

Aslan, Ş. ve Sünbül, F. (2018). Sağlık Çalışanlarında Personel Güçlendirme, Başarı Güdüsü ve Etik Liderliğin Demografik Açıdan Farklılıkları. *Journal of Healthcare Management and Leadership*, (1), 13-26.

Araştırma/ Research

Makale Geliş Tarihi: 29.01.2019
Makale Kabul Tarihi: 06.02.2019

SAĞLIK ÇALIŞANLARINDA PERSONEL GÜÇLENDİRME, BAŞARI GÜDÜSÜ VE ETİK LİDERLİĞİN DEMOGRAFİK AÇIDAN FARKLILIKLARI¹

THE DIFFERENCES OF DEMOGRAFICS IN HEALTH EMPLOYEES EMPOWERMENT, ACHIEVEMENT MOTIVE AND ETHICS LEADERSHIP



<https://doi.org/10.35345/johmal.518976>

Şebnem ASLAN², Fatih SÜNBUİL³

ÖZET

Personel güçlendirme çalışanlara güç ve yetki vermeyi ifade etmektedir. Bunun yanında çalışanlara sinerji ve enerji katma anlamı da bulunmaktadır. Çalışanların güçlendirilmesi ile birlikte ekip ruhu kavramı da güçlenmiş olacaktır. Başarı güdüsü; Başarılı olmak, amacına ulaşma veya hatta üstün olma ihtiyacı olarak tanımlanır. Etik liderlik ise dengeli doğru kararlar alma, dürüst olma, prensiplerine göre hareket etme, işine özen göstermeye dayalı liderlik yaklaşımı olarak tanımlanmaktadır. Bu araştırma sağlık çalışanlarında personel güçlendirme başarı güdüsü ve etik liderliğin demografik açıdan farklılıkların ortaya çıkarmak amacıyla yapılmıştır.

Bu çalışma Selçuk Üniversitesi, Tıp Fakültesi Hastanesi bünyesinde çalışan sağlık çalışanları araştırmanın evrenini oluşturmaktadır. Örneklem seçimi konusunda kullanılan ölçeklerdeki soru sayısının 5-10 katı arasında örneklem seçilmesine dikkat edilmiştir. Çalışmanın uygulanması aşaması için basit-rastgele örneklem yöntemi kullanılarak yasal izinler alınarak uygulanmıştır. Araştırma anket formunda demografik soru formu, personel güçlendirme ölçeği, başarı güdüsü ölçeği ve etik liderlik ölçeği bulunmaktadır.

Araştırmaya 290 kişi katılmıştır. 110 kadın, 180 erkek sağlık personeli olmaktadır. Katılımcıların cinsiyet değişkenine göre personel güçlendirme, başarı güdüsü ve etik liderlik ölçeğine göre anlamlılık testine bakıldığında anlamlılık bulunmamıştır. Yaş değişkenine göre ölçekler üzerinde anlamlı farklılıklar bulunmuştur. Yaş ilerledikçe etik liderlik algısı arttığı görülmüştür. Medeni durum değişkenine göre personel güçlendirme, başarı güdüsü ve etik liderlik arası anlamlı farklılık bulunmuştur. Farklılık oluşturanların evliler olduğu kanaatine varılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Personel Güçlendirme, Başarı Güdüsü, Etik Liderlik

ABSTRACT

Personnel empowerment refers to giving employees the power and authority. In addition, employees have synergy and energy added. With the strengthening of the employees, the concept of team spirit will be strengthened. Achievement motive; being successful is defined as the need to achieve its goal or even be superior. Ethical leadership is defined as taking balanced decisions, being honest, acting according to the principles, leadership approach based on attention to business. This research was carried out to reveal the differences of demographics in health employees empowerment, achievement motive and ethics leadership.

The foundation of this research is formed by the healthcare employees working at the Selcuk University Selcuk Faculty of Medicine Hospital. It has been paid attention to choosing the samples that

¹Bu çalışma Selçuk Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Sağlık Yönetimi Anabilim Dalında "Sağlık Çalışanlarında Güçlendirme, Başarı Güdüsü Ve Etik Liderlik İlişkisi" isimli yüksek lisans tezinden üretilmiştir. Ayrıca 1.Uluslararası Gevher Nesibe Sağlık Hizmetleri/ Şanlıurfa kongresinde özet bildiri olarak sunulmuştur.

² Prof. Dr. Selçuk Üniversitesi, sebnemaslan27@hotmail.com, ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-2135-242X>

³ Öğr. Gör., Kilis 7 Aralık Üniversitesi, fatihsunbul@kilis.edu.tr, ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-0495-2477>

consist of the numbers of questions that are around five and ten. The work was done by using the simple and random methods in the stage of applying the samples and getting legal permission. The research has been in the forms of demographic survey question forms, employee empowerment measures, achievement motivation measures and ethical leadership measures.

290 participants participated in this study. The participants consist of 110 female and 180 male health personnel. According to the gender variable of participants, no significant difference was found between the strengthening of health workers, achievement motivation and ethical leadership scale. Significant differences were found on the scales according to the age variable. It has been seen that ethical leadership perception increases as age progresses. According to the marital status variable, a significant difference was found between staff empowerment, achievement motivation and ethical leadership. It is concluded that those who make a difference are married.

Keywords: Staff Empowerment, Achievement Motive, Ethical Leadership

1.GİRİŞ

Uluslararası rekabet, küreselleşme ve hasta beklentilerindeki değişimle birlikte hastaneler çevresinde yaşanan hızlı gelişmeler sağlık kurumlarını yeni yöntem ve tekniklerin kullanılmasına itmektedir(Ataklı ve Kaplan, 2016). Bunun yanında sağlık kurumlarında örgütlerin yeni ve modern niteliklerle donanmış liderlerle çalışması büyük önem kazanmıştır. Bu sebeple yüksek başarı elde etmek isteyen sağlık kurumlarının güçlü bir lidere sahip olmaları aynı zamanda sağlık çalışanlarının da güçlendirilmiş ve yeni yetkiler verilmiş çalışan olmalarının önemi ortaya çıkmaktadır(Sancar, 2012).

Hızlı değişimlerin olduğu günümüz dünyasında oluşan rekabet ortamı ve bu ortamın istediklerini yerine getirebilmek için işletmeler açısından uygulamaların rekabet ortamına uyum göstermeleri gerekmektedir(Ala, 2010). Ve bu uygulamaların amacında genel olarak çalışanların işlerine kendilerini adanmaları anlamında iş piyasasındaki değişim 1950'li yıllarda yapılan ataklarından dikkate alınması ile birlikte modern anlayışlarında personel güçlendirme yerini almıştır(Gürbüz, 2012).

