

**HACETTEPE ÜNİVERSİTESİ ERİŞKİN  
HASTANESİ'NDE ÇALIŞAN HEMŞİRELERİN  
ÖRGÜTSEL GÜVEN, GÜÇLENDİRME VE BAĞLILIK  
DÜZEYLERİNİN BELİRLENMESİ**

**THE DETERMINATION OF ORGANIZATIONAL  
TRUST, EMPOWERMENT AND COMMITMENT  
LEVELS OF NURSES WORKING AT HACETTEPE  
UNIVERSITY ADULT HOSPITAL**

**Uzm.Arş.Gör. Serap DURUKAN<sup>1</sup>  
Uzm.Arş.Gör. Çağdaş AKYÜREK<sup>2</sup>  
Arş.Gör. Erdal COŞKUN<sup>3</sup>**

**ÖZET**

*Haziran – Ağustos 2008 tarihleri arasında gerçekleştirilen bu çalışmanın amacı, Hacettepe Üniversitesi Erişkin Hastanesi kliniklerindeki hemşirelerin örgütsel güven, güçlendirme ve örgütsel bağlılık düzeylerini belirlemek, bu değişkenler arasındaki ilişkileri tanımlamak ve ayrıca demografik özelliklere göre karşılaştırmalar yapmaktır.*

*Araştırma neticesinde, hemşirelerin örgütsel güven (ort. 3.55) ve örgütsel güçlendirme - işyeri güçlendirme (ort. 3.16), psikolojik güçlendirme (ort. 4.08) - düzeyleri orta seviyede yüksek; örgütsel bağlılık düzeyleri ise daha düşük (ort. 2.86) çıkmıştır.*

*Hemşirelerin çalışılan bölümlere ve kurumdaki göreve göre örgüte olan güvenleri değişmektedir. İşyeri güçlendirmesinin değerlendirilmesinde de yaşa ve göreve göre hemşirelerin algılarında bazı farklılıklar saptanmıştır. Psikolojik güçlendirmenin ise yaşa, meslekteki toplam tecrübeye ve örgüt içerisindeki çalışma sürelerine göre farklılık sergilediği görülmüştür.*

*Hemşirelerin sosyo-demografik özelliklerine göre örgütsel bağlılık düzeylerinde istatistiksel açıdan önemli bir farklılık bulunmamıştır. Başka bir deyişle, sosyo-demografik özelliklerin örgütsel bağlılığın oluşması üzerinde bir etkisi yoktur.*

<sup>1</sup> Hacettepe Üniversitesi İ.İ.B.F. Sağlık İdaresi Bölümü.

<sup>2</sup> Hacettepe Üniversitesi İ.İ.B.F. Sağlık İdaresi Bölümü

<sup>3</sup> Hacettepe Üniversitesi Tıp Fakültesi Biyoistatistik ABD.

**ABSTRACT**

*The purpose of this study conducted between the dates of June – August 2008 was to determine organizational trust, empowerment and organizational commitment levels of nurses at Hacettepe University Adult Hospital clinics and to identify relationships among these variables and also making comparisons according to demographic characteristics.*

*At the end of the study, it's revealed that the organizational trust (ave. 3.55) and organizational empowerment – workplace empowerment (ave. 3.16), psychological empowerment (ave. 4.08) levels of nurses were intermediately high; organizational commitment level was lower (ave. 2.86).*

*The trust of nurses to the organization differentiates according to departments and tasks in the organization. Some variations were detected in the perceptions of nurses about workplace empowerment according to age and task. It is also seen that psychological empowerment poses some differences according to age, total experience in this job and employment period in the organization.*

*No statistically significant difference was found in the organizational commitment levels of nurses according to socio-demographic characteristics. In another words, socio-demographic characteristics have no effect in the formation of organizational commitment.*

---

*Örgütsel Bağlılık, Güçlendirme, İşyeri Güçlendirmesi, Psikolojik Güçlendirme, Örgütsel Güven*

*Organizational Commitment, Empowerment, Workplace Empowerment, Psychological Empowerment, Organizational Trust*

**1. GİRİŞ**

Örgüt çalışanları diğer üretim faktörlerinden farklı olarak aktif bir özellik gösterirler. Kendi amaçlarına ulaşabildikleri oranda örgütsel amaçlar için çalışırlar ve çalıştıkları örgüte bağlılırlar (İbicioğlu, 2000:13). Çalışanların gözettikleri önemli hususlardan biri de kendilerine yapmakta oldukları işlerle ilgili esnek bir ortam sağlanarak, karar verme ve uygulama hakkının tanınmasıdır. Bu durum çalışanı işin sahibi haline getirecek ve örgütün hızla değişen piyasa koşullarında müşteri taleplerine en kısa sürede cevap vererek rekabet avantajı yaratmasına katkıda bulunacaktır. Bütün bunların elde edilmesi ise, güçlendirilmiş işgücü ile mümkündür.

Güçlendirme sürecinde önemli bir işleve sahip olan yetki devri, çoğu zaman yöneticilerin güç kaybı olarak gördükleri bir olgudur. Yöneticilerin bu yönde bir endişe taşımasının önüne geçerek, güçlendirme sürecini amacına ulaştırmanın yolu da örgüt içerisinde güvenin sağlanmasından geçmektedir (Mortaş; 2005:7). İşgücünün güven içerisinde görevini yaparak kendisinden beklenen nitelikli işleri çıkarması, bütün yetenek ve bilgisini örgütü için kullanması örgütsel bağlılığı yakından ilgilendiren bir konudur. Bireyler kendilerini örgütlerine bağlı hissettikleri ölçüde, işyerinde başarılı olacaklardır. Aksi takdirde, her an o işletmeden uzaklaşmanın yollarını

arayacaklar ve kendilerinden bekleneni veremeyeceklerdir (Özdevecioğlu, 2003:113).

Bu çalışmada, Hacettepe Üniversitesi Erişkin Hastanesi'nin örgütsel amaçlarını gerçekleştirebilmesi için önemli faktörlerden olan hemşirelerin örgütsel güven, güçlendirme ve örgütsel bağlılık düzeylerini belirlemek amaçlanmıştır.

## 2. GENEL BİLGİLER

### 2.1. Güçlendirme

Çağdaş örgütlerin faaliyetlerini etkili olarak sürdürebilmesi ancak güçlendirilmiş ve kendilerini örgüte adanmış işgörenlerin varlığı ile mümkündür (Doğan ve Kılıç, 2007:55). Bugüne kadar, güçlendirme kavramını farklı yazarlar, farklı şekillerde tanımlamışlardır. Yapılan bu tanımlar bazı açılardan ortak bir paydada buluşuyor olsalar da, güçlendirme kavramının tanımı üzerinde henüz tam bir uzlaşmaya varılmamıştır.

İlgili literatür incelendiğinde güçlendirme konusunda araştırma yapan yazarların bir kısmının, konuya güçlendirmenin gerçekleşebilmesi için üst yönetime düşen görev ve sorumluluklar ile yöneticilerin yerine getirmesi gereken faaliyetler (yönetimsel uygulamalar) açısından yaklaştığı görülmektedir (Çöl, 2008:36). Bu açıdan yaklaşan yazarlardan Bowen ve Lawler, güçlendirme kavramını; işgörelere önemli kararlar alabilme yetkisinin verilmesi ve bu kararların sonuçlarının sorumluluğunu taşıma bilincine sahip olmaları şeklinde tanımlamışlardır (Bowen ve Lawler, 1992:32). Plunkett ve Fournier (1991:5), güçlendirmeyi, katılımcı bir yönetime ulaşmak için bir yol, sorumluluğun takımlara veya bireylere verilmesini sağlayan bir süreç olarak tanımlamış ve bu özelliği ile güçlendirmeyi katılımcı yönetimin temel taşı olarak görmüştür. Kanter'e (1977, 1993) göre ise, güçlendirme örgütsel gücün paylaşılması veya gücün işi yapanlara verilmesidir (Sarmiento ve diğerleri; 2004:135). Yazar, merkezi olmayan yatay bir yapı ve işgörenin yönetime katılımının artırılması ile güçlendirmenin sağlanacağı görüşünü savunmaktadır (Honold, 1997:203). Yönetimsel uygulamalar yönünden güçlendirmeyi ele alan çalışmalarda hiyerarşik açıdan yukarıdan aşağı giden bir sürecin yaşandığı, yöneticinin çaba ve girişimlerinin önemli olduğundan bahsedilmektedir. Yönetici sahip olduğu gücü işgören ile paylaşmaya karar verdiğinde güçlendirme söz konusu olmaktadır (Arslantaş, 2007:228).

