanımını bilimsel anlamda ilk kullanan yine Amerikalılar olmuştur (Fındık, 2018, s. 16). Toplumsal kültür farklılıklarının iş ortamlarına yansıdığı ve farklı örgüt kültürlerine sebep olabildiği, tüm bunların başarı üzerinde etkili olduğu sonucuna varılmıştır (Telli, 2016, s. 9).

4.4. Örgüt Kültürünün Oluşturan Unsurlar

Örgüt kültürünü oluşturan çeşitli unsurlar bulunmaktadır. Bu unsurlar Fındık’a göre “Değerler, inançlar, varsayımlar, normlar, kahramanlar, semboller ve hikâyeler” olarak sınıflandırılmıştır.

Genel olarak, örgüt kültürünü oluşturan unsurlar;

- Örgütün mensupları tarafından ortak olarak önemli kabul edilen normları; değerleridir.
- Örgüt mensuplarının manevi yaklaşımlarını, ya da onların ortak davranışını destekleyen manevi duyguları; inançlarıdır.
- Örgüt mensupları tarafından dogmatik olarak doğru olarak kabul edilen, sorgulanmayan; kabulleridir.

- Örgüt mensuplarının kabul ettikleri, birbirleri ve çevre ile etkileşimini etkileyen; ahlak normlarıdır.
- Örgüt mensuplarını etkileme gücü bulunan, ortak olarak kahramanlığı kabul edilmiş ve örnek olarak gösterilen liderlerdir. Ortak amaca hizmet eden efsaneleşmiş hikâyelerdir.
- Örgüt mensupları için anlamlı olan semboller ise, üyelerin kendilerini tanıttıkları, o örgüte ait olduklarının anlaşılmasını sağlayan işaretlerdir (Öztürk, 2014, s. 2-20). Bir diğer önemli unsur olan slogan ise, örgütün yaşam amacını yansıtan, üyeleri harekete geçiren, amaca doğru itici güç oluşturan ve kültürü perçinleyen kısa ama etkili sözlerdir.

4.5. Örgüt Kültürünün İlişkili Olduğu Kavramlar

Örgüt kültürünün bağlantılı olduğu; örgüt iklimi, örgüt imajı, liderlik ve yenilik kavramları aşağıdaki başlıklar ile detaylı incelenecektir.

4.5.1. Örgüt İklimi

Örgüt iklimi kavramından ilk olarak, Stringer ve Litwin 1968 yılında bahsetmişlerdir. Stringer ve Litwin, örgüt iklimini çalışanların algıları ile oluşan, motivasyonu ve davranışları etkileyen, ölçülebilir durumlar olarak tanımlamıştır. Olumlu tavırlara sahip bir yöneticinin bulunduğu örgütü sıcak iklimli, olumsuz tavırlara sahip bir yöneticinin bulunduğu örgüt iklimini de soğuk olarak adlandırmıştır. Çalışan algısı ölçülemez iken ortama bağlı değişen davranışların sonuçlarını değerlendirmek ve ölçmek mümkün olmaktadır (Öztürk, 2014, s. 72).

Örgüt iklimi denildiğinde, örgütün personel tarafından hissedilen ve tüm çalışanları etkisi altına alan psikolojik alanından bahsedilmektedir. Örgüt kültürü algılanan, düşündüren değer ve yargılar iken, örgüt iklimi hissedilen ortamın psikolojik hissini anlatır (Telli, 2016, s. 17).

Örgüt kültürü kavramı örgüt iklimi kavramı ile paralel ortaya çıkan bir kavramdır. Örgüt iklimi, örgüt içerisinde olmayanların örgüt hakkındaki düşünceleri ve o örgüt için ne algıladıklarıdır (Öztürk, 2014, s. 1-2). Yani örgütün dışarıdan nasıl görüldüğü ile alakalıdır. Örgüt ikliminin olumlu algılanması örgüt kültürünün olumlu olması ile doğru orantılıdır. Örgüt kültürü ve örgüt iklimi benzer manalarda kullanılmamaktadır. Örgüt iklimi daha dar bir anlam ifade ederken, örgüt

kültürü daha derin ve geniş anlam ifade etmektedir. Örgüt iklimi çabuk değişebilirken, örgüt kültürü daha köklü ve geç gelişim değişim gösteren bir yapıdır. Örgüt iklimi, çalışanların algılarına bağlı, örgütün psikolojik durumunu gösterirken, örgüt kültürü çalışanların davranış, algı ve inançlarını da içeren, örgütün kimliğini yansıtan durumlar bütünüdür şeklinde ifade edilebilmektedir (Öztürk, 2014, s.72-73).

4.5.2. Örgüt İmajı

Örgüt İmajı, örgüt kimliğinin görünen, içeriden ve dışarıdan imgelenen şeklidir. Örgütün dışarıya verdiği resimden algılanan güvenilirliği ve saygınlık derecesinin göstergesidir. İmaj; örgütün çizdiği portresi, çalışanların algıları ve kamunun algısının toplamıdır (Şenel, 2006, s. 105-106).

Örgüt bağlılığı yüksek olan şirketlerin, örgüt imajının güçlü olduğunu, çalışanların örgütlerine güven duyduklarını düşünmek mümkündür.

4.5.3. Liderlik

Örgütü amaç doğrultusunda yönlendiren kişi liderdir. Örgütün imajını, görüntüsünü yani kimliğinin oluşmasında liderin katkısı büyüktür. Dolayısıyla, örgüt kültürünün liderlik ile doğrudan bağlantısı bulunmaktadır. Mevcut kültür özelliklerinin sürdürülmesi ya da değiştirilmesinin nihai kararı lidere aittir. Başarılı örgüt kültür modelleri incelendiğinde güçlü liderlere sahip oldukları görülmektedir (Telli, 2016, s. 18).

Liderlik üzerine yapılan bir çalışmada, lider davranışlarına sahip olan kişilerin örgüt kültür puanlarının diğerlerinden belirgin derecede fazla olduğu ve daha yenilikçi oldukları sonucuna varılmıştır. Binaenaleyh liderliğin kültür ve inovasyon ile güçlü bir bağlantısı vardır (Mohammed & Baş, 2020, s. 118).

4.5.4. Yenilik

Gelişen dünyada sürekli yeni durumlar ile karşı karşıya kalabilmekteyiz. Eski zamanlarda yeniliklerin ortaya çıkması, kabulü, sindirilmesi gibi süreçler uzun bir zaman döngüsünde hâsıl olurken; günümüzde yeni bir duruma adapte olmaya çalışırken, başka bir değişimin başlamış olduğunu görmekteyiz.

Örgüt açısından yenilik daha önce karşılaşılmamış durumlar ve olaylar, ürünler, yeni üretim, yönetim şekilleri gibi farklılıklar olarak açıklanabilmektedir. İş dünyasında yenilik kelimesinin yerine, daha kapsamlı anlam içermesi nedeniyle inovasyon kelimesi kullanılmaktadır. İnovasyon denildiğinde, teknolojik ve bilimsel gelişmelerden fayda sağlamaya yönelik geliştirilen yeniliklerden söz edilmektedir (Mohammed & Baş, 2020, s. 105-106).

Örgüt kültürü aynı zamanda örgütün yeniliklere karşı kurumun tavrını tayin eden, nasıl tutum sergilenmesi gerektiğinin sınırlarını belirleyen bir unsurdur. Şöyle ki, örgüt kültürü sayesinde yeniliklere kolayca adapte olunabilirken tam tersi şekilde kültürde yer alan inançlar dirence de sebep olabilir. Yapılan çalışmalar örgüt kültürü ve inovasyona adaptasyon hızının doğru orantılı olduğunu göstermektedir (Akbaş, 2020, s. 24-42). Örgüt kültürü üzerinde çalışılmalı, yeniliklere karşı değişim tavrı ve değişim hızı incelenmelidir. Gerekirse örgüt kültürü yenilikler karşısında esnek tutum sergileyebilecek şekilde dönüştürülmelidir.

4.6. Örgüt Kültürünün Yararları

Örgüt kültürü üzerinde yapılan iyileştirme çalışmalarının, o örgütün etkililik ve verimliliklerinde de iyileşmelere sebep olabileceği söylenmektedir. Verimlilik daha çok sayısal kazanımları ifade ederken; etkililik daha geniş anlam ifade etmekte olup, örgütün amacına ulaşma derecesi olarak ifade edilebilmektedir. Kamu kurumları kar amacı gütmeyen kurumlar olduğundan, verilen hizmet verimlilik yanında etkililik bakımından da değerlendirilmelidir. Özellikle sağlık hizmetinin iyileşmesi doğrudan toplum sağlığının iyileşmesi gibi bir sonuca sahip olacağından, örgüt kültürü, örgüt ve çevre uyumu üzerine yapılan tüm çalışmalar önem arz etmektedir (Öztürk, 2014, s. 81-87).

Örgüt kültürünün birleştirici rolü bulunmaktadır. Örgüt kültürü ile belirli değerler ve normlar tüm çalışanlar tarafından benimsendiği için, ortak iş yapma şekilleri oluşmaktadır. Bu da çalışanların oluşan ortak dil etrafında birleşmelerine, kendilerinden ne beklediğini daha iyi anlamalarına ve yönetim ile uyum içerisinde hedefe doğru yol almalarına yardımcı olmaktadır. Sağlam bir örgüt kültürü çalışma ortamındaki karmaşanın azalmasına fayda sağlarken, daha güçlü ve sinerjik şekilde ekip uyumu sağlanan bir ortamda çalışma olanağı sağlamaktadır (Demir, 2005, s. 26-28).

Yöneticiler örgütlerinin kültürlerini inceleyip anlayarak, güçlü stratejiler ile fark yaratmak ve örgüt performansı arttırmak için kullanabilirler. Örneğin; Japon şirketlerinde “işyerini aile gibi benimseme” kültür özelliği ile çalışanların işlerini sahiplenmeleri ve daha özverili çalışmaları sağlanmıştır.

Olumlu örgüt kültürünün örgüt performansını da olumlu yönde etkilediği bilinmektedir (Koby, 2023, s. 15). Olumlu örgüt kültürüne sahip örgütler aynı zamanda iyi iletişim ağlarına sahiptirler. Olumlu ortak değerlerin benimsenmiş olduğu bu örgütlerde, yüksek motivasyon ve kuruma duyulan bağlılık sayesinde, işler daha hızlı ilerlemekte ve sorunlar hızla çözüme kavuşmaktadır (Demir, 2005, s. 26-28). Alakaş'ın 2022 yılında yaptığı çalışmasının sonuçları da benzer bulgular içermektedir. Bu çalışmada işyerine güven duyulmasının hastane performansına olumlu katkısı olduğu sonucuna varılmıştır. Bağlılığın yüksek olduğu güven duyulan bir çalışma ortamında, performans çıktısı da yüksek olmaktadır (Alakaş, 2022, s.122).

Ortak kabul edilen standartlar sayesinde örgüt içi çatışmaların minimize edildiği görülmektedir (Öztürk, 2014, s. 34-36). Ortak iş yapma şekilleri ve ortak davranışsal değerler çalışanların iletişimini kolaylaştırabilir.

Örgütün değerlerine göre belirlediği yapılması doğru ya da yanlış olarak kabul edilen olguları bulunmaktadır. Bu olgusal değer yargıları çalışanlar için kılavuz niteliğindedir (Mohammed & Baş 2020, s. 104). Örgüt kültürü sadece çalışanlar için değil, yeni yetişen ve örgüte yeni katılan yöneticilerin de uyum sürecini kolaylaştırır (Öztürk, 2014, s. 34-36). Örgüte ait tüm üyelerin uyum süreçlerini kolaylaştırmaktadır.

Örgüt kültürü ortak bir alan sağlayarak, örgütün kendini ifade etmesini sağlayan bir kimlik oluşturmaya yarar sağlar (Öztürk, 2014, s. 34-36). Üyelerine toplumda bir statü sağlamaktadır.

4.7. Örgüt Kültürünün Değişimi

Örgüt kültürü uzun yıllar ile oluşan, bazı temel unsurları bulunan bir kavramdır. Bu nedenle değişimi de kolay olmamaktadır. Örgüt kültürünü değiştirmek için, gidilecek yolu belirlemek ve adım adım ilerlemek gerekmektedir (Öztürk, 2014, s. 2).

Yönetim örgütün sağlıklı hareket etmesine hizmet etmeyen kültürel öğeleri fark ettiğinde, fayda sağlamayan bu kültürel olguları değiştirmek için hızla harekete

geçmelidir. Örneğin, örgütte inovasyonlara direnç oluşturan inançlar mevcut ise, örgütün kendi amaçlarına ters düşen tutumlar var ise kültürel değişim zamanı gelmiş demektir. Ya da küçük ölçekli bir şirket hızla büyümüş ise yine kültürel değişime ihtiyaç duyulabilir. Beklenmedik ve zorunlu değişimler de gerekebilir. Örneğin, ortaya çıkan bir skandal nedeni ile çalışanların kültürel algıları temelden sarsılabilir, değişebilir, bu durumda da değişim kaçınılmazdır (Kosa, 2010, s. 41-45).

Sonuç olarak değişime karar verildiğinde, değişim üzerinde çalışılmalıdır. Kültürel değişim için çeşitli modeller bulunmaktadır. Genel olarak üç basamaktan söz edilir. İlk basamakta, çalışanların gelenek olarak benimsenmiş oldukları değerlerin yanlış olduğu gösterilmeli ve çalışanlar ikna edilmelidir. İkinci basamakta kaldırılan değer yerine, yerleştirilmek istenilen değer algıları oluşturulmalıdır. Bu basamakta bilginin doğrudan aktarılması ile ya da çalışanların bu durumu kendilerinin tecrübe etmelerinin sağlanması ile istenilen tutumu oluşturmaları sağlanabilmektedir. Fayda sağlayan diğer bir yöntem ise ödül ve ceza mekanizmalarının kullanılmasıdır. Son basamak ile oluşturulan değer ve algının sürekliliğinin sağlanması istenmektedir. Tüm basamaklar tamamlandığında değişim başlatılmış olmaktadır (Kosa, 2010, s. 41-45). Değişim süresince üzerinde en çok emek harcanması gereken konu süreç boyunca kullanılacak olan eğitimidir. Etkili eğitim sistemleri ile süreç mutlaka desteklenmelidir (Silvester & Patterson, 1999. s. 2).