1.1.Personel Güçlendirme

Personel güçlendirme; çalışanın, çalışma alanı içerisinde yönetim ve kadrolarından izin almaksızın kendi kararını vermek ve bireylerin gelişimine yönelik bir süreçtir(Koçel, 2003). Personel güçlendirme yapılmış organizasyonlarda, çalışanların mesleki ilişkisi en baştan özgün olarak kabul edilmektedir. Çağdaş yönetim yaklaşımları; kendi belirledikleri sınırlarını, belirledikleri alan içerisinde organizasyon ismine kişisel seçim yapabilen çalışana gereksinim duyar(Barutçugil, 2004). Güçlendirme; birliktelik, dağıtıcı olma, geliştirme, eğitim ve ruhu gibi bir organizasyonun çalışanlar kararların alınması sürecine dahil olması, personeli geliştirme ilkelerinin uygulandığı anlamına geldiğini söyleyebiliriz(Vogt ve Murrel, 1990).

Güçlendirme kavramı birçok uzman tarafından kullanılmıştır. Ancak ilk kullanan 1983 yılında Harrison ve Kanter, olmuştur. Daha sonra sırasıyla 1985'te Bennis ve Nanus, 1986 yılında Burke ve Nielsen, 1987'de Block, 1988'de House kullanmıştır(Şimşek, 2006). Kavramın ilk kullanıldığı yıllarda daha yüzeysel konular üzerine durulurken daha sonraki yıllarda kalite çemberleri, çalışma hayatının iyileştirilmesi ve toplam kalite anlayışındaki revizyonlar açısından değerlendirilmiştir(Şimşek, 2007).

Güçlendirme kavramı Block'un yazdığı "The Empowered Manager" isimli kitap ile birlikte literatüre girmiştir(Höpfl, 1994). Güçlendirme kavramının ilişkisel olarak incelenmesinde yine Conger ve arkadaşları tarafından yapılmış ve üstün astı ile gücünü paylaştığı bir sistem olarak düşünülmüşlerdir. Bu nedenle güçlendirme kavramı ile katılımcı yönetimi birlikte bağlantılı olduğu üzerine çalışmalar yapılmıştır(Conger ve Kanungo, 1988). Thomas ve arkadaşları, Conger ve Kanungo tarafından geliştirilen yaklaşımını temel dayanak göstermekle birlikte bu modelin üstüne eklemeler yapmışlardır. Thomas ve arkadaşlarına göre

güçlendirme, çalışanlara güç ve yetki vermeyi ifade eder ve çalışanların motivasyonlarını sağlayan değişkenlerdeki değişimler olarak tanımlanmıştır(Akt; Doğan, 2003).

Personel güçlendirme kavramı birçok kavramla ilişkili olduğu gibi birçok süreci de içerisinde barındırır. Aynı zamanda örgütsel kültüre yerleştirilebilmesi için bir takım unsurlar bulunmaktadır. Aşağıdaki kavramlar ile personel güçlendirme süreci içerisinde doğrudan bağlantı bulunan unsurlar aşağıdaki gibi detaylandırılabilir(Ala, 2010):

- *Kararlara Katılım ve Karar Verme Yetkisi*
- *Yenilik*
- *Bilgiye Ulaşılabilirlik ve Bilgilerin Paylaşılması*
- *Sorumluluk*
- *Ortak Hedeflere Yönelme*
- *Çalışanları Toplum Önünde Övme*
- *Çalışanlara Güveni Öğretme ve Onlara Güven Aşılama*
- *Yeterlilik ve Yetenekleri Geliştirme*
- *Eğitim ve Geliştirme*
- *Açık İletişim Ortamı*
- *Performans İle İlgili Geri Bildirim Yapma*
- *Çalışma Ortamında Esneklik*
- *Kaynaklara Ulaşılabilirlik*
- *Takım Çalışması*

Personel güçlendirmenin yararlarını sıraladığımızda sunulan hizmette kalitenin artması, müşteri memnuniyeti, maliyetlerin azalması ve daha fazla kazanç sağlamaktır. Personel güçlendirmenin yararlarını üç ana başlıkta incelenebilir. Bunlar; organizasyona, çalışana, yöneticilere sağladığı yararlar şeklindedir(Sancar, 2012).

Çalışanların kararlara aktif şekilde katılmaları, motive olmaları, yeteneklerini ortaya koyup işletmenin verimlilik artışına katkıda bulundurmaları personel güçlendirmenin organizasyona sağladığı en önemli yararlardandır(Gülcan, 2007). Bir örgütte çalışma şartlarının esnek olması çalışanların motive olup daha hızlı ve etkin kararlar almasında ve bu sayede personel güçlendirmenin etkin uygulandığını bize gösterir. Bilgi teknolojilerinden daha iyi yararlanılması durumunda karşılıklı olarak iç ve dış müşteri tatmini artar(Ataman, 2002). Güçlendirme yolundaki bir adım ise çalışanların ürün ve hizmetler de farklılıklar yaratarak bu ürün ve hizmetler değerini artıracaktır(Spreitzer and Friends, 1997).

Personel güçlendirmenin çalışanlara sağladığı yararlar ise rol tanımlarının yapılmış olması çalışanların kaygı ve streslerini azaltıp görevlerinin paylaşımını kolaylaştırır. Belirlenmiş rol tanımları karmaşanın yok olmasını engelleyecektir(Uzun, 2007). Aynı şekilde çalışanlara güvenme ve yöneticilerin de çalışanlara kendilerini güvende hissettirmeleri sağlar. Personel güçlendirme kavramında çalışan ve yönetici güven duygusunun kazanma önemli bir unsurdur(Barutçugil, 2004). Çalışanların kendi amaçlarını oluşturmaları ve bu amaçları yerine getirmek için çalışmalarını personel güçlendirmenin temel yararlarından. Çalışanların bireysel başarıyı gerçekleştirmek için yaptıkları çalışmalar personel güçlendirme üzerinde etkilidir(Zincir, 2004). Çalışanlara verilen yetki ve kararlar sayesinde kendi kendilerini değerlendirmeleri kolaylaşır. Personel güçlendirme ile birlikte çalışanlara verilen yetkiler aracılığıyla performans değerlendirme veya bireysel başarı analizi yapmalarını sağlayacaktır(Ala, 2010). Eğitim ve geliştirme sayesinde çalışanların eğitim ve refah düzeyleri artarak yaratıcılık ve yetenekleri ortaya çıkacaktır. Personel güçlendirme ile birlikte verilen eğitimler dolaylı yollardan çalışanların refahını ve bilinçlenmesini etkileyecektir(Uzun, 2007).

Personel güçlendirme çalışmalarının yöneticilere sağladığı yararları bakıldığında; yönetimsel verimliliği artırmak için yöneticiler iş planlaması ve çalışanların geliştirme gibi faaliyetlere personel güçlendirme aracılığıyla odaklanabilme fırsatı bulunmaktadır(Crossman and Abouzaki, 2003). Yönetici kendi gücünü ve personel gücünü artırmak için örgütsel gücü

paylaşmalıdır. İşletmedeki herkes katılım sağlayıp takım bilinci ile çalıştığında, ortaya iyi bir iş çıkacak ve yöneticinin de başarısı artacaktır(Cook, 1994). Çalışanların bilgilerini artırmak ve ortaya koyduğu ürünleri incelemek yöneticilerin gelişimini olumlu yönde etkileyecektir. Personel güçlendirme çalışanların bireysel performans ve başarı değerlendirmesini sağlayacaktır(Teare ve ark., 2002).