Bir başka yazar grubu ise, güçlendirmenin gerçekleşebilmesi için üst yönetimin neler yapması gerektiğine değil, yapılanların işgörelerce nasıl algılandığı konusuna odaklanmıştır. Bu yaklaşımı vurgulayan yazarlardan Conger ve Konungo güçlendirmeyi, örgüt üyelerinin özyeterlilik duygularının artırılması şeklinde tanımlamıştır. Aynı zamanda yazarlar, yönetimsel uygulamaların, güçlendirme için gereken şartların sadece bir kısmı olduğunu, bu nedenle söz konusu uygulamaların işgörelere ancak sınırlı bir ölçüde güçlendirebileceğini öne sürmüşlerdir (Çöl, 2008:37). Güçlendirme, çalışanları çeşitli özellikler itibarı ile daha güçlü hale getirmek şeklinde de

tanımlanmış, güçlendirmenin işi fiilen yapan kişinin uzmanlık bilgisini arttırmayı, fırsatları görerek gerekli kararları vermesini sağlayarak işe karşı tutumunu değiştirmeyi; kişiyi işin sahibi haline getirmeyi amaçladığı da ifade edilmiştir. Bu nedenle güçlendirme, çalışanların kendilerini motive olmuş hissettikleri, bilgi ve uzmanlıklarına olan güvenlerinin arttığı, inisiyatif kullanarak harekete geçmek arzusu duydukları, olayları kontrol edebileceklerine inandıkları ve örgütün amaçları doğrultusunda uygun ve anlamlı buldukları işleri yapmalarını sağlayan uygulamaları ve koşulları ifade eder (Koçel, 2003:415-416).

Spreitzer güçlendirmeyi; anlam, yetkinlik, özerklik ve etki olmak üzere dört algısal boyuttan oluşan motivasyonel bir yapı içerisinde tanımlamıştır. *Yetkinlik*; bireyin işini en iyi şekilde yapabileceği yönünde kendi yeteneklerine olan inancıdır. *Etki*; bireyin görevini gerçekleştirirken işine kattığı farklılıkların derecesini ifade etmektedir ve işgören, örgütsel çıktıları etkileyebildiğine inanmaktadır. *Anlam*; bir görevin yapılaş amacının işgören için taşıdığı değerdir ve bu değer işgörenin sahip olduğu standartlara bağlı olarak belirlenmektedir. *Özerklik* ya da seçim ise; işgörenin işi ile ilgili karar alırken hissettiği otonomi düzeyidir (Avolio ve diğerleri, 2004:953).

Bu çalışmada güçlendirmeyi ölçebilmek için her iki yaklaşım da bir arada değerlendirilmeye çalışılmıştır. İlk yaklaşım için Kanter'in oluşturduğu işyeri güçlendirme modeli, ikinci yaklaşım için ise Kanter'in modelinden Laschinger tarafından yetkinlik ve motivasyon boyutları çıkarılıp bu boyutları da içeren psikolojik güçlendirme ölçeğinin (anlam, yetkinlik, özerklik ve etki boyutları) eklenmesiyle oluşturulmuş yeni uyarlaması kullanılmıştır.

Güçlendirme sürecinde yöneticilerin örgütteki rollerinde bir değişim meydana gelmektedir. Yöneticinin, söz konusu rol değişiminden kaynaklanan kontrol alanındaki değişimi ve karar alma işlevinin astlara geçmesini, gücünün azalması şeklinde algılamaması gerekmektedir. Ayrıca klasik yönetim düşüncesindeki komuta – kontrol yaklaşımından ziyade, kararların bizzat işi yapanlar tarafından alındığı, sorumluluğun ve inisiyatifin çalışanlara bırakıldığı katılımcı bir anlayışı benimseyerek desteklemeleri yöneticilere düşen görevler arasındadır. Böylece güçlendirme uygulamaları sonucunda yöneticilerin rolü, planlama, emir verme ve kontrol rollerinden, bir takım lideri olarak öğreticilik, koçluk ve rehberlik rollerine dönüşmektedir (Sigler ve Pearson, 2000:47).

Güçlendirme uygulamalarının başarıya ulaşması, örgütlerin ve yöneticilerin özellikleri kadar, güçlendirme uygulamalarına konu olan çalışanların da uygun özellikler taşımasına bağlıdır. Yöneticiler, geri bildirim, teşvik ve ödüllendirme gibi yöntemleri ne kadar desteklerlerse desteklesinler, takımlara girip girmeyeceğine, işinde göstereceği gayretin derecesine, ne kadar sorumluluk alacağına ve işi ne derecede benimseyeceğine işgörenin kendisi karar vermektedir (Çöl, 2004:33).

## 2.2. Örgütsel Güven

Her ne kadar örgütler açısından güven kavramının da tanımı üzerinde bir fikir birliği sağlanamamışsa da, rekabetin son derece yoğun olduğu, teknolojik, ekonomik gelişmelerinin büyük hız kazandığı ve örgütsel dinamiklerin önemli değişimler yaşadığı günümüz çevrelerinde, güvenin gerekliliğine dair kesin bir uzlaşma mevcuttur. Güven kavramı; beklentileri karşılama, ilgi gösterme, varlıklarında ve yokluklarında ekip üyelerini destekleme gibi bir takım davranış ve düşüncelerle açıklanmaktadır. Günümüzün modern örgütlerinde, yöneten ve yönetilen arasındaki hiyerarşik yapının, eski çok kademeli ve katı niteliklerini yitirdiği görülmektedir. Artık örgütsel yapılar, daha az hiyerarşik kademelerin olduğu, yüksek düzeyde katılım gerektiren ve yatay bir şekilde yeniden yapılanma sürecinden geçmektedirler. Bu yapılanma doğal olarak, örgüt içi ilişkilerin farklılaşması sonucunu doğurmaktadır. Büyük ölçüde farklı özellikleri ve yetenekleri olan insanların benzer amaçlar etrafında bir araya gelmesi, bunu yüksek katılım ve büyük ölçüde güven ile gerçekleştirmeye çalışmaları giderek daha fazla önem kazanan bir durumdur. Dolayısıyla günümüzün modern örgütlerinde, örgüt üyeleri arasında güven duygusunun sağlanması bir gereklilik olarak karşımıza çıkmaktadır (Asunakutlu, 2002:1-2).

Güven hem birey, hem de örgüt düzeyinde oluşmaktadır; fakat kişiye güven ve örgüte güven birbirlerinden farklı kavramlardır. Luman'ın (1989) yapmış olduğu ayrıma göre kişiye güven, kişiler arası farklara dayalıdır ve kişiye özeldir. Örgütsel güven ise kişilerden çok kurumlara odaklıdır. Nooderhaven (1992), örgütsel güvenin örgütün kimliğine veya kişiliğine olan güveni temsil ettiğini ve bunun küçük çaplı örgütler için örgüt sahibinin (liderinin) kişiliğinden, merkezi yapısından veya örgüt kültüründen kaynaklanabileceğini belirtmiştir. Zaheer ve diğerleri (1998) de kişiler arası ve örgütler arası güvenin birbirleriyle ilgili; fakat farklı kavramlar olduğuna değinmektedir. Bu da, kişinin güven düzeyinin, liderine ve örgütüne göre farklılık taşıdığı anlamına gelmektedir (Demircan ve Ceylan, 2003:142).

Güven, örgüt ikliminin, işgören performansının ve örgüte olan bağlılığın belirlenmesinde önemli bir faktör olmaktadır. Örgüte olan güven grup dayanışmasını, örgüte aidiyetlik duygusunu, iş tatminini ve kararlarda hakkaniyet algılayışını önemli ölçüde etkilemektedir (Laschinger, Finegan ve Shamian, 2001:7). Yani kişiler arası güvenin hakim olduğu iş ortamlarında, iş süreçleri daha etkili bir şekilde işlemekte ve işgören performansı artmaktadır (Mortuş, 2005:3-4). Örgütsel amaçlara ulaşma ve onları elde etme derecesi olarak tanımlanan örgütsel etkinlik, örgütsel güven sayesinde mümkün olabilmektedir (Asunakutlu, 2002:2).

## 2.3. Örgütsel Bağlılık

Örgütsel bağlılık; işgörenlerin örgüt içinde kalma isteği, örgütün amaç ve değerlerine olan bağlılığı olarak tanımlanmaktadır (Meyer ve Herscovitch, 2001:302). Bir başka ifadeyle örgütsel bağlılık, örgütün tüm etkinliği, çıkarı ve başarısı ile kimliklenmedir. Örgütsel bağlılık, işgörenin gelecekte işletmede kalma arzusunun bir ölçüsü olmaktadır (İbicioğlu,

2000:13, Koç, 2009:203). Örgütsel bağlılık üç faktör tarafından şekillendirilmektedir. Bunlar (Doğan ve Kılıç, 2007:39);

- ✓ Örgütün amaç ve değerlerine güçlü bir inanç ve kabul gösterme,
- ✓ Örgüt adına anlamlı çaba harcamaya isteklilik gösterme, ve
- ✓ Örgütte üyeliğin sürdürülmesine güçlü bir arzu duymadır.