4.8. Sağlık Hizmetlerinde Örgüt Kültürü

Sağlık çalışanları, sağlık hizmetleri genel amaçlarına uygun çalışmaya dair değer yargılarını mesleki eğitimleri sırasında edinmeye başlarlar (Öztürk, 2014, s. 2). Meslek etik ilkeleri, örgüt kültürünü destekler niteliktedir. Örneğin, hekimlerin zarar vermeme ilkesi, tüm sağlık kurumlarının verdikleri sağlık hizmetinin amaçlarına ve sağlık kurumlarında bulunması gereken kültürel değerlerle örtüşmektedir. Ancak, iş yaşamındaki olumsuzluklar, düzensizlikler ya da adaletsiz tutumlar örgüt kültüründe olumsuz değişiklikler, yozlaşmalara yol açabilmektedir. Mesleki eğitimden başlayarak edinilen bu gibi olumlu değerler korunmalı ve sürekliliği sağlanmalıdır.

Sağlık kurumları hizmet sektörü içerisinde yer alır. Sağlık kurumlarının sunduğu hizmet, acil durumlar da dâhil hiçbir zaman durmayan bir hizmettir. Hatta tüm toplumu etkileyen acil durumlarda bile sağlık kurumları ilk başvuru, hizmet ve üretim beklenen yerlerdir. Sağlık hizmeti, 7-24 devam etmesi beklenen, aksamaması ara verilmemesi ve durdurulmaması gereken bir hizmettir. Bu nedenle yoğun iş temposu ile çalışılan, özveri gerektiren çalışma alanlarıdır. Sağlık kurumlarında bu özverili çalışmanın karşılığında çalışanların besleneceği, özverilerinin karşılığında memnun olabilecekleri bir kurum kültürü oluşturulmalıdır.

Sağlık kurumları çok çeşitli meslek grupları ve çok çeşitli bölümlerden oluşmaktadır. Matriks yapıda olması nedeniyle ortak dil oluşturmak, kurum kültürü oluşturmak diğer örgüt yapılarına göre oldukça zordur (Öztürk, 2014, s. 34-36).

Aynı zamanda sağlık kurumları için örgüt kültürü oluşturmak, diğer örgüt yapılarına göre daha da gereklidir. Şöyle ki, sağlık kurumlarında yapılan çalışmalarda elde edilen çarpıcı verilerden biri; örgüt kültürünün hastaların tedavi sonuçlarına, tıbbi çıktılarına etkisi olabileceğini göstermesidir. Borg ve arkadaşlarının çalışmasında, Metisiline Dirençli Staphylococcus Aureus (MRSA) prevalansı incelendiği hastanelerin değişime bakış açıları arasında anlamlı bir etkileşim olduğunu tespit etmişlerdir. Değişime açık kültür yapısında olan hastanelerin enfeksiyon oranlarının da düşük düzeyde olduğu gözlenmiştir (Koby, 2023, s. 15).

Örgüt kültürü, hastane çalışanları için bir araya getirici özellik taşır. Kurum performansını etkileme potansiyeline sahip yöneticiler ve tüm çalışanlar için önemli olan bir faktördür (Fındık, 2018, s.13).

Sağlık kurumlarında hemşireler üzerinde yapılan bir çalışmada, kuruma olan bağlılığın kurum kültürü algısı ile orantılı olduğu belirtilmektedir. Örgüt bağlılığı ile işten ayrılma oranları arasında doğru orantılı bir etkileşim olduğu gösterilmektedir. İşten ayrılma oranları örgütleri zor durumda bırakmaktadır. Bahse konu çalışmada, kurum kültürünü desteklemeye yönelik, olumlu duyguları kapsayan bir kültür geliştirilmesi önerilmektedir (Gülser, 2011, s. 63).

5. ÖRGÜTSEL PERFORMANS

5.1. Performans Kavramı

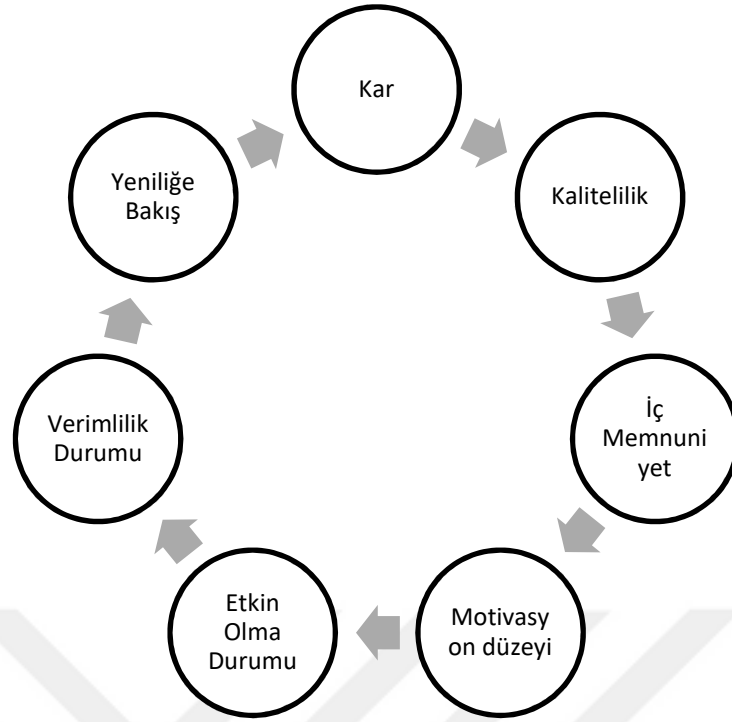
İngilizceden dilimize geçmiş olan “performans” kelimesinin anlamı; eldeki kaynak ve araçlar ile belirlenen hedefe ulaşma sürecinde harcanan eforun ve bu hedefe ne derece yaklaşıldığının çeşitli veriler ile gösterilmesidir (Türktemiz, 2022, s. 15). Elde elden sonuç çıktıların nitelik yönünden de değerlendirilmesi, kalitesi de performans için önemli bir belirteçtir. Kısaca performans, üretilen şeyin; nasıl, ne sürede, ne kadar ve ne kalitede yapıldığıdır (Özkaraca, 2018, s. 52). Kelime anlamı olarak, “icraata geçme, gerekenleri yapma” manalarını karşılamaktadır. Fransızcadan köken aldığını belirten kaynaklar da mevcuttur (Demir, Mete, & Erçelik, 2023, s. 2701).

Performans örgütsel ya da bireysel olarak değerlendirilebilir. Performans, genel anlamda ürüne/hizmete ulaşma sürecinde gösterilen çaba ve gayretin nicel olarak, belirli standart ve göstergeler ile değerlendirilmesidir.

Benzer bir tanımda performans şöyle açıklanmaktadır; çalışanların kendilerine verilen vazifeler sonucunda yaptıkları işlerin/hizmetin ortaya çıkardığı sayısal verilerdir (Taşkın, 2021, s. 88).

Performans tanımını daha iyi kavrayabilmek için iki aşamada incelemeliyiz. Öncelikle çalışanlardan her birinin bilgi, beceri ve deneyim düzeylerine göre kişilerden beklenen işler belirlenmelidir. Çalışanların bu beklenen işleri gerçekleştirme düzeyleri bize performans göstermektedir (Tozlu, 2014, s. 15). Performans standartlarının belirlenmesi ve değerlendirilmesi süreci ise performans yönetimi olarak adlandırılmaktadır.

Performans ölçümleri üç katmanda değerlendirilmektedir. İlk katman kişisel performans değerlendirmesi, ikincil katman grupların, ünitelerin, takımların değerlendirmelerinden oluşmaktadır. Üçüncü katman ise, kurumun performansının değerlendirilmesini içermektedir. Bu üç katman birbirini doğru orantılı olarak etkilemektedir. Kişilerin performans toplamı, ekiplerin performansını ve dolayısı ile örgütün performansını doğrudan etkilemektedir (Sebzecili, 2022, s. 132). Kişilerin performansının iyileşmesini isteyen örgüt, örgüte olan bağlılığın iyileşmesine ve çalışanları motive edecek kaynakların geliştirilmesine odaklanmalıdır. Rakip örgütlere fark atabilmek için ise çalışanlara yönelik iyileştirme faaliyetleri üzerinde çalışmalıdır (Gülmüş, 2023, s. 39).



Şekil 2. Performans Elemanları

Kaynak: (Gülmüş, 2023, s. 40).

Yukarıda belirtilen tüm öğeler ile çalışıldığında, örgüt performans sonuçları yüz güldürücü olmaktadır. Bahsedilen tüm elemanların birbirlerini ve süreci etkileme olumlu ya da olumsuz yönde değiştirme potansiyeli vardır.

5.2. Örgütsel Performans ve Tanımı

Örgüt içinde çalışanların, bireysel performansları toplamı örgütsel performansı oluşturmaktadır. Örgütsel performans, çalışan bireylerin performansından beslendiğinden; örgütün performansı ile birlikte bireysel performanslar da izlenmelidir. (Türktemiz, 2022, s. 15).

Hacıbeyoğlu performansı, örgütün amacına ve hedefine ulaşmaya yönelik yaptığı planlarına karşılık elde ettiği sonucu nicelik ve nitelik olarak belirleyen bir formül olarak tanımlamaktadır. Ayrıca bu tanımda; performans için, örgütün kendi otonom değerlendirmesini yapabileceği bir sistem olmasının yanı sıra, rakiplerine göre de durumunun ölçülmesinde belirteç olarak kullanılabileceğinden bahsedilmektedir. Yani işletme, performans ölçümleri ile kendi başarı durumunu değerlendirebilir. Hem de rekabet ortamında, diğer işletmelere göre nerede olduğunu görebilir.

İş dünyasında, aynı sektörde bulunan benzer ürünü piyasaya sunan şirketlerden, aynı şartlarda bazıları daha fazla ve daha nitelikli ürün çıktısına sahip olurken bazıları daha kötü verim sergilemektedir. Buradaki işin daha iyi ya da daha kötü olduğunu performans ölçümleri ile ortaya konulabilmektedir (Arslan, 2016, s.69-70).

Performans, örgütün gün sonunda neye ulaşıldığının göstergesidir. Performans; sayısal değerler, maddi kazançlar, kar, pazardaki konum, sağlanan rekabet üstünlüğü, kalite, çalışan ve müşteri memnuniyet yüzdeleri gibi değerler ile ölçülmektedir (Alakaş, 2022, s. 75). Elde edilen veriler başarı derecesini belirler; beklenen amaca ulaşılmış ya da hedef aşılmış ise başarılı olduğu anlamına gelmektedir. Hedefe ulaşma gayesi ile sarf edilen gayret performans olarak adlandırılır (Gülmüş, 2023, s. 39).

Performans değerlendirilmesi yapılacak devir başında, ilk olarak çalışandan beklenen işler detaylı şekilde belirlenir. Çalışan ile istenilen görevler net ve açık şekilde paylaşılır, talimatlar konusunda mutabakata varılır. Belirlenen devir sonunda ise ölçüm ve değerlendirilmeler neticesinde elde edilen somut veriler ile süreç ölçümü yapılır. Tüm bu süreç performans yönetimi denilmektedir (Taşkın, 2021, s.89).

Örgütsel performans ölçümleri iki şekilde değerlendirilmektedir. Örgüte ait bölümlerin, ünitelerin birbirleri ile olan mukayeseleri ya da eşdeğer örgütlerin birbirlerine göre karşılaştırmaları ile yapılan oranlamalar ile başarı düzeyleri ölçülebilmektedir (Güdük & Önder, 2020, s. 428). Örgüte ait performans değerlendirmelerinin ana amacı örgüt hedeflerinin gerçekleştirme oranlarının belirlenmesidir (Bakoğlu, 2001, s. 39).

Örgütler performanslarının nasıl olduğunu belirlemek için kendilerini değerlendirmeleri gereken durumlar şunlardır (Gülmüş, 2023, s. 45-49);

- Büyüme ve gelişme hızları,
- Pazarda nerede bulundukları, pazardan aldıkları payın büyüklüğü,
- Yatırım yapabilme durumu, yeni alanlarda genişleme durumu,
- Dış memnuniyet düzeyi,
- Yeniliklere uyum sağlama yeteneği, yeniliğe açıklık,
- Personellerin kurumda kalma oranı.

Bir örgüt tüm bu maddeleri değerlendirerek kendi performansını net olarak hesaplayabilir. Kendi durumunu, ne düzeyde olduğunu anlayıp, ne yapması gerektiğine odaklanabilir.

Tablo 4. Performans Değerleme Süreci Basamakları

✓	Performans Yönetim Ekibinin Kurulması
✓	İş Analizlerinin ve Görev Tanımlarının Yapılması
✓	Ölçüm Standartlarının Kararlaştırılması
✓	Ölçüm Yönteminin Kararlaştırılması
✓	Ölçüm Dönemlerinin / Aralıklarının Kararlaştırılması
✓	Denetim Ekiplerinin Eğitilmesi
✓	Yönetim ve Çalışanlar ile Bilgi Paylaşımı

Kaynak: (Tozlu, 2014, s. 18).

Yukarıdaki tabloda da belirtildiği üzere; performans ölçümü yapmak isteyen bir kurum, süreç basamaklarını ve ölçüm standartlarını net bir şekilde belirlemeli, çalışanların ve yönetimin benimseyeceği ortak standartlar geliştirmeli, süreç içerisinde eğitim ve bilgi paylaşımları ile ortak dil oluşturmali ve belirlenen dönemlerde ölçümleri gerçekleştirmeli, geri bildirimler ile süreci desteklemelidir.