1.2. Başarı Güdüsü

Başarılı olmak, hedefine ulaşmak hatta daha üstün olma arzusu başarı gereksinimi olarak adlandırılmaktadır. Başarı gereksinimi uzmanlardan onay alma, arkadaşları tarafından saygınlık kazanma, daha fazla kazanım sağlama ve tek başına işin üstesinden geldiğini görme gibi karmaşık birçok etmeden oluşmaktadır. Bu etmenler son zamanlarda başarılı insanları başarılarını kazanmalarında temel göstergelerden olarak tanımlanmaktadır(Sarıçam, 2011).

Başarı güdüsü kavramı kişilerin en ideal çözümlere ulaşma gayretlerine sebep olanlar diye tanımlanır. Burada bireyin başarıyı elde etme isteği ve bu başarıya gereksinimi de önemlidir(Sarıçam, 2011). Başarı güdüsü oluşan kişilerin, uzman olarak hedeflerine ait gerekli istek ve dirayetli çalışmalarla yaşanan sıkıntıların giderilmesi eğilimi yüksek olmaktadır. Bunlarla birlikte başarı güdüsü, tam olmak, başarılı olma duyguları ön plana çıkmaktadır(Kaya, 2007).

Başarı güdüsü kavramıyla birlikte bireyin mükemmellik anlayışına uygun olarak mükemmellik arayışı veya mükemmelliğe ulaşma çabaları olarak tanımlanmıştır(Açıkgöz, 2003). Başarı güdüsü kavramı kendi içerisinde aslında bir beklenti-değer kuramıdır. Başarı güdüsü, Murray'ın gereksinimlerin sınıflandırılması ile dikkat çekmiştir. Daha sonra ise Atkinson tarafından daha sistematik hale getirilerek sınıflandırılmıştır(Kaya, 2007). Kişinin başarı arzusunun fazla olmasıyla beraber başarılı olamama düşüncesinin az olması ile birlikte kişinin başarı güdüsü oldukça yüksek çıkmaktadır(Açıkgöz, 2003). Başarı umudunun orta olması ve başarısızlık korkusunun yüksek olması durumunda ise başarı güdüsü orta olarak tanımlanırken, başarı umudunun düşük olması yanında başarısızlık korkusunun yüksek olması durumunda ise başarı güdüsü düşük düzey olarak tanımlanmaktadır(Gök ve Sılay, 2009).

Şekil 1. Başarı Güdüsüne Sahip Olanlar ve Başarı Güdüsü Zayıf Olanlar Farkları.

<i>Başarı Güdüsüne Sahip Olanlar</i>	<i>Başarı Güdüsü Zayıf Olanlar</i>
Öğrenme amacı için güder.	Öğreniyormuş gibi yapar
Güçlük derecesi orta olan amaçlar koyar.	Amaçları ya çok zordur ya da çok kolay
O iş için yeterli olduğunu düşünür.	O iş için yeterli olmadı düşüncesi vardır.
Çabalarına yükleme yapar.	Dışsal etkenlerine yükleme yapar.
Karşılaştığı güçlükleri aşmaya çalışır.	Karşılaştığı bir sorunda yılgınlığa kapılır

Kaynak: Sarıçam, 2011, s.25

Başarı güdüsüne sahip olanlar ile başarı güdüsü algısı zayıf olanlar arasındaki farkları şekil 1'de verilmiştir. Başarı güdüsüne sahip bireyler öğrenme amacı güderken, başarı güdüsü zayıf olanlar öğreniyormuş gibi yapar. Başarı güdüsüne sahip olanlar çalıştıkları iş için yeterli olduklarını düşünürken, başarı güdüsü zayıf olanlar yeterli olmadığı düşüncesi vardır(Sarıçam, 2011, s.25).

Başarı güdüsüne sahip bireyler çabalarına yükleme yaparlarken, başarı güdüsü zayıf olanlar dışsal etkenlere yükleme yapmaktadırlar. Başarı güdüsü olan bireyler güçlük derecesi orta olan amaçlar ortaya koyarken, başarı güdüsü zayıf olan bireyler ya çok zor amaçlar ya da çok kolay amaçlar ortaya koymaktadırlar(Sarıçam, 2011, s.25).

1.3. Etik Liderlik

Küreselleşmenin etkisiyle birlikte, tüm tarafların mevcut ihtiyaçlarının karşılanması konusunda ortaya sivil toplum örgütleri çıkmıştır. İşte bu sivil toplum örgütlerinin ortaya çıkması, dünyada demokratikleşme eğilimi göstermesi ile birlikte, kurumlarda sosyal sorumluluk eğilimleri artmış ve etik davranış, etik liderlik kavramları sorgulanmaya başlamıştır(Aslan, 2013).

Son yıllarda eğilim haline gelen etik davranışlar ve ahlak kodları birçok örgüt ve şirket tarafından geliştirilmiş ve uygulanmaya koyulmuştur(Durmuş, 2015). Etik liderliğin gelişiminde yaşanan finansal skandallar lidere olan güvensizliği tetiklerken, etik lider kavramını ortaya çıkarmıştır. Günümüzde bu sebeple liderin güvenilirliğini artıran etik, çok fazla öne çıkmaktadır. Yapılan liderlik tanımlarında liderlerin etik değerlere sahip olması gerektiği vurgulanmıştır(Aslan, 2009).

Etik lider kavramı, Bandura'nın Sosyal Öğrenme Teorisine dayanmaktadır. Etik liderliği, dengeli ve doğru kararlar alma, dürüst olma, prensiplerine göre hareket etme, işine özen göstermeye dayalı liderlik yaklaşımı olarak tanımlanmaktadır(Özgen, 2003). Etik liderlik; kişisel faaliyetlerin ve takipçi-lider, lider-çevre ilişkilerinin normatif olarak işlenmesidir. Böyle bir işleyişte çift yönlü iletişim, kararların alınmasında ortak katılım söz konusudur(Koçel, 2011). Etik liderlik, etik unsurları motive etmekle birlikte örgütün sosyal sorumluluklarını benimsemesi demektir(Gökçe ve Atabey, 2001).

Belirtilmesi gereken bir diğer nokta ise etik liderlerin; ahlaki davranan, ahlak kodlarını uygulayan toplumlardan çıkacağı anlayışıdır. Çünkü bir toplumda kişiler etik davranırsa etik düşünce ve davranışlar etik organizasyonları oluşturacaktır. Bu organizasyonları da etik liderler çıkaracaktır(Özgen, 2003).