Allen ve Meyer örgütsel bağlılığın; psikolojik bir boyutu olduğunu ileri sürmüşlerdir. Bu psikolojik boyutun, işgörenin örgütle ilişkisine paralel olarak şekil aldığı belirtilmiştir. Bu şekillenmenin sonunda da bireyin örgütte kalması kararına neden olduğu görüşünü savunmuşlardır (Doğan ve Kılıç, 2007:39). Allen ve Meyer'in örgütsel bağlılık ile ilgili olarak geliştirdikleri çok boyutlu örgütsel bağlılık modeli yaygın olarak kabul görmüştür. Modelde işgörenin örgüte bağlılığı; duygusal, devam ve normatif (ahlaki) olarak üç bileşenden oluşmuştur. Modelin bileşenlerinden olan duygusal bağlılık, örgütte kalma isteği ve duygusal nedenlerle örgüte bağlı olmayı ifade etmektedir. İşgörenin örgüte gösterdiği duygusal ilginin boyutlarını yani örgüte katılma ve bir anlamda örgütle özdeşleşmeyi içermektedir. Devamlılık bağlılığı veya bir başka deyişle zorunlu bağlılığı ise, işgörenin örgütten ayrılması durumunda katlanması gereken maliyeti ifade etmektedir. İşgörenin bu anlamdaki algısı, örgütte kalıp kalmaması yönünde belirleyici olmaktadır. Normatif bağlılık ise bireylerin örgütte kalmak için hissettiği aidiyet duygusunu yansıtmaktadır (Meyer ve diğerleri, 2002:21, Koukkanen, Leino-Kilpi ve Katajst, 2003:185, Laschinger, Finegan ve Shamian, 2001:11).

Örgütsel bağlılığın sonuçları, bağlılığın derecesi ile ilgili olarak olumlu ya da olumsuz olabilmektedir. Örgütsel amaçlar kabul edilebilir olmadığında işgörenlerin yüksek düzeydeki bağlılığı, örgütün dağılmasını hızlandırabilmektedir. Diğer taraftan, amaçlar akılcı ve kabul edilebilir olduğunda ise, yüksek düzeyde bir bağlılığın etkili davranışlarla sonuçlanması olanağı bulunmaktadır. Bağlılık, örgütten ayrılma davranışı ile düşük düzeyde; düşük performans, artan devamsızlık ve gecikme gibi geri çekilme davranışlarıyla ise daha yüksek düzeyde ilişki içindedir.

Örgütsel bağlılığın sonuçlarına ilişkin olarak, davranışsal sonuçlar ile bağlılık arasındaki ilişkilerin en güçlü olduğu ifade edilmiştir. Bunlardan özellikle iş doyumunu, güdüleme, katılım ve örgütte kalma arzusu, örgütsel bağlılıkla olumsuz bir ilişki içerisindedir (Doğan ve Kılıç, 2007:52).

#### **2.4. Örgütsel Güven, Güçlendirme ve Örgütsel Bağlılık İlişkileri**

Güven ve güç kavramları, aynı anlama gelmeseler de, gücün sağlanmasında güvenin önemli bir yeri vardır. Güvenin yaratılması ve güçlendirme, güvenmekle mümkün olmaktadır. Güvensizliğin neden olacağı mesafe, bu güvensizliğin dışarı vurulması ile daha da artacak, beraberinde yabancılaşmayı da körükleyecek, öfkeyi tetikleyerek daha da ileri noktalarda istenmeyen sonuçlara varacaktır ki, burada son nokta daha da büyük güvensizliklerdir (Mortaş, 2005:6,7).

Güçlendirme sürecinde önemli bir işleve sahip olan yetki devri, çoğu zaman yöneticilerin güç kaybı olarak gördükleri bir olgudur. Yöneticilerin bu yönde bir endişe taşımamasının önüne geçerek, güçlendirme sürecini amacına ulaştırmanın yolu da örgüt içerisinde güvenin sağlanmasından geçmektedir. Diğer yandan çalışanların da kendilerine güven duyulduğunu hissetmeye ihtiyaçları vardır. Kendi başlarına sorumluluk alarak attıkları adımlar neticesinde karşılaşılabilecekleri hatalar nedeniyle yıkıcı biçimde eleştirilmeyeceklerini, cezalandırılmayacaklarını, kariyerlerinin ve işlerinin tehlikeye düşmeyeceğini bilme gereksinimi içerisindeyler.

Fakat çalışanların güçlendirilmesi, onların hatalarının sınırsız bir şekilde hoş görüleceği anlamına gelmemektedir. Çalışanlar açık bir değerlendirme alanına sahip olmalı ve bu alan içerisinde yapılacak hataların hoş görülmesi gerekmektedir. Değerlendirme alanı, hiyerarşideki otorite sınırları ile aynı anlamda görülmemeli, sınırları daha geniş tutulmalıdır (Mortaş, 2005:7,8).

Çalışanların kaliteli hizmet sunmak adına ne gerekiyorsa yapmaya istekli olmaları, yönetimin güvenilir olduğunu hissetmeleri ile ilgilidir (Mortaş, 2005:8). Kanter, böyle ortamlarda yer alan çalışanların örgütlerine daha bağlı olduğunu ve örgütü pozitif yönde etkileyecek faaliyetlere daha çok zaman ayırdıklarını belirtmiştir. Çünkü örgütsel güven, özellikle çalışanın örgüte karşı duygusal bağlılığını artırmaktadır (Laschinger, Finegan ve Shamian, 2001:7,8).

Laschinger ve arkadaşları da güçlendirilmiş çalışanların, diğerlerine kıyasla daha yüksek düzeyde bağlılık gösterdiklerini ifade etmektedirler. Güçlendirmenin, algılanan örgütsel güven ile ilişkili olduğunu belirtmektedirler. Yani güçlendirme güven duygusuna yol açmakta, güven de duygusal bağlılığı artırmaktadır. Daha açık bir ifadeyle güçlendirme sayesinde artan güven, örgütsel amaç ve değerlerin benimsenmesini, bu da örgüt içerisinde kalma isteğini olumlu yönde etkilemektedir (Laschinger, Finegan ve Shamian, 2001:8).

### **3. ARAŞTIRMANIN AMACI**

Hemşirelerin örgütsel güven, güçlendirme ve örgütsel bağlılık algılama düzeylerini belirlemek, bu değişkenler arasındaki ilişkileri ortaya çıkarmak ve demografik özelliklere göre hemşirelerin ölçek puan ortalamalarını karşılaştırmak araştırmanın amacını oluşturmaktadır.

### **4. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ**

Bu araştırmada güçlendirmeyi ölçmek için Kanter'in işyeri güçlendirme modeli ve bu modelin Laschinger tarafından yetkinlik ve motivasyon boyutları çıkarılıp bu boyutları da içeren psikolojik güçlendirme ölçeğinin eklenmesiyle oluşturulmuş yeni uyarlaması kullanılmıştır. Örgütsel bağlılığı ölçmek için Meyer ve Allen'in "Üç Boyutlu Örgütsel Bağlılık Ölçeği"; örgütsel güvenilirliği ölçmek için Cook ve Wall'un "İşyerinde Kişilerarası Güven Ölçeği" kullanılmıştır. Dört ölçeğe (örgütsel güven, iş

yeri güçlendirmesi, psikolojik güçlendirme ve örgütsel bağlılık) ait 63 sorudan oluşan bir anket formu ve demografik özelliklere ilişkin sekiz sorudan oluşan bir soru formunun Haziran-Ağustos 2008 ayları arasında Hacettepe Üniversitesi Erişkin Hastanesi kliniklerinde, yoğun bakımlarında ve acilinde çalışan hemşireler tarafından doldurulması ile gerçekleştirilmiştir.

Anket formu Mortaş'ın (2006) gerçekleştirdiği tezden alınmıştır. Anketin geçerlilik ve güvenilirliği Mortaş tarafından yapılmıştır. Güvenilirliği tarafımızdan tekrar yapılmış ve analiz sonucunda işyeri güçlendirme ölçeğinin Cronbach's Alpha ( $\alpha$ ) değeri 0,934, psikolojik güçlendirme ölçeğinin ( $\alpha$ ) değeri 0,963, örgütsel bağlılık ölçeğinin ( $\alpha$ ) değeri 0,771 ve örgütsel güven ölçeğinin ( $\alpha$ ) değeri 0,893 bulunmuştur. Kullanılan ölçeklerin Cronbach Alpha değeri 0,70'in üzerinde olduğu için ölçeklerin içsel tutarlılığa sahip olduğunu, yani güvenilir olduğunu söyleyebiliriz. Araştırmada örneklem seçilmemiş, araştırma kapsamına Hacettepe Üniversitesi Erişkin Hastanesi'nin kliniklerinde, yoğun bakımlarında ve acil servisinde çalışan bütün hemşireler alınmıştır. Anketin geri dönüş oranı %50 olarak gerçekleşmiştir.

Verilerin analizi PASW istatistik paket programı kullanılarak yapılmıştır. Bu araştırma çerçevesinde yapılan analizlerden ilki tanımlayıcı istatistiksel analizlerdir. Tanımlayıcı istatistiklerden merkezi eğilim ölçüsü olarak aritmetik ortalama, yayılım ölçüsü olarak standart sapma, frekans dağılımları ve yüzdeler kullanılmıştır. Araştırma boyutları açısından demografik değişkenler arasında fark olup olmadığının belirlenmesi amacı ile Tek Yönlü Varyans Analizi, Kruskal-Wallis Varyans Analizi ve Mann-Whitney U Testi kullanılmış; varsa farklılıkların nereden kaynaklandığını tespit etmek için Kruskal-Wallis Varyans Analizi sonrası Dunn's Z testi kullanılmıştır.