5.3. Örgütsel Performans Tarihçesi

Performans ölçüm örneği ilk olarak 20. yüzyıl başlarında Amerikan ordusu tarafından uygulanmış olup, daha sonraları sanayi sektöründe de örneklerine rastlanmıştır. İlk uygulamaların, üretim hızına oranla ücretin de artırılması şeklinde olduğu görülmektedir. (Tozlu, 2014, s. 12).

Kamu sağlık hizmetlerinde 80’li yıllarda performans yönetimi konuşulmaya başlanmıştır. Sağlık hizmetlerinde; sağlık alanında meydana gelen teknolojik gelişmeler, sağlık harcamalarının yüksek maliyeti, sağlık müşterilerinin sunulan hizmeti bilme hakkı ve sağlık kurumlarından şeffaflık beklentisi gibi nedenlerle performans yönetimine gereklilik duyulmuştur (Güdük & Önder 2020, s. 428).

Performans Yönetiminde benimsenen yöntemlerden biri olan 2003 yılında Mollerman ve Timmermann’ın geliştirdikleri 360 derece Performans Yönetim Döngüsü dört aşamadan oluşmaktadır. Bunlar; sorumluluklar, yöneltme, ölçme ve

ödülüdür. İlk aşamada, ulaşılması hedeflenen plan kapsamında sorumlular ve sorumluluklar belirlenir. İkinci aşama, belirlenen sorumluluklar doğrultusunda çalışanların yönlendirilmesi, eğitimi, rehberliği, geribildirim ile yöneltmenin desteklenmesi gibi iş yapma sürecindeki rehberliği kapsamaktadır. Üçüncü aşama, hedeflere ne kadar ulaşıldığının ölçülmesidir. Çeşitli açılardan yapılacak tüm değerlendirmeleri içerir. Son aşama ise, neticeye göre ödül mekanizmalarının çalıştırılmasıdır. Döngüsel olması ise, bir değerlendirme sonlandığında, yeni hedefler için yeni döngüler başlatılmasını anlatmaktadır (Türktemiz, 2022, s. 16-17).

Genel kapsamda örgütsel performans yedi farklı boyut ile ele alınmaktadır. Bunlar; etkinlik, kar elde etme, verimlilik, kalite standartlarına sahip olma, yenilikçilik, olumlu–uyumlu örgüt iklimi, yararlılık şeklindedir (Özkaraca, 2018, s. 67).

Ülkemizde 2020’li yıllarda sağlık sektöründe, kamu sağlık kurumlarında hizmet ve finans ölçümleri ile çalışan maaşlarına da yansıyacak şekilde performans ölçümleri yapılmaktadır.

5.4. Örgütsel Performansın Amacı ve Verimlilikleri

Performans yönetiminin en büyük amacı, en az kaynak kullanımı ile en çok ürün/hizmet üretilmesinin sağlanmasını istemek olabilir. Örgütün ya da bireylerin gösterdiği performans geliştirilip artırılarak bu amaç sağlanabilir.

Örgüt performansının ölçülmesi yoluyla kendini değerlendirdiğinde, kendi durumu ve mevcut kapasitesi hakkında bilgi sahibi olabilmekte, zayıf taraflarını ortaya çıkarıp geliştirebilmeye olanak bulabilmektedir (Kekeç, 2024, s. 19).

Sağlık sektöründe sunulan hizmetin temel gayesi zarar vermeden, en kaliteli tedavi olanaklarını sunma yoluyla sağlığın iyileştirilmesini ve geliştirilmesini sağlamaktır. Başarı için, bu asil gaye gerçekleşirken, verimlilik de sağlanmalı, kar da elde edilmelidir. Verimliliğin iyileştirilmesi, finansal iyileştirme yanında personel gücünün de artırılması yani performans artırımı ile mümkündür (Güdük & Önder, 2020, s. 438).

Performans yönetiminin yönetici, çalışan ve örgüt açısından birçok faydası bulunmaktadır (Taşkın, 2021, s. 92). Bunlar;

Yönetim açısından;

- Sürekli gözlem sayesinde kontrol ve planlamada etkililik sağlar.
- Yönetim ile çalışanlar arasında iletişim gelişir, kurum kültürüne katkı sağlanır.

- Ölçümler ile çalışanlar yeterli ve yetersiz oldukları alanları fark ederler. Kişisel gelişimlerine katkı sağlanır.
- Yönetim kabiliyetleri artar.

Çalışan açısından;

- Kendilerinden istenilen görevler net bir şekilde kendilerine belirtilmiş olur. Kendilerinden ne istenildiğini ve nasıl değerlendirileceklerini bilirler.
- Kişisel gelişimlerine katkı sağlarlar. Kendilerini yeteneklerini ve geliştirmesi gereken yanlarını öğrenirler.
- Örgüt amacı için nasıl fayda sağlayacaklarını kavrarlar.
- Performans ölçümü sonuçlarına göre, işine memnuniyet ve güven duygusu geliştirebilir.

Örgüt açısından;

- Örgütün finansal karı ve verimi artar.
- Sunulan hizmetin kalite değeri artırılır.
- Değerlendirme sonuçlarında, örgütte geliştirilmesi gereken alanlara yönelik eğitim gereksinimleri belirlenmiş olur.
- Kurumun insan gücü hakkında daha net bilgilere sahip olunur.
- Geliştirilmesi gereken insan gücü tayini daha doğru yapılır.

Tüm bunlara ek olarak, performans ölçüm sistemlerinin hatasız olarak uygulandığında, çalışanlar arasında denge ve adalet sağladığı için üretimi ve kaliteyi artırdığı yönünde bulguları olan çalışmalar bulunmaktadır (Tozlu, 2014, s. 32).

5.5. Örgütsel Performans Değerlemede Gözlemlenen Hatalar

Performans ölçüm kriterlerinin kendi içerisinde tutarlı olması gerekmektedir. Ancak bu sayede başarıların ya da başarısızlıkların nicel olarak değerlendirmesi doğru yapılabilir (Galalı, 2024, s. 69-70). Tutarlı olmayan ölçüm kriterleri, başarısızlık hissi nedeniyle ekip çalışmasını da sekteye uğratabilmektedir.

Geribildirim mekanizmasının doğru çalıştırılmaması performans ölçümlerinden beklenen iyileşmeyi elde etmeyi olanaksızlaştırmaktadır (Galalı, 2024, s. 68). Ürün ya da hizmet sunumunda istenilen kaliteyi/değeri elde etmek ve bunun sürekliliğini sağlamak için, geribildirimlerden faydalanılmaktadır.

Performans ölçüm sonuçları bize neyi geliştirmemiz neyi azaltmamız konusunda rehberlik eder.

Taşkın, kamu sağlık hizmetlerinde gerçekleştirilen performans yönetimindeki aksaklıklara yönelik bazı tavsiyelerde bulunmaktadır. Bunlardan bazıları;

- Performans yönetimi sadece hekim grubuna değil diğer çalışma gruplarını da kapsayacak şekilde geliştirilmelidir.
- Performans yönetiminde adaleti sağlamak için, değerlendirme yöntemlerinde çalışanlar ve sivil toplum kuruluşlarının da içinde bulunduğu daha fazla görüşe başvurulmalıdır.
- Sistemsel hataları ve adaletsiz durumları tespit ve değerlendirme için etik komisyonlar kurulmalıdır.
- Pandemide yaşadığımız gibi, başvuran hasta sayısının azalmasına yol açan durumlarda performans düşüklüğü kaçınılmazdır. Bu gibi durumlarda da çalışanı mağdur etmeyecek uygulamalar geliştirilmelidir (s: 104).
- Performans değerlendirme sürecine yönelik negatif algıyı değiştirmek için, şeffaf bir süreç içerisinde gerekli bilgilendirme ve eğitimler yapılmalıdır. Sürecin şeffaf bir şekilde anlatılması benimsenmesini ve sürece katılımı kolaylaştırabilmektedir (Tozlu, 2014, s. 162).

Tozlu 2014 yılında yaptığı çalışmasında performans ölçüm sürecinde yapılan hataları şu şekilde sıralamaktadır;

- Değerlendirmelerde nicel verilere odaklanması, işlerin nitelik yönünden geliştirilmemesine neden olabilmektedir.
- İş ve hizmet süreçlerinde meydana gelen değişimlere paralel olarak değerlendirme ölçütlerinin yenilenmemesi, istenilen sonuçlara ulaşmayı engelleyebilmektedir.
- Değerlendirmelerde karmaşadan kaçınmak için, ölçüm kriterlerinde aşırı sadeleştirmeler yapılması, istenilen performansın ölçülmesini sağlamayacaktır.
- Denetim ekibinin fazla tolerans göstermesi ya da tam tersi fazla baskıcı davranması, objektif davranamaması gibi hatalı uygulamalar süreçten beklenen verimliliğin alınmasını engellemektedir (S: 26)

5.6. Performans Yönetiminde Başarı Sağlamak

Performans yönetimini başarıyı yakalayabilmesi için benimsenmesi gereken bazı prensipler bulunmaktadır (Sebzecili, 2022, s.155).

- Performans sistemleri tüm çalışanları kapsayacak şekilde olmalı ve tüm çalışanlar tarafından anlaşılmış ve özümsemiş olmalı.
- Örgütün içinde ve dışında oluşabilecek tüm değişikliklerden haberdar olunmalı ve oluşabilecek her duruma uyum sağlayabilecek esneklikte olunmalı.
- Örgüt sürekli iyileştirmeyi benimsemiş olmalı.
- Süreç içerisinde şeffaf ve anlaşılır bir iletişim ortamı sağlanmalı, yanlış anlaşılmalara mahal vermeyecek basit bir anlatım benimsenmeli.
- Çıkan sonuçlar sağlam dayanaklara dayanmalı, karşıt fikirleri çürütmeli.
- Süreç güncel tutulmalı, tam zamanlı ve doğru bilgileri içermeli.
- Süreç, harcamalar minimize edilecek şekilde ve yapılacak işlerin çerçevesi belirlenerek hazırlanmalıdır. Süreç hedefe odaklanarak, gereksiz harcamalardan kaçınarak hazırlanmalıdır.

5.7. Sağlık Hizmetlerinde Örgütsel Performans

Sağlık Hizmetlerinde yer alan akredite olmuş, 23 özel hastane üzerinde yapılan bir çalışmada, personel güçlendirmenin örgütsel performans üzerine diğer değişkenler (örgütsel öğrenme, örgütsel yenilikçilik) ile birlikte yaklaşık %61'lik etkisi olduğu vurgulanmaktadır (Söylemezoğlu, 2023, s. iv-v).

Sağlık hizmetlerinde yapılan bir çalışmada sağlık çalışanları üzerinde görülen isteksizlik ve yılgınlığın, örgütsel performansı olumsuz etkilediği sonucuna varılmıştır (Türktemiz, H. 2022). Bu tip olumsuz duyguların örgüt bağlılığının düşük olduğu, örgüt ikliminin bozulduğu çalışma ortamlarında varlığını sürdürebildiği düşünüldüğünde örgüt ikliminin önemi anlaşılmaktadır. Güneş giren eve doktor girmez sözünü, “güneş giren işyerinde performans yüksek olur” şeklinde değiştirerek, örgüt ikliminin önemini bu metafor ile anlatabiliriz.

Sağlık hizmetleri emek yoğun hizmet sunan işletmeler olduğu için, ağır çalışma koşullarında çalışan personelin motivasyonunun sağlanması önem arz etmektedir. Çalışanların gereksinimlerinin fark edildiği, giderildiği, itimat hissettikleri işyerlerinde daha iyi performans gösterdikleri bilinmektedir. Sağlık kurumlarında bu hususlar performansı yükseltmede önem göstermektedir (Gümüş, 2023, s. 104).

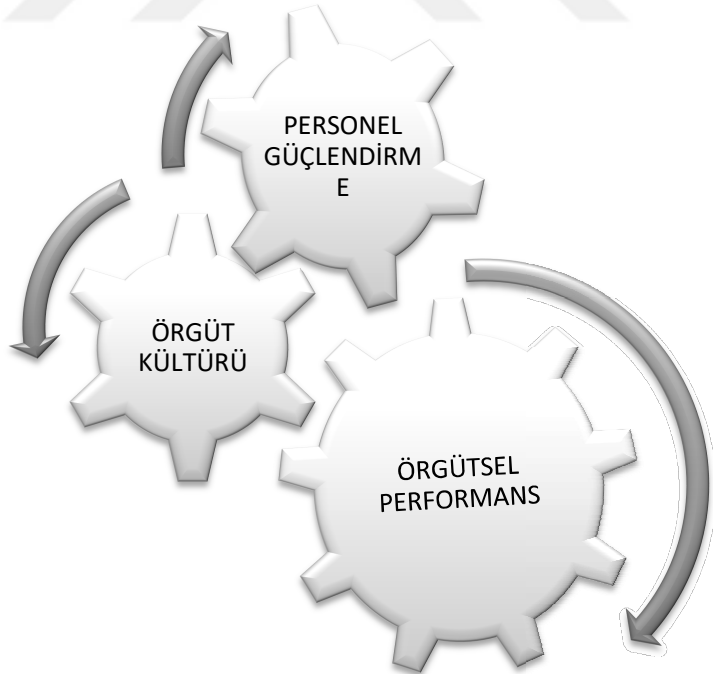
Kamu sağlık kurumlarında günümüze uygulanan performans yönetimi uygulamalarının, ücret odaklı olduğu için etkisiz olduğu yönünde eleştiriler getiren çalışmalar bulunmaktadır. Değerlendirme çıktılarının ücrete etkisi minimal düzeyde olması gerektiği, sürecin cezalar ve yaptırımlar ile değil ödül ve teşvikler ile yürütülmesi gerektiği önerilmektedir (Tozlu, 2014, s. 148).