Etik liderliğin temel anlayışı; etik çevrenin, liderliğe yardım ettiği aynı zamanda liderliğinde etik davranışlara yardımcı olmasıdır. Bunun yanında lider, örgütün etik ilkelerle yönetilmesinden sorumlu olarak en önemli kişisidir(Özdemir, 2003). Liderler, takipçilerine örnek kişiler oldukları için onlara uygun olarak etik davranışları, doğru davranış içerisinde bulunması gerekir. Takipçilerinin doğru işleri yapmaları konusunda takipçilerini desteklemeli onları yönlendirmelidir. Ahlaki standartları tarafsız olarak tüm takipçilerine eşit uygulamaya dikkat etmelidir(Yatkın, 2008).

2.YÖNTEM

2.1.Araştırmanın Amacı

Bu çalışmada, Selçuk Üniversitesi, Tıp Fakültesi Hastanesindeki Sağlık çalışanlarında personel güçlendirme, başarı güdüsü ve etik liderliğin demografik açıdan farklılıkları incelenmesi gerçekleştirilmiştir.

2.2. Araştırmanın Yeri ve Zamanı

Araştırma Selçuk Üniversitesi, Tıp Fakültesi (SÜSTF) Hastanesi'nde, Hastane bünyesinde çalışan sağlık personeline(doktor, ebe, hemşire, yardımcı sağlık personeli, büro personeli, yönetici, sağlık teknikeri) yapılmıştır. Hastane bünyesinde çalışan sağlık çalışanları, yardımcı sağlık çalışanları ve yönetim hizmetleri olmak üzere çalışanlara uygulanmıştır. Araştırmanın verileri 29 Aralık 2016-15 Ocak 2017 tarihler aralığındaki geçen zamanda toplanmıştır.

2.3. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Araştırmanın evrenini Selçuk Üniversitesi, Tıp Fakültesi Hastanesindeki toplam çalışanları oluşturmaktadır. Söz konusu çalışanlar, çeşitli uzmanlık alanlarına sahip doktorlardan; hemşire, Att, ebe gibi yardımcı sağlık personellerinden, sağlık tekniker ve

teknisyenlerinden, kalite yönetimi birimi, satın alma, bilgi işlem, faturalama, maaş tahakkuk, halkla ilişkiler ve insan kaynakları birimlerinde çalışan büro personellerinden, temizlik, yemekhane, güvenlik gibi destek hizmetlerinden oluşmaktadır.

Örnekleme ise bu evrende yer alan 290 çalışan oluşturmaktadır. Örnek büyüklüğünün belirlenmesinde madde sayısının en az beş katı, hatta on katı civarında olması gerektiğini belirtilmiştir (Bryman ve Cramer 2001). Comrey ve Lee, örneklem büyüklüğü olarak 100'ü zayıf, 200'ü orta, 300'ü iyi, 500'ü çok iyi ve 1000'i mükemmel olarak nitelendirmiştir (Comrey ve Lee, 1992).

Örneklem seçimi konusunda çalışmanın yapıldığı tarihlerde mesai saatleri içerisinde Basit-rastgele örneklem yöntemi ile 302 kişiye ulaşılmış ancak eksik doldurma ve yetersiz olan 12 anket formu çıkarıldığında 290 örneklem kabul edilmiştir.

2.4. Araştırmada Kullanılan Ölçekler

Bu araştırmada üç ölçek kullanılmıştır. Bunlar; A) II-Personel Güçlendirme Ölçeği, B) Başarı Güdüsü Ölçeği, C) Etik Liderlik Ölçeği

A) II-Personel Güçlendirme Ölçeği

Araştırmamızda Kanter (1993) tarafından geliştirilen yapısal güçlendirme ve Spreitzer (1995 ve 1996) tarafından geliştirilen psikolojik güçlendirme olmak üzere personel güçlendirmenin iki türü üzerinde durulmuştur. Psikolojik personeli güçlendirme ölçeği 1995 yılında Spreitzer tarafından geliştirilmiştir (Spreitzer, 1995). Bu ölçek Sigler ve Pearson tarafından tekstil işçileri üzerinde uygulanmıştır (Sigler ve Pearson 2000). Bu ölçeğin sık tercih edilmesinin nedeni Amerika'nın en büyük 500 firmasındaki çalışanlar üzerinde uygulanmış olmasıdır (Spreitzer, 1997). Yapısal güçlendirme ölçeği olan (Conditions of Work Effectiveness Questionnaire-II) (Cweq-II), (İş Etkinliğinin Koşulları Anketi-II) Kanter'in personel güçlendirmenin etnografik çalışması üzerine geliştirilen algılanan fırsatlara erişim, desteğe erişim, bilgiye erişim ve kaynaklara erişim gibi çalışma koşullarını içermektedir. Personel güçlendirme ölçeğinin ölçek geliştirme evresinde alfa güvenilirlik katsayısı 0.93 olarak bulunmuştur (Laschinger, 2001). Bu çalışma da yapılan güvenilirlik analizi sonucu ise 0.94 olarak bulunmuştur. Yani personel güçlendirme ölçeğinin yüksek güvenilirliğe sahip olduğu görülmüştür.

B) Başarı Güdüsü Ölçeği

Başarı güdüsü ölçeği 14 sorudan oluşan 1-kesinlikle katılmıyorum, 2-katılmıyorum, 3-kararsızım, 4-katılıyorum, 5-kesinlikle katılıyorum şeklinde 5'li Likert tipi sorulardan oluşmaktadır. Ölçeğin alt boyutları bulunmamaktadır.

Krebs D, Berger M ve Ferligoj A. Tarafından Almanya ve Slovenya'daki üniversite öğrencilerine uygulanmıştır. Ölçeğin aslı Spence J.T. ve Helmreich R.L. tarafından geliştirilmiştir (Spence and Helmreich, 1983). Ölçeğin Türkçe'ye uyarlanması Ali Yemisciğil tarafından Türkçe'ye uyarlanması yapılmıştır. Başarı güdüsü ölçeğinin Cronbach Alpha Güvenilirlik Katsayısı 0.71 olarak hesaplanmıştır (Kaya, 2007). Çalışmamızda güvenilirlik analizinde ise güvenilirlik katsayısı Cronbach Alpha 0,808 olduğu görülmüştür.

C) Etik Liderlik Ölçeği

Çalışmada Brown ve diğerlerinin (2005) geliştirmiş olduğu 10 maddelik ölçek kullanılmıştır (Brown ve ark 2005). Ölçeğin Türkçe kullanıma uygunluğu, geçerlilik ve güvenilirlik analizi Tuna ve arkadaşları tarafından gerçekleştirilmiştir (Tuna ve ark., 2012).

Soruların ölçülmesinde, (1) Kesinlikle Katılmıyorum, (2) Katılmıyorum, (3) Fikrim Yok, (4) Katılıyorum, (5) Kesinlikle Katılıyorum yargılarından oluşan 5'li Likert ölçeği kullanılmıştır. Araştırmada etik liderlik ölçeğinin geliştirilme evresindeki güvenilirlik analizi

Cronbach Alpha 0,71 iken çalışmamızda ise etik liderlik ölçeğine ilişkin Cronbach Alpha değeri 0,866 olarak bulunmuştur

3. BULGULAR

Tablo 1. Sağlık Çalışanların Sosyo-Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular.

Cinsiyet	Sayı(n)	Yüzde(%)	Mesleki Deneyim Süresi	Sayı(n)	Yüzde(%)
Erkek	180	62.1	0-5yıl	179	61.7
Kadın	110	37.9	6-10yıl	74	25.5
Yaş Aralığı			11-15yıl	26	9
18-24 yaş	27	9.3	16yıl ve üzeri	11	3.8
25-31 yaş	195	67.2	Ünvanı/Görevi		
32-38 yaş	47	16.2	Yönetici	14	4.8
39 yaş ve üzeri	21	7.2	Büro Personeli	93	32.1
Medeni Durum			Sağlık Teknikeri	23	7.9
Evli	127	43.8	Yardımcı Sağlık Çalışanı	31	10.7
Bekâr	163	56.2	Hemşire, Ebe	73	25.2
Eğitim Durumu			Doktor	56	19.3
Lise ve Altı	88	30.3	Aylık Gelir Durumu		
Ön lisans	78	26.9	1500tl Ve Altı	47	16.2
Lisans	68	23.4	1501-2500tl	101	34.8
Lisansüstü	56	19.4	2501-3500tl	70	24.1
			3501-4500tl	14	4.8
			4501-5500	22	7.6
			5501tl ve üzeri	36	12.4
Toplam	290	100	Toplam	290	100

Tablo 1 incelendiğinde örneklem grubu içerisinde %37.9'u kadın iken %62.1'i erkeklerden oluşmaktadır. Bunun yanında katılımcıların yaş ortalamaları %67.2'si 25-31 yaş aralığında kişilerden oluşmaktadır. Katılımcıların %16.2 32-38 yaş aralığında iken, %9.3'ü 18-24 yaş aralığındadır. %7.2 ise 39 yaş ve üzeri olmaktadır. Katılımcıların medeni durumu %43.8 evli iken %56,2 ise bekâr kişilerden oluşmuştur. Katılımcıların eğitim durumlarına baktığımızda lise ve altı öğrenime sahip kişi yüzdesi %30.3 iken ön lisans eğitimi alan kişilerin oranı %26.9, lisans düzeyinde öğrenime sahip kişi yüzdesi %23.4 olarak bulunmuştur. Lisansüstü katılımcıların oranı ise %19.3 olarak belirlenmiştir. Mesleki deneyim açısından bakıldığında 0 ile 5 yıl arasında deneyime sahip kişi sayısı %61.7 çıkmıştır. %25.5'i ise 6-10 yıl arasında mesleki deneyime sahiptir. Katılımcıların %9'u ise 11-15 yıl arasında mesleki deneyime sahiptir. %3.8lik katılımcılar ise 16 yıl ve üzeri mesleki deneyime sahiptir. Katılımcıların görev dağılımını incelediğimizde en fazla katılıma sahip olan meslek %32.1 ile büro personeli oluşturmaktadır. Daha sonra %25.2 ile hemşire, ebe oluşturmuştur. katılımcıların %19.3'ü doktor iken %10.7'si ise yardımcı sağlık personeli(temizlik, hasta bakıcı..). %7.9 ise sağlık teknisyeni veya teknikeridir. %4.9 ise sağlık kuruluşu yöneticilerinden oluşmaktadır. Aylık gelir durumları incelendiğinde ise en fazla gelir grubu %34.8 yüzde ile 1501-2500tl arasında çıkmıştır. Katılımcıların yaklaşık %24 ise 2501-3500tl arasında gelire sahiptir. %16.2 ise 1500tl ve altı

gelire sahip olarak karşımıza çıkmaktadır. %12.4 ise 5501tl ve üzeri gelire sahip iken, %7.6'sı ise 4500-5500 arası gelire sahiptir. %4.8lik kesim ise 3501-4500tl arası gelire sahip olarak karşımıza çıkmaktadır.

Tablo 2. Cinsiyet Değişkenine Göre Anlamlı Farklılık Testi Sonuçları

	Cinsiyet	N	Ortalama	Std. H	t-testideğeri	p-değeri
Personel Güçlendirme	Kadın	110	3.16	0.58	-1.347	0.179
	Erkek	180	3.26	0.60		
Başarı Güdüsü	Kadın	110	3.47	0.44	0.087	0.931
	Erkek	180	3.46	0.42		
Etik liderlik	Kadın	110	3.22	0.68	-0.765	0.445
	Erkek	180	3.29	0.50		

Tablo 2 incelendiğinde cinsiyet değişkenine göre personel güçlendirme, başarı güdüsü ve etik liderlik ölçeğine göre anlamlılık testine bakıldığında anlamlılık(p<0,05) bulunmamıştır.

Tablo 3. Yaşa Göre Farklılık Testi (Anova Testi) Sonuçları

	Yaş	N	Ortalama	Std. Hata	F-testi değeri	p-değeri
Personel Güçlendirme	18-24	27	3.00	0.10	4.596	0.004
	25-31	195	3.18	0.39		
	32-38	47	3.48	0.10		
	39yaş üstü	21	3.27	0.14		
Başarı Güdüsü	18-24	27	3.41	0.96	6.752	0.000
	25-31	195	3.39	0.35		
	32-38	47	3.75	0.89		
	39yaş üstü	21	3.60	0.10		
Etik Liderlik	18-24	27	3.22	0.10	3.803	0.011
	25-31	195	3.18	0.04		
	32-38	47	3.50	0.11		
	39yaş üstü	21	3.53	0.14		

Tablo 3 incelendiğinde yaş değişkenine göre ölçekler üzerinde anlamlı farklılıklar bulunmuştur. Personel güçlendirme ölçeğinde yaş değişkenine göre anlamlı farklılık bulunmuş bu farklılık 32-38 yaş arasındaki kitlede en yüksek çıkmıştır. Başarı güdüsü üzerinde yaş değişkenine bakıldığında 32-38 yaş aralığında kişilerin başarı güdüsü puanına sahip olan gruptur. Etik liderlik açısından yaş faktörünü incelendiğinde en farklı anlamlı fark bulunmuştur. Farklılığın oluşmasında temel teşkil eden yaş grubu 39yaş ve üstü gruptan kaynaklanmaktadır.