## 5. ARAŞTIRMANIN BULGULARI

Araştırma modeli olarak tanımlayıcı ve açıklayıcı bir yaklaşım kullanılmıştır. Tanımlayıcı araştırmanın amacı; bir örgüt, birey, grup, durum veya olgunun düzgün bir portresini çizmektir. Açıklayıcı araştırmanın amacı ise araştırmaya konu edilen değişkenler arasında neden sonuç ilişkisi oluşturmaktır.

Tablo 1'de araştırma yapılan Hacettepe Üniversitesi Erişkin Hastanesi'nin klinik, yoğun bakım ve acilinde hizmet sunmakta olan hemşirelerin tanımlayıcı istatistikleri verilmektedir.

Araştırma yapılan hemşirelerin örgütsel güven, işyeri güçlendirmesi, psikolojik güçlendirme ve örgütsel bağlılık düzeylerini belirlemek için ortalama ve standart sapma değerleri hesaplanmıştır.

Ölçek değerlendirmesinde için üstünde ortalama puana sahip kişilerin örgütsel güven, işyeri güçlendirme, psikolojik güçlendirme ve örgütsel bağlılık düzeyleri yüksek; için altında ortalama puana sahip kişilerin ise yukarıda belirtilen ölçek boyutları açısından düzeylerinin düşük olduğu değerlendirilmiştir. Yapılan açıklamaya göre araştırmaya katılan



hemşirelerin örgütsel güven, işyeri güçlendirme ve psikolojik güçlendirme düzeyleri orta seviyede yüksek; örgütsel bağlılık düzeyleri ise daha düşük bulunmuştur.

Tablo 1: Tanımlayıcı İstatistikler

	Frekans	%Yüzde
<b>Hemşirelerin Öğrenim Durumlarına Göre Dağılımı</b>		
Sağlık Meslek Lisesi	2	1,4
Ön Lisans	5	3,6
Lisans	123	89,1
Yüksek Lisans	8	5,8
TOPLAM	138	100,0
<b>Hemşirelerin Yaş Gruplarına Göre Dağılımı</b>		
20-29	119	86,2
30-49	19	13,8
TOPLAM	138	100,0
<b>Hemşirelerin Medeni Durumlarına Göre Dağılımı</b>		
Evli	56	40,9
Bekar	75	54,7
Boşanmış veya Dul	6	4,4
TOPLAM	137	100,0
<b>Hemşirelerin Çalışma Statüsüne Göre Dağılımı</b>		
Kadrolu	44	31,9
Sözleşmeli	32	23,2
657/4b	62	44,9
TOPLAM	138	100,0
<b>Hemşirelerin Mesleki Tecrübesine Göre Dağılımı</b>		
1 Yılda Az	9	6,5
1-5	98	71,0
6-10	21	15,2
11 ve Üstü	10	7,3
TOPLAM	138	100,0
<b>Hemşirelerin Çalışma Yerlerine Göre Dağılımı</b>		
Dahili Klinikler	36	26,1
Cerrahi Klinikler	51	37,0
Yoğun Bakımlar	38	27,5
Acil	13	9,4
TOPLAM	138	100,0
<b>Hemşirelerin Departmandaki Görevlerine Göre Dağılımı</b>		
Bölüm Sorumlu Hemşiresi	17	0,12
Servis Hemşiresi	121	0,88
TOPLAM	138	100,0

<b>Hemşirelerin Buldukları Kurumdaki Çalışma Süresine Göre Dağılımı</b>		
1 Yılda Az	25	18,1
1-5	94	68,1
6-10	12	8,7
11-20	7	5,1
<b>TOPLAM</b>	<b>138</b>	<b>100,0</b>

Tablo 2 detaylı incelendiğinde, akranların niyet ve eylemlerine güven (3,96), yönetimin niyet ve eylemlerine göre güvenden (3,14) daha yüksek çıktığı görülmektedir. Araştırmaya katılan hemşirelerin genel olarak iş ortamlarını orta seviyede güçlendirici (3,16) bulmalarına karşın, fırsat (2,73) ve kaynaklara erişim (2,72) konusunda daha az güçlendirici bulmaktadırlar. Ayrıca hemşireler yüksek seviyede biçimsel güce sahip olmadıklarını düşünürken; yüksek seviyede biçimsel olmayan güce sahip olduklarını düşünmektedirler. Psikolojik güçlendirmenin alt boyutları incelendiğinde, işteki rolün gerektirdikleri ile kendi inanç, değer ve davranışları arasındaki uyumu ifade eden anlam boyutu en yüksek (4,41); kişilerin işteki stratejik, idari ve yönetsel sonuçları etkileyebilmelerini ifade eden etki boyutu ise daha düşük (3,60) çıkmıştır. Bir başka ifadeyle araştırmaya katılan hemşireler kendilerinden ne beklediğini bildiklerini, buna cevap verebilecek ehliliğe sahip olduklarını düşünürken; stratejik, idari ve yönetsel sonuçları daha az etkileyebildiklerini düşünmektedirler.

Tablo 2: Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Tanımlayıcı İstatistikleri

<b>Ölçekler</b>	<b>Ortalama</b>	<b>Standart Sapma</b>	<b>Kişi Sayısı</b>
<b>Örgütsel Güven</b>	<b>3,55</b>	<b>0,775</b>	<b>138</b>
Akranlara Güven	3,96	1,024	138
Yönetime Güven	3,14	0,720	138
<b>İşyeri Güçlendirme</b>	<b>3,16</b>	<b>0,741</b>	<b>137</b>
Fırsat	2,73	0,976	137
Destek	3,09	1,077	137
Kaynaklar	2,72	0,984	137
Biçimsel Güç	2,80	0,942	137
Biçimsel Olmayan Güç	3,24	0,975	137
Global Güçlendirme	3,37	1,097	137
<b>Psikolojik Güçlendirme</b>	<b>4,08</b>	<b>0,888</b>	<b>137</b>
Anlam	4,41	0,968	137
Yetkinlik	4,37	0,972	137
Özerklik	3,93	0,968	137
Etki	3,60	1,065	137
<b>Örgütsel Bağlılık</b>	<b>2,86</b>	<b>0,537</b>	<b>137</b>
Duygusal Bağlılık	3,13	0,877	137
Ahlaki Bağlılık	2,73	0,803	137
Devamlılık Bağlılığı	2,84	0,772	137

Hemşirelerin örgüte olan bağlılıkları incelendiğinde ise, duygusal bağlılık orta seviyede yüksek iken; genel olarak örgüte olan bağlılık orta seviyeye yakın çıkmıştır. Bir diğer dikkat çekici nokta ise duygusal bağlılığın, devamlılık bağlılığı ve ahlaki bağlılıktan daha yüksek çıkmasıdır. Diğer araştırmalarda devamlılık bağlılığı, duygusal ve normatif bağlılıktan yüksek iken; yürüttüğümüz çalışmada duygusal bağlılık, diğer bağlılık türlerinden daha yüksek çıkmıştır (Laschinger, Finegan ve Shamian; 2001, Mortaş, 2005:89, Yavuz; 2009:85, Çimen ve Şahin; 2001:362).

Bu bölümde Hacettepe Üniversitesi Erişkin Hastanesi'nde çalışan hemşirelerin örgütsel güven, işyeri güçlendirme, psikolojik güçlendirme ve örgütsel bağlılık algılama düzeyleri ile hemşirelerin demografik özelliklerine göre karşılaştırılması yapılacaktır. Yapılan analiz sonucunda ölçekler arası korelasyonlar anlamlı bulunmuştur; ancak anlamlılık çok yüksek düzeyde değildir. Bir başka ifadeyle ölçekler arasında ilişki vardır. Ama bulunan bu ilişki çok yüksek düzeyde değildir.

### 5.1. Örgütsel Güven, Güçlendirme ve Örgütsel Bağlılık Algılamaları Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi

#### 5.1.1. Ölçeklerin Birbirleri İle ve Birbirlerinin Alt Ölçekleri İle Olan Korelasyonları

İşyeri güçlendirme ölçeğinin alt boyutları kendi arasında pozitif yönde düşük ya da orta düzeyde ilişkilidir. Örgütsel güven ölçeği ile arasında ise pozitif yönde orta düzeyde ilişki bulunmaktadır (Tablo 3). Örgütsel güven ölçeği ile işyeri güçlendirme ölçeği arasındaki en yüksek ilişki ( $r = 0.654$ ,  $p \leq 0.01$ ), işyeri güçlendirme ölçeğinin alt boyutlarından bilgiye erişim arasında görülmektedir. Örgütsel güven ölçeği ile işyeri güçlendirme ölçeği arasındaki en düşük ilişki ( $r = 0.457$ ,  $p \leq 0.01$ ) işyeri güçlendirme ölçeğinin alt boyutlarından biçimsel güç algılamaları (BGA) arasında görülmektedir.