6. YÖNTEM

6.1. Araştırmanın Modeli

Araştırmada, sağlık kurumlarında personel güçlendirme uygulamalarının örgüt kültürü ve örgütsel performans üzerinde etkili olup olmadığı, karma desende incelenmiştir. Nicel veriler ve nitel veriler, anket (ölçek) yöntemi ile gönüllü katılımcılardan elde edilmiştir.

Şekil 3’de görüldüğü gibi, Personel güçlendirme araştırmanın bağımlı değişkenini; örgüt kültürü ve örgütsel performans ise bağımsız değişkenlerini oluşturmaktadır. Çalışmada demografik veriler ile betimsel analiz yapılmıştır. İstatistiksel analizler öncesinde, araştırmanın ölçme araçlarının tanımlayıcı analizleri, normallik ve güvenilirlik incelemelerine dair bulgular sunulmuştur. Personel güçlendirme, örgüt kültürü ve örgütsel performans için ayrı ayrı ölçekler kullanılmıştır. Cronbach’s Alpha ile ölçeklerin güvenilirliği test edilmiştir. Araştırmada; güvenilirlik, ANOVA ve Tukey post-hoc test analizleri, korelasyon ve regresyon analizleri kullanılmıştır.



Şekil 3. Araştırma Modeli

Kaynak: Araştırmacı tarafından hazırlandı.

Araştırmanın Hipotezleri:

- Araştırma Hipotezi 1. : Sağlık Kurumlarında Personel Güçlendirmenin Örgüt Kültürü üzerinde olumlu yönde etkisi vardır.
- Araştırma Hipotezi 2. : Sağlık Kurumlarında Personel Güçlendirmenin Örgütsel Performans üzerinde olumlu yönde etkisi vardır.
- Araştırma Hipotezi 3. : Sağlık Kurumlarında Personel Güçlendirmenin Örgüt Kültürü üzerinde olumlu yönde etkisi yoktur.
- Araştırma Hipotezi 4. : Sağlık Kurumlarında Personel Güçlendirmenin Örgütsel Performans üzerinde olumlu yönde etkisi yoktur.

Araştırma sonucu, Hipotez 1 ve 2’yi destekler niteliktedir. Hipotez 3 ve 4 geçersiz bulunmuştur.

6.2. Çalışmanın Amacı ve Önemi

Aşağıdaki tablo 5’de görüldüğü gibi, araştırmanın ana konusu olan “Personel Güçlendirme” konusunda sağlık kurumlarında yapılan çalışmalar, yetersiz sayılacak kadar az sayıdadır. Personel güçlendirme, kurum kültürü ve örgütsel performans değişkenlerinin tümünü içeren bir çalışma ise bulunmamaktadır. Bu nedenle bu çalışma literatür boşluğuna oldukça önemli bir katkı sağlamaktadır.

Ayrıca sağlık kurumlarında yapılmış çalışmaların genellikle hemşireler ile gerçekleştirdiği görülmektedir. Bu çalışma örneklemini ise daha geniş meslek grubunu (hekim, hemşire, ebe, tekniker, ve sekreteryacı çalışanları) kapsamaktadır. Bu yönü ile de, sağlık çalışma alanının daha genel bir fotoğrafını sunmaktadır.

Bu çalışma, personel güçlendirme uygulamalarının benimsenmesinde ya da benimsenmemesinde; bu konular ile daha çok araştırma yapılmasının sağlanmasında yol gösterici olabilir.

Tablo 5. Personel Güçlendirme Hakkında Literatür Taraması

Arama yeri	Aranan kelime	Sonuç	Sağlık kurumlarında yapılan çalışma	Tarih
Yök tez arşivi	Personel Güçlendirme	172	10	04.04.2025
Google Akademik	Personel Güçlendirme, Sağlık	9	9	04.04.2025
Google Akademik	Personel Güçlendirme, Hastane	2	2	04.04.2025
Google Akademik	Personel Güçlendirme, Örgütsel Performans	2	0	04.04.2025
Google Akademik	Staff Empowerment, Health	41	41	04.04.2025
Google Akademik	Staff Empoverment, Organizational Culture	7	0	04.04.2025
Google Akademik	Personel Güçlendirme, Örgüt Kültürü, Örgütsel Performans	0	0	04.04.2025

Kaynak: Araştırmacı tarafından hazırlandı.

6.3. Çalışma Grubu

Çalışma İstanbul İli Anadolu yakasında bulunan, ikinci basamak üç hastanede (Şile Devlet Hastanesi, Beykoz Devlet Hastanesi, Üsküdar Devlet Hastanesi), anket (ölçek) yöntemi ile veri toplanarak gerçekleştirildi. Bu üç hastane benzer özellikleri nedeni ile seçildi. Bu benzer özellikler; İstanbul ilinde bulundukları konum (Anadolu Yakası), hizmet sunumunda aynı basamakta bulunmaları (ikinci basamak devlet hastanesi), aynı üst birime bağlı olmaları (2. Başkanlık) ve çalışan sayıları açısından benzer büyüklükte olmalarıdır.

Araştırma katılım grubu, ilgili hastanelerde çalışan hekim, hemşire, ebe, tekniker, diğer sağlık personeli (Psikolog, Diyetisyen, Eczacı, Fizyoterapist) ve sekreter meslek grubu çalışanlarından oluşmaktadır. Cinsiyet ve yaş kısıtlaması yoktur. Örneklem 364 kişiden oluşmaktadır.

6.4. Araştırmanın Kısıtlılığı

Araştırmanın kısıtlılıkları; İstanbul ilindeki ikinci basamak hastanelerden sadece üç hastanede (Şile Devlet Hastanesi, Beykoz Devlet Hastanesi, Üsküdar Devlet Hastanesi) yapılıyor olması, araştırmanın sağlık kurumlarının diğer basamaklarını kapsamaması, özel sağlık kuruluşlarını kapsamıyor olmasıdır. Ayrıca, araştırma katılımcılarının, sağlık kurumlarında çalışan, hekim, hemşire, ebe, tekniker, sekretery ve diğer sağlık personeli (Psikolog, Diyetisyen, Eczacı, Fizyoterapist) çalışanlarından oluşması, sağlık dışı hastane çalışanlarını (temizlik personeli, güvenlik personeli ve diğer meslek alanlarını) kapsamıyor olması diğer kısıtlılıktır.

6.5. Verilerin Toplanması

Veriler dört bölüm halinde hazırlanarak oluşturulan anket formu ile gönüllü katılımcılardan alındı. Anket formunun ilk bölümü demografik bilgiler oluşturmaktadır. İkinci bölümde ise, personel güçlendirme ölçeği olarak; Spreitzer 1995 yılında oluşturduğu, Ekiyor ile Karagül'ün ise düzenlediği 2016 yılında yayınladığı, “Personel Güçlendirme” ölçeği kullanıldı. Üçüncü ve dördüncü bölüm ölçekleri; örgüt kültürü ve performans ölçekleri araştırmacı tarafından hazırlandı. Ölçeklerin güvenilirlik ve geçerlilik testleri yapıp güvenilir olduğu belirlendi. Ölçek maddeleri, beşli likert tipi şeklinde, “kesinlikle katılıyorum- katılıyorum- kararsızım- katılmıyorum- kesinlikle katılmıyorum” şeklinde derecelendirildi.

Hazırlanan anket formu ile; Şile Devlet Hastanesi, Beykoz Devlet Hastanesi ve Üsküdar Devlet Hastanesi sağlık çalışanları (hekim, hemşire, ebe, sekreter, tekniker, eczacı, psikolog ve diyetisyen meslek grupları) ile görüşülerek veriler toplandı.

Çalışma; literatür taraması ve saha araştırması olarak iki aşamalı olarak gerçekleştirildi. Literatür taramasında yaşanan en önemli zorluk, araştırma konusunda sağlık sektöründe yapılan yeterli çalışma bulunmamasıdır. Saha çalışmasında ise, çalışanların fişlenme korkusu ile özellikle yönetim konusundaki fikirlerini belirtmekten çekindiklerini gözlemlendi. Bilgilerinin gizli kalacağı onam formu ile açıkça belirtildiği halde, çalışmadan çekilmek isteyen katılımcılar ile karşılaşıldı. Veri toplama gönüllülük esasına göre yapıldığı için, sadece gönüllü katılımcıların verileri çalışmaya dâhil edildi.

6.6. Verilerin Analizi

Araştırma kapsamında anket yöntemi ile toplanan veriler, betimsel ve istatistiksel analiz yöntemleri ile değerlendirilmiştir. Araştırma verilerinin analizi Spss25 programı ile yapılmıştır. Araştırmada güvenirlik, tek yönlü ANOVA ve Pearson korelasyon testi ve regresyon analizleri kullanılmıştır.

6.7. Geçerlilik ve Güvenirlik

Personel güçlendirme, örgüt kültürü ve örgütsel performansı başlıkları için üç ayrı ölçek kullanılmıştır. Cronbach's Alpha ile ölçeklerin güvenirliği test edilmiştir. İlgili katsayıların 0,70 üzerinde olduğu ve araştırmada kullanılan ölçeklerin güvenilir olduğu belirlenmiştir.

7. BULGULAR

Çalışmanın bu bölümünde araştırma amaçları doğrultusunda toplanan verilerin betimsel ve istatistiksel analiz bulgularına yer verilmiştir. Bu çerçevede öncelikle betimsel analiz bulguları bildirilmiş ardından da araştırmanın hipotezlerine cevap aramak amacıyla gerçekleştirilen istatistiksel analiz bulguları sunulmuştur.

7.1. Betimsel Analizler

Betimsel analiz çerçevesinde araştırma verilerinin dağılımları frekans ve yüzdelere üzerinden incelenmiştir. Aşağıda yer alan Tablo 1'de araştırma örnekleminin demografik değişkenlerinin dağılımı sunulmuştur. Elde edilen bulgulara göre, araştırma örneklemini cinsiyet açısından 282 (%78) kadın ve 82 (%22) erkekten oluşmaktadır. Yaş gruplarına bakıldığında, 151 (%42) katılımcının 18-30 yaş aralığında, 154 (%42) katılımcının 31-45 yaş aralığında ve 59 (%16) katılımcının 46 yaş ve üzerinde olduğu görülmüştür. Medeni durum açısından, katılımcıların 226'sı (%62) evli, 131'i (%36) bekâr, 5'i (%1) boşanmış ve 2'si (%1) dul olarak tespit edilmiştir. Eğitim düzeyi dağılımına bakıldığında, 3 (%1) katılımcı ilköğretim, 28 (%8) katılımcı lise, 68 (%19) katılımcı ön lisans, 190 (%52) katılımcı lisans, 66 (%18) katılımcı lisansüstü ve 9 (%2) katılımcı doktora seviyesinde eğitim almıştır.

Çalışılan kurum dağılımı incelendiğinde, 126 (%35) katılımcının Şile Devlet Hastanesi'nde, 109 (%30) katılımcının Beykoz Devlet Hastanesi'nde, 59 (%16) katılımcının Üsküdar Devlet Hastanesi'nde çalıştığı ve 70 (%19) katılımcının kurum bilgisini belirtmediği görülmüştür. Meslek dağılımına bakıldığında, 23 (%6) katılımcının hekim, 30 (%8) katılımcının ebe, 176 (%48) katılımcının hemşire, 71 (%20) katılımcının sağlık teknikeri/teknisyeni, 48 (%13) katılımcının veri giriş personeli/sekreter ve 16 (%4) katılımcının diğer sağlık personeli olduğu belirlenmiştir. Son olarak da hizmet yılı açısından katılımcıların 134'ü (%37) 1-5 yıl, 73'ü (%20) 6-10 yıl, 51'i (%14) 11-15 yıl, 44'ü (%12) 16-20 yıl ve 62'si (%17) 21 yıl ve üzerinde hizmet süresine sahiptir.

Tablo 6. Çalışma Grubunun Kişisel Bilgi Değişkenlerinin Dağılımları

Değişken	N	%
Cinsiyet		
Kadın	282	78
Erkek	82	22
Yaş		
18 – 30 yaş	151	42
31 – 45 yaş	154	42
46 ve üzeri	59	16
Medeni Durum		
Evli	226	62
Bekar	131	36
Boşanmış	5	1
Dul	2	1
Eğitim Durumu		
İlköğretim	3	1
Lise	28	8
Ön Lisans	68	19
Lisans	190	52
Lisans Üstü	66	18
Doktora	9	2
Çalışılan Kurum		
Şile Devlet Hastanesi	126	35
Beykoz Devlet Hastanesi	109	30
Üsküdar Devlet Hastanesi	59	16
Belirtmiyor	70	19
Meslek		
Hekim	23	6
Ebe	30	8
Hemşire	176	48
Sağlık Teknikeri/Teknisyeni	71	20
Veri Giriş Personeli/Sekreter	48	13
Diğer Sağlık Personeli	16	4
Hizmet Yılı		
1 - 5 Yıl	134	37
6 - 10 Yıl	73	20
11 - 15 Yıl	51	14
16 - 20 Yıl	44	12
21 Yıl ve Üzeri	62	17
Toplam	364	100

7.2. İstatistiksel Analizler

Çalışmanın bu bölümünde araştırma amaçları doğrultusunda oluşturulan araştırma sorularına cevap verebilmek adına gerçekleştirilen istatistiksel analizlerin bulgularına yer verilmiştir. İstatistiksel analizler öncesinde, araştırmanın ölçme araçlarının tanımlayıcı analizleri, normallik ve güvenilirlik incelemelerine dair bulgular sunulmuştur.

Aşağıda yer alan Tablo 7’de araştırmanın ölçme araçlarının ortalama skorları sunulmuştur. Bulgular incelendiğinde, personel güçlendirme değişkeninin ortalaması 44,27 (ss=6,95) olup, bu değişkenin 16 ile 55 arasında değişim gösterdiği tespit edilmiştir. Örgüt kültürü değişkeninin ortalaması 39,97 (ss=8,42) olup, 12 ile 55 arasında değişim göstermektedir. Örgütsel performans değişkeni için ise ortalama 38,67 (ss=8,04) olarak hesaplanmış olup, bu değişkenin 11 ile 55 arasında değişim gösterdiği belirlenmiştir.