Tablo 4. Medeni Durum Değişkenine Göre Farklılık Testi

	Medeni Durum	N	Ortalama	Std. Hata	t-testi değeri	p-değeri
Personel Güçlendirme	Evli	127	3.33	0.05	2.938	0.004
	Bekâr	163	3.13	0.04		
Başarı Güdüsü	Evli	127	3.55	0.04	2.325	0.021
	Bekâr	163	3.40	0.04		
Etik Liderlik	Evli	127	3.36	0.06	2.153	0.032
	Bekâr	163	3.19	0.05		

Tablo 4 incelendiğinde medeni durum değişkeninin göre anlamlı farklılıklar bakıldığında. Personel güçlendirme, medeni durum değişkenine anlamlı farklılık görülmüştür. Bu farklılık evli olanlarda skor daha yüksek çıkmıştır. Başarı güdüsü üzerine bakıldığında ise yine anlamlı bir farklılık bulunmuş ve bu farklılık evlilerde daha yüksek çıkmıştır. Etik liderlik üzerindeki anlamlı bir farklılık bulunmuş bu farklılık üzerinde evlilerin oranı daha fazla çıkmıştır. Personel güçlendirme, başarı güdüsü ve etik liderlik medeni duruma göre farklılık göstermektedir.

Tablo 5. Öğrenim Düzeyine Göre Farklılık Testi (Anova Testi) Sonuçları

	Öğrenim Düzeyi	N	Ortalama	Std.Hata	F-değeri	p-değeri
Personel Güçlendirme	Lise ve altı	88	3.20	0.05	0.47	0.70
	Ön lisans	78	3.17	0.07		
	Lisans	68	3.25	0.07		
	Lisansüstü	56	3.28	0.08		
Başarı Güdüsü	Lise ve altı	88	3.44	0.05	1.62	0.18
	Ön lisans	78	3.39	0.05		
	Lisans	68	3.50	0.06		
	Lisansüstü	56	3.58	0.07		
Etik Liderlik	Lise ve altı	88	3.24	0.07	0.56	0.64
	Ön lisans	78	3.22	0.07		
	Lisans	68	3.26	0.09		
	Lisansüstü	56	3.37	0.09		

Tablo 5 incelendiğinde öğrenim düzeyine göre farklılıklar testi sonuçlarına göre anlamlı bir farklılığa ulaşılamamıştır. Yani öğrenim durumu ile personel güçlendirme, başarı güdüsü ve etik liderlik üzerinde anlamlı bir farklılık bulunamamıştır.

Tablo 6. Mesleki Deneyim Düzeyine Göre Farklılık Testi(Anova Testi) Sonuçları

	Öğrenim Düzeyi	N	Ortalama	Std. Hata	F-değeri	p-değeri
Personel Güçlendirme	0-5yıl	179	3.12	0.04	3.176	0.14
	6-10yıl	74	3.39	0.07		
	11-15yıl	26	3.34	0.14		
	16-20yıl	6	3.28	0.09		
	21yıl+	5	3.38	0.35		
Başarı Güdüsü	0-5yıl	179	3.37	0.03	4.473	0.002
	6-10yıl	74	3.64	0.06		
	11-15yıl	26	3.62	0.12		
	16-20yıl	6	3.28	0.15		
	21yıl+	5	3.61	0.18		
Etik Liderlik	0-5yıl	179	3.24	0.04	0.352	0.842
	6-10yıl	74	3.34	0.08		
	11-15yıl	26	3.26	0.17		
	16-20yıl	6	3.11	0.22		
	21yıl+	5	3.18	0.31		

Tablo 6 incelendiğinde mesleki deneyim düzeyine göre farklılıkların test edilmesinde başarı güdüsünde mesleki deneyim anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Bu farklılık 6-10 yıl arası çalışanlarda ortalama değer yüksel bulunmuştur. Personel güçlendirme ve etik liderlik üzerinde anlamlı bir farklılık bulunmamıştır.

Tablo 7. Görev/Unvana Göre Farklılık Testi(Anova Testi) Sonuçları

	Öğrenim Düzeyi	N	Ortalama	Std. Hata	F-değeri	p-değeri
Personel Güçlendirme	Yönetici	14	3.43	0.17	0.620	0.494
	Büro personeli	93	3.21	0.05		
	Sağ. Teknikeri	23	3.18	0.19		
	Yrd. Sağlık	31	3.30	0.07		
	Hemşire, ebe	73	3.16	0.07		
	Doktor	56	3.23	0.07		
Başarı Güdüsü	Yönetici	14	3.66	0.13	0.668	0.235
	Büro personeli	93	3.49	0.05		
	Sağ. Teknikeri	23	3.48	0.11		
	Yrd. Sağlık	31	3.36	0.10		
	Hemşire, ebe	73	3.45	0.07		
	Doktor	56	3.45	0.06		
Etik Liderlik	Yönetici	14	3.12	0.26	0.290	0.853
	Büro personeli	93	3.29	0.06		
	Sağ. Teknikeri	23	3.32	0.15		
	Yrd. Sağlık	31	3.30	0.10		
	Hemşire, ebe	73	3.21	0.08		
	Doktor	56	3.27	0.07		

Tablo 7 incelendiğinde görev/unvana göre anlamlı bir farklılık bulunmadı bulunmuştur. Yani katılımcıların yaptıkları görev veya unvanına göre personel güçlendirme, başarı güdüsü ve etik liderlik arasında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır.

Tablo 8. Aylık Gelir Düzeyine Göre Farklılık Testi(Anova Testi) Sonuçları

	Aylık Gelir	N	Ortalama	Std. Hata	F-değeri	p-değeri
Personel Güçlendirme	1500tl ve altı	47	3.06	0.08	1.062	0.381
	1501-2500	101	3.21	0.06		
	2501-3500	70	3.27	0.07		
	3501-4500	14	3.25	0.20		
	4501-5500	22	3.35	0.13		
	5501tl ve üzeri	36	3.27	0.08		
Başarı Güdüsü	1500tl ve altı	47	3.34	0.08	0.701	0.623
	1501-2500	101	3.50	0.05		
	2501-3500	70	3.50	0.05		
	3501-4500	14	3.52	0.16		
	4501-5500	22	3.45	0.13		
	5501tl ve üzeri	36	3.47	0.06		
Etik Liderlik	1500tl ve altı	47	3.21	0.08	0.356	0.878
	1501-2500	101	3.22	0.07		
	2501-3500	70	3.33	0.07		
	3501-4500	14	3.18	0.21		
	4501-5500	22	3.31	0.17		
	5501tl ve üzeri	36	3.31	0.09		

Tablo 8 incelendiğinde aylık gelir düzeyi değişkenine göre personel güçlendirme, başarı güdüsü ve etik liderlik üzerinde anlamlı bir değişken bulunamamıştır. Yani gelir düzeyi ile personel güçlendirme üzerinde anlamlılık yoktur. Bunun yanında gelir düzeyi ile başarı güdüsü ve etik liderlik üzerinde anlamlı bir farklılık bulunamamıştır.

4. TARTIŞMA VE SONUÇ

Cinsiyet değişkenine göre personel güçlendirme, başarı güdüsü ve etik liderlik arasından anlamlı bir farklılığa bakılmış ve anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. Benzer bir çalışma ise Sarıçam tarafından yapılmış ve cinsiyet değişkeni ile başarı güdüsü arasında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır(Sarıçam, 2011).

Bir diğer farklılık testi ise yaş grupları ile personel güçlendirme, başarı güdüsü ve etik liderlik arasında anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Personel güçlendirme üzerinde anlamlı farklılığın en yüksek ortalamaya sahip 32-38 yaş grubu arasında görülmüştür. Başarı güdüsü farklılığında 32-38 yaş grubunun ortalaması en yüksek çıkmış. Etik liderlik açısından en yüksek ortalama ise 39 yaş ve üstü çıkmıştır. Araştırmanın en önemli sonuçlarından biri olarak çalışanlarının yaşı ilerledikçe etik liderlik algısı artmıştır. Yani çalışanlar yaşlandıkça gösterdikleri davranışlar üzerinde etik liderlik veya etik değerler algısı arttığı görülmüştür. Karahan (2009)'ın yaptığı araştırmada ise yaş grupları içerisindeki bireylerden yaşı küçük olan çalışanların diğer çalışanlara göre personel güçlendirmeye daha yatkın oldukları sonucuna ulaşılmıştır.

Medeni durum değişkenine göre personel güçlendirme arasında anlamlı farklılık bulunmuştur. Evli olanların personel güçlendirme düzeyleri daha anlamlı çıkmıştır. Yani evli olan sağlık çalışanları personel güçlendirme konusunda bekar olanlara oranla daha kolay güçlendirildikleri sonucuna varılmıştır. Medeni durum değişkenine göre başarı güdüsü arasında anlamlı farklılık bulunmuş. Yani evli olanlarda başarı güdüsü bekar olanlara göre daha yüksek

çıkıştır. Etik liderlik açısından bakıldığında evli olanların bekar olanlara göre daha fazla etik liderlik algılarına sahip olduğu görülmüştür.

Öğrenim düzeylerine göre personel güçlendirme, başarı güdüsü ve etik liderlik arasında anlamlı farklılık bulunamamıştır. Çalışmamızın tam tersi bir sonuç ise Şen'in 2010 yılında üçüncü basamak sağlık kuruluşlarında çalışan hemşirelere yönelik araştırmasında Güçlendirmenin alt boyutları ile eğitim düzeyi arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur(Şen, 2010). Dedeoğlu (2018)'deki çalışmasında eğitim düzeyi ile mesleki profesyonellik açısından anlamlı farklılık olduğu ve eğitim düzeyi arttıkça mesleki değerlerin daha fazla benimsenip sergilendiği sonucuna varılmıştır(Dedeoğlu, 2018, s.56).

Mesleki deneyim açısından personel güçlendirme arasında anlamlı farklılık bulunamamış. Mesleki deneyim ile etik liderlik arasında anlamlı farklılık bulunamazken, mesleki deneyim ile başarı güdüsü arasında anlamlı farklılık bulunmuştur. Yani mesleki deneyim kazandıkça başarı güdüsü algısı da artmıştır. Çalışanların mesleki deneyimleri arttıkça başarı güdüsü algıları da arttığı görülmüştür. Sarıçam tarafından yapılan çalışmada Başarı güdüsü ile meslekte geçirilen yıl arasında anlamlı bir farklılık olmadığı sonucuna Sarıçamın araştırmasında görülmektedir(Sarıçam, 2011).

Çalışanların görevleri ile personel güçlendirme başarı güdüsü ve etik liderlik arasında anlamlı farklılık bulunamamıştır. Yine aylık gelir düzeyi ile personel güçlendirme, başarı güdüsü ve etik liderlik arasında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. Durukan ve arkadaşları tarafından yapılan çalışmada üniversite hastanesinde yapılan çalışmada hemşirelerin güçlendirilme düzeylerine de değinmiştir. Araştırmaya göre bölüm sorumlu hemşireleri, servis hemşirelerine göre daha fazla güçlendirildikleri ortaya çıkmıştır(Durukan, 2010). Gök ve Bedük tarafından yapılan çalışmada sağlık sektörü yöneticilerin personel güçlendirme algıları üzerine yapılan çalışmada yönetim kademeleri olan üst, orta, alt yönetim kademeleri açısından personel güçlendirme algıları ölçülmüş ve üst yöneticilerin, orta kademe yöneticilere oranla daha fazla güçlendirildikleri ortaya çıkmıştır(Gök ve Bedük, 2014).

Sonuç olarak sağlık çalışanlarında cinsiyet faktörüne göre personel güçlendirme, başarı güdüsü ve etik liderlik üzerinde bir farklılığının olmadığı cinsiyet değişkeninin etkili olmadığı görülmüştür. Çalışanlardan medeni durumu evli olanların bekar olanlara göre personel güçlendirme düzeyleri daha yüksek çıkmıştır. Aynı zamanda başarı güdüsü evli olanlarda daha yüksek çıkmıştır. Evli olanların etik liderlik algısının bekar olanlara göre daha fazla olduğu sonucu çıkmıştır. Aynı zamanda yaş ile personel güçlendirme arasında anlamlı farklılık bulunmuş. farklılık 32-38 yaş arasındaki gruptan kaynaklandığı görülmüştür. Yaş ile başarı güdüsü arasında anlamlı farklılık bulunmuş. Farklılık 32-38 yaş arasındaki gruptan kaynaklandığı görülmüştür. Bir diğer nokta ise yaş ile etik liderlik arasında anlamlı farklılık bulunmuş bu farklılığın 39yaş üzeri bireylerden kaynaklandığı sonucuna varılmıştır. Buradan şöyle bir sonuç çıkarmak mümkündür. Kurum bünyesinde çalışanların yaşları ilerledikçe etik liderlik özelliği gösterdikleri sonucuna varılmıştır.

KAYNAKÇA

- Açıkgöz, Ü. K. 2003. Etkili Öğrenme ve Öğretme Kitabı, Kanyılmaz Matbaası. 1.baskı.s. 24-33İzmir.
- Ala, Ş. 2010. Personeli Güçlendirmenin, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisinde Etiksel Davranışın Rolü. Selçuk Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi.
- Aslan, Ş. 2013. Geçmişten Günümüze Liderlik Kuramları Kitabı. Eğitim Yayınevi. 1.baskı s. 25. Konya.
- Aslan, Ş. 2009. Duygusal Zekâ ve Dönüşümcü, Etkileşimci Liderlik Kitabı. Nobel Yayınları. 1.Basım. s. 33. Ankara