Tablo 3: İşyeri Güçlendirme ve Örgütsel Güven Ölçekleri Arasındaki Spearman Korelasyon Katsayıları

	Ö. Güven	BGA	BOGA	Fırsat	Bilgiye Erişim	Kaynaklar	Destek
Ö. Güven	1.00						
BGA	0.457**	1.00					
BOGA	0.591**	0.584**	1.00				
Fırsat	0.521**	0.268**	0.480**	1.00			
Bilgiye Erişim	0.654**	0.279**	0.469**	0.528**	1.00		
Kaynaklar	0.474**	0.494**	0.470**	0.319**	0.417**	1.00	
Destek	0.558**	0.645**	0.534**	0.381**	0.385**	0.514**	1.00

\*\*  $p \leq 0.01$

İşyeri güçlendirme ölçeğinin alt boyutlarından BGA ( $r = 0.181$ ,  $p \leq 0.05$ ), bilgiye erişim ( $r = 0.230$ ,  $p \leq 0.01$ ), kaynaklar ( $r = 0.158$ ,  $p \leq 0.01$ ) ve

destek ( $r = 0.252$ ,  $p \leq 0.01$ ) ile psikolojik güçlendirme ölçeği arasında pozitif yönde düşük düzeyde ilişki bulunmaktadır. İşyeri güçlendirme ölçeğinin alt boyutlarından biçimsel olmayan güç algılamaları (BOGA) ve fırsat ile psikolojik güçlendirme ölçeği arasında ilişki bulunamamıştır (Tablo 4).

İşyeri güçlendirme ölçeğinin alt boyutlarından BGA ( $r = 0.286$ ,  $p \leq 0.01$ ), BOGA ( $r = 0.233$ ,  $p \leq 0.01$ ), kaynaklar ( $r = 0.279$ ,  $p \leq 0.01$ ) ve destek ( $r = 0.222$ ,  $p \leq 0.01$ ) ile örgütsel bağlılık ölçeği arasında pozitif yönde düşük düzeyde ilişki; bilgiye erişim ( $r = 0.313$ ,  $p \leq 0.01$ ) ile örgütsel bağlılık ölçeği arasında ise pozitif yönde orta düzeyde ilişki bulunmaktadır. İşyeri güçlendirme ölçeğinin alt boyutlarından fırsat ile örgütsel bağlılık ölçeği arasında ilişki bulunamamıştır (Tablo 5).

Tablo 4: İşyeri Güçlendirme ve Psikolojik Güçlendirme Ölçekleri Arasındaki Spearman Korelasyon Katsayıları

	Ö. Güven	BGA	BOGA	Fırsat	Bilgiye Erişim	Kaynaklar	Destek
Ö. Güven	1.00						
BGA	0.181*	1.00					
BOGA	0.145	0.584**	1.00				
Fırsat	0.154	0.268**	0.480**	1.00			
Bilgiye Erişim	0.230**	0.279**	0.469**	0.528**	1.00		
Kaynaklar	0.158**	0.494**	0.470**	0.319**	0.417**	1.00	
Destek	0.252**	0.645**	0.534**	0.381**	0.385**	0.514**	1.00

\*  $p \leq 0.05$

\*\*  $p \leq 0.01$

Tablo 5: İşyeri Güçlendirme ve Örgütsel Bağlılık Ölçekleri Arasındaki Spearman Korelasyon Katsayıları

	Ö. Güven	BGA	BOGA	Fırsat	Bilgiye Erişim	Kaynaklar	Destek
Ö. Güven	1.00						
BGA	0.286**	1.00					
BOGA	0.233**	0.584**	1.00				
Fırsat	0.065	0.268**	0.480**	1.00			
Bilgiye Erişim	0.313**	0.279**	0.469**	0.528**	1.00		
Kaynaklar	0.279**	0.494**	0.470**	0.319**	0.417**	1.00	
Destek	0.222	0.645**	0.534**	0.381**	0.385**	0.514**	1.00

\*\*  $p \leq 0.01$

Psikolojik güçlendirme ölçeğinin alt boyutlarının kendi arasında pozitif yönde orta ya da yüksek düzeyde ve alt boyutlardan anlam, yetkinlik

ve etki ile örgütsel güven ölçeği arasında pozitif yönde düşük düzeyde ilişki bulunmaktadır. Alt boyutlardan özerklik ile örgütsel güven ölçeği arasında ilişki bulunmamaktadır (Tablo 6).

Tablo 6: Psikolojik Güçlendirme ve Örgütsel Güven Ölçekleri Arasındaki Spearman Korelasyon Katsayıları

	Ö. Güven	Anlam	Yetkinlik	Özerklik	Etki
Ö.Güven	1.00				
Anlam	0.250**	1.00			
Yetkinlik	0.194*	0.652**	1.00		
Özerklik	0.165	0.522**	0.679**	1.00	
Etki	0.215*	0.503**	0.560**	0.758**	1.00

\*  $p \leq 0.05$

\*\*  $p \leq 0.01$

Psikolojik güçlendirme ölçeğinin alt boyutlarından anlam, yetkinlik ve etki boyutları ile örgütsel bağlılık ölçeği arasında pozitif yönde düşük düzeyde ilişki bulunmakta, özerklik boyutu ile ilişki bulunmamaktadır. Psikolojik güçlendirme ölçeği ile örgütsel bağlılık ölçeği arasındaki en yüksek ilişki ( $r = 0.229$ ,  $p \leq 0.05$ ) psikolojik güçlendirme ölçeğinin alt boyutlarından etki; en düşük ilişki ise ( $r = 0.129$ ,  $p \leq 0.05$ ) psikolojik güçlendirme ölçeğinin alt boyutlarından yetkinlik arasında görülmektedir (Tablo 7).

Tablo 7: Psikolojik Güçlendirme ve Örgütsel Bağlılık Ölçekleri Arasındaki Spearman Korelasyon Katsayıları

	Ö. Güven	Anlam	Yetkinlik	Özerklik	Etki
Ö.Güven	1.00				
Anlam	0.186*	1.00			
Yetkinlik	0.129*	0.652**	1.00		
Özerklik	0.054	0.522**	0.679**	1.00	
Etki	0.229**	0.503**	0.560**	0.758**	1.00

\*  $p \leq 0.05$

\*\*  $p \leq 0.01$

Örgütsel güven ölçeğinin alt boyutlarından akranların niyetlerine güven ve akranların eylemlerine güven arasında pozitif yönde yüksek düzeyde ilişki ( $r = 0.743$ ,  $p \leq 0.01$ ); yönetimin niyetlerine güven ve yönetimin eylemlerine güven arasında yine pozitif yönde, ancak orta düzeyde ilişki ( $r = 0.379$ ,  $p \leq 0.01$ ) bulunmaktadır. Örgütsel güven ölçeğinin alt boyutlarından akranların eylemlerine güven ile örgütsel bağlılık ölçeği arasında pozitif yönde orta düzeyde bir ilişki görülürken, diğer boyutlarla örgütsel bağlılık ölçeği arasında pozitif yönde düşük düzeyde ilişki görülmektedir (Tablo 8).

Tablo 8: Örgütsel Güven ve Örgütsel Bağlılık Ölçekleri Arasındaki Spearman Korelasyon Katsayıları

	Ö.Bağlılık	Akranların Niyetlerine (ANG)	Akranların Eylemlerine (AEG)	Yönetimin Niyetlerine (YNG)	Yönetimin Eylemlerine (YEG)
Ö.Bağlılık	1.00				
ANG	0.187**	1.00			
AEG	0.334**	0.743**	1.00		
YNG	0.225**	0.037	0.033	1.00	
YEG	0.217*	0.138	0.110	0.379**	1.00

\* p≤0.05

\*\* p≤0.01

## 5.2. Hemşirelerin Örgütsel Güven, Güçlendirme ve Örgütsel Bağlılık Puan Ortalamalarının Demografik Özelliklerine Göre Karşılaştırılması

### 5.2.1. Hemşirelerin Örgütsel Güven Düzeylerini Etkileyen Faktörlerin İncelenmesi

Bu bölümde araştırma yapılan hemşirelerin örgütsel güven düzeylerini etkileyen faktörlerle, örgütsel güven düzeyleri arasındaki bu faktörlerden kaynaklanan farkların analizi ile ilgili sonuçlar yer almaktadır. Bu ölçekteki veriler parametrik koşullar sağlamadığı için parametrik olmayan yöntemlerden Kruskal Wallis Varyans Analizi ve Mann-Whitney-U Testi kullanılmıştır.