Araştırma ölçme araçlarının normallik incelemesi çarpıklık ve basıklık değerleri incelenerek gerçekleştirilmiştir. Literatürde -2 ile +2 arasında olması, verilerin normal dağılım gösterdiğine ve istatistiksel analizlerde parametrik testlerin kullanılabilmesine işaret etmektedir (Hair vd., 2006). Bu araştırma kapsamında elde edilen çarpıklık ve basıklık değerleri incelendiğinde, bu değerlerin -2 ile +2 arasında dağılım gösterdiği ve dolayısıyla verilerin normal dağılım gösterdiği belirlenmiştir. Bu nedenle, araştırma sorularının cevaplanmasında parametrik test yöntemlerinin kullanılmasına karar verilmiştir.

Son olarak, araştırmanın ölçme araçlarının istatistiksel güvenilirlikleri için Cronbach’s Alpha katsayısı incelenmiş ve bu katsayının 0,70 ve üzerinde olması, kullanılan ölçme araçlarının istatistiksel olarak güvenilir olduğunu göstermektedir. Çalışmanın ölçme araçlarında elde edilen güvenilirlik katsayıları aşağıda Tablo 2’te sunulmuş olup, ilgili katsayıların 0,70 üzerinde olduğu ve araştırmada kullanılan ölçeklerin güvenilir olduğu belirlenmiştir.

Tablo 7. Araştırma Ölçme Araçlarının Ortalama Skorları, Normallik ve Güvenilirlik Değerleri

Ölçme Aracı	Ort±Ss	Alt-Üst	Çarpıklık	Basıklık	Cronbach's Alpha
Personel Güçlendirme	44,27±6,95	16-55	-0,410	-0,008	0,887
Örgüt Kültürü	39,97±8,42	12-55	-0,605	0,540	0,893
Örgütsel Performans	38,67±8,04	11-55	-0,405	0,309	0,901

Aşağıda yer alan Tablo 8’de, araştırmanın cinsiyet değişkeni ile ölçme araçları arasındaki istatistiksel anlamlı farklılıkların tespiti amacıyla gerçekleştirilen bağımsız örneklem t-testine ait bulgulara yer verilmiştir. Elde edilen bulgular incelendiğinde, Personel Güçlendirme değişkeni açısından cinsiyet değişkeni arasında anlamlı bir farklılık olduğu görülmüştür ($t(362) = -2,142, p = 0,033$). Buna göre, erkek katılımcıların Personel Güçlendirme puan ortalamalarının (Ort = 45,71, Ss = 7,30), kadın katılımcılardan (Ort = 43,85, Ss = 6,81) anlamlı derecede yüksek olduğu belirlenmiştir.

Örgüt Kültürü ve Örgütsel Performans değişkenleri açısından ise, cinsiyet değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir ($p > 0,05$).

Tablo 8. Cinsiyet ve Araştırma Ölçme Araçları Ortalama Farklılıkları

Değişken	Cinsiyet	N	Ort ± Ss	T	P
Personel Güçlendirme	Kadın	282	43,85 ± 6,81	-2,142	0,033*
	Erkek	82	45,71 ± 7,30		
Örgüt Kültürü	Kadın	282	39,85 ± 8,06	-0,513	0,608
	Erkek	82	40,39 ± 9,60		
Örgütsel Performans	Kadın	282	38,74 ± 7,56	0,315	0,753
	Erkek	82	38,43 ± 9,53		

*= $p < .05$

Aşağıda yer alan Tablo 9’da, araştırmanın yaş değişkeni ile ölçme araçları arasındaki istatistiksel anlamlı farklılıkların tespiti amacıyla gerçekleştirilen tek yönlü ANOVA ve Tukey post-hoc test bulgularına yer verilmiştir.

Elde edilen bulgular incelendiğinde, Personel Güçlendirme, Örgüt Kültürü ve Örgütsel Performans değişkenleri açısından yaş grupları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir ($p > 0,05$).

Tablo 9. Yaş Grubu Değişkeni ve Araştırma Ölçme Araçları Ortalama Farklılıkları

Değişken	Yaş Grubu	N	Ort ± Ss	F	P	Fark
Personel Güçlendirme	18 – 30	151	44,21 ± 6,77	0,287	0,751	
	31 – 45	154	44,53 ± 7,16			
	46 ve üzeri	59	43,73 ± 6,96			
Örgüt Kültürü	18 – 30	151	39,01 ± 8,50	1,905	0,150	
	31 – 45	154	40,42 ± 8,22			
	46 ve üzeri	59	41,25 ± 8,62			
Örgütsel Performans	18 – 30	151	38,56 ± 8,67	0,578	0,561	
	31 – 45	154	39,11 ± 7,45			
	46 ve üzeri	59	37,81 ± 7,87			

Aşağıda yer alan Tablo 10’da, araştırmanın medeni durum değişkeni ile ölçme araçları arasındaki istatistiksel anlamlı farklılıkların tespiti amacıyla gerçekleştirilen tek yönlü ANOVA ve Tukey post-hoc test bulgularına yer verilmiştir.

Elde edilen bulgular incelendiğinde, Personel Güçlendirme, Örgüt Kültürü ve Örgütsel Performans değişkenleri açısından medeni durum grupları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir ($p > 0,05$).

Tablo 10. Medeni Durum Değişkeni ve Araştırma Ölçme Araçları Ortalama Farklılıkları

Değişken	Yaş Grubu	N	Ort ± Ss	F	p	Fark
Personel Güçlendirme	18 – 30	151	44,21 ± 6,77	0,287	0,751	-
	31 – 45	154	44,53 ± 7,16			
	46 ve üzeri	59	43,73 ± 6,96			
Örgüt Kültürü	18 – 30	151	39,01 ± 8,50	1,905	0,150	-
	31 – 45	154	40,42 ± 8,22			
	46 ve üzeri	59	41,25 ± 8,62			
Örgütsel Performans	18 – 30	151	38,56 ± 8,67	0,578	0,561	-
	31 – 45	154	39,11 ± 7,45			
	46 ve üzeri	59	37,81 ± 7,87			

Aşağıda yer alan Tablo 11’de, araştırmanın eğitim durumu değişkeni ile ölçme araçları arasındaki istatistiksel anlamlı farklılıkların tespiti amacıyla gerçekleştirilen tek yönlü ANOVA ve Tukey post-hoc test bulgularına yer verilmiştir.

Elde edilen bulgular incelendiğinde, Personel Güçlendirme, Örgüt Kültürü ve Örgütsel Performans değişkenleri açısından eğitim durumuna göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir ($p > 0,05$).

Tablo 11. Eğitim Durumu Değişkeni ve Araştırma Ölçme Araçları Ortalama Farklılıkları

Değişken	Eğitim Durumu	N	Ort $\pm$ Ss	F	p	Fark
Personel Güçlendirme	İlköğretim	3	42,67 $\pm$ 5,13	0,741	0,593	
	Lise	28	43,86 $\pm$ 9,30			
	Ön Lisans	68	44,85 $\pm$ 6,73			
	Lisans	190	43,91 $\pm$ 6,53			
	Lisans Üstü	66	44,44 $\pm$ 7,43			
	Doktora	9	47,89 $\pm$ 6,09			
Örgüt Kültürü	İlköğretim	3	42,67 $\pm$ 11,24	0,651	0,661	
	Lise	28	41,50 $\pm$ 9,13			
	Ön Lisans	68	39,47 $\pm$ 8,46			
	Lisans	190	39,48 $\pm$ 7,91			
	Lisans Üstü	66	41,08 $\pm$ 9,46			
	Doktora	9	40,33 $\pm$ 8,35			
Örgütsel Performans	İlköğretim	3	46,67 $\pm$ 4,51	0,745	0,590	
	Lise	28	38,75 $\pm$ 10,02			
	Ön Lisans	68	39,34 $\pm$ 9,29			
	Lisans	190	38,42 $\pm$ 7,62			
	Lisans Üstü	66	38,35 $\pm$ 7,07			
	Doktora	9	38,44 $\pm$ 7,43			

Aşağıda yer alan Tablo 12’de, araştırmanın çalışılan kurum değişkeni ile ölçme araçları arasındaki istatistiksel anlamlı farklılıkların tespiti amacıyla gerçekleştirilen tek yönlü ANOVA ve Tukey post-hoc test bulgularına yer verilmiştir.

Elde edilen bulgular incelendiğinde, Personel Güçlendirme değişkeni açısından çalışılan kurumlar arasında anlamlı bir farklılık olduğu görülmüştür ($F(3,360) = 5,760$, $p = 0,001$). Post-hoc test sonuçlarına göre, Belirtmiyor grubundaki katılımcıların Personel Güçlendirme ortalamalarının (Ort = 46,73, Ss = 6,43), Beykoz Devlet Hastanesi grubundaki katılımcılardan (Ort = 42,41, Ss = 7,04) anlamlı derecede yüksek olduğu tespit edilmiştir.

Örgüt Kültürü ve Örgütsel Performans değişkenleri açısından ise, çalışılan kurum değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir ($p > 0,05$).

Tablo 12. Çalışılan Kurum Değişkeni ve Araştırma Ölçme Araçları Ortalama Farklılıkları

Değişken	Çalışılan Kurum	N	Ort ± Ss	F	P	Fark
Personel Güçlendirme	1. Şile Devlet Hastanesi	126	44,46 ± 7,12	5,760	0,001*	4 > 2
	2. Beykoz Devlet Hastanesi	109	42,41 ± 7,04			
	3. Üsküdar Devlet Hastanesi	59	44,36 ± 6,18			
	4. Belirtmiyor	70	46,73 ± 6,43			
Örgüt Kültürü	1. Şile Devlet Hastanesi	126	39,71 ± 9,04	0,742	0,528	-
	2. Beykoz Devlet Hastanesi	109	40,90 ± 7,94			
	3. Üsküdar Devlet Hastanesi	59	39,86 ± 8,45			
	4. Belirtmiyor	70	39,09 ± 8,02			
Örgütsel Performans	1. Şile Devlet Hastanesi	126	37,48 ± 8,93	1,493	0,216	-
	2. Beykoz Devlet Hastanesi	109	39,39 ± 6,48			
	3. Üsküdar Devlet Hastanesi	59	39,54 ± 7,95			
	4. Belirtmiyor	70	38,97 ± 8,49			

*= $p < 0,05$

Aşağıda yer alan Tablo 13’de ise araştırmanın meslek değişkeni ile ölçme araçları arasındaki istatistiksel anlamlı farklılıkların tespiti amacıyla gerçekleştirilen tek yönlü ANOVA ve Tukey post-hoc test bulgularına yer verilmiştir.

Elde edilen bulgular incelendiğinde, Personel Güçlendirme, Örgüt Kültürü ve Örgütsel Performans değişkenleri açısından meslek grupları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir ($p > 0,05$).

Tablo 13. Meslek Değişkeni ve Araştırma Ölçme Araçları Ortalama Farklılıkları

Değişken	Meslek	N	Ort $\pm$ Ss	F	P	Fark
Personel Güçlendirme	1. Hekim	23	46,74 $\pm$ 6,14	1,368	0,236	-
	2. Ebe	30	42,47 $\pm$ 4,70			
	3. Hemşire	176	44,14 $\pm$ 6,66			
	4. Sağlık Teknikeri / Teknisyeni	71	43,79 $\pm$ 7,49			
	5. Veri Giriş Personeli / Sekreter	48	44,71 $\pm$ 7,93			
	6. Diğer Sağlık Personeli	16	46,25 $\pm$ 8,58			
Örgüt Kültürü	1. Hekim	23	40,39 $\pm$ 9,87	0,365	0,872	-
	2. Ebe	30	39,93 $\pm$ 6,74			
	3. Hemşire	176	40,11 $\pm$ 8,32			
	4. Sağlık Teknikeri / Teknisyeni	71	38,97 $\pm$ 8,34			
	5. Veri Giriş Personeli / Sekreter	48	40,17 $\pm$ 9,10			
	6. Diğer Sağlık Personeli	16	41,75 $\pm$ 9,26			
Örgütsel Performans	1. Hekim	23	38,04 $\pm$ 7,77	0,421	0,834	-
	2. Ebe	30	38,40 $\pm$ 5,77			
	3. Hemşire	176	38,76 $\pm$ 7,38			
	4. Sağlık Teknikeri / Teknisyeni	71	39,35 $\pm$ 9,40			
	5. Veri Giriş Personeli / Sekreter	48	37,46 $\pm$ 9,54			
	6. Diğer Sağlık Personeli	16	39,81 $\pm$ 8,21			

Aşağıda yer alan Tablo 14’de, araştırmanın hizmet yılı değişkeni ile ölçme araçları arasındaki istatistiksel anlamlı farklılıkların tespiti amacıyla gerçekleştirilen tek yönlü ANOVA ve Tukey post-hoc test bulgularına yer verilmiştir.

Elde edilen bulgular incelendiğinde, Personel Güçlendirme, Örgüt Kültürü ve Örgütsel Performans değişkenleri açısından hizmet yılı grupları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir ($p > 0,05$).