- Ataklı, A., ve Kaplan, A. 2016. Tıbbi Dokümantasyon Ve Sekreterlik Bölümü Ders Kitabı. Güneş Tıp Kitabevi. s. 169. Ankara.
- Ataman, G. 2002. İşletme Yönetimi Kitabı. 2.Baskı. Türkmen Kitabevi.s. 165-200. İstanbul
- Barutçugil, İ. 2004. Performans Yönetimi Kitabı. Kariyer Yayınları. 2.Baskı. s.394-400.İstanbul
- Bryman A, Cramer D, 2001. Quantitative data analysis with SPSS 12 and 13; A guide for social scientists. Taylor&FrancisGroup, London and New York. ISBN 0-203-49818-6 Master e-book ISBN, 1-359.
- Comrey, A.,& Lee, H. (1992). A firstcourse in factoranalysis. Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Conger, A. Ş. Ve Kanungo, N. R. 1988. The Empowerment Process: Integrating Theory and Practice. Academy of Management Review, 13 (3), p. 471-482.
- Cook, S. 1994. The Cultural Implications of Empowerment, Empowerment in Organizations, 2, p. 9-13.
- Crossman, A.,Abouzaki, B. (2003). Job Satisfaction and Employee Performance of Lebanese Banking Staff, Journal of Managerial Psychology, 18 (4), pp.368-376
- Dedeoğlu, T., 2018. Fizyoterapistlerin Mesleki Profesyonelliklerini Uygulayabilme Düzeylerinin Araştırılması, Hasan Kalyoncu Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Fizyoterapi ve Rehabilitasyon Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Gaziantep 2018.
- Doğan, S. 2003.Personel Güçlendirme Kitabı,Sistem Yayıncılık. 1.Basım.2003, s. 25-50.İstanbul,
- Durmuş, M. 2015. “Kamu Kurumu Yöneticilerinin Etik Liderlik Davranışı Gösterme Düzeylerinin Çalışan Algısı Yönüyle İncelenmesi: Kocaeli Üniversitesi Örneği” Yüksek Lisans Tezi
- Durukan, S., Akyürek, Ç. ve Coşkun, E. 2010. Hacettepe Üniversitesi Erişkin Hastanesi’nde Çalışan Hemşirelerin Örgütsel Güven, Güçlendirme Ve Bağlılık Düzeylerinin Belirlenmesi, Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 15(3), s. 411-434.
- Gök, T. ve Sılay, İ. 2009.İşbirlikçi Problem Çözme Stratejileri Öğretiminin Öğrencilerin Başarısı ve Başarı Güdüsü Üzerindeki Etkileri. Hasan Ali Yücel Eğitim Fakültesi Dergisi, 11, (1), s.13-27.
- Gökçe, O. ve Atabey, N, A. 2001.Davranış Bilimleri Kitabı, 2.baskı, Dizgi Ofset. S.23-24.Konya
- Gülcan, F. M. 2007. Örgütsel Değişimde Etkin Bir Yöntem: Personel Güçlendirme, Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Karaman.
- Gürbüz, G. 2012. “Personel Güçlendirme Uygulamalarının Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma” Yüksek Lisans Tezi
- Gök, G. S. ve Beduk, A. 2014. Vekalet Teorisi Kapsamında Hedeflere Ulaşılması Bakımından Örgüt İçi İlişkilerde Personel Güçlendirmenin Önemi, ResearchJournal of Business & Management, 1(4), 436-447.
- Höpfl, H. 1994. Empowerment and the Managerial Perogative. Empowerment in Organizations, 2 (3), 39-44.
- Karahan, A. 2009. İnsan Kaynaklarının Geliştirilmesine Katkısı Açısından Personel Güçlendirme Yaklaşımı: Afyon Kocatepe Üniversitesi Hastanesi Örneği, Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 7 (1), 95-114.
- Kaya, N. 2007. Bireysel Başarı Güdüsü Organizasyonel Bağlılığı Nasıl Etkiler. Doğu Üniversitesi Dergisi, 8(2) ss:175-190.
- Koçel, T. 2003. İşletme Yöneticiliği (6.baskı). İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- Koçel, T. 2011. İşletme Yöneticiliği, Beta Yayınları,İstanbul, s.408-420.

- Laschinger, K. S. Heather, Finegan, Joan, Shamian, Judith and Wilk, Piotr 2001. Impact of Structural and Psychological Empowerment on Job Strain in Nursing Work Settings. *Journal of Nursing Administration*, 31, 5, 2001, p. 260 –72
- Özdemir, E. 2003. “Liderlik ve Etik” Uludağ Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, sayı:22(2) s.151
- Özgen, E. 2003. İletişim ve Liderlik, Gazi Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi, Cilt 1, Sayı 18, s.10-12
- Sancar, A. 2012. Personel Güçlendirme Algısı İle Dönüştürücü Liderlik Arasındaki İlişkiler: Kamu Kuruluşunda Bir Araştırma. Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi
- Sarıçam, Ö. 2011. Başarı Güdüsünün, Kriz Dönemlerinde Bireysel Karar Verme Üzerindeki Etkilerini Belirlemeye Yönelik Bir Uygulama. Gebze Teknoloji Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi
- Spence, J. T., Helmreich, R. L. 1983. Achievement-related motives and behavior. In J. T. Spence (Ed.), *Achievement and achievement motives: Psychological and sociological approaches* (p. 10-74). San Francisco, CA: Freeman.
- Spreitzer, G. M. 1995. Social Structural Characteristics of Psychological Empowerment. *Academy of Management Journal*, 39 (2), p. 483-505.
- Spreitzer, M. Gretchen, Kizilos, A. Mark and Nason, W. Stephen 1997. A Dimensional Analysis of the Relationship Between Psychological Empowerment and Effectiveness, Satisfaction and Strain. *Journal of Management*, 23 (5), p. 679-704
- Şen, G. 2010. Üçüncü Basamak Sağlık Kuruluşlarında Çalışan Hemşirelerin Personel Güçlendirme Algılamalarına İlişkin Bir Uygulama. Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Örneği, Zonguldak Karaelmas Üniversitesi, Yüksek Lisans Tezi.
- Şimşek, S. 2006. Örgütlerde personel güçlendirme ve Emniyet Örgütünde Personel Güçlendirme Yaklaşımının Belirlenmesine Yönelik Öneriler. *Polis Dergisi*, 42, s. 1-26.
- Şimşek, M.Ş. 2007. Yönetim Ve Organizasyon Kitabı 9.Baskı Adım Matbaacılık s.39-125 Konya.
- Teare, R., Ingram, H., Prestoungrange, G. ve Sandelands, E. 2002. High Performance Learning at Work. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 14 (7), p.375-381
- Tuna, M., Bircan, H. ve Yeşiltaş, M., 2012. Etik Liderlik Ölçeği'nin Geçerlilik Ve Güvenilirlik Çalışması: Antalya Örneği. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt: 26, Sayı: 2 s.6-11
- Uzun, G. 2007. Personel Güçlendirme Yöntemleri ve Honda Türkiye A.Ş.'deki İnceleme, Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- Vogt, J ve Murrel, K. 1990. *empowerment in organization*, Amsterdam: preffer and co. p.5-8
- Yatkin, A. 2008. Etik Düşünce ve Davranışın Yerel Yönetimlerde Hizmet Verimliliğinin Arttırılmasında Rolü ve Önemi: Elazığ Belediyesi Örnek Alan Araştırması, *Fırat University Journal of Social Science*, C 18, S 1, s.16
- Zencir, E. 2004. Bir Liderlik Modeli Olarak Personel Güçlendirme: Ankara'da Bulunan Dört ve Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Bir Araştırma, Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.