Tablo 9: Hemşirelerin Sosyo-Demografik Özelliklerine Göre Örgütsel Güven Düzeyleri

	N	%	Ortanca	X <sup>2</sup> */ U**	P
<b>Yaş</b>					
20-29 Yaş Arası	119	86.2	3.67	951.500**	0.477
30-49 Yaş Arası	19	13.8	3.75		
<b>Medeni Durum</b>					
Evli	56	40.9	3.67	1.588*	0.452
Bekar	75	54.7	3.83		
Dul ya da Boşanmış	6	4.4	3.71		
<b>Tecrübe</b>					
1 Yıldan Az	9	6.5	3.83	0.356*	0.949
1-5	98	71.0	3.67		
6-10	21	15.2	3.83		
11 ve Üstü	10	7.3	3.71		
<b>Statü</b>					
Kadrolu	44	31.9	3.75	0.039*	0.981
Sözleşmeli	32	23.2	3.75		
657/4b	62	44.9	3.67		
<b>Kurumda Çalışma Süresi</b>					
1 Yıldan Az	25	18.1	3.92	5.975*	0.113
1-5	94	68.1	3.67		
6-10	12	8.7	3.38		
11-20	7	5.1	3.75		
<b>Çalışılan Departman</b>					
Dahiliye	36	26.1	3.67	8.977*	<b>0.030</b>
Cerrahi	51	37.0	3.83		
Yoğun Bakım	38	27.5	3.75		
Acil	13	9.4	3.25		
<b>Görev</b>					
Bölüm Sorumlu Hemşiresi	17	0.12	4.00	610.00**	<b>0.007</b>
Servis Hemşiresi	121	0.88	3.67		

p≤0.05

Hemşirelerin örgüte olan güvenlerinin değerlendirilmesinde yaş, medeni duruma, bu meslekteki toplam tecrübelerine, kurumdaki statülerine ve çalışma sürelerine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir.

Yapılan analizler sonucunda çalışılan bölümlere göre örgüte duyulan güvende istatistiksel olarak farklılık saptanmıştır (X<sup>2</sup>=8.977; p=0.030). Farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu bulmak için yapılan Kruskal Wallis İkili Karşılaştırma Testlerinden Dunn's Z Testi sonucuna göre bütün gruplar arasında farklılık vardır (Z>2.638). Bir başka ifadeyle araştırma

yapılan bütün birimlerde, çalışan hemşirelerin örgüte olan güvenleri birbirinden çok farklıdır. Bir diğer istatistiksel farklılık ise kurumdaki görevlerine göre örgüte olan güvenleri arasında bulunmuştur ( $U=610.500$ ;  $p=0.007$ ). Ortanca değerlere bakıldığında bölüm sorumlu hemşirelerinin örgüte olan güvenleri, servis hemşirelerine göre daha fazla olduğu görülmektedir. Ancak tanımlayıcı istatistiklere bakıldığında buradaki farklılığa bölüm sorumlu hemşire sayısının az olmasının etken olabileceği düşünülmektedir.

### **5.2.2. Hemşirelerin Güçlendirme Düzeylerini Etkileyen Faktörlerin İncelenmesi**

#### **a. Hemşirelerin İşyeri Güçlendirme Düzeylerini Etkileyen Faktörlerin İncelenmesi**

Bu bölümde araştırma yapılan hemşirelerin işyeri güçlendirme düzeylerini etkileyen faktörlerle, işyeri güçlendirme düzeyleri arasındaki farkların analizi ile ilgili sonuçlar yer almaktadır. Bu ölçekteki veriler de parametrik koşullar sağlamadığı için parametrik olmayan yöntemlerden Kruskal Wallis Varyans Analizi ve Mann-Whitney-U Testi kullanılmıştır.

Hemşirelerin işyeri güçlendirmesine göre değerlendirilmesinde medeni duruma, bu meslekteki toplam tecrübelerine, kurumdaki statülerine, kurumda çalışma sürelerine ve çalışılan bölümlere göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir.

Yapılan değerlendirmeler sonucunda çalışanların kurumda aldıkları göreve göre işyeri güçlendirmeleri arasında istatistiksel farklılık bulunmuştur ( $U=461.5$ ;  $p=0.001$ ). Ortanca değerlere bakıldığında bölüm sorumlu hemşirelerinin örgüt tarafından güçlendirmeleri, servis hemşirelerine göre daha fazla olduğu görülmektedir. Bu farklılığı yaratan, daha önce açıklandığı üzere bölüm sorumlu hemşirelerin sayılarının az olması da olabilir. Yapılan değerlendirmelerde bir diğer farklılık da yaş ile işyeri güçlendirme arasında bulunmuştur ( $U=773.5$ ;  $p=0.027$ ). Kurumda hizmet sunan hemşirelerden yaşı 30-49 arasında olanlar, yaşı 20-29 olanlara göre örgüt tarafından daha fazla güçlendirildiklerini düşünmektedirler.



Tablo 10: Hemşirelerin Sosyo-Demografik Özelliklerine Göre Örgütsel Güçlendirme Düzeyleri

	N	%	Ortanca	X <sup>2</sup> */U**	P
<b>Yaş</b>					
20-29 Yaş Arası	119	86.2	3.20	773.500**	<b>0.027</b>
30-49 Yaş Arası	19	13.8	3.70		
<b>Medeni Durum</b>					
Evli	56	40.9	3.25	0.475*	0.789
Bekar	75	54.7	3.30		
Dul ya da Boşanmış	6	4.4	3.22		
<b>Tecrübe</b>					
1 Yıldan Az	9	6.5	3.50	5.467*	0.141
1-5	98	71.0	3.20		
6-10	21	15.2	3.50		
11 ve Üstü	10	7.3	3.50		
<b>Statü</b>					
Kadrolu	44	31.9	3.20	3.596*	0.166
Sözleşmeli	32	23,2	3.42		
657/4b	62	44.9	3.27		
<b>Kurumda Çalışma Süresi</b>					
1 Yıldan Az	25	18.1	3.45	3.570*	0.312
1-5	94	68.1	3.20		
06-10	12	8.7	3.60		
11-20	7	5.1	3.30		
<b>Çalışılan Departman</b>					
Dâhiliye	36	26.1	3.17	1.15*	0.765
Cerrahi	51	37.0	3.32		
Yoğun Bakım	38	27.5	3.25		
Acil	13	9.4	3.20		
<b>Görev</b>					
Bölüm Sorumlu Hemşiresi	17	0.12	3.82	461.5**	<b>0.001</b>
Servis Hemşiresi	121	0.88	3.20		

p&lt;0.05

#### b. Hemşirelerin Psikolojik Güçlendirme Düzeylerini Etkileyen Faktörlerin İncelenmesi

Bu bölümde araştırma yapılan hemşirelerin Psikolojik Güçlendirme düzeylerini etkileyen faktörlerle, Psikolojik Güçlendirme düzeyleri arasındaki farkların analizi ile ilgili sonuçlar yer almaktadır. Bu ölçekteki veriler parametrik koşullar sağlamadığı için parametrik olmayan yöntemlerden Kruskal Wallis Varyans Analizi ve Mann-Whitney-U Testi kullanılmıştır.

Yapılan analiz sonucunda Tablo 11’de görüldüğü üzere hemşirelerin psikolojik güçlendirme boyutuna göre değerlendirilmesinde medeni duruma, kurumdaki statülerine ve çalışılan bölümlere göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir.

Tablo 11: Hemşirelerin Sosyo-Demografik Özelliklerine Göre Psikolojik Güçlendirme Düzeyleri

	N	%	Ortanca	X <sup>2*</sup> / U <sup>**</sup>	P
<b>Yaş</b>					
20-29 Yaş Arası	119	86.2	4.16	566.5**	0.001
30-49 Yaş Arası	19	13.8	4.66		
<b>Medeni Durum</b>					
Evli	56	40.9	4.25	1.287*	0.525
Bekâr	75	54.7	4.33		
Dul ya da Boşanmış	6	4.4	4.25		
<b>Tecrübe</b>					
1 Yıldan Az	9	6.5	3.91	8.482*	0.037
1-5	98	71.0	4.25		
6-10	21	15.2	4.66		
11 ve Üstü	10	7.3	4.54		
<b>Statü</b>					
Kadrolu	44	31.9	4.33	2.044*	0.36
Sözleşmeli	32	23.2	4.37		
657/4b	62	44.9	4.20		
<b>Kurumda Çalışma Süresi</b>					
1 Yıldan Az	25	18.1	4.16	12.663*	0.005
1-5	94	68.1	4.20		
6-10	12	8,7	4,79		
11-20	7	5,1	4,58		
<b>Çalışılan Departman</b>					
Dâhiliye	36	26.1	4.50	6.696*	0.082
Cerrahi	51	37.0	4.16		
Yoğun Bakım	38	27.5	4.33		
Acil	13	9.4	3.91		
<b>Görev</b>					
Bölüm Sorumlu Hemşiresi	17	0.12	4.62	615.5**	0.008
Servis Hemşiresi	121	0,88	4.25		

p≤0.05

Yapılan değerlendirmelerde yaşa göre psikolojik güçlendirme algıları arasında istatistiksel farklılık bulunmuştur (U=566.5; p=0.001). Kurumda hizmet sunan hemşirelerden yaşı 30-49 arasında olanlar, yaşı 20-29 olanlara göre psikolojik açıdan daha fazla güçlendirildiklerini düşünmektedirler.