Tablo 14. Hizmet Yılı Değişkeni ve Araştırma Ölçme Araçları Ortalama Farklılıkları

Değişken	Hizmet Yılı	N	Ort $\pm$ Ss	F	p	Fark
Personel Güçlendirme	1. 1 - 5 Yıl	134	43,87 $\pm$ 6,71	0,360	0,837	
	2. 6 - 10 Yıl	73	44,07 $\pm$ 7,10			
	3. 11 - 15 Yıl	51	44,41 $\pm$ 6,80			
	4. 16 - 20 Yıl	44	45,23 $\pm$ 7,50			
	5. 21 Yıl ve Üzeri	62	44,55 $\pm$ 7,16			
Örgüt Kültürü	1. 1 - 5 Yıl	134	39,26 $\pm$ 8,44	1,221	0,302	
	2. 6 - 10 Yıl	73	39,01 $\pm$ 9,19			
	3. 11 - 15 Yıl	51	40,78 $\pm$ 7,43			
	4. 16 - 20 Yıl	44	40,45 $\pm$ 8,52			
	5. 21 Yıl ve Üzeri	62	41,61 $\pm$ 8,08			
Örgütsel Performans	1. 1 - 5 Yıl	134	38,82 $\pm$ 8,47	0,286	0,887	
	2. 6 - 10 Yıl	73	38,22 $\pm$ 8,54			
	3. 11 - 15 Yıl	51	38,02 $\pm$ 8,15			
	4. 16 - 20 Yıl	44	39,55 $\pm$ 7,09			
	5. 21 Yıl ve Üzeri	62	38,81 $\pm$ 7,11			

Tablo 15’de ise, Personel Güçlendirme, Örgüt Kültürü ve Örgütsel Performans değişkenleri arasındaki ilişkileri incelemek amacıyla gerçekleştirilen Pearson korelasyon analizi sonuçları sunulmuştur.

Elde edilen bulgular incelendiğinde; Personel Güçlendirme ile Örgüt Kültürü arasında istatistiksel olarak anlamlı, pozitif yönlü ve orta düzeyde bir ilişki olduğu tespit edilmiştir ($r = 0.441$, $p < 0.01$). Personel Güçlendirme ile Örgütsel Performans arasında istatistiksel olarak anlamlı, pozitif yönlü ve orta düzeyde bir ilişki olduğu belirlenmiştir ($r = 0.404$, $p < 0.01$). Son olarak da Örgüt Kültürü ile Örgütsel Performans arasında istatistiksel olarak anlamlı, pozitif yönlü ve güçlü bir ilişki olduğu görülmüştür ($r = 0.737$, $p < 0.01$).

Tablo 15. Araştırma Ölçme Araçları Korelasyon Analizi Bulguları

Değişkenler	1	2	3
1. Personel Güçlendirme	1	0.441**	0.404**
2. Örgüt Kültürü		1	0.737**
3. Örgütsel Performans			1

**= $p < .01$

Araştırmanın amacı doğrultusunda, Personel Güçlendirmenin Örgüt Kültürü üzerindeki etkisini incelemek için Basit Doğrusal Regresyon Analizi gerçekleştirilmiş ve bulgular aşağıda yer alan Tablo 16’da sunulmuştur.

Kurulan regresyon modelinin bulguları incelendiğinde, Personel Güçlendirmenin Örgüt Kültürü üzerinde anlamlı ve pozitif bir yordayıcı olduğu tespit edilmiştir ($B = 0,534$, $p < 0,001$). Bu bulguya göre, personel güçlendirme düzeyindeki bir birimlik artışın örgüt kültürü düzeyini 0,534 birim artırdığını göstermektedir.

Modelin geçerliliği incelendiğinde ise regresyon modeli, varyansın %19,5’ini açıklamakta ($R^2 = 0,195$) ve orta düzeyde bir açıklayıcılığa sahip olduğunu göstermektedir. Modelin anlamlılığı ise ANOVA sonuçlarına göre ($F(1,362) = 87,520$, $p < 0,001$) desteklenmiştir.

Tablo 16. Örgüt Kültürü Üzerine Personel Güçlendirmenin Etkisi: Basit Doğrusal Regresyon Analizi Bulguları

Değişken	B	Std. Hata	Beta	t	P
Personel Güçlendirme	0.534	0.057	0.441	9.355	0.000**

** $p < 0.01$, $R^2 = 0.195$

Bağımlı Değişken: Örgüt Kültürü

Son olarak da Personel Güçlendirmenin Örgütsel Performans üzerindeki etkisini incelemek için Basit Doğrusal Regresyon Analizi gerçekleştirilmiş ve bulgular aşağıda yer alan Tablo 17’de sunulmuştur.

Kurulan regresyon modelinin bulguları incelendiğinde, Personel Güçlendirmenin Örgütsel Performans üzerinde anlamlı ve pozitif bir yordayıcı olduğu tespit edilmiştir ($B = 0,466$, $p < 0,001$). Bu bulgu, personel güçlendirme düzeyindeki bir birimlik artışın örgütsel performans düzeyini 0,466 birim artırdığını göstermektedir.

Modelin geçerliliği incelendiğinde ise regresyon modeli, varyansın %16,3’ünü açıklamakta ($R^2 = 0,163$) ve orta düzeyde bir açıklayıcılığa sahip olduğunu göstermektedir. Modelin anlamlılığı ise ANOVA sonuçlarına göre ($F(1,362) = 70,447$, $p < 0,001$) desteklenmiştir.

Tablo 17. Örgütsel Performans Üzerine Personel Güçlendirmenin Etkisi: Basit Doğrusal Regresyon Analizi Bulguları

Değişken	B	Std. Hata	Beta	T	p
Personel Güçlendirme	0.466	0.056	0.404	8.393	0.000**

** $p < 0.01$, $R^2 = 0.163$

Bağımlı Değişken: Örgütsel Performans

8. TARTIŞMA VE SONUÇ

Araştırma sonucunda, anket ile elde edilen demografik verilerden cinsiyet değişkeni ile personel güçlendirme değişkeni arasında önemli bir etkileşim tespit edilmiştir. Yapılan analize göre; erkek katılımcıların personel güçlendirme puan ortalamasının, kadın katılımcıların personel güçlendirme puan ortalamasından anlamlı derecede yüksek olduğu bulunmuştur. Bu sonuç ile “Erkek sağlık çalışanlarının personel güçlendirme algıları, kadın sağlık çalışanlarına göre daha yüksektir.” yorumu yapılabilir. Ancak bu çalışmadaki kadın katılımcıların çalışma grubunun %78’ini oluşturduğu göz önünde bulundurulduğunda, bu değerlendirme doğru olmayabilir. Bu konuda bir kanıya varabilmek için daha geniş kapsamlı ve cinsiyet açısından dengeli bir örneklem grubunda çalışma yapılmalıdır. Öte yandan kadın katılımcıların çoğunluğuna rağmen erkek katılımcılarda güçlendirme algısı yüksek bulunmuştur. Erkek çalışanların güçlendirme algısına daha yüksek derecede sahip olması, akıllara kadın-erkek fırsat eşitsizliğine yönelik tutum varlığı olup olmadığı sorusunu getirebilir. Bu ise başka bir araştırmanın konusu olabilir.

Örgüt Kültürü ve Örgütsel Performans değişkenleri açısından ise, cinsiyet değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir.

Diğer demografik verilerin analizinde; Personel Güçlendirme, Örgüt Kültürü ve Örgütsel Performans değişkenlerinin; medeni durum, eğitim durumu, meslek grubu ve hizmet yılı değişkenleri ile aralarında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olmadığı sonucuna varılmıştır.

Araştırmada veri toplanan hastaneler; Şile Devlet Hastanesi, Beykoz Devlet Hastanesi ve Üsküdar Devlet Hastanesi’dir. Veriler gönüllülük esasına göre, gönüllü sağlık çalışanlarından toplanmıştır. Anket, yöneticiler ve yönetim ile ilgili değerlendirme niteliğinde sorular içerdiğinden, çalıştığı kurum ismini belirtmek istemediğini ifade eden katılımcılar ile karşılaşıldı (%19). Hastaneler benzer yapıda olduğundan, çalışmada hastaneler arası herhangi bir kıyaslama yapılması planlanmadığından ve çalışmaya kurum ismi belirtmeden katılmanın çalışma neticesini etkilemeyeceği düşünüldüğünden, çalışma için gönüllü olan katılımcıların kurum belirtmeme taleplerinde sakınca görülmemiştir. Kurum ismi belirtmeden çalışmaya katılmak isteyen katılımcıların anketleri kabul edilmiştir.

Çalıştığı hastane ismini belirtmek istemeyen gönüllü katılımcıların Personel Güçlendirme ortalamalarının, Beykoz Devlet Hastanesi grubundaki katılımcılardan anlamlı derecede yüksek olduğu tespit edilmiştir. Çalıştığı hastane ismini

belirtmeyen, “belirtmiyor” grubundaki katılımcıların üç hastaneye de ait çalışanlar olabileceği düşünüldüğünde bu sonuç ile de bir yargı bildirmek olanaksızdır.

“Sağlık Kurumlarında Personel Güçlendirmenin Örgüt Kültürü ve Örgütsel Performans üzerinde etkisi var mıdır?” araştırma sorusu ile yapılan bu araştırma neticesinde ulaşılan bulgular şu şekildedir:

- Personel Güçlendirme ile Örgüt Kültürü arasında istatistiksel olarak anlamlı, pozitif yönlü ve orta düzeyde bir ilişki olduğu tespit edilmiştir
- Personel Güçlendirme ile Örgütsel Performans arasında istatistiksel olarak anlamlı, pozitif yönlü ve orta düzeyde bir ilişki olduğu belirlenmiştir.
- Örgüt Kültürü ile Örgütsel Performans arasında istatistiksel olarak anlamlı, pozitif yönlü ve güçlü bir ilişki olduğu görülmüştür.
- Personel Güçlendirmenin Örgüt Kültürü üzerinde anlamlı ve pozitif bir yordayıcı olduğu tespit edilmiştir. Bu bulguya göre, personel güçlendirme düzeyindeki bir birimlik artışın örgüt kültürü düzeyini 0,534 birim artırdığını göstermektedir.
- Personel Güçlendirmenin Örgütsel Performans üzerinde anlamlı ve pozitif bir yordayıcı olduğu tespit edilmiştir. Bu bulgu, personel güçlendirme düzeyindeki bir birimlik artışın örgütsel performans düzeyini 0,466 birim artırdığını göstermektedir.

Sonuçlara bakıldığında, sağlık kurumlarında personel güçlendirme uygulamalarının örgüt kültürü ve örgütsel performans üzerinde anlamlı ve pozitif etkisi bulunduğu anlaşılmaktadır.

Personel güçlendirme uygulamaları, sağlık kurumları yöneticileri tarafından kurum kültürü ve performans iyileştirme kullanılması ve şans verilmesi gereken önemli yönetim konularından biridir. Ancak, personel güçlendirme uygulamalarının sağlık kurumları için uygun olduğunu salt bu çalışma ile söylemek yetersizdir. Genel bir tavsiye sunabilmek için, bu konularda daha fazla çalışma yapılmasına, sağlık sistemine uygunluğunun test edilmesine ihtiyaç bulunmaktadır.

Personel Güçlendirme uygulamalarının sağlık kurumları için getirebileceği yararlar göz önünde bulundurulduğunda, daha detaylı olarak araştırılmaya değer kıymette olduğu görülmektedir. Personel güçlendirme uygulamaları; özel sağlık kurumlarında, kamu sağlık kurumlarında, çalışan açısından, yönetim açısından ve kurum açısından, vb. gibi farklı boyutlarda daha geniş kapsamlı veriler ile değerlendirilmelidir.

KAYNAKLAR

- Alakaş, Ö. (2022). *E. Stratejik Yönetim Uygulaması Sürecinde İletişim Boyutunun Örgütsel Performans üzerinde Aracılık Rolün ve Etkisi Konusunda Çalışan Görüşleri: Özel Bir Araştırma*. Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Üniversitesi, Doktora Tezi, Ankara.
- Alu, A. (2017). Sağlığın Temel Kavramları. *Sağlık Yönetimi Dergisi*, 1(2), 32-41.
- Akbaş, A. (2020). *Örgüt Kültürü ile İnovasyon ve Yenilik İlişkisi: İstanbul Büyükşehir Belediye'sinin İştirak Kurumlarında Bir Uygulama*. İstanbul Kültür Üniversitesi İşletme Anabilim Dalı. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Arslan, V. (2016). *Yönetici Desteğinin İş Memnuniyeti, Duygu Düzenleme Becerisi ve Örgütsel Performans Algısı Üzerine Aracı Etkisi: Sağlık Sektöründe Bir Araştırma*. Dicle Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Diyarbakır.
- Aytaç, E. & Aslan, H. (2023). *Sağlık Hizmetleri ve Hastaneler. Hastane ve Sağlık Yönetimi: Güncel Konular-1*, 4.İksad Yayınevi, 1. Baskı, Ankara.
- Ayupp, K.,& Chung, T. H. (2010). *Empowerment: Hotel Employees' Perspective*. Journal of Industrial Engineering and Management (JIEM), 3(3), 561-575.
- Bakoğlu, E. (2001). *Örgütsel Performans Kavramı ve Gelişimi*. Öneri Dergisi, 4(15), 39-45. <https://doi.org/10.14783/maruoneri.735488>.
- Bowen, D. E.,& Lawler III, E. E. (2006). *The empowerment of Service Workers: What, why, how, and when*. *Managing innovation and change*, 33(3), 155-69.
- Chalmers, R.,& Brannan, G.D. (2024). *Organizational Culture*. Treasure Island (FL) Statpearls Publishing. 2024 Jan.
- Coşgun, U. (2022). *Personel güçlendirme ve örgüt yapısının örgütsel bağlılık üzerine etkileri: Kurumsal araç kiralama işletmelerinde bir inceleme*. Beykent Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Demir, H., Mete, M., & Erçelik, M. A. (2023). *Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Performans Arasındaki İlişkide Örgütsel Kültürün Aracı Rolü: Bitlis' te Özel bir Hastane Çalışanları Üzerinde bir Araştırma*. İşletme Araştırmaları Dergisi, 15(4), 2698-2710.
- Demir, N. (2005). *Hastanelerde Örgüt Kültürü ve Hastane Yöneticilerinin Örgüt Kültürü Oluşturmadaki Yeterlilik Derecesi*. Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Hastane İşletmeciliği Bilim Dalı Yüksek Lisans Tezi, Ankara.

- Diken, Ö. F. (2023). *Personel Güçlendirmenin Örgütsel Başarıya Etkisinde Motivasyonun Aracılık Rolü: Özel Öğretim Kurumlarında Bir Araştırma*. Selçuk Üniversitesi, İşletme Anabilim Dalı, Doktora Tezi, Konya.
- Ekiyor, A.&Karagul, S. (2016). *Sağlık Sektöründe Personel Güçlendirmenin İşgören Performansına ve İç Girişimciliğe Etkisi*, *Uluslararası Sağlık Yönetimi ve Stratejileri Araştırma Dergisi* , vol.1, no.3, pp.13-25, 2016
- Findik, M. (2018) *Örgüt kültürünün hemşirelerin verimlilik tutumlarına etkisi* . Koç Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Fusar-Poli, P. Pablo, G. Micheli, A. Dorien, H. Correll, C. Kessing, L.V. Pfennig, A. Bechdorf, A. Borgwardt, S. Arango, C. ve Amelsvoor, T. (2020). *What is good mental health? A scoping review*. *European Neuropsychopharmacology*. 2020 The Authors. Published by Elsevier B.V. Erişim tarihi: 12.01.2024, <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0924977X19318693?via%3Dihub>
- Galalı, A. K. A. (2024). *The Relationship Between Personnel Empowerment Practices and Employee Performance and Job Satisfaction In The Context of Strategic Human Resources Management: A Research In Erbil Public and Private Institutions*. Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi, yönetim Bölümü, Yüksek Lisans Tezi, Tokat.
- Güdük, Ö. & Önder, Ö. (2020). *Sağlık Hizmetlerinde Kurumsal Performans Yönetimi ve Bir Uygulama*. *Uluslararası Sağlık Yönetimi ve Stratejileri Araştırma Dergisi*, 2020;6(3): 426-442 (Araştırma makalesi).
- Gül, K. (2019). *Personel Güçlendirmenin Örgütsel Bağlılık Oluşturmaktaki Etkisi: Sağlık İşletmelerinde Bir Uygulama*, Yüksek Lisans Tezi, Necmettin Erbakan üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü.
- Gülmüş, Y. (2023). *Sağlık Çalışanlarında Örgütsel Öğrenme ve Bilgi Yönetiminin Örgütsel Performansa Etkisi*. İstanbul Aydın Üniversitesi, Sağlık Yönetimi Anabilim dalı, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Gülser, A. (2011). *Hastanelerde Örgüt Kültürünün Hemşirelerin Örgütsel Bağlılıkları Üzerine Etkisi*. İstanbul Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Gürbüz, G(2012). *Personel Güçlendirme Uygulamalarının Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma*, Yüksek Lisans Tezi, Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Hacibeyoğlu, H. H. (2018). *İnovasyon ve Örgütsel Öğrenmenin Örgütsel Performansa Etkisi: Yazılım Firmalarında Bir Uygulama*. Bahçeşehir Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Halk Sağlığı Genel Müdürlüğü, Sağlığın Geliştirilmesi Programları, Erişim Tarihi: 22.12.2024, <https://hsgm.saglik.gov.tr/tr/programlar/sagligin-gelistirilmesi-programlari.html>.
- Hasta Hakları Yönetmeliği, Resmî Gazete Yayın Tarihi: 01.08.1998
Resmî Gazete Sayısı: 23420, Erişim Tarihi: 08.04.2025 Erişim: <https://www.mevzuat.gov.tr/mevzuat?MevzuatNo=4847&MevzuatTur=7&MevzuatTertip=5>.
- Işık, B. (2022). *Koruyucu Sağlık Hizmetlerinde Giyilebilir Teknolojilerin Kullanılmasına İlişkin Yetişkin Bireylerin Tutumu*. Üsküdar Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Kanooni, A. (2005). *The Employee Empowerment I Running Head: The Employee Empowerment İn It Department*, The Employee Empowerment İn Information Technology Department, Capella University.
- Karataş, İ. (2019). *Birinci Basamak Sağlık Hizmetlerinde Çalışan Sağlık Personelinin Örgütsel Adalet Algısı ve İş Doyumu*. Sivas Cumhuriyet Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Sivas.
- Kavuncubaşı, Ş., & Yıldırım, S. (2000). *Hastane ve Sağlık Kurumları Yönetimi*. (5. Baskı), Ankara: Siyasal Kitap Yayınevi.
- Kaya, A. (2023). *Çalışanlarda Örgütsel Destek Algısı Personel Güçlendirme Performans ve İş Tatmini*. Eğitim Yayınevi.
- Karakoç Başar, H. (2025). *Sağlık Sektöründe Personel Güçlendirme Tekirdağ Bir Kamu Örneği*. Tekirdağ Namık Kemal Üniversitesi, Sağlık Yönetimi Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Tekirdağ.
- Kekeç, E. N. (2024). *Yenilikçi İş Davranışının Örgütsel Performansa Etkisi TR63 bölgesindeki lojistik işletmelerinde bir araştırma*. Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, Yüksek Lisans Tezi, Kahramanmaraş.
- Kızıl, S. ve Yeşilkaya(Editor), M. (2019). *Çağdaş Yönetim Teknikleri*, Personel Güçlendirme Bölümü (Ünite 8), Atatürk Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi Yayınları, pp.283, Erzurum.

- Kobyay, M. (2023). *Özel Hastane Sağlık Çalışanlarında Örgüt Kültürünün; Örgütsel Vatandaşlık Davranışı, Örgütsel Bağlılık Ve Örgütsel Sosyalleşmeye Etkisi*. İstanbul Üniversitesi, Cerrahpaşa Eğitim Enstitüsü Doktora tezi, İstanbul.
- Kosa, G. (2010). *Örgüt Kültürünün Değişimde İnsan Kaynakları Yönetiminin Rolüne İlişkin Bir Araştırma*. Afyon Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Üniversitesi. Doktora Tezi. Afyonkarahisar.
- Mohammed, T., & Baş, D. P. (2020). *Dönüşümcü Liderlik Stilinin Örgüt Kültürü ve İşletmenin Yenilikçiliğine Etkisi*. Siyaset, Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi, 8(2), 98-122.
- Müezzinoğlu, M., Gümüş, E., (Eds). (2016). *Tedavi ve Rehabilitasyon Edici Sağlık Hizmetlerinde Çok Paydaşlı Yaklaşım*. Bakanlık Yayını no: 1004, 1. Baskı, Anıl Matbaacılık, Ankara.
- Özkan, S. (2018). *Türkiye’de sağlıkta sektörler arası işbirliği*. Türkiye Klinikleri J Public Health-Special Topics, 4(2), 86-91.
- Özkaraca, S. (2018). *Öğrenen Örgütün Örgütsel Performans Üzerine Etkisi: Kütahya Dumlupınar Üniversitesi Evliya Çelebi Eğitim ve Araştırma Hastanesinde Bir Uygulama*. Kütahya Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Kütahya.
- Öztürk, Ü. (2014). *Örgüt Kültürü ve Sağlık Çalışanları*. Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul.
- Salha, H. (2017). *Personel Güçlendirmenin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Yiyecek İçecek İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma*. Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı, Doktora Tezi, Sakarya.
- Sağlık Bakanlığı Sağlık Geliştirilmesi Genel Müdürlüğü. Bakanlığımız Misyon ve Vizyonu, Erişim Tarihi: 21.12.2024, <https://sggm.saglik.gov.tr/TR-54981/bakanligimiz-misyon-ve-vizyonu.html>.
- Sağlık Hizmet Sunucu Basamakları Sağlık Hizmet Sunucularının Basamaklandırılmasına Dair Yönetmelik, Resmi Gazete Yayın Tarihi:10.02.2022. Erişim Tarihi: 24.12.2024, <https://www.mevzuat.gov.tr/mevzuat?MevzuatNo=39362&MevzuatTur=7&MevzuatTertip=5>

- Sebzecili, S.İ. (2022). *Özel Hastanelerde Yetenek Yönetimi, Bilgi Yönetimi ve Örgütsel Öğrenmenin Örgütsel Performansa Etkisi*. Biruni Üniversitesi, Sağlık Yönetimi Programı, Doktora Tezi, İstanbul.
- Seçgin, Y. (2007). *Otel İşletmelerinde Personel Güçlendirme ve Bir Uygulama* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Gaziosmanpaşa Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Tokat.
- Seçgin, Y. (2007). *Otel İşletmelerinde Personel Güçlendirme Yönetimi ve Bir Uygulama*. Gaziosmanpaşa Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Tokat.
- Selen Doğan ve Özge Demiral, *Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirme ve Psikolojik Sözleşmenin Etkisine İlişkin Bir Araştırma*, Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 2009: 52
- Söylemezoğlu, E. (2023). *Örgütsel Öğrenme ve Personel Güçlendirmenin Örgütsel Yenilikçilik ve Performansa Etkisi: Uluslararası Akreditasyona Sahip Hastaneler Örneği*. Çanakkale On sekiz Mart Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü doktora Tezi, Çanakkale.
- Şahin, N. (2007). *Personel Güçlendirmenin İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Dört ve Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama*. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı, Doktora Tezi, İzmir.
- Şenel, Ö. (2006). *Personel Güçlendirmenin Örgüt Kültürüne Etkisi*. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi, İzmir.
- Şimşek, S. (2003). *Örgütlerde Personel Güçlendirme Ve Emniyet Örgütünde Personel Güçlendirme Yaklaşımının Belirlenmesine Yönelik Öneriler*, Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Silvester, J., Anderson, N. R., & Patterson, F. (1999). *Organizational culture change: An inter-group attributional analysis*. Journal of occupational and organizational psychology, 72(1), 1-23.
- Taşkın, Ö. (2021). *Sağlık Kurumlarında Performans Yönetimi: İkinci Basamak Uygulamaları*. SDÜ Sağlık Yönetimi Dergisi, Yıl: 2021, Cilt: 3, Sayı: 2, 88-105. Derleme Makalesi.
- Telli, S. (2016). *Örgüt Kültürü ve Bireysel Yaratıcılık: Bir Alan Çalışması*. Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi, Kahramanmaraş.

- Tozlu, A. (2014). *Kamu Kesiminde Performans Değerlendirme Sistemi: İş ve Meslek Danışmanlarına Yönelik Bir Uygulama Önerisi*. T.C. Kalkınma Bakanlığı, Sosyal Sektörler ve Koordinasyon Genel Müdürlüğü, Uzmanlık Tezi. Yayın no: 2908. Ankara.
- Türktemiz, H. (2022). *Radyasyon Alanlarında Görev Yapan Sağlık Çalışanlarında Örgütsel Ataletin Örgütsel Performansa Etkisinde Psikoklojik Sözleşmenin Aracı Rolü*. Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, Isparta.
- Uzun, G. (2007). *Personel Güçlendirme Yöntemleri ve Honda Türkiye AŞ'deki İnceleme*. Anadolı Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir.
- Yılmaz, N. (2019). *Personel Güçlendirmenin Örgütsel Güven ve Çalışan Motivasyonuna Etkisi: Otel İşletmelerinde Bir Araştırma*. Kırklareli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi, Kırklareli.
- Yüksel, O. (2015). *Kamu Hastaneleri Birliği Kapsamındaki Hastanelerde Personel Güçlendirmenin İş Tatmini ve İş Motivasyonu Üzerindeki Etkilerinin İncelenmesi*, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, Isparta.
- World Health Organization, 1998. *Sağlığın Teşviki ve Geliştirilmesi Sözlüğü (Health Promotion Glossary 1998)*. Tc Sağlık Bakanlığı Çevirisi. Anıl matbaacılık: 1. Baskı, Ankara, 2011.

ÖZGEÇMİŞ

2009 yılında Hacettepe Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Fakültesi, Hemşirelik Bölümünden mezun oldum. Yabancı dilim İngilizcedir. Mesleki deneyimim boyunca görev aldığım birimler; 2009-2012 yılları arasında, Sivas Cumhuriyet Üniversitesi Hastanesi Genel Dahiliye Servis Hemşireliği, 2012-2014 yılları arasında, Cumhuriyet Üniversitesi Hastanesi Kalp Damar Cerrahisi Servis Hemşireliği, 2014-2017 yılları arasında, Şile İlçe Sağlık Müdürlüğü Toplum Sağlığı Merkezi Bulaşıcı Hastalıklar Birim Sorumluluğu, 2017-2018 yılları arasında, Şile Devlet Hastanesi Acil Birim Hemşireliği şeklindedir.

2018 yılından itibaren Şile Devlet Hastanesinde Eğitim Birim Sorumluluğu, Staj Birim Sorumluluğu ve Diyabet Hemşireliği görevlerini yürütmekteyim.

Yüksek Lisans öğrenimi için İstanbul Esenyurt Üniversitesinde, Hastane ve Sağlık Kurumları Yönetimi programı dâhilinde bu tezi hazırlamış bulunmaktayım.

EKLER

Ek-1: Araştırma Soru Formu

Sayın Yetkili,

İstanbul ilinde faaliyet gösteren hastane çalışanlarına yönelik hazırlanan, çalışma konusu; “SAĞLIK KURUMLARINDA PERSONEL GÜÇLENDİRMENİN ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE ÖRGÜTSEL PERFORMANS ÜZERİNDEKİ ETKİSİ” şeklinde olan bu soru formu bir bilimsel çalışma için kullanılacaktır.

Forma vereceğiniz yanıtlar gizli tutulacak ve kimlik bilgisi alınmadan topluca değerlendirilecektir.

Soruların ve önermelerin cevaplanması yaklaşık 5 dakikanızı alacaktır. Cevaplamanızdan memnuniyet duyarız.

Katkılarınız için şimdiden çok teşekkür ederiz.

Danışman: Dr. Öğr. Üyesi Metin KAYA

İstanbul Esenyurt Üniversitesi

Öğrenci: Yasemin ÜNLÜCE

Demografik Bilgiler

Lütfen durumunuza en uygun seçeneği işaretleyiniz.

İşgören Bilgileri			
1. Cinsiyetiniz	(1) Kadın	(2) Erkek	
2. Yaşınız			
3. Medeni Durumunuz	(1) Evli	(2) Bekâr	(3) Boşanmış (4) Dul
4. Eğitim Durumunuz	(1) İlköğretim	(2) Lise	(3) Ön lisans (4) Lisans (5) Lisans üstü (6) Doktora
5. Çalıştığınız Kurum			
6. Mesleğiniz	(1) Hekim	(2) Ebe	(3) Hemşire (4) Sağlık Teknikeri / Teknisyeni (5) Veri Giriş Personeli /Sekreter (6) Sağlık Personeli Diğer (Psikolog, Diyetisyen, Eczacı)
7. Hizmet Yılıınız	(1) 1-5 yıl	(2)6-10 yıl	(3) 11-15(4) 16- 20 yıl (5)21 yıl ve üzeri.

Personel Güçlendirme		Kesinlikle Katlıyorum	Katlıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
1	Yaptığım iş benim için çok önemlidir.					
2	İşimle ilgili yaptığım faaliyetler benim için özel bir anlam taşır.					
3	Yaptığım iş benim için anlamlıdır.					
4	İşimi yapmak için gereken yeteneklere sahibim.					
5	İşim için gereken becerilere uzmanlık derecesinde sahibim.					
6	İşimi nasıl yapacağımı belirleme konusunda özgürüm.					
7	İşimi nasıl yürüteceğime dair kararları kendim verebiliyorum.					
8	İşimi yaparken farklı yöntemleri seçme konusunda özgürüm.					
9	Bölümümdeki gelişmeler üzerindeki etkim oldukça fazladır.					
10	Bölümümdeki olaylar üzerindeki kontrolüm oldukça fazladır.					
11	Bölümümdeki olaylar üzerindeki nüfuzum oldukça fazladır.					

Örgüt Kültürü		Kesinlikle Katlıyorum	Katlıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
1	Kariyerime bu kurumda devam etmek istiyorum.					
2	Çalıştığım yerin vizyonunu biliyorum ve kendi vizyonum gibi sahiplenirim.					
3	Çalıştığım yerin misyonunu kendime asıl görev edinirim.					
4	Kendimi çalıştığım işyerime bağlı hissedirim.					
5	İşyerimin benim için özel anlamı vardır.					
6	Çalışma arkadaşlarım birbirlerine güvenir. Güven içinde çalışırlar.					
7	Yönetime güvenirim.					
8	Çalışma arkadaşlarım ile yönetime güveniriz.					
9	Çalıştığım yerde kişiler arası çekişmeler yüzünden işler gecikir, aksar.					
10	Çalıştığım işyerinde kimseye güvenilmez.					
11	Çalıştığım işyerinden imkânım olsa hemen ayrılırim.					

Örgütsel Performans		Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
1	İşyerimde çalışanlar, işe vaktinde gelir.					
2	İşyerimde çalışanlar iş saatlerine uyum gösterir.					
3	İşyerimde işleyişte düzen hâkimdir.					
4	İşyerimde verilen görevler itina ile yerine getirilir.					
5	İşyerimde uyum içerisinde çalışılır.					
6	İşyerimde işlerde aksamalar olur.					
7	İşyerimde işler düzen içerisinde tıkr tıkr yürür.					
8	İşyerimde başarı ödüllendirilir.					
9	İşyerimde yanlış ya da eksik yapılan işler için, İş gören ile görüşülür, iş görenden beklenen davranış şeffaflık içerisinde anlatılır.					
10	İşyerimde iş yapma biçimlerimiz değerlendirilir. Geri bildirimde bulunulur					
11	İşyerimde iş görenden istenilen görevler net ve anlaşılırdır.					

Ek-2: Esenyurt Üniversitesi Araştırma Etik Kurul İzni



T.C.
İSTANBUL ESENYURT ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ
Etik Kurul Komisyonu

14.08.2024

Sayı :12483425-604.01-01
Konu: Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Öğrencisi
Yasemin ÜNLÜCE'nin Etik Kurul Onay
Yazısı (Revize)

Sayın Yasemin ÜNLÜCE

"Sağlık Kurumlarında Personel Güçlendirmenin Örgüt Kültürü ve Örgütsel Performans Üzerindeki Etkisi" başlıklı araştırmamız İstanbul Esenyurt Üniversitesi Etik Kurul Komisyonu'nun 15.02.2024 tarih 2024-01-23 sayılı toplantısında görüşülmüş olup, etik açıdan uygun olduğuna oy birliği ile karar verilmiştir.

Prof. Dr. Sait YILMAZ
Başkan

Ek-3: İstanbul İl Sağlık Müdürlüğü Çalışma İzni



T.C.
İSTANBUL VALİLİĞİ
İl Sağlık Müdürlüğü



Sayı : E-15916306-604.01-258790353
Konu : Yasemin ÜNLÜCE'nin Çalışma İzni hk.

06.11.2024

DAĞITIM YERLERİNE

İlgi : 12.08.2024 tarihli ve E-52999231-929-251128097 sayılı yazı.

Şile Devlet Hastanesi'nin ilgi sayılı yazısı ile hastanede hemşire olarak görev yapmakta olan, aynı zamanda Esenyurt Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Hastane ve Sağlık Kurumları Yönetimi bölümü tezli yüksek lisans öğrencisi Yasemin ÜNLÜCE'nin "*Sağlık Kurumlarında Personel Güçlendirme ve Örgüt Kültürü ve Örgütsel Performans Üzerindeki Etkisi*" başlıklı çalışmasını Müdürlüğümüze bağlı hastanelerde yapma talebi Birimimize iletilmiştir.

Söz konusu araştırma, Müdürlüğümüz Sağlık Hizmetleri Başkanlığı Araştırma, Basılı Yayın, Duyuru İçeriği Değerlendirme Komisyonu **04.11.2024** tarih ve **2024/16** sayılı kararınca **uygun görülmüştür**.

Çalışmanın kurumunuzun uygun gördüğü zaman diliminde yapılması (başvuru dosyasında belirtilen aralık gözetilerek) sürecin koordinasyonunun Başhekimliğinizce sağlanması ve çalışma bitiminde bir nüshasını elektronik ortamda (CD halinde) Müdürlüğümüze teslim edilmesi gerektiğinin başvuru sahibine tebliği hususunda;

Gereğini bilgilerinize rica ederim.

Opr. Dr. Zülfü KILIÇ
Başkan

Ek:

- 1 - Hastane Görüşü_UYGUN
- 2 - Hastane Görüşü_UYGUN
- 3 - Hastane Görüşü_UYGUN

Dağıtım:

Beykoz Devlet Hastanesine
Üsküdar Devlet Hastanesine
Şile Devlet Hastanesine

Bu belge, güvenli elektronik imza ile onaylanmıştır.

Belge doğrulama koda: CC4168D6-363E-4F68-85EB-9F735E41D09D

Belge doğrulama adresi: <https://www.turkiye.gov.tr/saglik-bakanligi-ehya>

Büyükdere mah. Peykane sok. No: 8 Fatih/İSTANBUL 34122
Telefon No: 02126383000
e-Posta: ist.sagligingel@saglik.gov.tr İnternet Adresi:
<https://istanbulilam.saglik.gov.tr/>
Kep Adresi: ism.34@ilhs01.kep.tr

Bilgi için: Nuray TÜRKÖĞLÜ
Hemşire
Telefon No: 02126383399 - 3106



Ek-4: Şile Devlet Hastanesi Araştırma İzni



T.C.
İSTANBUL VALİLİĞİ
İl Sağlık Müdürlüğü
Şile Devlet Hastanesi



Sayı : E-52999231-929-255744785
Konu : Yasemin ÜNLÜCE TC(38629815934)

03.10.2024

İSTANBUL VALİLİĞİNE
(İl Sağlık Müdürlüğü)
Eğitim ve Tescil Birimi

İlgi : 12.08.2024 tarihli ve E-52999231-929-251128097 sayılı yazınız.

Hastanemizde Hemşire olarak görev yapmakta olan ve Esenyurt Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Hastane ve Sağlık Kurumları Yönetimi bölümünde tezli yüksek lisans yapmakta olan Yasemin ÜNLÜCE'nin "**Sağlık Kurumlarında Personel Güçlendirmenin Örgüt Kültürü ve Örgütsel Performans Üzerindeki Etkisi**" konulu tezi için çalışma anketi verilerini İstanbul İl Sağlık Müdürlüğü'ne bağlı ikinci basamak hastanelerden toplamak istediğine dair dilekçesi incelenerek Hastane Yönetimimiz tarafından uygun görülmüştür.

Bilgilerinize arz ederim.

Uzm. Dr. Ömer AKYOL
Başhekim

Bu belge, güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.

Belge doğrulama kodu: 041D2E0C-AD6C-4CE5-9E00-BA7D54AB8196

Belge doğrulama adresi: <https://www.turkiye.gov.tr/saglik-bakanligi-ehys>

E5 Karayolu Yanı İl Sağlık Müdürlüğü Ek Hizmet Bina 5 İçerenköy / Ataşehir
34000
Telefon No: 02166060826
e-Posta: InternetAdresi:https://www.saglik.gov.tr/
Kep Adresi:

Bilgi için: Balımsu ÇELEN
Tıbbi Sekreter
Telefon No: 02166060826



Ek-5: Beykoz Devlet Hastanesi Araştırma İzni



T.C.
İSTANBUL VALİLİĞİ
İl Sağlık Müdürlüğü
Beykoz Devlet Hastanesi



Sayı : E-61772955-604.01-252195035
Konu : Yasemin ÜNLÜCE'nin Çalışma İzni Hk.

26.08.2024

İSTANBUL İL SAĞLIK MÜDÜRLÜĞÜNE
(Eğitim Ve Tescil Birimi)

İlgi : 19.08.2024 tarihli ve E-15916306-604.01-251692866 sayılı yazınız.

İlgide kayıtlı yazıya istinaden, Şile Devlet Hastanesin de hemşire olarak görev yapmakta olan, aynı zamanda Esenyurt Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Hastane ve Sağlık Kurumları Yönetimi bölümü tezli yüksek lisans öğrencisi Yasemin ÜNLÜCE'nin "**Sağlık Kurumlarında Personel Güçlendirmenin Örgüt Kültürü ve Örgütsel Performans Üzerindeki Etkisi**" başlıklı çalışmasını Hastanemizde yapması uygun görülmüştür.

Bilginize arz ederim.

Opr. Dr. Süleyman ERDOĞDU
Başhekim

Bu belge, güvenli elektronik imza ile onaylanmıştır.

Belge doğrulama kodu: D5C65F68-43A8-445F-A79D-4C30C0AC76BD

Belge doğrulama adresi: <https://www.turkiye.gov.tr/saglik-bakanligi-ebys>

Saip Molla Caddesi Kasayol Sokak No: 1 34800 Beykoz - İstanbul 34000

Telefon No: 02163222210

e-Posta: Internet.Adresi: https://www.saglik.gov.tr/

Kep Adresi:

Bilgi için: Zerrin BALCI

Birim Sorumlusu

Telefon No: 02163222210 - 1259



Ek-6: Üsküdar Devlet Hastanesi Araştırma İzni



T.C
İSTANBUL VALİLİĞİ
İl Sağlık Müdürlüğü
Üsküdar Devlet Hastanesi



Sayı : E-44937362-604.01-252153997
Konu : Yasemin ÜNLÜCE 'nin Çalışma İzni Hk.

23.08.2024

İSTANBUL EĞİTİM ve TESCİL BİRİMİ

İlgi : 19.08.2024 tarihli ve E-15916306-604.01-251692866

İlgi sayınıza istinaden; Esenyurt Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Hastane ve Sağlık Kurumları Yönetimi bölümü öğrencisi Yasemin ÜNLÜCE' nin "Sağlık Kurumlarında Personel Güçlendirmenin Örgüt Kültürü ve Örgütsel Performans Üzerindeki Etkisi" başlıklı çalışmasının kurumumuzda yapılması uygun görülmüştür.

Bilgilerinize arz ederim.

Opr. Dr. Cem YÜCEL
Başhekim

Bu belge, güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.

Belge doğrulama kodu: CF9A7A44-8B52-428A-80DB-93E5948AE5E3

Belge doğrulama adresi: <https://www.turkiye.gov.tr/saglik-bakanligi-ehys>

BARBOROS MAHALLESİ VEYSİ PAŞA SK.NO:14

34000

Telefon No: 02164747900

e-Posta: istanbuldhs21.inhm@saglik.gov.tr İnternet Adresi:

<https://www.saglik.gov.tr/>

Kep Adresi:

Bilgi için: Cansu Rahime YILMAZ

Telefon No:



k-7: İntihal Raporu

ORJİNALLIK RAPORU			
%15	%13	%11	%9
BENZERLİK ENDEKSİ	İNTERNET KAYNAKLARI	YAYINLAR	ÖĞRENCİ ÖDEVLERİ
BİRİNCİL KAYNAKLAR			
1	acikbilim.yok.gov.tr İnternet Kaynağı	%2	
2	Submitted to Beykent Üniversitesi Öğrenci Ödevi	%1	
3	dergipark.org.tr İnternet Kaynağı	%1	
4	Submitted to The Scientific & Technological Research Council of Turkey (TUBITAK) Öğrenci Ödevi	%1	
5	Submitted to Istanbul Gelisim University Öğrenci Ödevi	%1	
6	hdl.handle.net İnternet Kaynağı	<%1	
7	Submitted to Kastamonu University Öğrenci Ödevi	<%1	
8	Kütük, İpek. "Marka Kişiliği ile Marka Sadakati Arasındaki İlişkide Marka Aşkının Rolü : Netflix Örneği.", Marmara Üniversitesi (Turkey) Yayın	<%1	
9	www.isarder.org İnternet Kaynağı	<%1	
10	dspace.trakya.edu.tr:8080 İnternet Kaynağı	<%1	
11	Submitted to Toros Üniversitesi Öğrenci Ödevi	<%1	
www.coursehero.com			