Çalışanların, toplam edindikleri tecrübeye göre psikolojik güçlendirme algıları arasında da istatistiksel farklılık saptanmıştır ( $X^2=8.482$ ;  $p=0.037$ ). Farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu bulmak için yapılan Dunn's Testi sonucuna göre toplam 6-10 yıl arasında tecrübesi olan hemşireler ile tecrübesi 1-5 yıl arasında olan ( $Z=3.104>2.638$ ) ve tecrübesi 1 yıla kadar olan hemşireler ( $Z=3.0824>2.638$ ) arasında fark bulunmuştur. Toplam tecrübesi 6-10 yıl arasında olan hemşirelerin fark bulunan gruplara göre psikolojik olarak daha fazla güçlendirildiklerini düşünmektedirler.

Psikolojik güçlendirme ile ilgili saptanan bir diğer istatistiksel farklılık kurumda çalışma süresidir ( $X^2=12.663$ ;  $p=0.005$ ). Farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu bulmak için yapılan Dunn's Testi sonucuna göre 6-10 yıl arasında Hacettepe Üniversitesi Hastanesi'nde çalışan hemşireler ile bu kurumdaki çalışma süresi 1 yıldan az olan hemşireler arasında farklılık olduğu saptanmıştır ( $Z=2.67>2.638$ ). Hacettepe Üniversitesi Hastanesi'nde 6-10 yıl arasında çalışan hemşirelerin, 1 yıldan daha az süredir hastanede çalışanlara göre psikolojik olarak daha fazla güçlendirildiklerini düşünmektedirler.

Psikolojik güçlendirme ile ilgili saptanan son istatistiksel farklılık, kurumdaki görevleridir. Ortanca değerlere bakıldığında bölüm sorumlu hemşireleri psikolojik olarak servis hemşirelerine göre daha fazla güçlendirildiklerini düşünmektedirler.

### **5.2.3. Hemşirelerin Örgütsel Bağlılık Düzeylerini Etkileyen Faktörlerin İncelenmesi**

Bu bölümde araştırma yapılan hemşirelerin örgütsel bağlılık düzeylerini etkileyen faktörlerle, örgütsel bağlılık düzeyleri arasındaki farkların analizi ile ilgili sonuçlara yer verilmiştir. İncelenen ölçekteki veriler normal dağılım gösterdiği için Anova, Kruskal-Wallis Varyans Analizi ve Mann-Whitney U Testi kullanılmıştır.

Tablo 12: Hemşirelerin Sosyo-Demografik Özelliklerine Göre Örgütsel Bağlılık Düzeyleri

	N	%	Ortalama±SS	X <sup>2</sup> */U <sup>**</sup> /F <sup>***</sup>	P
<b>Yaş</b>					
20-29 Yaş Arası	119	86.2	2.88	970.500**	0.322
30-49 Yaş Arası	19	13.8	3.00		
<b>Medeni Durum</b>					
Evli	56	40.9	2.8016±0.72	2.072***	0.130
Bekâr	75	54.7	2.8185±0.47		
Dul ya da Boşanmış	6	4.4	3.3056±0.31		
<b>Tecrübe</b>					
1 Yıldan Az	9	6.5	2.8642±0.22	0.242***	0.867
1-5	98	71.0	2.8362±0.52		
6-10	21	15.2	2.7698±0.92		
11 ve Üstü	10	7.3	2.9611±0.57		
<b>Statü</b>					
Kadrolu	44	31.9	2.7096±0.75	1.611***	0.203
Sözleşmeli	32	23.2	2.9306±0.42		
657/4b	62	44.9	2.8790±0.52		
<b>Kurumda Çalışma Süresi</b>					
1 Yıldan Az	25	18.1	2.94	4.538*	0.209
1-5	94	68.1	2.88		
6-10	12	8.7	2.91		
11-20	7	5.1	2.66		
<b>Çalışılan Departman</b>					
Dâhiliye	36	26.1	2.9259±0.57	1.708***	0.168
Cerrahi	51	37.0	2.7985±0.41		
Yoğun Bakım	38	27.5	2.9079±0.61		
Acil	13	9.4	2.5342±0.99		
<b>Görev</b>					
Bölüm Sorumlu Hemşire	17	0.12	3.02	790.5**	0.134
Servis Hemşiresi	121	0.88	2.88		

Tablo 12’de de görüldüğü üzere hemşirelerin örgütsel bağlılık boyutuna göre değerlendirilmesinde hemşirelerin ele alınan sosyo-demografik özelliklerine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir. Bir diğer deyişle sosyo-demografik özellikler örgütsel bağlılığın değişmesinde etkili olmamaktadır.

## 6. SONUÇ VE ÖNERİLER

Hacettepe Üniversitesi Erişkin Hastanesi bünyesindeki klinikler, yoğun bakımlar ve acil servisinde gerçekleştirilen araştırma sonucunda, çalışmaya katılan hemşirelerin örgütsel güven ve güçlendirme düzeyleri orta

seviyede; örgütsel bağlılık düzeyleri ise daha düşük seviyede olduğu görülmüştür.

Hemşirelerin yaşa, medeni duruma, bu meslekteki toplam tecrübelerine, kurumdaki statülerine ve çalışma sürelerine göre örgüte olan güvenlerinin değerlendirilmesinde istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir (Tablo 9). Çalışılan bölümlere ve kurumda edinilen göreve göre örgüte olan güven değişmektedir ( $p \leq 0.05$ ).

Hemşirelerin işyeri güçlendirmesinin değerlendirilmesinde medeni duruma, bu meslekteki toplam tecrübelerine, kurumdaki statülerine, kurumda çalışma sürelerine ve çalışılan bölümlere göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir (Tablo 10). Çalışılan bölümlere ve yaşa göre işyeri güçlendirme algıları arasında farklılıklar bulunmuştur ( $p \leq 0.05$ ). Yaşı 30-49 arasında olan hemşireler, yaşı 20-29 olanlara göre örgüt tarafından daha fazla güçlendirildiklerini düşünmektedirler.

Hemşirelerin psikolojik güçlendirme boyutuna göre değerlendirilmesinde medeni duruma, kurumdaki statülerine ve çalışılan bölümlere göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir (Tablo 11). Yaşa, mesleki tecrübeye, kurumda çalışılan süreye ve kurumdaki görevlerine göre hemşirelerin psikolojik güçlendirme algıları arasında farklılıklar bulunmuştur ( $p \leq 0.05$ ). Kurumda hizmet sunan hemşirelerden yaşı 30-49 arasında olanlar, yaşı 20-29 olanlara göre; toplam tecrübesi 6-10 yıl arasında olan hemşirelerin, tecrübesi 1-5 yıl arasında olan ve tecrübesi 1 yıla kadar olan hemşirelere göre psikolojik olarak daha fazla güçlendirildiklerini düşünmektedirler. Ayrıca kurumda çalışma süresi 6-10 yıl arasında olan hemşirelerin, 1 yıldan daha az süredir kurumda çalışan hemşirelere göre psikolojik olarak daha fazla güçlendirildiklerini düşünmektedirler. Son olarak, bölüm sorumlu hemşireleri psikolojik olarak servis hemşirelerine göre daha fazla güçlendirildiklerini düşünmektedirler.

Hemşirelerin örgütsel bağlılıklarının değerlendirilmesinde ise ele alınan sosyo-demografik özelliklerine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir (Tablo 12). Bir başka ifadeyle sosyo-demografik özellikler örgütsel bağlılığın değişmesinde etkili olmamaktadır.

Laschinger, Finegan ve Shamian'ın (2001) Kanada'da 412 hemşire üzerinde yaptığı araştırmada hemşirelerin işyeri güçlendirmesi ve örgüte olan güvenin, iş tatmini ve örgütsel bağlılığa etkisi araştırılmıştır. Araştırma sonucunda hemşirelerin iş yeri güçlendirmesinde alt boyutlardan fırsatlar ortaya yakın (ort. 2.98) çıkmış; bilgiye erişim, destek ve kaynaklar boyutunun ortalaması daha düşük seviyede çıkmıştır. Örgüte olan güveni ölçtüklerinde ise akranların niyet ve eylemlerine güven (ort. 3.79 ve 3.77), yönetimin niyet ve eylemlerine güvenden (ort. 2.66 ve 2.59) oldukça yüksek çıkmıştır. Buna bağlı olarak da iş tatmin düzeyleri düşük (ort. 2.78) çıkmıştır. Ancak araştırma sonucuna göre örgüte olan bağlılık düzeyi, iş tatmini düzeyinden yüksek ve bağlılık alt boyutlarından devamlılık bağlılığı (ort. 4.38), duygusal bağlılıktan (ort. 3.77) yüksek çıkmıştır.

Koukkanen, Leino-Kilpi ve Katajisto'nun (2003) 2001 yılında Güney Finlandiya'da toplam 416 hemşire üzerinde yaptıkları araştırmanın sonucuna göre hemşirelerin %15'i örgüt tarafından güçlendirilmediğini düşünmektedir. Geri kalan %51'i güçlendirildiğini, %33'ü ise bu konuda kesin yargısının olmadığını düşünmektedir. Güçlendirildiğini düşünen hemşirelerin, iş süreçlerini daha etkili bir şekilde yürüttükleri ve daha çok örgüte bağlı oldukları bulunmuştur. Yaş, edinilen tecrübe ve tükenmişliğin ise örgüte olan bağlılığın seviyesini etkilediği bulunmuştur. Yaşı 51-60 arasında olanlar ve 25 yıldan daha uzun süre tecrübe sahibi olanlar, daha genç ve tecrübesi daha az olanlara göre örgüte daha çok bağlıdırlar. İşle ilgili tükenmişliği olmayan hemşireler de örgüte daha çok bağlıdır. Bu araştırmanın en dikkat çekici noktası, güçlendirildiğini düşünen ve bunun yanı sıra iş tatmini yüksek olan hemşirelerin, iş ya da kariyer değiştirme eğiliminin yüksek çıkmasıdır.

Gerçekleştirilen bu araştırma sonucunda, bölüm sorumlu hemşirelerinin örgüte olan güvenlerinin, işyeri güçlendirmelerinin ve psikolojik güçlendirmelerinin yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Yönetici pozisyonundaki hemşirelerin birlikte çalıştıkları hemşirelerin örgüte olan güvenlerini arttırmak için, örgütsel güçlendirme düzeylerini yükseltmeleri gerekmektedir. Bunun için ise yönetici pozisyonundaki hemşireler komuta-kontrol yaklaşımından ziyade, sorumluluğu ve inisiyatifi servis hemşirelerine bırakarak; koçluk ve rehberlik rolleriyle katılımcı yönetim anlayışını benimsemeleri gerekmektedir. Böyle bir çevrede çalışan hemşireler ne kadar fazla güçlendirilir ise, o kadar fazla örgüte olan güvenleri artacaktır ve sonuçta daha kaliteli hasta bakım çıktılarını ulaştırarak örgütün verimliliğine katkıda bulunacaklardır.

Araştırma sonucunda elde edilen bir diğer önemli bulgu ise hemşirelerin bağlılık düzeylerinin orta seviyeye yakın çıkması ve sosyo-demografik özelliklerin örgütsel bağlılığın değişmesinde etkili olmamasıdır. Bir başka ifadeyle, örgüte duyulan bağlılık, güvenin ve güçlendirmenin artması ile artmamıştır. Bunun nedenlerinin bir başka araştırmada ele alınarak belirlenmesi gerekmektedir. Bağlılığın yükseltilmesi için ise hastanenin daha üst kademe yer alan yöneticilerinin, hemşirelerin beklentilerini belirlemesi, örgütün ve hemşirelerin amaçlarını uyumlaştırarak; hemşirelerin örgüt ile bütünleşmesini sağlayacak örgüt kültürünü oluşturması gerekmektedir. Bu amaçla; hemşirelere eğitimler verilerek ve bilgilendirme toplantıları yapılarak örgütün gerçekleştirmek istedikleri anlatılmalıdır. Ayrıca, üst kademe yöneticilerle birlikte informal ortamlarda sosyal aktiviteler düzenlenmeli ve hemşirelerin her düzeydeki kararlara katılımı sağlanmalıdır.

Bu araştırmada elde edilen veriler Hacettepe Üniversitesi Erişkin Hastanesi kliniklerinde çalışan hemşireler ile sınırlıdır. Bu nedenle elde edilen veriler, tüm Hacettepe Üniversitesi Hastaneleri için genellenemez. Hacettepe Üniversitesi Hastanelerinin tümünde yürütülecek bir araştırmanın, tüm örgüt çalışanlarının bağlılık, güçlendirme ve güven düzeylerinin ortaya konulmasında daha bütüncül sonuçlara varabileceği ve hastaneler arasında karşılaştırmalar yapılmasına imkân sağlayacağı düşünülmektedir.

#### KAYNAKÇA

1. Arslantaş, C.C. (2007), *Güçlendirici Lider Davranışının Psikolojik Güçlendirme Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Görgül Bir Araştırma*, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt 7, Sayı 2, ss. 227-240.
2. Asunakutlu, T. (2002), *Örgütsel Güvenin Oluşturulmasına İlişkin Unsurlar ve Bir Değerlendirme*, Muğla Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Güz 2002, Sayı:9 .
3. Avolio, B. J. ve Diğerleri (2004), *Transformational Leadership and Organizational Commitment: Mediating Role of Psychological Empowerment and Mediating Role of Structural Distance*, Journal of Organizational Behavior 25, ss. 951-968.
4. Bildiren, M. (2001), *Çalışanları Güçlendirmenin Örgütsel Bağlılığa Etkisi ve Bir Uygulama*, T.C. Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gebze.
5. Bowen, D. E. ve Kawler, E. (1992), *The Empowerment of Service Workers: What, Why, How and When*, Sloan Management Review, Vol. 33, No 3, p.31(9).
6. Çimen, M. ve Şahin, B. (2001), *Türk Silahlı Kuvvetleri Sağlık Personelinin Kuruma Bağlılık Düzeylerini Etkileyen Kişisel ve Kurumsal Faktörlerinin Belirlenmesine Yönelik Bir İnceleme*, Gülhane Tıp Dergisi, 43(4), ss. 355-364.
7. Çöl, G. (2004), *Güçlendirme ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi Üzerine Bir Araştırma*, T.C. Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Gebze.
8. Çöl, G. (2008), *Algılanan Güçlendirmenin İşgören Performansı Üzerine Etkileri*, Doğu Üniversitesi Dergisi 9 (1), ss. 35-46.
9. Çuhadar, M.T. (2005), *Türk Kamu Yönetiminde Personel Güçlendirme: Sorunlar ve Çözüm Önerileri*, Erciyes Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, Sayı 25. Temmuz-Aralık.
10. Demircan, N. ve Ceylan, A. (2003), *Örgütsel Güven Kavramı: Nedenleri ve Sonuçları*, Yönetim ve Ekonomi, C. 10, S.2.
11. Doğan, S. ve Kılıç, S. (2007), *Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirmenin Yeri ve Önemi*, Erciyes Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, Sayı 29. Temmuz- Aralık.
12. Honold, L. (1997), *A Review of The Literature on Employee Empowerment*, Empowerment in Organizations, Vol. 5, No 4.
13. İbicioğlu, H. (2000), *Örgütsel Bağlılıkta Paradigmatik Uyumun Yeri*, Dokuz Eylül Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, Cilt 15, Sayı 1.
14. Koç, H. (2009), *Örgütsel Bağlılık ve Sadakat İlişkisi*, Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, C. 8, ss. 200-211 (www.esosder.org).
15. Koçel, T. (2003), *İşletme Yöneticiliği*, 9. Baskı, Beta Basım Yayın Dağıtım, İstanbul.

16. Koukkanen, L., Leino-Kilpi, H. ve Katajisto, J. (2003), *Nurse Empowerment, Job-Related Satisfaction, and Organizational Commitment*, Journal of Nursing Care Quality, Vol. 18, No 3, September-July.
17. Laschinger, H.K. ve Diğerleri (2004), *A Longitudinal Analysis of the Impact of Workplace Empowerment on Work Satisfaction*, Journal of Organizational Behavior.
18. Laschinger, H.K., Finegan, J. ve Shamian, J. (2001), *The Impact of Workplace Empowerment, Organizational Trust on Staff Nurses' Work Satisfaction and Organizational Commitment*, Health Care Management Review, Summer.
19. Meyer, J.P. ve Diğerleri (2002), *Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization: A Meta-analysis of Antecedents, Correlates and Consequences*, Journal of Vocational Behavior, 61.
20. Meyer, J.P. ve Herscovitch, L. (2001), *Commitment in The Workplace Toward a General Model*, Human Resource Management Review, 11.
21. Mortaş, K. (2005), *Örgütsel Güven ve İşyeri Güçlendirmesinin Hemşirelerin Örgütsel Bağlılığına Etkisi*, T.C. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Hastane ve Sağlık Kuruluşları Yönetimi Programı, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İzmir.
22. Özdevecioğlu, M (2003), *Algılanan Örgütsel Destek İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma*, D.E.Ü. İ.İ.B.F. Dergisi, C. 18, S. 2, ss. 113-130.
23. Plunkett L.C. ve Fournier R. (1991), *Participative Management: Implementing Empowerment*, Wiley Inc., New York s.5
24. Sarmiento, T. P., Laschinger Spence, H.K. ve Iwasiw, C. (2004), *Nurse Educator's Workplace Empowerment, Burnout, and Job Satisfaction: Testing Kanter's Theory*, Journal of Advanced Nursing, 46 (2), pp 134-143.
25. Sigler, T. H. ve Pearson, C. M. (2000), *Creating an Empowering Culture: Examining The Relationship Between Organizational Culture and Perceptions of Empowerment*, Journal of Quality Management, Vol.5, pp 27-52.
26. Tazegül, P. (2001), *Çalışanların Güçlendirilmesi ve Hizmet Sektöründe Bir Vaka Çalışması Uygulaması*, T.C. Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gebze.
27. Yavuz, Ş. (2009), *Hacettepe Üniversitesi Erişkin Hastanesi Çalışanlarının Liderlik Algılarının ve Örgütsel Bağlılıklarının İş Tatmini Üzerine Etkisi*, Hacettepe Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü Sağlık Kurumları Yönetimi Programı, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara.