



**TÜRKİYE CUMHURİYETİ
KARADENİZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
SAĞLIK BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ**

HEMŞİRELİK ESASLARI ve YÖNETİM ANABİLİM DALI

**YOĞUN BAKIM ÜNİTELERİNDE ÇALIŞAN
HEMŞİRELERİN HEMŞİRELİK
PERSONELİNİN GÜÇLENDİRİLMESİNE
İLİŞKİN GÖRÜŞLERİNİN
DEĞERLENDİRİLMESİ**

Tuğba BALIK

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Doç. Dr. Havva ÖZTÜRK

TRABZON – 2015

ONAY

Bu tez Yüksek Lisans Tezi Standartlarına Uygun Bulunmuştur

Doç. Dr. Havva ÖZTÜRK

Hemşirelik Esasları ve Yönetim Anabilim Dalı Başkanı

Karadeniz Teknik Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Hemşirelik Esasları ve Yönetim Anabilim Dalı Yüksek Lisans öğrencisi Tuğba BALIK'ın hazırladığı “Yoğun Bakım Ünitelerinde Çalışan Hemşirelerin Hemşirelik Personelinin Güçlendirilmesine İlişkin Görüşlerinin Değerlendirilmesi” başlıklı tez KTÜ Lisansüstü Eğitim - Öğretim ve Sınav Yönetmeliğinin ilgili maddeleri uyarınca, kapsam ve bilimsel kalite yönünden değerlendirilerek oy birliği ile Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

Danışman Doç. Dr. Havva ÖZTÜRK

Yüksek Lisans Sınavı Jüri Üyeleri

Doç Dr. Havva ÖZTÜRK

Doç. Dr. Ayla GÜRSOY

Doç. Dr. Nesrin NURAL

Tarih: 26/02 /2015

Bu tez KTÜ Sağlık Bilimleri Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun/....../.... tarih ve ... sayılı kararıyla onaylanmıştır.

Prof. Dr. Ali Osman KILIÇ
Sağlık Bilimleri Enstitüsü Müdürü
Vekili

BEYAN

Bu tez çalışmasının KTÜ Sağlık Bilimleri Enstitüsü tez yazım kılavuzu standartlarına uygun olarak yazıldığını, tezin akademik ve etik kurallara bağlı kalınarak gerçekleştirilmiş özgün bir bilimsel araştırma eseri olduğunu, tezde yer alan ve bu tez çalışmasıyla elde edilmeyen tüm bilgi ve yorumlara kaynak gösterdiğimi ve kaynakların kaynaklar listesinde yer aldığını, tezin çalışılması ve yazımı aşamalarında patent ve telif haklarını ihlal edici bir davranışımın olmadığını beyan ederim.

26/02/2015

Tuğba BALIK

TEŞEKKÜR

Bu çalışmanın planlanması ve yürütülmesi aşamasında değerli deneyim ve bilgileri ile beni aydınlatan, öneri ve katkılarını benden esirgemeyen, tezimde büyük emeği olan çalışkanlığına hayran olduğum sevgili hocam ve tez danışmanım Karadeniz Teknik Üniversitesi Sağlık Bilimleri Fakültesi Hemşirelik Esasları ve Yönetimi Anabilim Dalı Başkanı Sayın Doç. Dr. Havva Öztürk' e,

Çalışmama katılımlarıyla destek sağlayan yoğun bakım hemşirelerine,

Bana olan desteğini kelimelerle ifade edemeyeceğim, bugünlere gelmemde büyük emeği olan canım aileme ve her an yanımda olup bana destek olan ve varlığı mutluluğum olan sevgili eşim Muhammet Esat Balık' a sonsuz minnet ve teşekkürlerimi sunarım.

Tuğba BALIK

İÇİNDEKİLER

KABUL ve ONAY

BEYAN

TEŞEKKÜR

TABLolar DİZİNİ

vii

ŞEKİLLER DİZİNİ

viii

KISALTMALAR DİZİNİ

ix

1. ÖZET

1

2. SUMMARY

2

3. GİRİŞ ve AMAÇ

3

4. GENEL BİLGİLER

6

4.1. Personel Güçlendirme

6

4.1.1. Personel Güçlendirmenin Tanımı

7

4.1.2. Personel Güçlendirmenin Temel Unsurları

9

4.1.2.1. Kararlara Katılım

9

4.1.2.2. Yenilik

10

4.1.2.3. Bilgiye Ulaşılabilirlik ve Bilginin Paylaşılması

11

4.1.2.4. Sorumluluk

12

4.1.2.5. Ortak Hedeflere Yönelme

12

4.1.2.6. Yeterlilik ve Yetenekleri Geliştirme

12

4.1.2.7. Eğitim ve Geliştirme

13

4.1.2.8. Açık İletişim Ortamı

14

4.1.2.9. Performansla İlgili Geri Bildirim Yapma

14

4.1.2.10. Çalışma Ortamında Esneklik

14

4.1.2.11. Takım Çalışması

15

4.1.2.12. Kaynaklara Ulaşılabilirlik

15

4.1.2.13. Çalışanlara Güven Aşılama

16

4.1.2.14. Çalışanları Toplum Önünde Övme

16

4.1.3. Personel Güçlendirme İle İlişkili Diğer Kavramlar

17

4.1.3.1. Yetki Devri

17

4.1.3.2. Yönetime Katılım	17
4.1.3.3. Motivasyon	18
4.1.3.4. İş Zenginleştirme	19
4.1.4. Personel Güçlendirme Türleri	20
4.1.4.1. Yapısal Güçlendirme	20
4.1.4.2. Psikolojik Güçlendirme	21
4.2. Personel Güçlendirme Aktörleri	22
4.2.1. Güçlendirilecek Personel	22
4.2.2. Yönetici	23
4.2.3. Örgütlenme/Organizasyon	24
4.3. Personel Güçlendirme Süreci	25
4.4. Hemşirelikte Personel Güçlendirme	26
5. GEREÇ ve YÖNTEM	28
5.1. Araştırmanın Tipi	28
5.2. Araştırmanın Yeri ve Zamanı	28
5.3. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi	28
5.4. Veri Toplama Araçları	29
5.5. Araştırma Planı	29
5.6. Araştırmanın Sınırlılıkları	30
5.7. Araştırmanın Yasal İzin ve Etik Kurul Onayı	31
5.8. Verilerin Analizi ve Değerlendirilmesi	31
6. BULGULAR	32
7. TARTIŞMA	42
8. SONUÇLAR ve ÖNERİLER	48
9. KAYNAKLAR	50
10. EKLER	59
10.1. EK 1. Kurum İzinleri	59
10.2. EK 2. Ölçek Kullanım İzni	60
10.3. EK 3. Onam Formu	61
10.4. EK 4. Veri Toplama Araçları	63
11. ETİK KURUL ONAYI	67
12. ÖZGEÇMİŞ	70

TABLOLAR DİZİNİ

Tablo	Sayfa
Tablo 1. Araştırmanın Yapıldığı Hastanelerin Tanıtıcı Özellikleri	28
Tablo 2. Hemşirelerin Demografik Özellikleri	32
Tablo 3. Hemşirelerin Güçlenmelerini Etkileyen Kişilere İlişkin Görüşleri	33
Tablo 4. Yoğun Bakım Ünitesinde Çalışan Hemşirelerin Yeterlilik Alanlarına İlişkin Görüşleri	34
Tablo 5. Hemşirelerin Hemşirelik Hizmetleri Yönetimi Tarafından Güçlendirildiği Konulara İlişkin Görüşleri	35
Tablo 6. Hemşirelerin Güçlenmelerinde Etkili Olan Unsurlara İlişkin Görüşleri	36
Tablo 7. Hemşirelere Göre Güçlendirme Algı Ölçeği Puan Ortalamaları	38
Tablo 8. Hemşirelerin Demografik Özellikleri ile Güçlendirme Algı Ölçeği Puan Ortalamalarının Karşılaştırılması	38
Tablo 9. Hemşirelerin Güçlenmelerini Etkileyen Kişilere İlişkin Görüşleri ile Güçlendirme Algı Ölçeği Puanlarının Karşılaştırılması	41

ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil	Sayfa
Şekil 1. Yetenek Üçgeni	13
Şekil 2. Güçlendirme Süreci	25
Şekil 3. Araştırma Planı	30

KISALTMALAR DİZİNİ**Kısaltmalar**

YBÜ	Yoğun Bakım Ünitesi
KTÜ	Karadeniz Teknik Üniversitesi
vb.	Ve Benzeri
SBHM	Sağlık Bakım Hizmetleri Müdürü

1. ÖZET

Yoğun Bakım Ünitelerinde Çalışan Hemşirelerin Hemşirelik Personelinin Güçlendirilmesine İlişkin Görüşlerinin Değerlendirilmesi

Tanımlayıcı nitelikteki bu çalışma, yoğun bakım ünitelerinde çalışan hemşirelerin güçlendirilmelerine ilişkin görüşlerinin değerlendirilmesi ve güçlendirilme algı düzeylerinin belirlemesi amacı ile yürütülmüştür. Araştırma Rize İli Kamu Hastaneler Birliği Genel Sekreterliği'nden izin alındıktan sonra bir devlet hastanesi ve bir eğitim ve araştırma hastanesinin yoğun bakım ünitelerinde çalışan 109 hemşire ile gerçekleştirilmiştir. Veriler; bilgi formu, personel güçlendirme anketi ve Güçlendirme Algısı Ölçeği ile toplanmış, sayı, yüzde, ortalama, standart sapma, t-testi, Mann-Withney U testi, ANOVA ve Kruskal Wallis testleri ile değerlendirilmiştir. Yoğun bakım hemşirelerinin Güçlendirme Algı Ölçeği genel toplam puanı 3.11 ± 0.64 dır. Alt boyutlarda ise katılım boyutu ortalama puanı 2.68 ± 0.77 , sorumluluk boyutu puanı 4.15 ± 0.94 ve otonomi boyutu puanı 3.06 ± 0.88 dir. Hemşirelerin %65.1'i hastane yönetimi tarafından güçlenmelerinin engellendiğini, %45.9'u kendi kendilerini güçlendirdiklerini belirtmişlerdir. Ayrıca, hemşirelerin mesleki deneyimi ile sorumluluk alt boyutu, kongre vb. toplantılara katılım durumu ile katılım alt boyut puanını arasında istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmuştur ($p < 0.05$). Sonuç olarak yoğun bakım gibi önemli bir ünite de çalışan hemşirelerin güçlendirme algı düzeyleri orta seviyede olup, yeterince güçlendirilmedikleri düşüncesine sahiptirler.

Anahtar Sözcükler: Personel güçlendirme, yoğun bakım ünitesi, hemşire

2. ABSTRACT

Evaluation of Intensive Care Nurses' Opinions Related to Nursing Personnel Empowerment

This descriptive study was conducted to determine the concept of the personnel empowerment, which is one of the trending concepts of modern management, to evaluate intensive care nurses' opinions on the personnel empowerment and to determine the perceptions of strengthening. It was carried out 109 intensive care nurses who work at the intensive care units of a training and research hospital and a public hospital after obtaining permission from the Rize Provincial Public Hospitals Union, Office of the Secretary General. Data was collected with the information form, personnel empowerment questionnaire, and the Perception of Empowerment Scale, and was evaluated with frequencies, percentages, means, standard deviations, t-test, Mann Whitney U test, ANOVA, and Kruskal Wallis test. The mean score for total Perception of Empowerment Scale was 3.11 ± 0.64 . In the subscales, mean score for participation was 2.68 ± 0.77 , mean score for responsibility was 4.15 ± 0.94 , and mean score for autonomy was 3.06 ± 0.88 . Of the nurses, 65.1% reported that the hospital management prevented them from strengthening, while 45.9% reported that they strengthened themselves. In addition, there were significant differences as statistically in the responsibility subscales compared to occupational experience and in the participation subscales compared to the status of participating in meetings ($p < 0.05$). In conclusion, perception levels of empowerment of nurses who worked at the intensive care being an important unit, were a medium level, and nurses thought that they were not strengthened at a sufficient level.

Key Words: Personnel empowerment, intensive care unit, nurse

3. GİRİŞ ve AMAÇ

Günümüzde artan rekabet ve hızla değişen çevresel şartlar sonucu önemli fırsat ve tehditlerle yüz yüze kalan kurumlar, çalışanlarından en üst düzeyde fayda sağlamak için, onları işleriyle ve iş yeriyle bütünleştirmek suretiyle güçlendirmektedirler. Güçlendirilmiş çalışanların ortaya koyduğu yüksek iş performansı ve örgütsel sonuçlar, çalışanların katılımına dayalı yönetim anlayışının giderek artmasına ve yöneticileri güçlendirme konusunda bilgi arayışına sevk etmiştir. Bu noktada personel güçlendirme kavramı, modern yönetim ve örgüt uygulamaları arasında önemi artan kavramlardan biri haline gelmiştir (1).

Bir yönetim kavramı olarak güçlendirme, yardımlaşma, paylaşma, yetiştirme ve ekip çalışması yolu ile kişilerin karar verme haklarını (yetkilerini) artırma ve kişileri geliştirme süreci olarak tanımlanabilir. Güçlendirme, çalışanların kendilerini motive hissetmelerine, bilgi ve becerilerine güvenmelerine, inisiyatif kullanarak harekete geçmelerine, olayları kontrol edebileceklerine inanmalarına ve kurumun amaçları doğrultusunda uygun ve anlamlı buldukları işleri yapmalarına fırsat veren uygulamaları ve koşulları ifade eder (2).

Güçlendirme, çalışanların kendini daha iyi tanımasını sağlar ve çalıştıkları insanlar tarafından daha karizmatik algılanmalarına neden olur. Kazanılan bu güç ve karizma ile güçlendirilmiş çalışanlar, kurumlarında değişimi gerçekleştirmek için kendilerinde harekete geçme potansiyeli ve yeteneği kazanırlar. Her durumda güçlendirilmiş çalışanlar kurumlarına önemli ölçüde kazanç sağlamaktadır (3).

Güçlendirme çalışmalarının önemli olduğu sektörlerden biri de sağlık sektörü ve bu sektörün vazgeçilmez bir hizmeti olan hemşireliktir. Güçlendirme, hemşirelerin sağlık sisteminde aktif rol almalarını sağlamada anahtar bir süreçtir. Oysa hemşireler, sağlık grubu içerisinde en büyük kitleyi oluşturmalarına rağmen kendilerini güçsüz hissetmektedirler. Politik, ekonomik ve sosyal ortamlarda hemşirelerin seslerinin çıkmaması, güvenli olmayan çalışma koşulları, ücretlendirmede eşitsizlik, rol çeşitliliği, taciz, ayrımcılık, hemşirelerin halen yardımcı sağlık personeli olarak görülmesi hemşirelerin güçsüz hissetmelerinde etkili olmaktadır. Sağlık sisteminin hiyerarşik yapısı, hekimlerin otorite olarak algılanması, rutin işlerin fazlalığı, rol belirsizliği,

güven eksikliği, ödül ve ilerleme fırsatlarının azlığı, karar ve etkinliklere düşük katılım gibi diğer faktörler de güçsüzlüğe neden olmaktadır (4).

Hemşirelik hizmetlerinin yoğun sunulduğu ve kaliteli bakım çıktılarının vazgeçilmez olduğu yoğun bakım ünitelerinde güçlendirme uygulamaları en temel yönetim yaklaşımlarından biridir. Yoğun bakım üniteleri çoğunlukla terminal dönemde bulunan, mortalite oranı %25-%50 arasında değişmekte olan, fiziksel durumları ağır hastaların, monitörize edilerek yaşam fonksiyonlarının desteklendiği, özel tedavi ve bakım ekibiyle tedavi edildiği birimlerdir (5). Bu nedenle, yoğun bakım üniteleri hastanedeki en karmaşık yaşam kurtarıcı biyomedikal araç-gerecin bulunduğu, yaşamı tehdit altında olan bireylere optimal özel tedavi/ bakımın uygulandığı, multidisipliner ve yüksek performanslı ekiplerin çalışmasını gerektiren, yoğun stres altında bulunan hasta ve yakınlarına hizmet veren merkezlerdir (6, 7). Yoğun bakım üniteleri çalışma ortamı açısından diğer birimlerden daha karmaşık, yoğun ve streslidir (8). Ayrıca yoğun bakım servisleri gerilimin ve iş baskısının yoğun yaşandığı hastane ünitelerindendir (9).

Yoğun bakım hemşiresi, stabil olmayan ya da yaşam fonksiyonları değişken olan hastaya bakım vermek, prosedürleri doğru bir şekilde yerine getirmek ve acil durumlarda müdahale etmek zorundadır (10). Özel amaçları ve becerileri olması gereken yoğun bakım hemşiresi hızlı ve yoğun tempoda çalışan, ağır iş yükü ve fazla sorumluluğu olan bir sağlık personelidir. Yoğun bakım hemşireleri hasta sayısının ve cerrahi operasyonların fazla olduğu, buna karşılık yetersiz hekim ve hemşireyle hizmet veren, her an acil hasta kabulü, aynı anda birkaç acil durumla karşılaşma olasılığı bulunan ve iyi bir analiz sonrası hızlı ve doğru karar verme durumuyla karşı karşıya kalınan bir ortamda çalışmaktadırlar. Bu nedenle kaliteli bakımın vazgeçilmez olduğu yoğun bakımlarda çalışan hemşireler, diğer bölümlerde çalışan hemşireler göre daha fazla desteklenmek ve güçlendirilmek durumundadırlar. Çünkü güçlendirilmiş hemşireler, yüksek iş memnuniyeti ve motivasyon göstermekte, daha az iş stresi ve daha az tükenmişlik yaşamaktadırlar (11). Bu unsurlar da onların iş performansları ile ilişkilidir. Literatür incelemesinde, ülkemizde yoğun bakım ünitelerinde çalışan hemşirelerin ağır iş yükünün olduğu (12) fiziksel ve duygusal şiddet yaşadığı (13), stres düzeylerinin yüksek olduğu saptanmıştır (5, 14). Dolayısıyla yoğun bakım hemşirelerinin iş yükü, yaşadığı şiddet, stres ve iş doyumlarına ilişkin birçok çalışma

yapılmasına rağmen güçlendirilmelerine ilişkin yeterince çalışmanın yapılmadığı görülmüştür. Bu nedenle hemşirelere ve özellikle yoğun bakım hemşirelerine yönelik yapılacak araştırmalara gereksinim vardır. Yoğun bakım hemşirelerine yönelik yapılacak bu çalışmada literatürdeki bu boşluğun doldurulmasına katkı sağlayacaktır. Ayrıca, çalışma ile yoğun bakım hemşirelerinin güçlendirilmesine ilişkin yapılan faaliyetler tespit edilerek hemşirelerin beklentilerine ve görüşlerine göre güçlendirilmeleri konusunda öneriler sunulacaktır. Rize ilinde yoğun bakım hemşirelerinin güçlendirme algısını ölçen ve güçlendirilme durumlarına ilişkin yapılacak olan bu ilk çalışmanın sonuçları ve önerileri hastane yöneticileri ve yönetici hemşirelere yoğun bakım birimlerinde çalışan hemşirelerin güçlendirilmesi için bir ortam oluşturması hususunda kaynak ve rehber olacaktır. Dolayısıyla bu sonuç ve önerilerle hemşirelerin bilgi, beceri ve kendilerine olan güvenlerinin artmasına, iş streslerinin azaltılmasına katkı verilebilir. Kurumlarına ve birimlerine bağlanmalarına, iş memnuniyetlerinin artırılmasına, motivasyon ve performanslarının olumlu yönde etkilenmesine ve hemşirelerin kendilerini güçlü hissetmelerine, hizmet kalite ve verimliliğinin etkilenecek hasta memnuniyetinin arttırılmasına da katkı sağlanabilir. Bununla birlikte, çalışmanın yapıldığı bölgedeki hemşirelik hizmetlerinin iyileştirilmesine destek verilebilir. Ayrıca bu çalışma ile konuya ilişkin yapılacak diğer çalışmalara ışık tutulabilir. Bu nedenle, çalışma, Rize İli Kamu Hastaneler Birliği Genel Sekreterliği'ne bağlı Rize Devlet Hastanesi ve Rize Eğitim ve Araştırma Hastanesi yoğun bakım ünitelerinde çalışan hemşirelerin güçlendirilmelerine ilişkin görüşlerinin değerlendirilmesi ve güçlendirilme algı düzeylerinin belirlenmesi amacıyla planlanmıştır.

Araştırma kapsamında aşağıdaki sorulara cevap aranmıştır;

1. Yoğun bakım hemşirelerinin güçlendirme algı düzeyleri ne seviyededir?
2. Yoğun bakım hemşirelerinin demografik özellikleri güçlendirme algılarını etkilemekte midir?
3. Yoğun bakım hemşirelerinin güçlendirilmelerine ilişkin düşünceleri nelerdir?
4. Güçlendirmeye ilişkin hemşirelik hizmetleri tarafından yapılan faaliyetler nelerdir?

4. GENEL BİLGİLER

4.1. Personel Güçlendirme

Küreselleşme ile birlikte gelen rekabet, hızlı değişim ve varlığını devam ettirebilme olgusu, örgütlerin merkezi karar alma etkinliğini azaltma gerekliliğini ortaya çıkarmıştır. Bunun sonucunda kurumlar, sorunlara çözümler üreten, kararlar alan, inisiyatif kullanan ve sonuçların sorumluluğunu taşıyabilecek çalışanlara ihtiyaç duymuşlardır. Bu nedenle, daha esnek, daha hızlı, daha cesur ve daha etkili kararlar alabilmek için, doğrudan işin içinde olan bireylerin güçlendirilmesi bir bakıma zorunluluk haline gelmiştir (15).

Personel güçlendirme ilk olarak Elton Mayo ve arkadaşları tarafından ortaya atılan ve Taylorizmin ihmal ettiği insan unsurunun önemini vurgulayan İnsan İlişkileri Yaklaşımı ile ele alınmıştır. Daha sonra bu kavram McGregor'un Y teorisinde yer almıştır. McGregor'un Y teorisi, insanın sahip olduğu potansiyelin gerekli ortam hazırlanarak geliştirilmesi esasına dayanmaktadır. Teorinin varsayımlarını benimseyen yöneticiler, danışmacı bir yönetim tarzı göstermekte, sıkı kontrol yerine astlarını geliştirmeyi hedeflemekte ve bireyin motive olmasını sağlayacak şartları oluşturmaya çalışmaktadır (2). 1960'larda ise güçlendirmeye yönelik katılımcı yönetim deneyimleri ve çalışmaları ortaya konulmuştur. Bu çalışmalar personelin istekleri, ilgileri ve yeteneklerinin fark edilmesini ve çalışanlarla yönetim arasında açık bir iletişim ve işbirliğini de cesaretlendirmiştir (3).

Personel güçlendirmenin ilk ortaya çıktığı dönemlerde bu kavram ele alınmasına rağmen anlaşılır bir tanımı yapılmamıştır. Kullanılan tanımlar güçlendirme kavramını çok yüzeysel ifade edebilmiş ve bu kavramın gerçekte ifade ettiği anlama çok az yaklaşabilmiştir. Personel güçlendirme kavramı ilk olarak, 1980'lerde kendi anlamını bulmuş, Block'un çalışmaları ile üne kavuşarak bir slogan haline gelmiş ve hakkında çok yönlü araştırmalar yapılmaya başlanmıştır. Block, personel güçlendirmeyi, durum, şartlar, politika ve uygulama sonuçları kadar çalışanların ruh hali olarak tanımlar. Dolayısıyla güçlendirilmiş hissetmek pek çok şeyi çağrıştırmaktadır. Personel güçlendirme, çalışanların ruh durumuyla ilgilenilmesini, çalışanın yaşamının kendi elinde olduğunun bilincinde olmasını ve ona önemli amaçlara sahip olduğunu hatırlatmayı gerektirir (3).

Özellikle 20. yüzyılın son çeyreğinde yaşanan gelişmelerle rekabetin hız kazanması, kurumların verimlilik, etkinlik ve dolayısıyla kârlılık gibi değişkenlere ulaşması yeni yönetim anlayışlarına temel oluşturmuştur (16). Yönetimi etkileyen bu yeni kavramlardan biri de, personel güçlendirmedir.

4.1.1. Personel Güçlendirmenin Tanımı

Personel güçlendirme “personel” ve “güçlendirme” kavramlarından oluşmaktadır, Personel güçlendirme kavramı geçmişten günümüze kadar birçok araştırmacı tarafından inceleme ve araştırma konusu olmasına rağmen bu kavramın tanımlanması konusunda tam bir uzlaşmaya varılamamıştır. Anlaşmaya varılan bazı noktalar ise güçlendirme kavramının tanımlanmasını sağlamıştır. Bu noktalar;

- Hiyerarşik güce sahip olan kişilerden alınan yetkinin kurumda veya toplumda mümkün olan en alt düzeyde çalışana devredilmesi,
- Alt düzeydekiler arasında sorumluluğun arttırılması,
- Alt düzeydeki çalışanların problem çözme yeteneklerinin geliştirilmesi,
- Alt düzeydeki çalışanlara kendi kaderlerinin sorumluluğunu üstlenmeleri konusunda cesaret verme ve destek olunmasıdır (3).

Birçok araştırmacı, güçlendirmenin ana unsurlarını oluşturan bu noktalara dayanarak personel güçlendirme kavramını tanımlamıştır. Global değişim ve rekabetin ortaya çıkardığı bir yönetim kavramı olarak güçlendirme, çalışanları çeşitli özellikleri itibariyle daha güçlü hale getirme ile ilgilidir. İşi fiilen yapan kişilerin uzmanlık bilgisini artırmak, fırsatları görmesini ve gerekli kararları vermesini sağlamak ve işe karşı tutumlarını değiştirmektir. Çalışanları işin sahibi haline getirmektir (2).

Personeli güçlendirme, personele otorite vererek kendi başına karar almasına olanak vermektir. Güçlendirmenin temelinde işi fiilen yapan kişinin o işle ilgili tüm kararları verebilmesi ve bunun için eğitilmesi vardır (17).

Personel güçlendirme, çalışanların faaliyet gösterdikleri alan içinde kimseden onay almaksızın karar verebilme gücünü ifade eder. Daha geniş anlatımla, çalışanların karar verme yetkilerini artırarak onları yaptıkları işin sahibi kılar ya da yetki sınırları içinde faaliyet gösterebilmeleri için yardımlaşma, paylaşma, yetiştirme ve ekip çalışmasını ön plana çıkartır (18).

Personeli güçlendirme, otoritenin temkinli bir şekilde merkezden alt kademelere dağıtılmasıdır. Bu durum, astları kurumsal amaçlara ulaşmak için sorumluluk alma ve yeteneklerini en iyi şekilde kullanmak için çaba sarf etme konusunda teşvik eder. Benzer bir tanımda, personel güçlendirmenin, ileri hat çalışanlarına otorite vermek, çalışanların geri bildirim yapmalarını desteklemek ya da kısaca çalışanlara daha fazla güvenmek olduğu vurgulanmıştır (19).

Genel anlamda personel güçlendirme, çalışanın içinde bulunduğu kurumun misyon ve hedeflerini, özel olarak yaptığı işle ilgili şartları belirleme ve karar verme hakkıdır. Çalışanların karar verebilmesi için bilgi ve uzmanlıklarını kullanarak inisiyatif alabilecekleri, olaylar üzerinde kontrol sağlayabilecekleri ortam oluşturulmalıdır. Dolayısıyla personel güçlendirme bu ortamın oluşması için üst yönetimin sahip olduğu güç, otorite ve bilginin paylaşılması olarak tanımlanabilir (20).

Randolph'a göre personel güçlendirme, çalışanların işlerini sahiplenmelerinin, işlerinden gurur duymalarının ve özgür olarak hareket edebilmelerinin karşılığı olarak iş ortamındaki riskleri ve sorumlulukları paylaşmaktır (21). Çalışanlar işleri üstünde kontrol ve sahiplenme hissettiklerinde personel güçlendirme gerçekleşir. Güçlendirme hem kuruma hem de personele birçok yarar sağlamaktadır. Kendine güvenen ve kendini güvende hisseden bir personel, kuruma daha yararlı olur. Görev, yetki ve sorumluluk aynı personelde olunca, kendini geliştirecek, yetenek ve yaratıcılığı artacak, denetim mekanizmasına gerek kalmadan kendi kendini kontrol edebilecek, dolayısıyla, hem personel hem de kurum kazanacaktır. Enerjiler sinerjiye dönüşecektir. Kurumda kararlar hızlı verilecek, iş ve çalışmada esneklik artacak, iç ve dış müşteri memnuniyeti artacak, kurumda hantallık bitip hareketlilik başlayacak, kurum dinamizm kazanacak, rekabet gücü artacak, alternatif ürün/ hizmet ve iş imkânları ortaya çıkacaktır. Yeni teknolojik imkânlardan yararlanma artacak, örtülü bilgiler açık hale gelecek, bilgi paylaşımı artacak, bilişim teknolojilerinden yararlanılacak ve rekabet gücü yükselecektir. Sonuç olarak, güçlendirilmiş kurumlarda, hem kurum kazanacak, hem personel kazanacak hem de hizmetten yararlanan kazanacaktır (22).

4.1.2. Personel Güçlendirmenin Temel Unsurları

Personel güçlendirme kavramının unsurları araştırmacılar tarafından farklı şekillerde belirlenmiştir. Robbins ve arkadaşlarına göre personel güçlendirme, çevresel ve bireysel unsurlardan oluşmaktadır (23). Koçel'e göre güçlendirme unsurları, örgüt unsuru, güçlendirilecek insan kaynağı unsuru ve yönetici unsuru olarak üç grup altında toplanmalıdır (2). Atalay'ın aktardığına göre, Wikson'a göre güçlendirme için; sorun çözme, görevde özerklik, öz yönetim ve bilgi paylaşımı olmak üzere dört unsur bulunması gerekmektedir. Bodner'e göre güçlendirme unsurları; takım çalışması, kültür, güven, sorumluluk, liderlik, bilgi paylaşımı ve bağlılıktır. Neush ve Siebenaler'e göre, bu unsurlar güven, bilgi paylaşımı, sorumluluk, eğitim, bağlılık, özgürlük, geri bildirim ve performans sonuçlarından oluşmaktadır (24). Conger ve Kanungo'ya göre ise, güçlendirme unsurları örgütsel, kişisel ve kişiler arası unsurlar olarak belirlenmektedir (25).

Özetle güçlendirmenin başarıyla uygulanabilmesi için, kararlara katılım, yenilik, bilgiye ulaşılabilirlik ve bilginin paylaşımı, sorumluluk, ortak hedeflere yöneltme, yeterlilik ve yetenekleri geliştirme, eğitim ve geliştirme unsurları gerekmektedir. Açık bir iletişim ortamı, performansla ilgili geri bildirim yapma, çalışma ortamında esneklik, takım çalışması, kaynaklara ulaşılabilirlik, çalışanlara güven aşılama ve çalışanları toplum önünde övme gibi unsurların da örgüt kültüründe yer alması gerekmektedir.

4.1.2.1. Kararlara Katılım

Bilgi ve hizmet üretimine katılmanın yanında kararlara katılım personel için önemlidir. Komuta ve kontrole dayalı bir kurum yapısı yerine her zaman ve her düzeyde tüm personelin katılımına olanak veren bir örgüt yapısı personel güçlendirmeyi kolaylaştıracaktır. Katılımcı bir kurum iklimi, personelde yaratıcılık, yenilikçilik ve girişimcilik gibi özelliklerin ortaya çıkmasına yardımcı olacaktır. Bu özellikler sayesinde personel, kurumun etkinliğine, verimliliğine ve rekabetçi bir çalışma ortamında kurumun ayakta kalmasına katkıda bulunacaktır (1). Güçlendirilmiş personel yapısına sahip bir kurumda faaliyet gösteren takım üyeleri aşağıdaki konularda karar alma yetkisine sahiptirler (3):

- Yapılacak işin planlanması ve programlanması,

- Takım üyelerinin gerçekleştireceği görevlerin programlanması,
- Yeni ekipman seçilmesi, düzenlenmesi, kurulması ve kullanılması,
- Ekipmanın ön/koruyucu bakımının ve tamirinin gerçekleştirilmesi,
- Kendi materyal arz zincirinin organize edilmesi,
- Kurum dışı tedarikçilerle doğrudan sözleşme yapılması ya da girdilerin kalite ya da zamanlama şartlarının satın alma bölümüyle görüşülmesi,
- Müşterilerle düzenli geribildirim ve karşılıklı etkileşim kanallarının oluşturulması,
- Kalite standartlarının öğrenilmesi ve kendi çalışmalarının denetlenmesi,
- Kalite problemlerinin görülmesi durumunda üretimin derhal kesilmesi,
- Çalışmalara yönelik süreç kurallarının belgelenmesi, takip edilmesi ve iyileştirilmesi,
- Takım üyelerinin yapacakları işler konusunda eğitilmesi ve eğitimin sürekli hale getirilmesi için diğer takımlara transferinin sürdürülmesi,
- Devam standartlarının ve disiplin metotlarının tespit edilmesi,
- Gerekli takım toplantılarının sıklığının, zamanının ve yerinin tespit edilmesi.

4.1.2.2. Yenilik

Personel güçlendirme anlayışı kurumda yenilik çalışmalarını cesaretlendirmektedir. Çünkü bu anlayışta, çalışanlar işlerin yapılmasında, karar verme ve yeni fikirler üretme yetkisine sahiptirler (3).

Yenilik anlayışında yaratıcılık, değişim, gelişme, risk alma, serbestlik, esneklik ve girişimcilik temel boyutlardır. Yenilik, hem etkilenme hem de tepki gösterme sonucu oluşabilmektedir. Yenilik, eğer olanakların ve isteklerin değerlendirilmesinden kaynaklanıyorsa etkilenme vardır, baskı ve tehditlerden kaynaklanıyorsa tepkisel bir oluşumdur denilebilir (26).

Ayrıca güçlendirilmiş insan kaynakları yeteneklerini, bilgilerini ve enerjilerini üst düzeyde kullanarak, görevlerini yerine getirirken ve sorun çözerken yeni yollar keşfetmektedirler. İnsan kaynaklarının yenilik yaratma ve yaratıcılık özelliklerinin geliştirilmesi onlara personel güçlendirmenin temel unsurlarından olan eğitim ve

sorumluluk verme, güç kazandırma, bilgiye ulaşmada kolaylık sağlama ile gerçekleşir (27).

Tamamen yeni şeyler yapmak, farklı kurumsal düzenlemeler ve düşünce sistemlerini gerektirecektir. Günümüzde, piyasada sadece çok derin bir teknik yeteneğe sahip olmak yetmemekte, aynı zamanda bunu yeni düşünce ufuklarıyla birleştirerek hızlı ve sürekli yeni ürün ve hizmetler üretmek gerekmektedir. Bu üretimin devamlılığın sağlanması yenilik yapmaya ve çevre şartlarına uyum sağlamaya bağlıdır. Dolayısıyla günümüz koşullarında, sınırları çok katı şekilde çizilmemiş daha esnek yapıda kurumlar oluşturmak artık bir zorunluluk haline gelmiştir (28).

4.1.2.3. Bilgiye Ulaşılabilirlik ve Bilginin Paylaşılması

Güçlendirme uygulaması sürecinde, başarının koşullarından biri de kurum içi bazı bilgilerin paylaşılmasıdır. Çünkü kurum içindeki olaylardan ve gelişmelerden, kurumun misyon ve vizyonundan habersiz çalışanların güçlendirilmesi mümkün değildir. Bu nedenle kurum içerisinde bir bilgi sisteminin kurulması ve kuruma entegre edilmesi önemlidir (2).

Bilginin paylaşılabılır olması ve bilgiye erişimdeki esneklik bir kurum içerisinde ne derece yüksek olursa personel güçlendirmenin başarı derecesi de o ölçüde güçlü olur. Çünkü bilgi ile güçlendirilmiş kurum çalışanlarının etkin ve verimli uğraşları, onların kapasitesini artıracak, bu durum da kurumsal başarıyı doğrudan etkileyerek, bilginin değerini ortaya çıkaracaktır (26).

Çalışanlara gerekli bilgiler verilirse, onların yetkilerini kullanma ve işbirliği istekleri geliştirilmiş olacaktır. Böyle bir anlayışa sahip olan kurumlarda kendi kendini yöneten çalışma gruplarına da verimliliklerini arttırmada ve işlerini yapmada ihtiyaç duydukları her türlü bilgiyi verilmiş olacaktır. Ayrıca bu çalışma gruplarına yönetim tam olarak bilgileri aktarırsa, onlar sorumluluk almaya daha fazla istekli olacak ve bu güven ortamı, onları ileriye götürecek ve yeni fikirler üretmeleri konusunda onları yönlendirecektir (3).

4.1.2.4. Sorumluluk

Sorumluluk, yetki kavramı ile birlikte bir anlam bulan ve personel güçlendirme çalışmalarında üzerinde durulan kavramlardan birisidir. Personele yetki ile beraber sorumluluğun da verilmesi güçlendirmenin başarıya ulaşmasını sağlayacaktır (26).

Sürekli büyüyen ve gelişen bir kurumda tek ya da birkaç bireyin kurumun tüm işlerini yüklenmesi düşünülemez. Üst yönetimin kapasitelerini aşan işleri alt basamaklara devretmesi gerekmektedir. Güçlendirilmiş personele sahip kurumlarda, bu işler ve onların sorumluluğu rahatlıkla bu personellere devredilebilir (29).

Bu nedenle, yöneticiler tüm sorumluluğu üstlerinde taşımaktan vazgeçmeli ve sorumluluğun çalışanlarla paylaşılması yoluna gitmelidirler. Çünkü kuruma kârlılık sağlayacağına inanılan konularda karar almada güçlendirilecek çalışanlar, sonuçlarından dolayı sorumluluk taşıyacaklardır. Ancak bu sorumluluğun amacı, onları cezalandırmak ya da onları kısa dönemde değerlendirmek değildir. Aksine onların birbirlerine karşı sorumlu davranmalarını, üzerinde anlaştıkları amaçlara yönelik çalışmaları ve yapabileceklerinin en iyisini yapmaları için ortam oluşturmayı sağlamaktır (19).

4.1.2.5. Ortak Hedeflere Yönelme

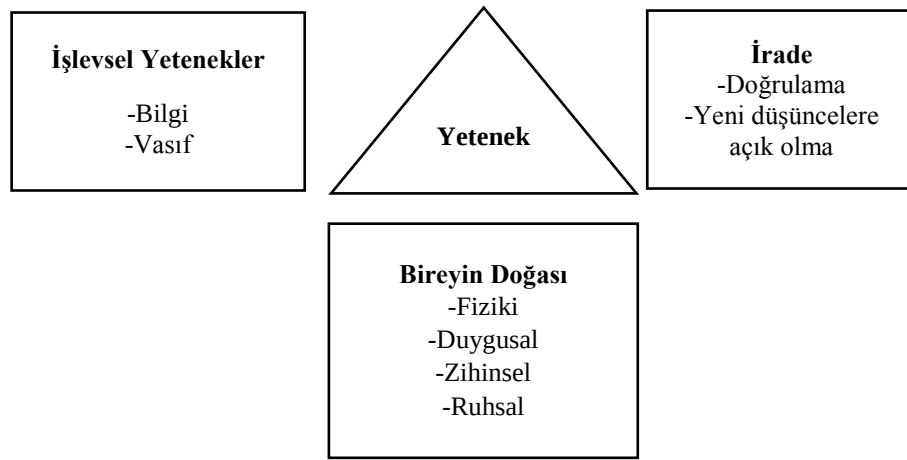
Personel güçlendirmenin önemli yaklaşımlarından bir diğeri ise çalışanları ortak hedeflere yönltilmesidir. Çünkü güçlendirilmiş personele sahip kurumlarda çalışanlar "iş yapmaktan" aynı şeyi anlar, enerjilerini kişilere değil işlere odaklar, sözlü ve sözsüz davranışlara benzer anlam yüklerler, kurum hedeflerini ortak amaç bilir, neyi nasıl yapacakları konusunda ortak bir hareket tarzı benimserler (26). Bununla birlikte ortak bir hedef yoksa, güçlendirmeden bahsedilemez. Oysa ortak hedefler konmuşsa güçlendirilmiş takımlar, bir bütün olarak kurumun vizyonu, misyonu, değerleri ve öncelikleri ile özdeşleşirler. Takımları bu unsurlarla özdeşleştirmeden güçlendirmeye çalışmak kurumda kaos yaratır (3).

4.1.2.6. Yeterlilik ve Yetenekleri Geliştirme

Personel güçlendirmenin uygulanabilmesi için yeterli ve yetenekli olma özelliğinin de çalışanlarda olması gerekmektedir. Yeterlilik, çalışanın kendi işini yapmada sahip olduğu beceri düzeyini anlatmaktadır. Eğitim, bu özelliği geliştirmede

önemli bir rol oynamaktadır. Doğan'ın belirttiğine göre Bowen ve Lawler da, çalışanların yaptıkları işlerin faaliyetlerin gidişatına ne kadar uygun olduklarına ilişkin eğitimin önemini vurgulamıştır (3).

Güçlendirilmiş bir takımın tüm çalışanları, çalışmanın içeriğine yönelik bütün görevleri yapabilmeli, müşteriler ile onların gereksinimlerini anlayabilmeli ve sorumluluğunu aldıkları süreçlerin bütününe yönetebilmelidir. Bu görevleri yerine getirebilme Şekil 1'de görüldüğü gibi, takımı oluşturanların doğası ve güçlü bir irade ile birlikte yüksek düzeyde yetenek gerektirmektedir (3).



Şekil 1. Yetenek Üçgeni

4.1.2.7. Eğitim ve Geliştirme

Küreselleşme ve teknolojik gelişmeler, kurumlarda hızla değişim ve değişikliklere neden olmaktadır. Bu nedenle, çalışanların bu değişikliklere hızlı bir biçimde cevap verebilmesi için tüm yaşamları boyunca bilgi, beceri ve tutumlarını yenilemesi gerekmektedir. Kurumlar çalışanlarının eğitim ve gelişim gereksinimlerini sürekli desteklemelidir. Günümüz kurumlarında artık çalışanların sahip oldukları bilgi, beceri ve yeteneklerden daha fazla yararlanma amaçlanmaktadır. Bu sayede çalışanlar taleplere hızlı bir şekilde cevap vererek verimliliklerini arttıracaklarının ve başarıya ulaşacaklarının farkındadırlar. Bu doğrultuda kurumlarda çalışanın niteliklerinin işe uygunluğu sağlanmalıdır (30). Dolayısıyla personel güçlendirmenin önemli bir unsuru hizmet içi eğitim ve geliştirmedir. Eğitim ve geliştirme, çalışanların yeteneklerinin artırılması ve onların kendilerine güven duymaları ile yüksek standartlara ulaşmalarıdır.

Birey ne kadar çok bilgi ve yeteneğe sahip olursa, kuruma kadar fazla değer katacaktır. Çalışanlar da kurum için değerli olduklarını düşünerek, daha fazla çalışacak, böylece kurumun amaç ve hedeflerini, vizyonunu gerçekleştirmeye katkı sağlayacaklardır (31).

4.1.2.8. Açık İletişim Ortamı

Kurumda çalışanların güçlü iletişim kurma yeteneklerine sahip olmaları, kendilerini istedikleri anda ifade edebilmeleri güçlendirilmiş bir personelin özellikleri arasındadır. İyi bir iletişim yeteneğine sahip personel, iletişim ortamının oluşmasında yalnızca kendi yeteneği ile bu ortamı oluşturamaz. Bunun için, çevresindeki çalışanların da iyi iletişim kurma, iyi bir dinleyici olma ve iletişim kurduğu kişinin fikirlerine değer verme becerilerine sahip olmaları gerekmektedir. İletişim ortamının varlığı güçlendirme çabalarının kişilere aktarılmasında büyük rol oynamaktadır (26).

Bu nedenle yöneticilerin yaptıkları iş ve eylemlerle çalışanlara açık bir iletişim ortamı sağlaması çalışanların performansını ve kurumun verimliliğini artırır. Örneğin çalışanların, kurumun amaç ve hedeflerinden, plan ve yöntemlerinden haberdar olacağı periyodik toplantılar yapılması onların güçlendirilmesini sağlar (3).

4.1.2.9. Performansla İlgili Geri Bildirim Yapma

Yöneticiler çalışanlarının performanslarını güçlendirmek istediklerinde, öncelikle performans standartları geliştirmeli ve daha sonra çalışanların performansını ölçmelidir. Çünkü amaç ve performansla ilgili geri bildirim vermek çalışanlara gerçekleştirebilecekleri hedefleri belirleme, bunlara ulaşmada motive olma ve kendi kendine güven ve gurur duyma özelliği verecektir. Performans üzerinde geri bildirim yapmak, yöneticiye çalışanlarının iyi yaptıkları işlerini övme ve kötü giden işlerini düzeltme fırsatı verecektir. Bu şekilde bir geri bildirim, çalışanların motivasyonunu artıracaktır ve onların belirlenen hedef ve beklentileri yerine getirdiklerinde, kendi kaderlerini kontrol edebilme hissini verecektir (3).

4.1.2.10. Çalışma Ortamında Esneklik

Çalışma ortamında esneklik, kurumlarda çalışana ve yöneticilere ihtiyaçlarını karşılayabilecek şekilde çalışma şartlarını yeniden tasarlayabilme, düzenleyebilme ve değiştirebilme olanağını veren bir sistem olarak tanımlanabilir (32).

Esnek bir çalışma ortamı, çalışanların iş yaşam kalitesinin iyileşmesini ve onların kendi kararlarını verebilme yeteneğinin artmasını sağlar. Böylece çalışanlar güçlendirilmiş olur. Güçlenen çalışanlar esnek çalışma ortamı sayesinde kendilerine boş vakit yaratabilme, işlerin günlük gidişatını etkileyebilme, kendi yaptığı işi değiştirebilme ve çalışma biriminden ayrılabilme gibi konularda kendi başına hareket edebilme yeteneğine sahip olur. Yöneticiler, çalışanların bu konuda kapasitelerine inanmalı ve güvenmelidirler. Çalışanların yeteneklerinin gelişmesi için çeşitli eğitim ve geliştirme faaliyetlerine başvurarak personel güçlendirmenin başarılı bir şekilde uygulanmasını sağlayabilirler (31).

4.1.2.11. Takım Çalışması

Takım çalışması, personel güçlendirmenin ve değişikliklere uyum sağlamanın en önemli ögesidir. Yöneticiler, personel güçlendirmede takımlar oluşturmalıdır. Aynı zamanda oluşturulan bu takımların üyelerine kurumun amaçlarını gerçekleştirmede sorumluluklar vermelidir. Çünkü takımlar otorite ve sorumluluk aldıkları ölçüde takım olurlar.

Takımların güçlendirilmesi ise dört boyut ile sağlanabilir. Bunlar; güç, anlamlılık, otonomi ve etkidir. Güç, takım üyelerinin etkili olacaklarına dair taşıdıkları ortak inançtır. Anlamlılık, takım üyelerinin görevleri ile içsel özdeşleşmeleridir. Otonomi, takım üyelerinin karar alma noktasında kendilerini özgür hissetmeleridir. Etki ise takım üyelerinin görevlerinin kuruma önemli katkılar sağlayacağı yönünde inançlarıdır. Bu dört boyutun gerçekleşmesi sağlanırsa takımların güçlendirilmesi sağlanabilir (33).

4.1.2.12. Kaynaklara Ulaşılabilirlik

Birçok kurumda, kaynakların kontrolü sadece üst yönetimdedir. Personel güçlendirme uygulamalarında ise, güçlendirilmiş personelin kaynaklara ulaşabilmelerinin sağlanması gerekmektedir. Bu kaynaklar; parasal fonlar, personeli desteklemeye yönelik kaynaklar ya da çalışanların danışabileceği uzman kişiler olabilir. Üst yönetimin genelde kaynakların kontrolünü elinde tutmasının sebebi, çalışanların bunları kötüye kullanmasına olanak vermemektir. Bu aşamadan personel güçlendirmeye geçerken, önce maliyetler ve bunların alt düzeylerde kullanımının etkileri hakkında

Çalışanlara bilgi verilmelidir. Sonra gclendirilmiş çalışanların ihtiyaç duydukları kaynakların kontrolünü almaları sağlanmalıdır (19).

4.1.2.13. Çalışanlara Güven Aşılama

Günümüzdeki kurumlarda yönetime güven, çalışanların performansı, kuruma olan bağlılığı ve örgütsel iklimi belirleyen en önemli unsur olarak karşımıza çıkmaktadır (3). Karşılıklı güven, personel gclendirmede çok önemli bir öğedir. Bu konuda yapılan tanımların pek çoğu aslında çalışanların yönetime olan güvenlerini artırmakla ilgili tanımlardır. Güven hususunu, çalışanların yöneticilere ve yöneticilerin çalışanlarına güven duymaları olarak ayırırsak; günümüzdeki kurumlarda çalışanların yönetime olan güveni; çalışanların performansını, kuruma olan bağlılığını ve örgütsel iklimi belirleyen en önemli unsur olarak karşımıza çıkmaktadır (31).

Gclendirmenin temelinde güven ve kişiler arası ilişkiler yatmaktadır. Yöneticilerin alışanlara güven aşılamaları ve onlara bunu hissettirmeleri oldukça önemlidir. nemli görev ve yetkileri çalışanlara devrederek ya da yaptıkları hataları cezalandırmak yerine onları bu hatalardan ders çıkarmaya yönlendirerek çalışanlarına güvendiklerini gösterebilirler. Dolayısıyla bu güven, çalışanların sorumluluk alma isteklerini artırmakta, risk almalarını, görevlerini en iyi şekilde yerine getirmelerini sağlamakta ve insan kaynakları ile yöneticiler arasında olumlu duyguların oluşmasına neden olmaktadır (19).

4.1.2.14. Çalışanları Toplum önünde övme

Çalışanları toplum önünde övme ve takdir etme personel gclendirme uygulamasını kolaylaştırmaktadır. Bir alışanı başkalarına tanıtmak ve onun başkaları tarafından fark edilmesini sağlamak çalışanı motive etmenin en iyi yoludur. Her alışan iyi yaptığı bir işten ötürü fark edilmeyi ve övülmeyi sever. Övgü, alışanların kendilerine olan güvenlerini artırır (31). Böylece alışanlar, hata yapma konusunda ekinmekten ziyade görevlerine daha çok odaklanacaklardır. Ayrıca bu övme ve takdir etme sayesinde çalışanlar işlerini doğru yaptıklarına dair yöneticilerinden geri bildirim aldıkları için daha verimli çalışacaklardır. Bu durum da yönetici ve çalışan arasında güven esasına dayalı bir işbirliği oluşturacaktır (19). Bu nedenle, personel

güçlendirmenin başarılı bir şekilde uygulanması için çalışanları meslektaşları ve diğer insanların yanında başarılarından dolayı övmek ve takdir etmek gerekmektedir (31).

4.1.3. Personel Güçlendirme İle İlişkili Diğer Kavramlar

Personel güçlendirmeye ilişkin diğer kavramlar; yönetime katılma, yetki devri, motivasyon ve iş zenginleştirmedir. Personel güçlendirme kavramının bu kavramlardan farkı anlam bakımından daha geniş olması ve uygulanmasının diğer kavramların uygulaması kadar kolay olmamasıdır (2).

4.1.3.1. Yetki Devri

Yetki devrinde, yöneticinin sahip olduğu karar verme yetkisini kendi rızası ile belli koşullar altında çalışan personele devretmesi, gerekli gördüğü durumlarda ise tekrar yetkiyi geri alması söz konusudur. Bu durumda ortaya çıkacak sonuçlardan yönetici kendisi sorumlu olacaktır. Yetki devri bu anlamıyla hiyerarşik bir organizasyon anlayışıdır. Bu tip bir organizasyonda yönetici karar verme yetkisine sahip olarak çalışanları yönlendirir, görev tanımları ile onları yönetmeye çalışır. Bazı kaynaklarda veya konuşma dilinde bazen yanlış olarak güçlendirme yerine “yetkilendirme” kavramı kullanılmaktadır. Fakat bu iki kavram birbirinden farklıdır. Güçlendirmede, bir yetki devri boyutu vardır. Güçlendirme, işi fiilen yapan kişinin, örgütün üst kademelerindeki yöneticilere oranla işi daha iyi bildiği anlayışına dayanmaktadır. Dolayısıyla güçlendirme, işi yapanı, işin sahibi haline getirmeyi amaçlamaktadır. Bir başka ifadeyle işle ilgili seçim yapma hakkı işi yapana aittir. Güçlendirilmeyle çalışan çeşitli özellikleri itibarıyla daha güçlü hale getirilerek işi daha iyi yapabilir duruma getirilir. Bu doğrultuda çalışanı yetkilendirme, çalışana yetki verme, yetkili kılma, belli konularda seçim yapma hakkı ile ilgilidir. Oysa işin sonucunda sorumlu olan kişi yöneticidir, yetki yöneticininindir. Dolayısıyla yetki devrinde yönetici yetkisini çalışana devreder. Gerekli gördüğü durumlarda kendisine ait bu hakkı iyi sonuç elde edebileceği beklentisiyle bir astına geçici olarak devredebilir (1, 2, 31).

4.1.3.2. Yönetime Katılım

Yönetime katılım, personelin problemlerinin çözümünde ve kararların alınmasında etkinliğinin artırılmasıdır. Bu doğrultuda yönetime katılım, kurumda demokratik bir ortamın yaratılması gibi yönleriyle güçlendirmeye benzemesine rağmen,

fırsat verildiği ölçüde süreçlere katılımı ilgilidir. Bu noktada güçlendirme kavramından ayrılmaktadır (2). Kararlara katılım, personelin karar verme sürecinde aktif rol almalarını ifade eder. Katılım sayesinde personelin güdülenmesi, kararın kalitesinin iyileştirilmesi, kişisel amaçlarla örgütsel amaçların dengelenmesi, verimliliğin artması, personel devir hızının azalması, çatışma ve sürtüşmelerin önlenmesi sağlanır (34).

Katılım, güçlendirmenin ön şartlarından birisidir, ancak kendisi değildir. Çalışanların karar verme sürecine katılma arzu ve becerileri ile örgütün katılımı teşvik ve hazmedebilme düzeyi, katılımın derecesini belirleyecektir. Yani, katılım fonksiyonunun iki temel değişkeni çalışan ve kurumdur. Güçlendirmede, çalışanların özellikle kendi işleriyle ilgili kararlara aktif olarak katılmaları ve kurumun da bunu kabullenebilmesi söz konusudur. Ancak güçlendirmede katılımın bir ileri aşamasına geçilerek kararların uygulamaya dökülüşü sırasında da çalışanın aktif görev üstlenmesi söz konusudur. Bu bakımdan güçlendirmenin temelinde ‘güçlendirilmiş çalışan’ ve ‘güçlendirilmiş örgüt’ olguları yatmaktadır. Bu iki unsurun birlikte olmaması durumunda gerçek anlamda güçlendirmeden bahsedilemez (35).

4.1.3.3. Motivasyon

Motivasyon, insan davranışlarının istenilen hedefler doğrultusunda yönlendirilmesi olarak tanımlanabilir. Başka bir deyişle, motivasyon, insanların faaliyetlerinin ve çabalarının sürekliliğini sağlayan ve onları harekete geçiren güçlerin tümüdür.

Kurumun faaliyet alanı ne olursa olsun yöneticiler motivasyon konusu ile ilgilenmek zorundadırlar. Yöneticiler tarafından çalışanların fizyolojik, psikolojik, sosyal gereksinimleri karşılandığında çalışanlar yüksek performans gösterecek ve kurum da amaçlarına ulaşacaktır. Yöneticinin çalışanları kurum amaçları doğrultusunda yönlendirmesi ise ancak motivasyon ile mümkün olacaktır (36).

Güçlendirme, personeli motive etmekte kullanılan bir araç olması nedeniyle uygulanış ve kapsam itibarıyla motivasyondan farklıdır. Uygulanışı uzun bir süreci ve eğitimi gerektirdiği gibi, kurumun yapılanmasından yönetim biçimine kadar bütün boyutlarıyla "güçlendirilmiş bir personeli hazmedebilecek" duruma getirilmesi de gerekmektedir. Bu iki kavram hareket noktaları bakımından da farklılık

göstermektedirler. Esas amacı, davranışı kontrol etmek ve yönlendirmek olan motivasyonun hareket noktası "komuta ve kontrol" iken, cevap aradığı soru "personeler ne vermelidir ya da ne yapmalıyız ki kurumun yararına olacak şekilde davranırsın?" sorusudur. Oysa güçlendirmenin hareket noktası, personelin kendini yetiştirmesi ve geliştirmesi, cevap aradığı soru ise, işinde daha başarılı olabilmesi ve işiyle ilgili kararları verebilmesi için kurumun neler yapması gerektiğidir (35).

4.1.3.4. İş Zenginleştirme

İş zenginleştirme, personelin işi üzerinde karar vermesi ve kontrolünün artırılması üzerine odaklanmıştır. Çalışanların tamamlamak zorunda oldukları görevlerin düzeyini ve karmaşıklığını artırarak, onlara gerekli otorite, planlama ve kontrol etme konularında sorumluluk vermektir. İş zenginleştirme ile personelin sorumluluklarının artması, ilave yetkiler elde etmek için bulunduğu pozisyondan başka bir pozisyona geçmesi ya da aynı pozisyonda değişik rol ve yetkiler edinmesi sağlanmaktadır. Ayrıca personele belirli sınırlar içerisinde kendi çalışma hızlarını belirleme, yaptıkları işlerin kalitesinden sorumlu olma, hataları düzeltme, çalışma yöntemlerini, kullanacakları malzeme, makine ve teçhizatı seçme olanağı vermektedir (37).

İş zenginleştirme, işin içeriğini değiştirme, çalışanların kendi ihtiyaçları doğrultusunda hareket etmelerine ve kendi iş programlarını hazırlamalarına izin vermektedir. İş içeriğinin değiştirilmesi, çalışanların kendi işlerini planlayabilmeleri, kurum tarafından yeni işleri konusunda desteklenmeleri ve kendilerini geliştirmeleri için verilen imkânlar açısından, personel güçlendirmeye benzemektedir. Ancak bu iki kavram arasında iki önemli fark vardır. Birinci fark, personel güçlendirmede çalışanların yaptıkları işi etkileme imkânlarının olmasına rağmen iş zenginleştirmede bu durum bulunmamaktadır. İkinci fark ise iş zenginleştirmede çalışanların her durumda isteklerini dile getirme hakkının olmayışındır. Güçlendirmede çalışanlar işlerini istedikleri şekilde yönlendirebilmekte ve isteklerini dile getirebilmektedir. Özetle, güçlendirilmiş personele ulaşmada iş zenginleştirme bir adımdır (38, 39).

4.1.4. Personel Güçlendirme Türleri

Güçlendirme ile ilgili yapılan çalışmalar incelendiğinde, bazı çalışmaların yönetsel koşullar ve uygulamalar üzerine odaklanan yapısal güçlendirme ile ilişkili olduğu görülürken, bazı çalışmaların ise güçlendirme için yapılan faaliyetlerin nasıl algılandığına odaklanan psikolojik güçlendirme ile ilişkili olduğu görülmektedir (40-42). Bu doğrultuda güçlendirme kavramı, yapısal ve psikolojik olarak iki boyutta incelenmektedir.

4.1.4.1. Yapısal Güçlendirme

Bu yaklaşımda gücün, göreceli olarak güçlü olandan daha az güçlü olana aktarılmasını sağlayan güç sahiplerinin eylemlerine odaklanılmaktadır. Güçlendirilen kişinin psikolojik durumu ele alınmamaktadır (43).

Kanter'e göre kurumlar, çalışanları güçlendirmek için fırsat yapısı ve güç yapısı olmak üzere iki temel güçlendirme yapısına sahip olmalıdır (44, 45). Fırsat yapısı, bireylere örgüt içinde ilerleme, bilgi ve becerilerini geliştirme olanağı sağlayan iş koşulları ile ilgilidir (46). Güç yapısı ise çalışanların kaynakları harekete geçirmelerine olanak sağlayan örgütsel özellikler olarak tanımlanmaktadır. Bu özellikler, iş yapmak için gerekli bilgiye, desteğe ve kaynağa ulaşmayı kapsar (44, 46).

Fırsat: Bilgi ve yeteneklerdeki artışı sağlayan durumlar, kurumda gelişimi ve canlanmayı sağlayan fırsatlardır. Çalışanlar kendilerinden beklenen işler için eğitilmelidir. Hizmet içi eğitim fırsatları sağlanmalı ve çalışma ortamında her istediklerinde bilgiye ulaşacakları sistemler kurulmalıdır.

Bilgi: Kurumsal amaçlar ve politikalarındaki değişikliklere ilişkin çalışanlara bilgi verilmesidir. Yönetici, kurumun amacının ve hedefinin ne olduğunu, kurumun çalışanlardan neler beklediğini açıklamalı ve çalışanları yönlendirmelidir.

Destek: Otonomik karar verme ve risk almaya ilişkin uygun ortam yaratmaktır. Çalışanların soru sorma, cevap alabilme, onaylanma, danışmanlık alma, geribildirim alma, cesaretlendirilme ve isteklendirme gibi ihtiyaçlarının karşılanmasıdır.

Kaynaklar: Çalışanların işini yapabilmesi için kolay ve rahat ulaşabileceği kaynaklardır. Çalışanlar, gerek duydukları kaynaklar için kime, nasıl başvuracaklarını

bilmelidir. Planlanan işler için ayrılan zaman, para ve eleman gibi kaynaklar yeterli olmalıdır.

Çalışma ortamını güçlü kılan fırsat, bilgi, destek ve kaynaklardan oluşan koşulların eksikliği kurumlarda güçsüzlüğe neden olabilmektedir (44, 46).

4.1.4.2. Psikolojik Güçlendirme

Psikolojik güçlendirmenin temelinde kişisel fayda beklentisinin yükseltilmesi ve kişinin kendine olan inancının geliştirilmesi yatmaktadır. Psikolojik güçlendirme kişinin işini anlamlı bulması, kendini işi üzerinde yeterli hissetmesi, işi hakkında karar verebilme hakkına sahip olduğunu ve işi üzerinde etkili olduğunu düşünmesi anlamına gelmektedir (47). Kişilerin kendine olan güvenlerinin ve öz yeterliliklerinin artması, daha kaliteli hizmet sunmaları, kişisel gelişim için istekli olmaları ve fırsatlar bulmaları, karar alma ve sorun çözme konusunda sorumluluk almaları beklenir (48).

Thomas ve Vethouse güçlendirmenin çok yönlü bir kavram olduğunu ve özünün bir kavram tarafından yakalanamayacağını savunarak, güçlendirmeyi bireyin iş rolüne uyumunu yansıtan anlam, yetkinlik, otonomi ve etki olmak üzere dört algıdan oluşan motivasyonel bir yapı olarak tanımlamaktadır (49).

Spreitzer de güçlendirmeyi bu tanımlamaya benzer bir şekilde anlam, yetkinlik, otonomi ve etkinin ortaya koyduğu motivasyonel bir yapı olarak tanımlamaktadır. Bu motivasyonel yapıda önem taşıyan dört algı aşağıda açıklanmaktadır (38):

Anlam: Bireyin bireysel inançları ve değerleri kendine göre standartlaştırdığı hayat felsefesi ile işindeki amaç ve hedefleri arasındaki bağın uygunluğunu açıklamaktadır. Bireyin örgüt içerisinde motivasyonunun sağlanması için üstlendiği görevin değerler sistemi ile örtüşmesi gerekmektedir. Bu iki bağın güçlü bir şekilde örtüşmesi ile çalışanın işi için taşıdığı anlam ortaya çıkmaktadır (50, 51).

Yetkinlik: Çalışanın çalışma ortamında üstlendiği misyonunu gerçekleştirebilmesi için öncelikle kendi gücüne inanmasıdır. Bir işin istenen hedefler doğrultusunda sonuçlanabilmesi için öncelikle alt kademelerde çalışanlar kendi yeteneklerine ve kapasitelerine güvenmelidir (52). Güven güçlü yetkinlik algısını beraberinde getirerek, bireyin öğrenme isteğini arttırmaktadır (53).

Otonomi: Yetkinlik davranış ile ilgili ustalığı ifade ederken otonomi bireyin bir iş faaliyetini başlatma, sürdürme ve düzeltme ile ilgili konularda inisiyatif kullanabilmesi anlamına gelmektedir (53). Bazı kaynaklarda seçim olarak adlandırılan bu boyut, çalışanların seçim hakkına sahip olması anlamında da kullanılmıştır (54).

Etki: Çalışanın işin stratejisi, yöntemi ya da sonuçları üzerinde etkisinin bulunmasıdır (53). Birey işe yönelik sonuçlarda etki faktörünü kullanabildiği süreçte kendini güçlendirilmiş hissetmektedir (51).

4.2. Personel Güçlendirme Aktörleri

Kurumlarda personel güçlendirmenin hayata geçirilebilmesi için gerekli olan aktörler; güçlendirilecek personel, güçlendirmeyi uygulamaya koyacak olan yönetici ve güçlendirmenin yapılacağı organizasyondur (55).

4.2.1. Güçlendirilecek Personel

Personel güçlendirme uygulamalarının gerçekleştirilebilmesi için göz önüne alınacak en önemli unsurlardan birisi güçlendirilecek olan çalışanlardır. Çünkü güçlendirme kavramı, organizasyonun alt kademelerindeki personeli hedef almakta ve onlar arzu ettikleri sürece güçlendirme gerçekleşmektedir (2). Bir başka ifade ile çalışanın sürekli kendini geliştirme arzusunun olması güçlendirmeyi etkileyecektir. Bazen çalışanlar yalnızca yaptıkları işe odaklanıp, diğer gelişim yönlerini görmek istemeyebilirler. Bu durumda çalışanlara göre, yetkilerin artması, sahip oldukları sorumluluğun ve doğal olarak işlerinin artmasına sebep olacaktır. Dolayısıyla, çalışanlar, personel güçlendirme uygulamalarına sıcak bakmayabilir (55). Çalışanların, personel güçlendirme karşısında alacağı tavrın ve güçlendirmeye sıcak bakan personelin bilinmesi, güçlendirmenin ne şekilde yapılacağı ve hangi çalışanların güçlendirileceğinin belirlenmesine yardımcı olur. Çalışanların uygulama karşısındaki tutumu ne olursa olsun, bu tutum değiştirilebilir. Yöneticilerin olumlu yaklaşımları ve çalışanlar üzerinde olumlu gelişmenin sağlanmasına uygun bir organizasyon yapısı, çalışanların olumsuz fikirlerini olumluya çevirebilir (56). Bununla birlikte, çalışanların kendisini iyi tanıması ve kapasitesinin farkında olması gerekir. Dolayısıyla, özgüveni yüksek olan çalışanı güçlendirmek daha kolay olacaktır. Çoğu çalışan personel güçlendirmeyi yetki artışı olarak görmektedir. Buna bağlı olarak çalışanlar

sorumluluğunun ve iş yükünün artacağını düşünebilir ve bu durum güçlenmeyi etkileyebilir. Ayrıca çalışmada sürekli kendini geliştirme arzusunun olması, değişime açık olması, dinleme ve anlama yeteneğinin yüksek olması, aksiyona dönük olması dikkate alınmalıdır (2, 55).

4.2.2. Yönetici

Personelin güçlendirilmesinde önemli etkiye sahip bir diğer unsur ise yönetici davranışları ve yönetim tarzlarıdır (2). Yöneticinin güven, bağlılık ve açık tartışma ya da problem çözme yaklaşımına dayalı atmosfer ya da ortam oluşturması, personel güçlendirmeyi etkileyecektir. Yöneticiler, çalışanları güçlendirmek için onlara güvenmek zorundadırlar. Çalışanlara güvenme; çalışanın istek, bilgi, beceri, yetkinlik ve kişiliği ile ilişkilidir. Bununla birlikte, kurumun amaçlarını sahlplenebilmek ve sorumluluk alabilmek için çalışanların kendi yöneticilerine güvenmeleri ve saygı duymaları gerekir (56).

Personelin güçlendirilmesinde, geri bildirim sağlanması da önemlidir. Bu nedenle, yöneticilerin çalışanların performansı konusunda net, yararlı, zamanında ve etkin geri bildirim vermesi gerekir. Geri bildirimi, doğru ve açık bir şekilde sağlayan yöneticiler, çalışanların kararlarında ve davranışlarında yapmaları gereken düzeltmeleri belirleyerek, güçlendirmeyi destekler (56).

Ayrıca, yöneticiliğin emir- komuta ve kontrol yerine, yol gösterme, geliştirme, önünü açma ve koçluk yapma olduğunu kabul eden yöneticiler, güçlendirmeyi hızlandırır. Koçluk yaklaşımında yönetici ve ast, astın gelişim sürecini birlikte yasadıkları için, yönetici, yetki devri konusunda daha isteklidir. Süreç içinde, yönetici ve ast, yeni fikirler geliştirip bu yenilikleri daha kolay deneyebilir. Çünkü ast-üst arasındaki haberleşme açıklık ilkesi içinde gerçekleştiğinden, yaratıcılık ve yeniliklere yatkınlık daha rahat ortaya çıkabilmekte ve gelişebilmektedir (19).

Güçlendirme esnasında, yöneticilerin rollerinde değişiklik olacaktır. Yöneticilerin yeni rollerine sıcak bakmaları, güçlendirme uygulamasının gerçekleştirilmesi için oldukça önemlidir. Yöneticilerin alacakları yeni rollerinde yetkilerini astlarına devretmeleri, astlarının sorumluluk almalarını sağlamaları, karar alma ve inisiyatif kullanma haklarını astlarına devretmeleri, yöneticilerin güçlerinin azalacağı anlamına

gelmez. Aksine güçlendirme yoluyla, yönlendirdiği güçlendirilmiş çalışanlar sayesinde, yöneticilerin gücü daha da artacak ve etki alanı daha da genişleyecektir. Güçlendirme uygulamalarında yöneticilerin, sadece denetleyen ve emir veren bir yöneticinin çalıştığından daha fazla çalışması gerektiğinden, işlerini kaybetmek gibi bir tehlikede olmadıkları da kendilerine açıklanmalı ya da hissettirilmelidir. Çünkü personeli güçlendirme uygulamasının başarılı olabilmesi için yöneticilerin, güçlendirmenin gerçekleşebileceğine ve faydalarına inanmaları gerekmektedir. Yöneticilerin inanmadığı ve desteklemediği hiçbir uygulamanın başarıya ulaşması beklenemez. Yönetici, çalışanlarını eğitecek ve geliştirecek bir örgütsel sistemi destekler ya da benimserse, çalışanların yeni yetenekler geliştirmelerini ve onları kullanmalarını sağlayacaktır (31).

4.2.3. Örgütlenme/Organizasyon

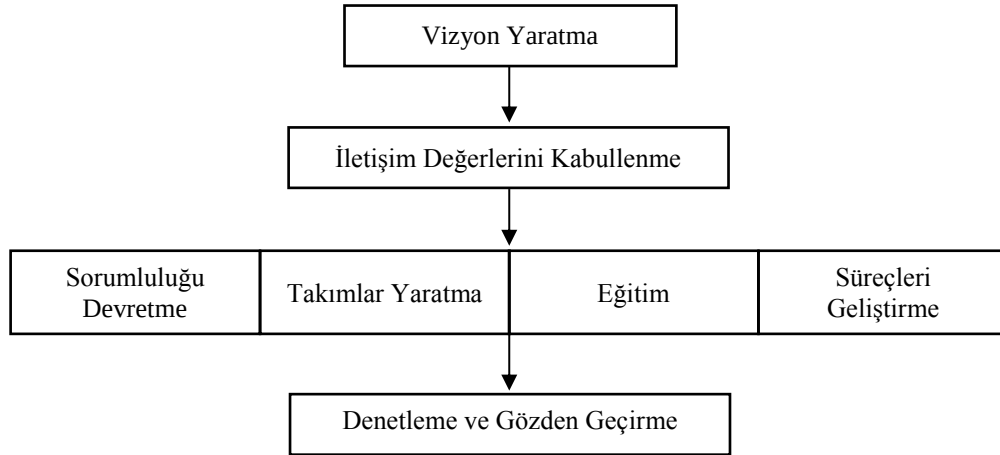
Personelini güçlendirmek isteyen bir kurum, kendi kültürel yapısı içinde personel güçlendirmeyi destekleyen bir kültür anlayışına sahip olmalıdır. Dolayısıyla kurumun yapısının güçlendirme için uygun olmayıp araştırmalı ve gerekli alt yapıya sahip değilse, yapısal ve yönetsel değişiklikleri gerçekleştirmelidir. Yoksa güçlendirme yaklaşımı gerektiği gibi uygulanamayacaktır. Bir kurumda yapılacak olan yönetsel ve yapısal değişikliklerin başında örgüt yapısının basık olması ya da katılımlı yönetim anlayışı gelmektedir (2). Çünkü örgüt yapısı basık olan kurumlarda personelin yönetime katılımı daha fazladır ve bu kurumlarda takımların ya da çalışanların daha hızlı hareket etme olanağı oluşmaktadır. Bu durum, güçlendirmeyi olumlu yönde etkileyecektir. Sonuç olarak, geleneksel kurumlardaki hiyerarşik yapının ortadan kaldırılarak, en üst kademe ile en alt kademe arasındaki mesafenin kısalması sağlanabilir. Böylece aradaki kademe sayısı azaltılarak personel güçlendirme sürecinin başarılı olması için zemin hazırlanmış olur (54).

Ayrıca, kurumun amaç ve hedeflerine ulaşabilmesi için karar verme, sorumluluk taşıma ve risk alma gücünün çalışanlara verildiği kurumlarda, çalışanlara rehberlik edecek açık bir misyon ve vizyon tanımlanması da önemlidir. Çünkü kurumun misyon ve vizyonunun açık ve net bir şekilde tanımlanması ve çalışanlara doğru biçimde aktarılması, güçlendirme sürecini hızlandırmaktadır (2).

Kaliteli personelin bulunması, kuruma kazandırılması ve bunların kurumda kalmalarının sağlanması da güçlendirmede etkilidir. Bunun yanı sıra, çalışanları sadece iş saatlerinde değil tüm kişiliği ile ele almak güçlendirmeye etki eder (2).

4.3. Personel Güçlendirme Süreci

Başarılı bir personel güçlendirme süreci için kurumun geleceği için paylaşılan bir vizyon oluşturulmalı, personellere eğitim imkanı tanınmalıdır. Personel güçlendirmeyi engelleyecek kişisel, örgütsel ve yönetsel faktörler ortadan kaldırılmalı, astlar ve üstler birbirine karşı açık olmalı, güçlendirilecek personel maddi ve manevi olarak desteklenmeli, süreç değerlendirilmeli ve aksaklıklar düşünülerek gerekli tedbirler alınmalıdır (14). Ayrıca bu süreç içinde çalışanların, başarısızlık korkusunu aşmaları, risk alma ve karar verme yeteneklerinin geliştirilmesi, kendine güven duygusunu kazanarak motivasyonlarını koruma yetkinliğinin desteklenmesi ve olumlu zihinsel tutum geliştirmeleri amaçlanır (Şekil 2) (15).



Şekil 2. Güçlendirme Süreci

Robbins ve arkadaşları ise yapılan tanımlar çerçevesinde personel güçlendirmenin basit bir şekilde ele alınamayacağını, dinamik bir çevre içinde ve devam eden bir süreç olarak düşünülmesi gerektiğini belirtmektedir (23). Genel kurum çerçevesinden etkilenilerek oluşturulan yerel iş çevresi, personel güçlendirme sürecinin ilk ve en önemli aşamasıdır. Kurumsal çerçeve ve yerel iş çevresi personel güçlendirmenin bireysel yönünü oluşturan personelin, fırsat, destek, sadakat ve güven gibi algı ve tutumlarını etkilemektedir. Personellerin sahip oldukları bu algı ve tutumlar aracılığı ile

örgütsel çerçeve ve yerel iş çevresinden gelen etkiler, psikolojik personel güçlendirmenin oluşumunda önemli bir bağlantı görevi üstlenmektedirler. Psikolojik personel güçlendirmenin dört temel unsuru olan etki, anlam, yeterlilik ve kendi kararını verebilmenin güçlendirilmiş davranışa dönüşmesiyle süreç tamamlanmış olmaktadır (57).

4.4. Hemşirelikte Personel Güçlendirme

Günümüzde sağlık kurumları gibi karmaşık, kompleks ve uzmanlığın son derece yüksek olduğu iş ortamında, geleneksel karar verme mekanizması sadece yöneticilerin katıldığı bir mekanizma olmaktan çıkmıştır. Dolayısıyla sağlık kurumları çalışanlarının tümünün kararlara katılımıyla amaca daha kolay ulaşıldığı, çalışanların yaratıcılığı, verimliliği ve üretkenliğinin arttığı kurumlar haline gelmeye başlamıştır. Bu nedenle, sağlık çalışanlarının güçlendirilmesi, kararların daha etkin ve yerinde uygulanması açısından büyük öneme sahiptir (58).

Sağlık bakım ortamlarında; yöneticiler, hekimler ve hemşireler arasında eşit olmayan güç dağılımı ve genelde yaygın olarak güçsüzlük görülmektedir. Hemşirelerin çoğunluğu geleneksel güç düşüncesinden rahatsız olmakta, etkileme ve gücün diğerleri ile paylaşımı anlamına gelen güçlendirme kavramını daha kabul edilebilir bulmaktadır. (59). Bu durum, hemşirelik ile ilgili araştırmalarda, profesyonel güç ve yönetim konularına olan ilgiyi artırmıştır. Çünkü çalışma koşullarında kontrol ve etkinlik bireyler için önemlidir. İş yerinde kontrol ve otonomi, kişilerin kendilerini iyi hissetmelerini sağlamak ve işle ilgili stresi de azaltmaktadır. Hemşirelikte de en önemli konu, bakım verilirken hemşirelerin yeteneklerine engel olan konuları ortaya çıkarmaktır. İşte bu engellerden biri hemşirelerin güçlendirilme eksikliğidir (60).

Güçlendirmenin özünde var olan çatışmaların çözülmesi, görüşme ve iletişim becerileri gibi temel becerilerin gelişmesi, hemşirelerin sağlık bakım sistemine etkin katılımı açısından oldukça önemlidir (61). Sağlık bakım sistemine etkili katılan hemşireler, güçlendirilme konusunda kendilerini motive olmuş hissedecekler ve işe olan bağlılıklarının artmasıyla birlikte hastalara verilen bakımın kalitesi de artacaktır. Kaliteli bakımın artmasıyla hastanenin tüm birimlerinde olduğu gibi riskli birimlerinden olan yoğun bakım ünitelerinde de hastaların kalış süresi kısılacak ve hasta memnuniyeti artacaktır.

Güçlendirme profesyonel hemşireliğin gelişimi için önemli bir kavramdır (62). Hemşirelerin güçlenmesi, karar alma süreçlerine katılması ve ekibin etkin bir üyesi olması, bakımın kalitesini yükseltmenin temel koşuludur (63). Güçlendirilmiş hemşireler yüksek iş memnuniyeti ve motivasyon göstermekte, daha az iş stresi ve daha az tükenmişlik yaşamaktadırlar (12).

Hemşirelik personelinin karar verme sürecine katılımının artırılması, hemşire kaynaklı hasta çıktıları da olumlu yönde etkilemektedir. Bazı çalışmalarda da hemşirelerin kararlara katılımı hemşirelik bakım kalitesinin yükselmesi, hasta mortalitesinin ve komplikasyonlarının azalması, hastaların hastanede kalış sürelerinin kısalması, yoğun bakımların kullanım gün sayısının azalması, hasta ve ailesinin şikayetlerinin azalması ile ilişkilendirilmiştir. Ayrıca, hemşirelerin karar verme süreçlerine katılımlarının artırılması ile onlarda görülebilecek psikosomatik ve fiziksel şikayet ya da yetersizliklerin de azalabileceği belirtilmiştir (64-67). Bununla birlikte, hemşirelerin güçlendirilme algısı ile hasta memnuniyeti arasında da ilişki olduğu saptanmıştır. Donahue ve arkadaşlarının çalışmasında da hasta memnuniyeti ile hemşirenin güçlendirilmesi arasında anlamlı bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Güçlendirilmiş hemşireler, hasta bakım kalitesini arttırmakta ve istenen bakım çıktıları sağlamaktadırlar (5).

Bu doğrultuda, yönetici hemşireler, hemşireleri kararlara ya da karar verme ve performans değerlendirme süreçlerine dâhil etmeli, çalışma ortamında bilgi paylaşımını sağlamalı hemşireler için gelişim ve eğitim fırsatları yaratmalı, hemşirelerin işlerini gerçekleştirebilmeleri için gerekli olan kaynaklara ulaşmalarına yardımcı olmalıdır. Ayrıca, personel güçlendirme kapsamında yetki devretme, sorumluluk verme ve otonomik davranmaya teşvik etme güçlü bir çalışma çevresi oluşturma da önemli katkı sağlayacaktır. Örneğin yönetici hemşireler, kurum ya da hemşirelik hizmetleri yönetimi içerisindeki projelere, komiteler ya da görev takımlarına ve grup çalışmalarına katılmak için hemşirelere şans vermelidir. Ayrıca, yönetici hemşireler, hemşirelerin bilgi ve yeteneklerini yükseltmeleri için örgütteki diğer hemşirelerle deneyimlerini paylaşma ortamları sağlayarak hemşirelerin güçlendirilmeleri için kaynak sağlamış olurlar (63, 68).

5. GEREÇ ve YÖNTEM

5.1. Araştırmanın Tipi

Araştırma, yoğun bakım ünitelerinde çalışan hemşirelerin güçlendirilmelerine ilişkin görüşlerinin değerlendirilmesi ve güçlendirilme algı düzeylerinin belirlenmesi amacıyla tanımlayıcı olarak yapılmıştır.

5.2. Araştırmanın Yeri ve Zamanı

Araştırma, Rize İli Kamu Hastaneler Birliği Genel Sekreterliği'ne bağlı Recep Tayyip Erdoğan Üniversitesi Eğitim ve Araştırma Hastanesi ve Rize Devlet Hastanesi'nde 20 Eylül -20 Ekim 2014 tarihleri arasında yapılmıştır.

Tablo 1. Araştırmanın Yapıldığı Hastanelerin Tanıtıcı Özellikleri

Hastaneler	Eğitim Araştırma Hastanesi	Devlet Hastanesi
Yatak sayısı	489	293
Yoğun bakım yatak sayısı	39	41
Toplam hemşire sayısı	352	228
Yoğun bakımlarda çalışan hemşire sayısı	66	54
Cerrahi yoğun bakım hemşire sayısı	14	23
Dâhili yoğun bakım hemşire sayısı	14	16
Yenidoğan yoğun bakım hemşire sayısı	-	15
Anestezi yoğun bakım hemşire sayısı	13	-
Kalp damar cerrahi yoğun bakım hemşire sayısı	12	-
Koroner yoğun bakım hemşire sayısı	13	-
Sertifikalı hemşire sayısı	6	27

5.3. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Araştırma evrenini, Rize İli Kamu Hastaneler Birliği Genel Sekreterliği'ne bağlı bir eğitim ve araştırma hastanesi ve bir devlet hastanesinde çalışan toplam 120 yoğun bakım hemşiresi oluşturmaktadır. Araştırmada, örneklem seçimine gidilmeksizin evrenin tamamına ulaşılmaya çalışılmıştır. Ancak, anketin uygulandığı dönemde raporlu veya izinli olan ve anketi doldurmayı kabul etmeyen toplam 11 hemşire araştırma dışında tutulmuştur. Böylece araştırma 109 kişi ile tamamlanmıştır.

5.4. Veri Toplama Araçları

Verilerin toplanmasında Bilgi Formu, Personel Güçlendirme Anketi ve Güçlendirme Algısı Ölçeği kullanılmıştır.

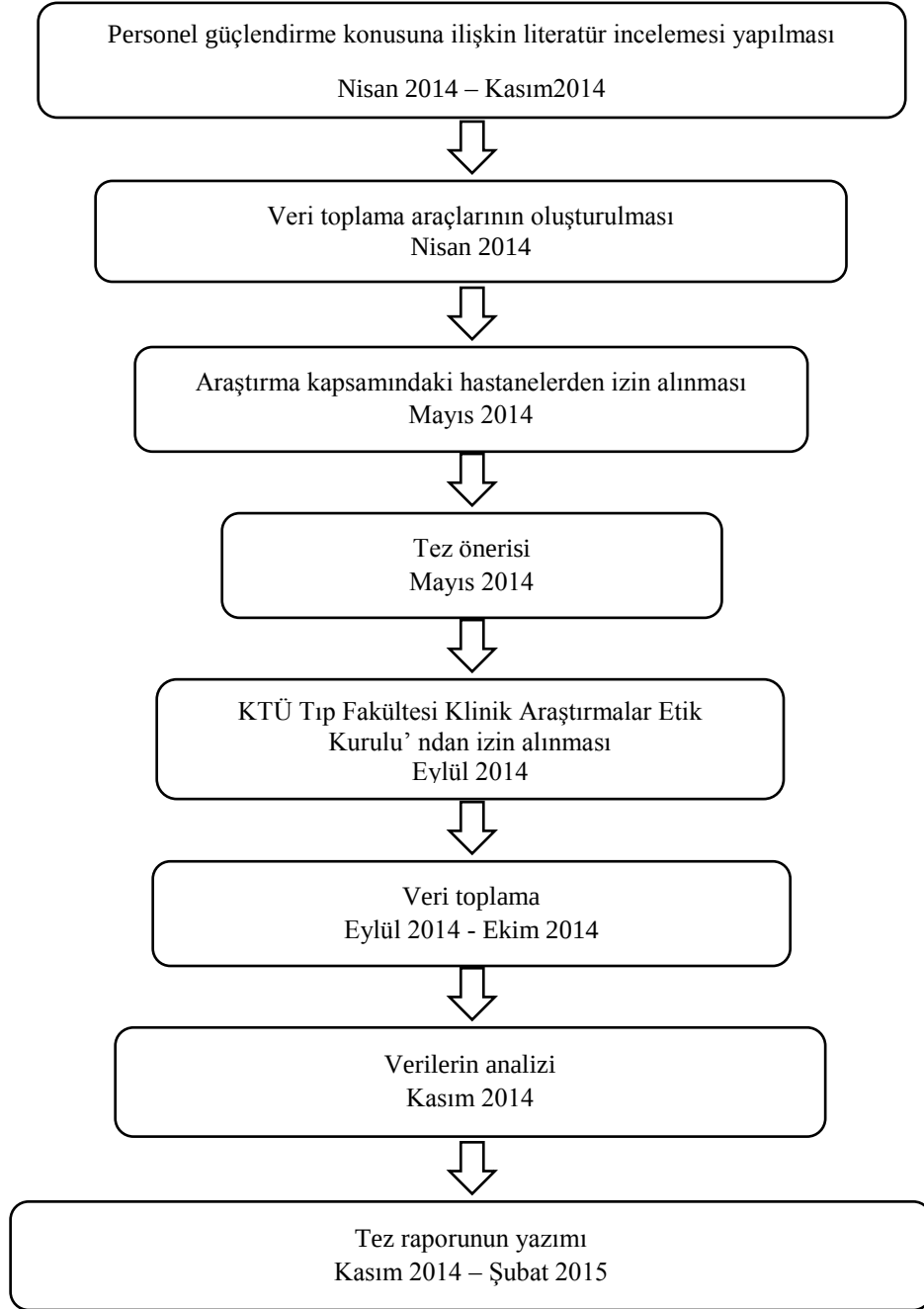
Bilgi Formu: Araştırmacı tarafından geliştirilen bu form, yoğun bakım ünitelerinde çalışan hemşirelerin yaşı, cinsiyeti, medeni durumu, eğitim durumu, pozisyonu, mesleki deneyimi, çalışılan hastane ve yoğun bakım ünitesi, hastanede ve yoğun bakımda çalışma yılı, sertifika durumu, birimi isteyerek seçme durumu ve kongre vb. toplantılara katılımı ile ilgili 13 sorudan oluşmaktadır.

Personel Güçlendirme Anketi: Araştırmacı tarafından literatür doğrultusunda geliştirilen ve hemşirelik alanında (Hemşirelikte Yönetim ve Halk Sağlığı Hemşireliği) uzman üç kişinin ve yoğun bakımda çalışan iki hemşirenin görüşleri ile şekillenmiş bu anket, yoğun bakımda çalışırken hemşirelerin kim tarafından güçlendirildiği, kim tarafından güçlenmelerine engel olunduğu, bu birimde çalışabilmek için kendi yeterli hissetme durumu, hemşirelik hizmetleri yönetimi tarafından hangi konularda güçlendirme yapıldığı ve bu birimde çalışırken hemşirelerin güçlenmelerinde etkili olan unsurlara ilişkin 5 sorudan oluşmaktadır.

Güçlendirme Algısı Ölçeği: Roller tarafından 1999 yılında geliştirilen ölçek, Eylül 2009 tarihinde Hülya Öztürk tarafından Türkçeye uyarlanmıştır (69). 15 ifadeden oluşan Güçlendirme Algısı Ölçeği “1” Kesinlikle Katılmıyorum, “2” Katılmıyorum, “3” Tarafsızım, “4” Katılıyorum, “5” Tamamen Katılıyorum arasında değerlendirilen beşli likert tipte bir ölçektir. "Otonomi", "sorumluluk" ve "katılım" alt boyutlarını içermektedir. Ölçek, ölçekten alınan puanın ortalaması alındıktan sonra 1 ile 5 puan arasında değerlendirilmektedir. Ölçekten alınan puan 5'e yaklaştıkça hemşirelerin güçlendirme algı düzeyleri yükselmekte, puan 1'e yaklaştıkça güçlendirme algı düzeyleri düşmektedir. Orijinalinde Cronbach Alpha katsayısı 0.816 olarak bulunmuştur. Alt boyutlarda ise; otonomi için Cronbach Alpha katsayısı 0,796, sorumluluk için 0.803, katılım için 0.866 bulunmuştur. Roller' ın belirttiğine göre ölçek yüksek düzeyde geçerliliğe sahip, uygulama açısından güvenilir (70).

5.5. Araştırma Planı

Araştırma planı Şekil 3'de yer almaktadır.



Şekil 3. Araştırma Planı

5.6. Araştırmanın Sınırlılıkları

Bu araştırma sonuçları, araştırmanın yapıldığı hastanelerin yoğun bakım ünitelerinde çalışan hemşirelerin görüşleri ile sınırlıdır. Ayrıca, çalışmada test edilmeye çalışılan güçlendirme olgusu bireylerin subjektif algılama düzeyine bağlı bir konu olması ve bireylerin anketi cevaplandırırken yanıltıcı paylarının bulunması nedeni ile de sınırlılığa sahiptir.

5.7. Araştırmanın Yasal İzin ve Etik Kurul Onayı

Araştırmanın uygulanabilmesi için, araştırma kapsamına alınan hastaneler için Rize İli Kamu Hastaneleri Kurumu'ndan 14.05.2014 tarihinde yazılı izin alınmıştır (Ek 1). Ayrıca Karadeniz Teknik Üniversitesi Tıp Fakültesi Klinik Araştırmalar Etik Kurul Başkanlığı'ndan 18.09.2014 tarihinde 24237859 – 544 sayılı yazılı izin alınmıştır. Güçlendirme Algısı Ölçeği'nin Türkçe halinin araştırmada kullanılabilmesi için de Hülya Öztürk'ten 14.04.2014 tarihinde e-posta yoluyla izin alınmıştır (Ek 2). Araştırmaya katılan hemşirelerden de araştırmaya katılmaya gönüllü olduklarına ilişkin yazılı onam alınmıştır (Ek 3). Katılımcıların araştırma esnasındaki soruları ve araştırma sonucuna ulaşabilmeleri için araştırmacının iş yeri ve cep telefonu numaraları ile e-posta adresi verilmiştir.

5.8. Verilerin Analizi ve Değerlendirilmesi

Araştırmada elde edilen veriler SPSS (Statistical Package for Social Sciences) for Windows 21.0 programı kullanılarak analiz edilmiştir. Hemşirelerin demografik özelliklerini belirlemek için sayı, yüzde, ortalama ve standart sapma analizleri, hemşirelerin kendilerinin ve hemşirelik personel güçlendirmesine ilişkin görüşlerini saptamak için yine sayı ve yüzde oluşan tanımlayıcı istatistiksel analizler kullanılmıştır.

Hemşirelerin medeni durumları, çalıştıkları hastane, cinsiyetleri, pozisyonları, çalışmayı isteyerek seçme durumları, kongre ve benzeri toplantılara katılma durumları ve sertifika sahip olma durumları ile güçlendirme algısı ölçeği puanlarının karşılaştırmasında, t-testi ve Mann-Withney U testi; eğitim durumları, yaşları, mesleki deneyim yılları, hastanede ve yoğun bakımda çalışma süreleri, çalıştıkları yoğun bakım üniteleri, kendilerini en çok güçlendiren kişi ve güçlenmelerine engel olan kişilere ilişkin görüşleri ile güçlendirme algısı ölçeği puanlarının karşılaştırılmasında ise ANOVA ve Kruskall Wallis testleri kullanılmıştır. Ayrıca Kruskall Wallis testinde farklılığa neden olan grupları saptamaya yönelik olarak Mann Withney U testi kullanılmıştır. Bununla birlikte, verilerin normal dağılımına uygunluklarını saptamak için ise Kolmogorov-Smirnov ya da Shapiro-Wilk testleri kullanılmıştır. Elde edilen bulgular, %95 güven aralığında %5 anlamlılık düzeyinde değerlendirilmiştir.

6. BULGULAR

Araştırmanın bulguları, devlet hastanelerindeki yoğun bakım ünitelerinde çalışan hemşirelerin demografik özellikleri, güçlendirilmelerini destekleyen ve engelleyen kişiler, yeterlilik alanları, yoğun bakıma ilişkin güçlendirme faaliyetleri, güçlenmelerinde etkili olan durumlar ve güçlendirme algısının demografik değişkenlerle karşılaştırılması şeklinde ele alınmıştır.

Tablo 2. Hemşirelerin Demografik Özellikleri

Demografik Özellikler		n	%
Yaş	20-26	55	50.5
	27-33	28	25.6
	34-40	26	23.9
Cinsiyet	Kadın	89	81.7
	Erkek	20	18.3
Medeni durumu	Evli	54	49.5
	Bekâr	55	50.5
Eğitim durumu	Sağlık meslek lisesi	36	33
	Ön lisans	22	20.2
	Lisans/lisansüstü	51	46.8
Mesleki deneyim	1-4 yıl	57	52.3
	5-9 yıl	33	30.3
	10 Yıl ve üstü	19	17.4
Çalışılan hastane	Devlet hastanesi	54	49.5
	Eğitim ve araştırma hastanesi	55	50.5
Hastanedeki pozisyon	Servis sorumlu hemşiresi	7	6.4
	Servis hemşiresi	102	93.6
Hastanedeki çalışma süresi	1-3 yıl	66	60.6
	4-6 yıl	22	20.1
	7 yıl ve üstü	21	19.3
Çalışılan yoğun bakım ünitesi	Cerrahi yoğun bakım	36	33.0
	Dâhili yoğun bakım	25	22.9
	Koroner yoğun bakım	11	10.1
	Kalp damar cerrahi yoğun bakım	12	11
	Yenidoğan yoğun bakım	14	12.8
	Anestezi yoğun bakım	11	10.1
YBÜ’nde çalışma süresi	1-3 yıl	69	63.3
	4-6 yıl	26	23.9
	7 yıl ve üstü	14	12.8
YBÜ’nde çalışmayı isteme durum	Evet	90	82.6
	Hayır	19	17.4
YBÜ’ne ilişkin toplantılara katılm	Katıldım	44	40.4
	Katılmadım	65	59.6
YBÜ sertifika durumu	Var	33	30.3
	Yok	76	69.7
Toplam		109	100

YBÜ: Yoğun Bakım Ünitesi

Tablo 2’de hemşirelerin %50.5’i 20-26 yaş aralığında, %81.7’si kadın ve %50.5’i bekarıdır. %46.8’i lisans ya da lisansüstü eğitime ve %52.3’ü 1-4 yıl meslek deneyimine sahiptir. Hemşirelerin %50.5’i eğitim ve araştırma hastanesinde, %93.6’sı yoğun bakım hemşiresi pozisyonunda ve %33’ü cerrahi yoğun bakım ünitesinde çalışmaktadır. Hemşirelerin %60.6’sının hastanede ve %63.3’ünün yoğun bakım ünitesinde çalışma süresi 1-3 yıldır.

Hemşirelerin %69.7’si yoğun bakım sertifikasına sahip değildir. %82.6’sı yoğun bakım ünitesinde isteyerek çalışmakta ve %59.6’sı yoğun bakıma ilişkin kongre vb. toplantılara katılmamıştır (Tablo 2).

Tablo 3. Hemşirelerin Güçlenmelerini Etkileyen Kişilere İlişkin Görüşleri

Güçlendirilmeyi Etkileyen Kişiler	Destekleyenler		Engelleyenler	
	n	%	n	%
Sağlık Bakım Hizmetleri Müdürü	-	-	11	10.1
Servis Sorumlusu	35	32.1	-	-
Kendisi	50	45.9	-	-
Yoğun Bakım Hekimleri	10	9.2	13	11.9
Hastane Yönetimi	-	-	71	65.1
Diğer	14	12.8	14	12.8
Toplam	109	100	109	100

Tablo 3’e göre hemşirelerin %45.9’u kendi kendilerini güçlendirdiklerini düşünürken, %65.1’i hastane yönetiminin onların güçlenmesini engellendiğini düşünmektedir.

Tablo 4. Yoğun Bakım Ünitesinde Çalışan Hemşirelerin Yeterlilik Alanlarına İlişkin Görüşleri (n=109)

Yeterlilik Alanları*	Yeterli		Biraz Yeterli		Yetersiz	
	n	%	n	%	n	%
Hemşireliğe ilişkin teorik bilginiz	72	66.1	37	33.9	-	-
Hemşireliğe ilişkin temel becerileriniz	85	78	24	22	-	-
Hemşireliğe ilişkin ileri becerileriniz	65	59.6	36	33	8	7.3
Yoğun bakıma ilişkin makine, araç ve gereçlerin kullanımı	68	62.4	37	33.9	4	3.7
Etik sorun ve ikilemlerde karar verme	54	49.5	51	46.8	4	3.7
Sorunlar karşısında hızlı düşünüp doğru karar verebilme	66	60.6	38	34.9	5	4.6
Zorlayıcı çalışma koşullarına uyum sağlayabilme	64	58.7	40	36.7	5	4.6
Diğer çalışanları yetenek ve başarıları ile etkileyebilme	50	45.9	54	49.5	5	4.6
Görev ve sorumlulukları eksiksiz yerine getirme	85	78	24	22	-	-
Görev ve sorumluluklara ilişkin bağımsız karar verebilme	70	64.2	34	31.2	5	4.6
Komplike ve zor vakalara bakabilme	66	60.6	36	33	7	6.4
Çok disiplinli takım içinde rol ve sorumluk alabilme	77	70.6	25	22.9	7	6.4

*n katlanmıştır.

Hemşirelerin %78'i hemşireliğe ilişkin temel beceriler, %78'i alınan görev ve sorumlulukları eksiksiz yerine getirme, %70.6'sı çok disiplinli takım içinde rol ve sorumluk alabilme konularında kendilerini yeterli görmektedir. Bununla birlikte hemşirelerin %49.5'i diğer çalışanları yetenek ve başarıları ile etkileyebilme konusunda kendilerini biraz yeterli görürken, %7.3'ü ileri hemşirelik becerilerinde kendilerini yetersiz görmektedirler (Tablo 4).

Tablo 5. Hemşirelerin Hemşirelik Hizmetleri Yönetimi Tarafından Güçlendirildiği Konulara İlişkin Görüşleri (n=109)

Güçlendirilmeye İlişkin Konular*	Evet		Hayır	
	n	%	n	%
Herhangi bir konuda güçlendirilmiyoruz	69	63.3	40	36.7
Lisansüstü gibi eğitim ve kendini geliştirme fırsatlarını destekleme	34	31.2	75	68.8
Periyodik eğitim toplantıları/ kurs fırsatları sunma	51	46.8	58	53.2
Katılmak istenilen sosyal etkinlik/faaliyet için izin verme	63	57.8	46	42.2
Bilgi ve kaynaklara ulaşılabilecek erişim ağı ve ortamı sunma	51	46.8	58	53.2
Etik ikilem/ sorunların çözümü için destekleyici ortam yaratma	33	30.3	76	69.7
Mesleki yeniliklerin uygulanmasına destek verme	53	48.6	56	51.4
Yeterli sayıda personel ile çalışma	19	17.4	90	82.6
Nitelikli/donanımlı personel ile çalışma	35	32.1	74	67.9
Sorunların çözümünde destek olma/çözümleyici yaklaşım	36	33	73	67
Motivasyon/ iş doyumunu destekleyen bir ortam yaratma	17	15.6	92	84.4
Bakıma ilişkin bağımsız karar alma fırsatları yaratma	55	50.5	54	49.5
Destekleyici bir çalışma programı/nöbet listesi sunma	41	37.6	68	62.4
Her çalışanı yoğun bakım için sertifikalandırma	29	26.6	80	73.4
Destekleyici sertifika programları sunma (EKG, CPR vb.)	62	56.9	47	43.1
İstekli olanları yoğun bakımda çalıştırma	53	48.6	56	51.4
Performansa ilişkin yönlendirici olma/geri bildirimde bulunma	32	29.4	77	70.6
Uygun teknoloji ve donanımlı ortam yaratma	37	33.9	72	66.1
En kaliteli ürün ve malzeme kullanımını sağlama	20	18.3	89	81.7
Her türlü kişisel sorunda destek olma	25	22.9	84	77.1
Çok disiplinli takım çalışmasını destekleme/ ortam yaratma	32	29.4	77	70.6
Ortak düşünce ve kararları destekleme	42	38.5	67	61.5
Ünite yönetimine katılımı teşvik etme	39	35.8	70	64.2
Diğer disiplinlerle işbirliğini destekleme	34	31.2	75	68.8
Çalışanları güçlendirecek ödüller sunma	10	9.2	99	90.8
Gerektiğinde mesleki konularda her türlü yardım ve desteği sağlama	30	27.5	79	72.5
Yaratıcı fikir ve yaklaşımlara fırsat verme/destekleme	38	34.9	71	65.1
Çalışma zamanlarına ilişkin esnek yaklaşma/düzenleme yapma	41	37.6	68	62.4
Başarı/yeteneklerini gösterme ve sunma fırsatı yaratma	30	27.5	79	72.5
Kişiler arası ilişkileri geliştirecek ortam/fırsat yaratma	36	33	73	67
Diğer kurumlarla ilişkileri geliştirecek ortam sunma	21	19.3	88	80.7
Güvenli ve ergonomik bir çalışma ortamı sağlama	21	19.3	88	80.7
Görev ve sorumluluklarına ilişkin bağımsız kararlar alabilme	35	32.1	74	67.9

*n katlanmıştır.

Hemşirelerin %63.3'ü hiç bir konuda güçlendirilmediğini düşünmektedir. Bununla birlikte hemşirelerin %90.8'i öncelikle çalışanları güçlendirecek ödüller sunma, %84.4'ü motivasyon/iş doyumu destekleyen bir ortam yaratma, %82.6'sı yeterli sayıda personel ile çalışma konularında güçlendirilmediklerini düşünmektedir. %57.8'i ise katılmak istenilen sosyal etkinlik/faaliyet için izin verme, % 56.9'u destekleyici sertifika programları (EKG, CPR vb.) sunma ve %50.5'i bakıma ilişkin bağımsız karar alma fırsatları yaratma konularda güçlendirildiklerini belirtmektedirler (Tablo 5).

Tablo 6. Hemşirelerin Güçlenmelerinde Etkili Olan Unsurlara İlişkin Görüşleri (n=109)

Güçlenmede Etkili Olan Unsurlar*	Etkili		Az Etkili		Etkisiz		Olumsuz Etkili	
	n	%	n	%	n	%	n	%
İşin zor ve meydan okuyucu olması	51	46.8	29	26.6	12	11	17	15.6
Mesleki bilgide yeterli olma	75	68.8	26	23.9	8	7.3	-	-
Mesleki becerilerde yeterli olma	85	78	20	18.3	4	3.7	-	-
Ortamin fiziki yapısı, donanımı ve teknik özelliklerinin nitelikli ve ergonomik olması	56	51.4	22	20.2	22	20.2	9	8.3
Lisans eğitimi almış olma	47	43.1	32	29.4	26	23.9	4	3.7
Yoğun bakımı destekleyecek lisansüstü eğitim alma	48	44	29	26.6	29	26.6	3	2.8
Yoğun bakım sertifikası almış olma	47	43.1	33	30.3	25	22.9	4	3.7
İşle ilgili güncel ve değişen bilgileri takip edebilme fırsatı sunulması	57	52.3	28	25.7	18	16.5	6	5.5
Servis sorumlusu tarafından desteklenme	73	67	23	21.1	10	9.2	3	2.8
Yoğun bakıma özgü periyodik hizmet içi eğitimler	60	55	28	25.7	18	16.5	3	2.8
Ulaşılan başarılar karşısında geribildirim ve ödüllendirme	54	49.5	21	19.3	27	24.8	7	6.4
Yoğun bakım servisinde çalışanlara fazladan prim ödenmesi	64	58.7	28	25.7	16	14.7	1	0.9
Yoğun bakım servisinde isteyerek çalışma	78	71.6	22	20.2	8	7.3	1	0.9
Destekleyici kurum yöneticileri	57	52.3	20	18.3	20	18.3	12	11
Yoğun bakıma özgü kurs fırsatları	58	53.2	28	25.7	17	15.6	6	5.5
Hemşirelik uygulamalarına bağımsız karar verme	62	56.9	34	31.2	11	10.1	2	1.8
Sorumluluğu alınan işlere başkaları tarafından müdahale edilmemesi	61	56	26	23.9	14	12.8	8	7.3
Sahip olunan yetkilerle sorunları kolaylıkla çözme	64	58.7	33	30.3	10	9.2	2	1.8
Hemşirelikle ilgili işleri nasıl yapılacağına bağımsız karar verme	68	62.4	26	23.9	12	11	3	2.8
Kaliteli ve uygun teknolojik araç ve malzemeler	57	52.3	34	31.2	14	12.8	4	3.7

Tablo 6'nın devamı

Bilgi ve kaynaklara ulaşabilecek erişim ağı	57	52.3	26	23.9	21	19.3	5	4.6
Çeşitli disiplinlerin katılımdan oluşan takım çalışmaları	57	52.3	35	32.1	14	12.8	3	2.8
Hemşirelerden oluşan takım çalışmaları	71	65.1	23	21.1	12	11	3	2.8
Takım içi iyi bir iletişim ağına kurulması	73	67	16	14.7	15	13.8	5	4.6
Hemşirelerin de katıldığı çok-disiplinli birim içi haftalık vaka sunumları vb. oturumlar	42	38.5	30	27.5	27	24.8	10	9.2
Hastanenin örgütsel amaçları ve hedeflerinin olması	36	33	29	26.6	32	29.4	12	11
Ünitenin amaç ve hedeflerinin olması	54	49.5	30	27.5	18	16.5	7	6.4
Hastane ile ünite amaç ve hedeflerinin uyumlu olması	48	44	30	27.5	25	22.9	6	5.5
Uzun çalışma saatleri (16 ya da 24 saatlik vardiyalar)	38	34.9	23	21.1	18	16.5	30	27.5
Hasta bakımı için personel sayısının yetersizliği	39	35.8	16	14.7	9	8.3	45	41.3
Hasta-hemşire oranının dengesizliği	34	31.2	19	17.4	12	11	44	40.4
Görev dışı işlerin hemşireye yüklenmesi	31	28.4	8	7.3	19	17.4	51	46.8
Servise ilişkin uygulama, değişiklik, eğitim gibi konularda hemşirelerin fikrinin alınması	58	53.2	18	16.5	17	15.6	16	14.7
Yapılan uygulama ve bakımlara yönetimin müdahale etmesi	31	28.4	19	17.4	17	15.6	42	38.5
Çalışılan üniteye yürütülen kalite çalışmaları	42	38.5	38	34.9	17	15.6	12	11
Hemşirelerin yalnızca kendi amirlerine hesap vermesi	57	52.3	25	22.9	19	17.4	8	7.3
Hastanede hemşirelik hizmetlerinden sorumlu tek mercinin yönetici hemşireler olması/ diğer mesleklerin müdahale etmemesi	57	52.3	24	22	20	18.3	8	7.3
Üniteye hemşirelik hizmetlerinden sorumlu tek mercinin yönetici hemşireler olması/ diğer mesleklerin müdahale etmemesi	54	49.5	25	22.9	20	18.3	10	9.2

*n katlanmıştır.

Hemşirelerin %78'i mesleki becerilerde yeterli olma, %71.6'sı yoğun bakım servisinde isteyerek çalışma ve %68.8'i mesleki bilgide yeterli olma unsurlarının güçlenmelerinde etkili olduğunu düşünmektedir. %46.8'i ise görev dışı işlerin hemşireye yüklenmesi, %41.3'ü hasta bakımı için personel sayısının yetersizliği ve %40.4'ü hasta-hemşire oranının dengesizliğinin güçlenmelerini olumsuz yönde etkilediğini düşünmektedirler (Tablo 6).

Tablo 7. Hemşirelere Göre Güçlendirme Algı Ölçeği Puan Ortalamaları

	n	Min.	Max.	Ort. ± SS
Katılım	109	1.00	5.00	2.68 ± 0.77
Sorumluluk	109	1.00	5.00	4.15 ± 0.94
Otonomi	109	1.33	5.00	3.06 ± 0.88
Güçlendirme Algısı Genel Toplam	109	1.54	5.00	3.11 ± 0.64

Hemşirelerin güçlendirme algı ölçeği genel toplam puan ortalamaları 3.11 ± 0.64 dür. Alt boyutlarda ise “katılım” boyutu 2.68 ± 0.77 puan, “sorumluluk” boyutu 4.15 ± 0.94 puan ve “otonomi” boyutu 3.06 ± 0.88 puandır (Tablo 7).

Tablo 8. Hemşirelerin Demografik Özellikleri ile Güçlendirme Algı Ölçeği Puan Ortalamalarının Karşılaştırılması (n=109)

Demografik Özellikler	n	Katılım	Sorumluluk	Otonomi	GAÖ Genel Puanı
Yaş		Ort. Sıra (Med)	Ort. Sıra (Med)	Ort ± SS	Ort ± SS
20-26	55	56.73 (2.85)	55.38 (4.33)	3.03 ± 0.92	3.11 ± 0.62
27-33	28	49.45 (2.42)	57.52 (4.00)	3.15 ± 0.90	3.12 ± 0.64
34-40	26	57.33 (2.78)	51.48 (4.16)	3.02 ± 0.81	3.09 ± 0.71
$\chi^2_{KW=}$		1.176	0.549		
F=				0.196	0.02
p=		0.556	0.76	0.823	0.98
Cinsiyet		Ort ± SS	Ort. Sıra (Med)	Ort. Sıra (Med)	Ort ± SS
Kadın	89	2.67 ± 0.77	55.10 (4.00)	53.48 (3.00)	3.10 ± 0.64
Erkek	20	2.74 ± 0.80	54.55 (4.50)	61.78 (3.16)	3.15 ± 0.67
t=		-0.347			-0.307
MWU=			881	754.5	
p=		0.729	0.942	0.286	0.76
Medeni Durum		Ort ± SS	Ort ± SS	Ort ± SS	Ort ± SS
Evli	54	2.63 ± 0.72	4.13 ± 0.98	2.99 ± 0.84	3.06 ± 0.62
Bekar	55	2.74 ± 0.83	4.18 ± 0.91	3.13 ± 0.92	3.16 ± 0.67
t=		-0.74	-0.287	0.822	0.837
p=		0.461	0.775	0.413	0.405
Eğitim Durumu		Ort ± SS	Ort. Sıra (Med)	Ort ± SS	Ort ± SS
Sağlık Meslek Lisesi	36	2.68 ± 0.72	55.43 (4.00)	3.10 ± 0.87	3.11 ± 0.59
Ön Lisans	22	2.93 ± 0.89	51.61 (4.50)	3.04 ± 0.90	3.22 ± 0.78
Lisans/Lisansüstü	51	2.58 ± 0.75	56.16 (4.00)	3.04 ± 0.89	3.06 ± 0.62
$\chi^2_{KW=}$			0.354		
F=		1.593		0.048	0.451
p=		0.208	0.838	0.953	0.638

Tablo 8'in devamı

Mesleki Deneyim		Ort. Sıra (Med)	Ort. Sıra (Med)	Ort. Sıra (Med)	Ort ± SS
1-4 yıl(1)	57	53.54 (2.71)	57.47 (4.33)	54.65 (3.00)	3.10 ± 0.62
5-9 yıl(2)	33	56.83 (2.57)	59.88 (4.66)	56.86 (3.00)	3.20 ± 0.59
10 yıl ve üstü(3)	19	56.18 (2.71)	39.11 (4.00)	52.82 (3.33)	2.98 ± 0.78
$\chi^2_{KW} =$		0.26	6.422	0.215	
F=					0.721
p=		0.878	0.04	0.898	0.489
İleri Test (MWU)			1>3, 2>3 (p<0.05)		
Çalışılan Hastane		Ort ± SS	Ort. Sıra (Med)	Ort. Sıra (Med)	Ort ± SS
Devlet Hastanesi	54	2.72 ± 0.76	57.25 (4.50)	60.34 (3.33)	3.17 ± 0.61
Eğitim ve Araştırma Hastanesi	55	2.65 ± 0.80	52.79 (4.00)	49.75 (3.00)	3.05 ± 0.67
t=		0.417			1.008
MWU=			1 363.5	1 196.5	
p=		0.677	0.444	0.078	0.316
Hastanedeki Pozisyon		Ort ± SS	Ort. Sıra (Med)	Ort. Sıra (Med)	Ort ± SS
Servis Sorumlusu	7	2.63 ± 0.88	54.86 (4.00)	46.36 (2.66)	3.05 ± 0.55
Servis Hemşiresi	102	2.69 ± 0.77	55.01 (4.16)	55.59 (3.00)	3.11 ± 0.65
t=		-0.194			-0.247
MWU=			356	296.5	
p=		0.847	0.99	0.452	0.805
Hastanedeki Çalışma Süresi		Ort ± SS	Ort. Sıra (Med)	Ort ± SS	Ort ± SS
1-3 Yıl	66	2.60 ± 0.69	55.42 (4.00)	3.02 ± 0.86	3.05 ± 0.58
4-6 Yıl	22	2.95 ± 0.74	58.14 (4.50)	3.37 ± 0.80	3.37 ± 0.52
7 Yıl ve üstü	21	2.67 ± 1.01	50.38 (4.33)	2.87 ± 0.97	3.02 ± 0.88
$\chi^2_{KW} =$			0.732		
F=		1.701		1.999	2.252
p=		0.188	0.694	0.141	0.11
Çalışılan YBÜ		Ort. Sıra (Med)	Ort. Sıra (Med)	Ort. Sıra (Med)	Ort ± SS
Cerrahi YBÜ	36	55.83 (2.78)	52.11 (4.00)	58.08 (3.00)	3.11 ± 0.56
Dahili YBÜ	25	60.64 (2.57)	63.26 (4.66)	54.16 (2.66)	3.29 ± 0.66
Koroner YBÜ	11	66.55 (3.00)	55.64 (5.00)	57.41 (3.00)	3.21 ± 0.62
Kalp Damar YBÜ	12	45.92 (2.57)	45.67 (4.00)	45.42 (2.83)	2.86 ± 0.65
Yenidoğan YBÜ	14	46.89 (2.28)	60.75 (4.66)	61.25 (3.33)	3.05 ± 0.75
Anestezi YBÜ	11	48.14 (2.00)	47.91 (4.00)	46.91 (2.66)	2.93 ± 0.73
$\chi^2_{KW} =$		4.744	4.406	2.833	
F=					1.011
p=		0.448	0.493	0.726	0.415

Tablo 8'in devamı

YBÜ Çalışma Süresi		Ort ± SS	Ort. Sıra (Med)	Ort ± SS	Ort ± SS
1-3 Yıl	69	2.60 ± 0.68	54.25 (4.00)	2.99 ± 0.87	3.04 ± 0.60
4-6 Yıl	26	2.90 ± 0.90	58.77 (4.66)	3.38 ± 0.84	3.34 ± 0.68
7 Yıl ve üstü	14	2.68 ± 0.92	51.71 (4.50)	2.83 ± 0.92	3.04 ± 0.73
$\chi^2_{KW} =$			0.606		
F=		1.413		2.489	2.26
p=		0.248	0.739	0.088	0.109
YBÜ Çalışmayı İsteme Durumu		Ort ± SS	Ort. Sıra (Med)	Ort ± SS	Ort ± SS
Evet	90	2.67 ± 0.82	57.53 (4.50)	3.12 ± 0.91	3.13 ± 0.68
Hayır	19	2.74 ± 0.51	43.03 (4.00)	2.77 ± 0.64	2.99 ± 0.44
t=		-0.345		1.596	0.872
MWU=			627		
p=		0.643	0.059	0.113	0.26
YBÜ İlişkin Kongre vb. Toplantılara Katılma		Ort ± SS	Ort. Sıra (Med)	Ort. Sıra (Med)	Ort ± SS
Katıldım	44	2.93 ± 0.72	52.25 (4.16)	57.43 (3.00)	3.24 ± 0.62
Katılmadım	65	2.52 ± 0.77	56.86 (4.00)	53.35 (3.00)	3.02 ± 0.65
t=		2.811			1.759
MWU=			1 309	1 323	
p=		0.006	0.437	0.506	0.081
Yoğun Bakım Sertifika Durumu		Ort ± SS	Ort. Sıra (Med)	Ort ± SS	Ort ± SS
Var	33	2.79 ± 0.84	51.27 (4.00)	3.20 ± 0.80	3.17 ± 0.71
Yok	76	2.64 ± 0.74	56.62 (4.16)	3.00 ± 0.91	3.08 ± 0.62
t=		0.92		1.072	0.6
MWU=			1 131		
p=		0.36	0.399	0.286	0.55

Hemşirelerin demografik özellikleri ile Güçlendirme Algısı Ölçeği puan ortalamaları karşılaştırıldığında, hemşirelerin mesleki deneyim yılı ile sorumluluk alt boyut puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmuştur ($\chi^2_{KW} = 6.422$; $p = 0.040 < 0.05$). Bu farkın nedeni 10 yıl ve üstü mesleki deneyime sahip hemşirelerin sorumluluk alt boyut puanlarının 1-4 yıl ve 5-9 yıllık mesleki deneyime sahip hemşirelerin puanlarından düşük olmasıdır ($p < 0.05$).

Hemşirelerin yoğun bakıma ilişkin kongre ve benzeri toplantılara katılma durumu ile katılım alt boyut puan ortalamaları arasında da istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmuştur ($t = 2.811$; $p = 0.006 < 0.05$). Bu farkın nedeni, kongre vb. toplantılara katılan

hemşirelerin katılım alt boyut puanlarının kongre vb. toplantılara katılmayanların puanlarından yüksek olmasıdır ($p < 0.05$).

Hemşirelerin yaşı, cinsiyeti, medeni durumu, eğitim durumu, çalışılan hastane, hemşirelerin pozisyonu, hastanedeki ve yoğun bakımdaki çalışma süresi, çalışılan yoğun bakım ünitesi, yoğun bakımda çalışmayı isteme durumu, yoğun bakım sertifikasına sahip olma durumu ile güçlendirme ölçeği toplam ve alt boyut puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı fark bulunamamıştır ($p > 0.05$).

Tablo 9. Hemşirelerin Güçlenmelerini Etkileyen Kişilere İlişkin Görüşleri ile Güçlendirme Algı Ölçeği Puanlarının Karşılaştırılması (n=109)

Güçlenmeyi Destekleyenler		Katılım	Sorumluluk	Otonomi	Genel Toplam
		Ort ± SS	Ort. Sıra (Med)	Ort ± SS	Ort. Sıra (Med)
Sorumlu Hemşire	35	2.65 ± 0.82	52.61 (4.00)	3.01 ± 0.88	52.76 (3.07)
Kendisi	50	2.66 ± 0.79	54.02 (4.16)	3.10 ± 0.88	56.85 (3.07)
YBÜ Hekimleri	10	2.72 ± 0.58	47.85 (4.00)	3.03 ± 0.79	54.50 (3.19)
Diğer	14	2.80 ± 0.78	69.57 (5.00)	3.09 ± 1.03	55.29 (3.34)
$\chi^2_{KW} =$			4.037		0.788
F=		0.142		0.08	
p=		0.935	0.257	0.971	0.852
Güçlenmeyi Engelleyenler		Ort. Sıra (Med)			
		Ort. Sıra (Med)	Ort. Sıra (Med)	Ort. Sıra (Med)	Ort. Sıra (Med)
SBHM	11	49.36 (2.57)	37.45 (4.00)	59.05 (3.33)	47.09 (3.15)
YBÜ Hekimleri	13	55.27 (2.42)	63.58 (4.66)	52.46 (2.66)	57.19 (2.92)
Hastane Yönetimi	71	55.04 (2.71)	54.80 (4.33)	52.07 (3.00)	53.60 (3.07)
Diğer	14	59.00 (2.71)	61.82 (4.83)	69.04 (3.50)	66.29 (3.30)
$\chi^2_{KW} =$		0.578	5.407	3.684	2.681
P		0.901	0.144	0.298	0.443

SBHM: Sağlık Bakım Hizmetleri Müdürü

Hemşirelerin güçlenmelerini etkileyen kişilere ilişkin görüşleri ile Güçlendirme Algısı Ölçeği puanları karşılaştırıldığında, hemşirelerin görüşleri ile ölçeğin toplam ve alt boyut puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı fark bulunamamıştır ($p > 0.05$).

7. TARTIŞMA

Güçlendirme profesyonel hemşireliğin gelişimi için önemli bir kavramdır (62). Hemşirelerin güçlendirilmesi, karar alma süreçlerine katılması ve ekibin etkin bir üyesi olması ve bakımın kalitesinin yükseltilmesi açısından temel koşuldur (71). Bu nedenle hemşirelerde güçlendirme, karar verme, sorumluluk alabilme gibi yönetsel kavramları içerdiği sürece gerçekleşebilir. Hastaları ve kendilerini etkileyen süreçlerde karar verme özerkliği kullanarak kontrolü ele alan hemşireler, uygulamalarını aldığı kararlar çerçevesinde geliştirebilmeli ve doğan sonuçlar için sorumluluk alabilmelidir. Sorumluluk alarak çalışan hemşire kendini daha güçlü hissetmekte, bu da beraberinde profesyonelleşmeyi getirmektedir (72). Profesyonelleşmiş hemşirelerin çalıştığı en özel birimlerden biri de yoğun bakım üniteleridir. Yoğun bakım ünitelerinde çalışan hemşirelerin güçlendirilmesi profesyonelleşmelerine katkı sağlayacaktır. Yoğun bakım hemşirelerinin sorumluluk almasının sağlanması ve otonomilerinin artırılması, risk alma konusundaki istekliliğini artıracak ve daha kaliteli hasta bakım çıktılarının ortaya koymasını sağlayacaktır (73). Bu doğrultuda çalışmada, çoğunlukla 26 yaş altında, kadın ve yarısı bekâr olan yoğun bakım hemşirelerinin güçlendirilmeye ilişkin görüşleri ve güçlendirilme düzeyleri değerlendirilmiştir. Ayrıca hemşirelerin, yaklaşık yarısı lisans mezunu, bir eğitim araştırma hastanesinde ve 1/3' ü cerrahi yoğun bakım ünitesinde çalışmaktadır. Genç olan grubun mesleki deneyimi dört yıldan kısa olduğu için hastanedeki ve yoğun bakımdaki çalışma süreleri de kısadır (Tablo 2).

Bu hemşirelerin çoğunluğu yoğun bakım ünitesinde çalışmayı kendi istekleri doğrultusunda seçmişlerdir (Tablo 2). Çalışma bulgularımıza benzer şekilde Bahçecik ve Koca'nın çalışmasında da hemşirelerin yoğun bakım ünitelerinde isteyerek çalıştığı saptanmıştır (9). Bir birimde isteyerek çalışma, hemşirelerin gelişiminin sağlanmasında ve güçlendirilmesinde itici bir güç ya da güdüleyici bir faktör olabilmektedir. Bu nedenle yoğun bakım ünitelerinde isteyerek çalışma hemşirelerin güçlendirilmesi açısından önemlidir.

Hemşirelerin güçlendirilmesinde önemli olan bir diğer unsur eğitim programlarına katılmaktır. Çalışmaya katılan hemşirelerin çoğunluğu ise yoğun bakım hemşirelerin bilgi ve becerilerinin geliştirilmesinde önemli rol oynayan yoğun bakım sertifikasına sahip değildir (Tablo 2). Oysa yoğun bakım hemşireleri ile yapılan bir araştırmada,

yoğun bakımla ilgili sertifika sahibi olmanın eleştirel düşünme eğilimini olumlu yönde etkilediği saptanmıştır (74). Bununla birlikte Akbal ve arkadaşlarının çalışmasında hemşirelerin sertifikalı eğitimlerin yaygınlaştırılmasını, etkinliklere katılımın kurum tarafından desteklenmesini istediği belirlenmiştir (75). Ayrıca araştırmamızda hemşirelerin yarısından fazlasının yoğun bakıma ilişkin kongre vb. eğitim toplantılarına katılmadığı görülmektedir (Tablo 2). Oysa hemşirelere eğitim fırsatlarının sunulması ve onların eğitilmesi personel güçlendirmede önemli kriterlerden biridir (76).

Araştırmamızda hemşirelerin yaklaşık yarısı güçlenmelerinde en çok kendilerini etkili görürken çoğunluğu hastane yönetiminin güçlenmelerini engellendiğini düşünmektedir (Tablo 3). Güney Finlandiya’da hemşireler üzerinde yapılan bir araştırmada, hemşirelerin yarısı kurum tarafından güçlendirildiğini düşünmektedir. Hemşireler güçlendirildiğinde iş memnuniyeti artabilir, tükenmişlik azalabilir ve verdikleri bakımın kalitesi artabilir (77). Bu doğrultuda, yöneticiler hemşirelerin güçlenmelerini destekleyecek uygulamalarla onların motivasyonunu artırabilir ve kendi kaderlerini kontrol etmelerini ve güçlü olduklarını hissetmelerini sağlayabilirler. Bu uygulamalarla kurumun verimliliği de artabilir (78).

Araştırma kapsamına alınan yoğun bakım hemşirelerinin güçlendirme algı düzeyleri değerlendirildiğinde, yoğun bakım hemşireleri genel olarak, orta düzeyde güçlendirildiklerini düşünmektedir (Tablo 7). Bu nedenle, hemşirelerin tam olarak güçlendirildiği ya da güçlendirilmediği söylenemez. Oysa güçlendirme hemşirelerin sağlık sisteminde aktif rol almalarında anahtar bir süreçtir (79). Öztürk’ün çalışmasında ise hemşirelerin güçlendirme algı düzeyleri orta seviyenin üzerinde bulunmuştur (69).

Bununla birlikte, araştırmamızda hemşirelerin katılım ve otonomi alt boyutlarına ilişkin algı düzeyleri orta düzeydedir (Tablo 7). Vatan ve arkadaşlarının yaptıkları çalışmada, hemşirelerin yönetsel kararlara yeterince katılmadıkları fakat karar verme sürecine dâhil olmak istedikleri bulunmuştur (80). Hemşirelerin karar verme süreçlerine katılmaları hemşirelik uygulamalarındaki kontrollerini artırmakta (81) ve yönetime katılımları verimlilik ve performanslarını yükseltmektedir (82).

Güçlendirmede kararlara katılım kadar önemli bir yere sahip olan otonomi kavramı da, hemşireler açısından ilgi çeken bir kavramdır (59). Sağlık Bakanlığı hastanelerinde yürütülen bu araştırma bulgularına göre, yoğun bakım hemşirelerinin

otonomi algı düzeyleri orta seviyededir (Tablo 7). Bu bulgumuza benzer şekilde Öztürk'ün çalışmasında da otonomi algı düzeyi orta seviyede belirlenmiştir (69). Bir başka çalışmada ise üniversite hastanesinde çalışan hemşirelerin otonomi düzeyleri Sağlık Bakanlığı Hastaneleri'nden daha düşük olarak saptanmıştır (83). Otonomi profesyonelliğin ayırt edici özelliğidir. Otonominin uygulamaya geçirilmesi karar vermeyi, otoriteyi, sorumluluk almayı gerektirir ve güç anlamına gelir (84). Dolayısıyla hemşireler güçlendirildiğinde, otonomik davranmaya, ortak karar vermeye ve sorumluluk almaya yönlendirilmiş olacaklardır.

Sorumluluk, bir görevi yerine getirirken, istekli olabilmeyi, belli bir bilgi birikimine sahip olmayı ve kendi kararlarını uygulayabilmeyi gerektiren bir duygudur (85). Güçlendirilmiş çalışan verdiği kararların ve yaptığı işin sorumluluğunu üstlenir ve bu da beraberinde profesyonelleşmeyi getirir (86). Araştırma bulgularına göre, yoğun bakım hemşirelerinin sorumluluk algı düzeyleri yüksektir (Tablo 7).

Hemşirelerin görüşlerine göre yeterlilik alanları değerlendirildiğinde, hemşireler öncelikle kendilerini hemşireliğe ilişkin temel beceriler, görev ve sorumlulukları yerine getirmede yeterli görmektedir (Tablo 4). Görev ve sorumluluğun yerine getirilmesi kişinin kendine, bakım verdiği bireylere, çalıştığı kuruma karşı bir açıklama yapabilmeyi içermektedir. Bu anlamda sorumluluk, sadece bir görevi belli kurallar doğrultusunda yapmak olmayıp aynı zamanda bir görevi yerine getirirken, istekli olabilmeyi, belli bir bilgi birikimine sahip olmayı ve kendi kararlarını uygulayabilmeyi gerektiren bir duygudur (85).

Çalışmamızda hemşirelerin çoğunluğu, çok disiplinli takım içinde rol ve sorumluluk alabilme konusunda da kendilerini yeterli görmektedir (Tablo 4). Yoğun bakım ünitelerinde eğitim ve geliştirme ile desteklenen takım çalışmaları sayesinde hemşirelerin üstlendiği farklı rol ve sorumluluklar, yeni bilgiler edinme fırsatlarını, problem çözme etkinliği ve hemşirelerin uzmanlığının arttırılmasına katkı sağlayarak onların güçlenmesini ve dolayısıyla iş performansını ve iş memnuniyetini olumlu yönde etkileyerek hasta memnuniyetini arttırmaktadır (69).

Araştırma kapsamındaki hemşirelerin yarısı yetenek ve başarılarıyla diğer çalışanları etkileme konusunda kendilerini biraz yeterli görmektedir (Tablo 4). Oysa güçlendirilmiş hemşireler, yeteneklerinin ortaya çıkartılmasıyla birlikte hem çalışma

arkadaşlarını hem de çalıştığı kurum yapısını etkileyerek sağlık bakım ortamını değiştirebilirler (4).

Hemşirelerin hemşirelik hizmetleri yönetimi tarafından güçlendirilmelerine ilişkin görüşleri değerlendirildiğinde, hemşirelerin büyük çoğunluğu çalışanları güçlendirecek ödüller sunma, motivasyon/iş doyumunu destekleyen bir ortam yaratma ve yeterli sayıda hemşireyle çalışma konularında güçlendirilmediklerini aynı zamanda hemşirelerin yarısından fazlası hiçbir konuda güçlendirilmedikleri düşüncesindedir (Tablo 5). Oysa çalışanların ödüllendirilmesi ve motivasyonunun artırılmasıyla çalışanlara güçlendirilmiş bir ortam sağlanmış olur. Bir araştırmada, güçlendirilmiş çalışma ortamında çalışanların kendilerini güçlendirilmiş hissetmeleri sonucu, örgütsel bağlılıkları ile performansları arasında ilişki olduğu tespit edilmiştir (86). Bununla birlikte, araştırmamızda belirlendiği gibi hemşire sayısının yetersizliği hemşirenin iş yükünün artmasına ve verimsiz çalışmasına neden olabilir. Dede ve Çınar'ın çalışması ile Yıldız'ın çalışmasında da hemşirelerin iş yükünün fazla olduğu ve bu durumun strese yol açtığı saptanmıştır (13, 87). Saraçoğlu'nun çalışmasında ise hemşirelerin yoğun çalışma temposu, iş yükü fazlalığı ve fazla çalışma nedeniyle sağlık bakım sistemi içindeki rollerini yerine getiremedikleri belirlenmiştir (88). Oysa yoğun bakım hemşirelerinin, performanslarını üretkenliğe dönüştürülebilmeleri için güçlendirilmelerini sağlayacak sayıda ve nitelikte hemşire bulundurulması, iş yükü ve stresi azaltılmış bir çalışma ortamının sağlanması gerekmektedir. Bu bulguları destekler nitelikte, araştırmamızda hemşirelerin güçlenmelerini etkileyen unsurlar değerlendirildiğinde; görev dışı işlerin hemşirelere yüklenmesi, hasta-hemşire oranı dengesizliğinin ve hasta bakımı için hemşire sayısı yetersizliğinin hemşirelerin güçlenmelerini olumsuz yönde etkilediği saptanmıştır (Tablo 6). Görev dışı işlerin hemşireye yüklenmesi, hemşirelerin kendi görevlerini tam olarak yapamamasına ve bağımsız rollerini uygulamaya koyamamasına neden olabilir. Çalışmamızı destekler nitelikte Saraçoğlu'nun çalışmasında da hemşirelerin görevi olmayan işleri yaptığı belirtilmiştir (88). Ayrıca Karadağ ve Taşcı da çalışmasında, hemşirelerin görevi olmayan işleri yaptıkları için hemşirelik yapmaktan memnun olmadıklarını saptamıştır (89). Ayrıca bulgularımıza göre personel sayısının yetersizliği ve hasta-hemşire oranının dengesizliğinin hemşirelerin iş yükünü arttırdığı ve daha fazla çalışmalarına neden olduğu söylenebilir.

Hemşirelerin hemşirelik hizmetleri tarafından güçlendirilip güçlendirilmediği değerlendirildiğinde ise, hemşireler genellikle güçlendirilmediklerini düşünmelerine rağmen yarısından biraz fazlası, katılmak istenen sosyal faaliyetler için izin verme, destekleyici sertifika programlarına katılımı destekleme ve bakıma ilişkin bağımsız karar alma fırsatı yaratma konularında güçlendirildiklerini düşünmektedir (Tablo 5). Hemşirelerin, bakıma ilişkin bağımsız karar alıyor olması güçlenmelerinin olumlu yönde etkilendiğini ve dolayısıyla bakımın kalitesinin yükselebileceğini göstermektedir. Bu doğrultuda, hemşirelerin bağımlı fonksiyonlarından çok bağımsız fonksiyonlarını ön plana çıkarmaları, eleştirel düşünerek karar verme ve sorun çözme gibi becerilerini geliştirmeleri gerekmektedir (90, 91). Bu nedenle destekleyici sertifika ve eğitim programları yoğun bakım ünitelerinde çalışan hemşirelerin uzmanlaşmasında ve güçlenmesinde gerekli olan önemli unsurlar arasındadır. Bulgularımıza benzer şekilde yoğun bakım hemşirelerinin eleştirel düşünmelerine ilişkin bir çalışmada, hizmet içi eğitime katılan hemşirelerin açık fikirlilik ve kendine güvenleri daha yüksek bulunmuştur (74). Ancak araştırma bulgularımızda hemşirelerin çoğunluğu yoğun bakım sertifikasına sahip değildir ve yoğun bakıma ilişkin eğitim toplantılarına katılmamıştır. Bu durum hemşirelerin çoğunun ifade ettiği gibi güçlendirilmedikleri düşüncesini desteklemektedir.

Hemşirelerin güçlenmede etkili olan unsurlara ilişkin görüşleri değerlendirildiğinde, hemşirelerin yarısından fazlası mesleki bilgi ve becerilerde yeterli olma ve yoğun bakım servisinde isteyerek çalışma konularının güçlenmelerinde etkili olduğunu düşünmektedir (Tablo 6). Çünkü temel hemşirelik eğitimi sırasında teorik, pratik ve tutumsal alanda mesleki yeterlilikle donanmış hemşirelerin, servis ortamında bu temel üzerine güçlendirilmiş olarak performans sergilemeleri beklenir (69). Aynı zamanda isteyerek çalışma da, hemşirelerin iş performansını artırabilir. Bulgularımıza paralel şekilde Bahçecik ve Koca'nın çalışmasında yoğun bakımda çalışmayı sevmenin, yoğun bakım ünitesinde çalışan hemşirelerin motivasyonunu olumlu yönde etkilediği saptanmıştır (9). Motivasyonun sağlanması hemşirelerin güçlenmesini ve dolayısıyla performanslarını artırabilir.

Araştırmaya katılan hemşirelerin, mesleki deneyim ve güçlendirme alt boyutlarının karşılaştırılmasında; 10 yıl ve üzeri mesleki deneyime sahip hemşirelerin

sorumluluk düzeylerinin daha düşük olduğu görölmüştür (Tablo 8). Bir başka ifadeyle mesleki deneyim azaldıkça sorumluluk düzeyinin arttığı söylenebilir. Buna karşın Şen'in hemşirelerin personel güçlendirme algılamalarına ilişkin çalışmasında, hemşirelerin çalışma süresi arttıkça güçlenmelerinin arttığı bulunmuştur (72). Hemşirelerin güçlendirme algısının incelendiğı başka bir çalışmada ise meslekte geçen süre güçlendirmeyi etkilememektedir (69).

Bununla birlikte kongre vb. toplantılarına katılan hemşirelerin kararlara katılımını kapsayan katılım düzeyi bu tür toplantılara katılmayan hemşirelerden yüksek çıkmıştır (Tablo 8). Bu tür eğitim ve toplantılara katılan hemşireler, değışen sağık sistemi çerçevesinde, çalıştıkları birimlerde diğerk sağık mesleğı üyeleriyle iş bölümü ve iş birliğı içinde bulunmakta, ekip düzeni içinde bağımsız rolleri giderek ağırlık kazanmakta ve bu artışın gereğı olarak otonomilerinin, otonom olmanın sonucu olarak da sorumluluklarının ve dolayısıyla kararlara katılımlarının artması gündeme gelmektedir (92).

Ayrıca hemşirelerin yaşı, cinsiyeti, medeni durumu, eğitim durumu, çalıştıkları hastane, hastanedeki pozisyonu, hastanedeki ve yoğun bakım ünitesindeki çalışma süresi, çalışılan yoğun bakım ünitesi, çalışmayı isteme durumu, sertifikaya sahip olma durumu gibi demografik özelliklerinin güçlendirme algı düzeylerini etkilemediğı saptanmıştır (Tablo 8). Bazı araştırma sonuçları çalışma bulgularımızı desteklemektedir. Öztürk'ün çalışmasında yaş, hastanede çalışma ve serviste çalışma süreleri ile güçlendirme algısı arasında fark bulunmamıştır (69). Şen'in çalışmasında ise hemşirelerin cinsiyetleri, medeni durumları ve görevdeki pozisyonları ile güçlendirme algıları arasında anlamlı bir farklılık saptanmamıştır (72).

8. SONUÇ ve ÖNERİLER

Yoğun bakım ünitelerinde çalışan hemşirelerin güçlendirilmelerine ilişkin görüşlerinin değerlendirilmesi ve güçlendirilme düzeylerinin belirlenmesi amacıyla yapılan çalışmamızda, hemşirelerin yarısı 26 yaşın altında, bekâr ve lisans mezunu, çoğunluğu ise kadındır. Yarısı eğitim araştırma hastanesinde genellikle cerrahi yoğun bakım ünitelerinde çalışan mesleki deneyimi 4 yıldan az olan hemşireler genelde hastane yönetimi tarafından güçlendirilmediklerini, daha çok kendi kendilerini güçlendirdiklerini belirtmişlerdir. Bu görüşe rağmen hemşirelerin öncelikle kararlara katılımı içeren ‘katılım’ algı düzeyi ve işine ilişkin kararlara verme ve karar vermede özgürlüğü içeren ‘otonomi’ algı düzeyi ile birlikte ‘genel güçlendirme’ algı düzeyleri orta düzeydedir. Ancak yaptıklarının sorumluluğunu alma ve sorumluluğunu taşımayı içeren ‘sorumluluk’ algı düzeyleri yüksektir. Bu doğrultuda güçlendirilmeye ilişkin hemşirelerin ‘temel beceriler, görev ve sorumlulukları yerine getirme’ ve ‘takım içinde rol ve sorumluluk alma’ konusunda kendilerini yeterli gördüğü saptanmıştır.

Bu hemşireler, hemşirelik hizmetleri yönetimi tarafından ödüller sunulması, motivasyonu destekleyen bir ortam yaratılması ve yeterli sayıda hemşire ile çalışma konularında güçlendirilmedikleri görüşüne sahiptir. Aynı zamanda, ‘görev dışı işlerin hemşireye yüklenmesi, personel sayısının yetersizliği ve hasta-hemşire oranının dengesizliği’ konularında güçlenmelerinin olumsuz etkilendiğini belirtmişlerdir. Buna rağmen hemşirelerin yarısından fazlası ‘sosyal faaliyetler için izin verme, sertifika programlarına katılımı destekleme ve bakıma ilişkin bağımsız karar alma’ konusunda güçlendirildikleri düşüncesindedir. Oysa bu hemşirelerin çoğunluğu sertifika programlarına katılımlarının desteklendiğini belirtmelerine rağmen yoğun bakım sertifikasına sahip olmayıp kongre vb. bilimsel toplantılara katılmamıştır. Halbuki hemşireler, mesleki bilgi ve becerilerde yeterli olma ve yoğun bakım servisinde isteyerek çalışma konularının güçlendirilmelerinde etkili olduğunu düşünmektedir.

Ayrıca, 10 yıl ve üzeri mesleki deneyime sahip hemşirelerin sorumluluk düzeylerinin daha düşük ve kongre gibi bilimsel toplantılara katılan hemşirelerin kararlara katılım düzeylerinin daha yüksek olduğu saptanmıştır. Yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim durumu, çalışılan hastane, hastanedeki pozisyon, hastanedeki ve yoğun bakım ünitesindeki çalışma süresi, çalışılan yoğun bakım ünitesi, çalışmayı isteme

durumu, sertifikaya sahip olma durumu ise hemşirelerin güçlendirme algı düzeylerini etkilememektedir.

Bu sonuçlar doğrultusunda;

- Hemşirelerin kendilerini daha güçlendirilmiş algılamaları için sertifika programlarına ve kongre gibi bilimsel toplantılara katılımının teşvik edilmesi ve her bir yoğun bakım hemşiresinin ivedilikle bu programlara katılımının sağlanması,
- Her bir hemşirenin sertifika programlarına katılımı sağlanıncaya kadar mesleki bilgi ve becerilere yönelik hizmet içi eğitimlerle desteklenmesi,
- Hemşirelerin katılım düzeyini yükseltmek için kararlara katılımının sağlanması ve otonomilerinin artırılması,
- Hemşirelere başarılarının takdir edildiğı ve ödüller sunulduğı çalışma ortamları sunularak güçlenmelerinin desteklenmesi,
- Yoğun bakım ünitelerinde yeterli sayıda ve nitelikte hemşirenin çalıştırılması,
- Görev dışı işlerin hemşirelere yüklenmemesi,
- On yıl ve üzeri mesleki deneyime sahip hemşirelerin sorumluluk düzeylerinin yükseltilmesi için ünite içi farkındalık toplantılarının yapılması,
- Literatürdeki boşluğu doldurmak için personel güçlendirmeye ilişkin daha fazla araştırmaların yapılması, özel ve üniversite hastanelerinde de hemşirelik personelinin güçlendirilmesine ilişkin benzer çalışmaların tekrarlanması önerilmektedir.

9. KAYNAKLAR

1. Karakaş A (2014). İşletmelerde Personeli Güçlü Kılma Yollarından Personel Güçlendirme. Dicle Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi 11(6): 79-105.
2. Koçel T (2010). İşletme Yöneticiliği. On ikinci baskı. Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul.
3. Doğan S (2006). Personel Güçlendirme Rekabette Başarının Anahtarı. İkinci baskı. Kare Yayınları, İstanbul.
4. Ulupınar S (2011). Hemşirelikte Güçlendirme. Yoğun Bakım Hemşireliği Dergisi 15(2): 77-84.
5. Donahue MO, Piazza IM, Griffin MQ, Dykes PC, Fitzpatrick JJ (2008). The Relationship Between Nurses' Perception of Empowerment and Patient Satisfaction. Science Direct. Applied Nursing Research 21: 2-7.
6. Şahinoğlu A (2003). Yoğun Bakım Sorunları ve Tedavileri. İkinci baskı. Türkiye Klinikleri Yayın Serisi, Set Ofset, Ankara.
7. Madenoğlu M (2004). Yoğun Bakım Ekibinde Hekim ve Hemşirelerin Karşılıklı Beklentileri. XII. Ulusal Yoğun Bakım Kongresi, İzmir, 91-98.
8. Yıldız N, Kanan N (2005). Yoğun Bakım Ünitelerinde Çalışan Hemşirelerinde İş Doyumunu Etkileyen Faktörler. Yoğun Bakım Hemşireliği Dergisi 9(1-2): 8-1.
9. Bahçecik N, Koca KA (2004). Yoğun Bakım Ünitelerinde Çalışan Hemşirelerin Motivasyonunu Etkileyen Faktörler. Yoğun Bakım Hemşireliği Dergisi 8(2): 55-60.
10. Bakker A, Le Blanc P, Schaufeli W (2005). Burnout Contagion Among Intensive Care Nurses. Journal of Advanced Nursing 51(3): 276-287.
11. Bucher L (2004). Medical Surgical Nursing, In: Critical Care Environment (Eds: Lewis SM, Heitkemper MM, Dirksen SR). 5 th ed. St: Louis, 1758-1795.
12. Jia T, Li J (2006). Research About the Correlation Between the Clinical Nurses Working Empowerment and Their Working Stress Sources. Chinese Journal of Nursing 22: 7-9.

13. Dede M, Çınar S (2008). Dahiliye Yoğun Bakım Hemşirelerinin Karşılaştıkları Güçlükler ve İş Doyumlarının Belirlenmesi. Maltepe Üniversitesi Hemşirelik Bilim ve Sanatı Dergisi 1(1): 3-14.
14. Baltaş A (2001). Ekip Çalışması ve Liderlik. İkinci baskı. Remzi Kitabevi, İstanbul.
15. Barutçugil İ (2004). Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi. Birinci baskı. Kariyer Yayınları, İstanbul.
16. Karakoç N, Bıyıklılar Ö (2003). İşletmelerdeki ISO 9001 Uygulamalarının ‘İşgöreni Güçlendirme Üzerindeki Etkilerini’ Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Hakemli Dergisi 5 (19): 1-12.
17. Akdemir A (2004). İşletmeciliğin Temel Bilgileri. Birlik Ofset Yayıncılık, Eskişehir.
18. Ataman G (2002). İşletme Yönetimi. İkinci baskı. Türkmen Kitabevi, İstanbul.
19. Özaksu Ö (2006). İnsan Kaynakları Geliştirmede Personel Güçlendirme Yaklaşımı ve Bir Saha Araştırması. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İnsan Kaynakları Yönetimi Ana Bilim Dalı, İstanbul.
20. Yıldırım H (2013). Personel Güçlendirme-Empowerment: Çağdaş Bir Yönetim Yaklaşımı. Çağdaş Yönetim Yaklaşımları (Ed: Bakan İ). Beta Basım Yayın Dağıtım A.Ş., İstanbul, 93-111.
21. Randolph WA (2000). Re-thinking Empowerment: Why Is It So Hard To Achieve?. Organizational Dynamics 29(2): 94-107.
22. Çuhadar MT (2005). Türk Kamu Yönetiminde Personel Güçlendirme: Sorunlar ve Çözüm Önerileri. Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi 25: 95-117.
23. Robbins TL, Crino MD, Fredendal LD (2002). An Integrative Model of The Empowerment Process. Human Resource Management Review 12: 419-443.
24. Atalay Giderler C (2010). Personel Güçlendirme ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Bağlamında İnsan Kaynakları Yönetimi. Detay Yayıncılık, Ankara.

25. Conger JA, Kanungo RN (1988). The Empowerment Process: Integrating Theory and Practice. *Academy of Management Review* 13(3): 471-482.
26. Çelebi MA (2009). Örgütsel Bağlılığın Sağlanılmasında Bir Araç Olarak Personel Güçlendirme. Yüksek Lisans Tezi, Karamanoğlu Mehmet Bey Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Karaman.
27. David WP (2005). Leadership Empowerment and Public Organizations. *Review of Public Personnel Administration* 25(1): 9.
28. Demir H (1999). İşletme Yönetim ve Organizasyonundaki Yeni Yönelimler ve Yönetici Fonksiyonlarının Değişen Boyutu. MPM Yayını. *Verimlilik Dergisi* 4: 5-13.
29. Sabuncuoğlu Z, Tüz M (2008). Örgütsel Psikoloji. Dördüncü baskı. Alfa Aktüel Yayınevi, Bursa.
30. Turhan E (2012). İşletmelerde Eğitim ve Geliştirmeye Giriş: Ünite I. İşletmelerde Eğitim ve Geliştirme (Ed: Şimsek A, Tonus HZ). Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir, 3-25.
31. Doğan S (2003). İşletmelerde Personel Güçlendirmenin Önemi. *İstanbul Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi* 29: 177-203.
32. Tatlıoğlu E (2012). Güvenceli Esneklik Çerçevesinde Esnek Çalışmanın Uygulanabilirliği. *Electronic Journal of Vocational Colleges* 2(2): 69-84.
33. Kirkman BL, Rosen B, Tesluk PE, Gibson CB (2004). The Impact of Team Empowerment on Virtual Team Performance: The Moderating Role of Face-to-Face Interaction. *Academy of Management Journal* 47(2): 175-192.
34. Eren E (2003). Yönetim ve Organizasyon. Altıncı baskı. Beta Basım Yayın Dağıtım, İstanbul.
35. Dalay İ, Coşkun R, Altunışık R (2002). Modern Yönetim Yaklaşımları. Beta Yayınları, İstanbul.

36. Öğüt A, Akgemci T, Demirsel MT (2004). Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Bağlamında Örgütlerde İşgören Motivasyonu Süreci. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi 12: 277-290.
37. Akçakaya M (2010). Örgütlerde Uygulanan Personel Güçlendirme Yöntemleri: Türk Kamu Yönetiminde Personel Güçlendirme. Karadeniz Araştırmaları Dergisi 25: 145-174.
38. Spreitzer GM (1995). Psychological Empowerment in the Workplace: Dimensions, Measurement, and Validation. Academy of Management Journal 38(5): 1442-1465.
39. Çöl G (2004), Personel Güçlendirme (Empowerment) Kavramının Benzer Yönetim Kavramları ile Karşılaştırılması. İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi 6(2): 199-219.
40. Honold L (1997). A Review of the Literature on Employee Empowerment. Empowerment in Organizations 5(4): 202-212.
41. Wilkinson A (1998). Empowerment: Theory and Practice. Personel Review 27(1): 40-56.
42. Erstad M (1997). Empowerment and Organizational Change. International Journal of Contemporary Hospitality Management 9(7): 325-333.
43. Menon ST (2001). Employee Empowerment: An Integrative Psychological Approach. Applied Psychology. An International Review 50(1): 153-180.
44. O'Brien JL (2010). Structural Empowerment, Psychological Empowerment and Burnout in Registered Staff Nurses Working in Outpatient Dialysis Centers. Degree of Doctor of Philosophy, The State University of New Jersey, New Jersey.
45. Vacharakiat M (2008). The Relationships of Empowerment, Job Satisfaction and Organization Commitment Between Filipino and American Registered Nurses Working in the USA. Degree of Doctor of Philosophy Nursing, George Mason University, Fairfax VA.

46. Laschinger HKS, Gilbert S, Smith LM, Leslie K (2010). Towards a Comprehensive Theory of Nurse/Patient Empowerment: Applying Kanter's Empowerment Theory to Patient Care. *Journal of Nursing Management* 18: 4-13.
47. Arı G, Ergeneli A (2003). Psikolojik Güçlendirme Algısı ve Bazı Demografik Değişkenlerin Örgütsel Bağlılığa Etkisi. *H.Ü. İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* 21: 129-149.
48. Littrell RF (2007). Influences on Employee Preferences For Empowerment Practices By The 'Ideal Manager' in China. *International Journal of Intercultural Relations* 31 (1): 87-110.
49. Thomas KW, Velthouse BA (1990). "Cognitive Elements of Empowerment: An "Interpretive" Model of Intrinsic Task Motivation". *Academy of Management Review* 15(4): 666-668.
50. Bolat T (2008). Dönüşümcü Liderlik, Personeli Güçlendirme ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi. Detay Yayıncılık, Ankara.
51. Arslantaş C (2007). Güçlendirici Lider Davranışının Psikolojik Güçlendirme Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Görgül Bir Araştırma. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi* 7(2): 227-240.
52. Doğan S, Demiral Ö (2008). İnsan Kaynakları Yönetiminde Çalışanları Kendilerine Doğru Yolculuk Yöntemi: Yetenek Yönetimi. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* 17(3): 145-166.
53. Çöl G (2008). Algılanan Güçlendirmenin İşgören Performansı Üzerine Etkileri. *Doğuş Üniversitesi Dergisi* (9)1: 35-46.
54. Gümüştekin E, Emet C (2007). Güçlendirme Algılarındaki Değişimin Örgütsel Kültür ve Bağlılık Üzerinde Etkileşimi. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* 17: 90-116.
55. Yüksel Ö, Erkutlu H (2003). Personeli Güçlendirme-Empowerment. *Gazi Üniversitesi İİBF Dergisi* 5(1): 131-142.

56. Kargın V (2000). Personeli Güçlendirme Kavramı ve Konfeksiyon İmalat İşletmelerinde Personeli Güçlendirme Uygulamalarına Yönelik Bir Araştırma. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
57. Çavuş MF, Akgemci T (2008). İşletmelerde Personel Güçlendirmenin Örgütsel Yaratıcılık ve Yenilikçiliğe Etkisi: İmalat Sanayiinde Bir Araştırma. Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi 20: 229-244.
58. Karahan A (2009). İnsan Kaynaklarının Geliştirilmesine Katkısı Açısından Personel Güçlendirme Yaklaşımı: Afyon Kocatepe Üniversitesi Hastanesi Örneği. Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Sosyal Bilimler Dergisi 7(1): 95-114.
59. Sabiston JA, Laschinger HK (1995). Staff Nurse Work Empowerment and Perceived Autonomy. The Journal of Nursing Administration 25(9): 42-50.
60. Ellefsen B, Hamilton G (2000). Empowered Nurses? Nurses in Norway and the USA Compared. International Nursing Review 47(2): 106-20.
61. McCarthy V, Freeman, LH (2008). A Multidisciplinary Concept Analysis of Empowerment: Implications for Nursing. The Journal of Theory Constuction & Testing 12(2): 68-74.
62. Leino-Kilpi H, Kuokkanen L (2000). Power and Empowerment in Nursing: Three Theoretical Approaches. Journal of Advanced Nursing 1: 235-241.
63. Laschinger HKS, Sabiston JA (2000). Staff Nurse Empowerment and Workplace Behaviors. The Canadian Nurse 96(2): 18-22.
64. Krairiksh M, Anthony MK (2001). Benefits and Outcomes of Staff Nurses' Participation in Decision Making. JONA 31(1): 16-23.
65. Havens DS, Vasey J (2003). Measuring Staff Nurse Decisional Involvement- The Decisional Involvement Scale. JONA 33(6): 331-336.
66. Hoffmani K, Donoghue J, Duffield C (2004). Decision-Making in Clinical Nursing: Investigating Contributing Factors. Journal of Advanced Nursing 45(1): 53-62.

67. Weston MJ (2010). Strategies for Enhancing Autonomy and Control Over Nursing Practice. *The Online Journal of Issues in Nursing* 15(1): 13-19.
68. Nedd N (2006). Perceptions of Empowerment and Intent to Stay. *Nursing Economics* 24(1): 13-18.
69. Öztürk H (2010). Yoğun Bakımlarda Çalışan Hemşirelerin Güçlendirme Algısı ve Ortamı Güçlendirme Açısından Değerlendirmeleri. Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Hemşirelik Hizmetleri Yönetimi Programı, Ankara.
70. Roller WK, Annual P (1999). Measuring Perceived Empowerment in Individual Organizational Members. USA: A Bell Howell Information Company.
71. Laschinger HKS, Havens DS (1996). Staff Nurse Empowerment and Perceived Control Over Nursing Practice. *Journal of Nursing Administration* 26(9): 27–35.
72. Şen G (2010). Üçüncü Basamak Sağlık Kuruluşlarında Çalışan Hemşirelerin Personel Güçlendirme Algılamalarına İlişkin Bir Uygulama: Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Örneği. Yüksek Lisans Tezi, Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Zonguldak.
73. Manojlovich M (2007). Power and Empowerment in Nursing: Looking Backward to Inform the Future. *The Online Journal of Issues in Nursing* 12 (1): 1.
74. Eşer İ, Khorshid L, Demir Y (2007). Yoğun Bakım Hemşirelerinde Eleştirel Düşünme Eğilimi ve Etkileyen Faktörlerin İncelenmesi. *Cumhuriyet Üniversitesi Hemşirelik Yüksekokulu Dergisi* 11(3): 13-22.
75. Akbal Ergün Y, Özer Y, Baltaş Z (2001). Yoğun Bakımda Çalışan Hemşirelerin Stres Düzeyleri ve Stresin Hemşireler Üzerindeki Etkileri. *Yoğun Bakım Hemşireleri Dergisi* 5: 70-79.
76. Mills PK, Ungson GR (2003). Reassessing the Limits of Structural Empowerment: Organizational Constitution and Trust as Controls. *The Academy of Management Review* (28)1: 143-153.

77. Koukkanen L, Leino-Kilpi H, Katajst J (2003). Nurse Empowerment, Job-Related Satisfaction and Organizational Commitment. *Journal of Nursing Care Quality* 18(3): 184-192.
78. Manojlovich M (2005a). Predictors of Professional Nursing Practice Behaviors in Hospital Settings. *Nursing Research* 54(1): 41-47.
79. Karaöz S (2004). Hemşirelerin Politik Gücü. *Cumhuriyet Üniversitesi Hemşirelik Yüksek Okulu Dergisi* 8(1): 30-6.
80. Vatan F, Argon G, Dursun Engin M, Binbir H, Çiçek A (2012). Hemşirelerin Yönetmel Kararlara Katılımlarının İncelenmesi. *Ege Üniversitesi Hemşirelik Fakültesi Dergisi* 28(3): 13-24.
81. Lewis M, Urmston J (2000). Flogging the Dead Horse: The Myth of Nursing Empowerment. *Journal of Nursing Management* 8(4):209-13.
82. Doğan S, Demiral Ö (2007). İşletmelerde Personel Güçlendirme Kültürünün Yaratılmasıyla Müşteri Memnuniyetinin Sağlanması. *Selçuk Üniversitesi Karaman İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* 12: 282-303.
83. Seren Ş (1998). Hemşirelerin Otonomi Düzeylerinin Belirlenmesi ve Etkileyen Faktörlerin İncelenmesi. Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İzmir.
84. Schutzenhofer KK, Musse DB (1994). Nurse Characterization and Professional Autonomy. *Image* 26(3): 201-206.
85. Korkmaz F (2011). Meslekleşme ve Ülkemizde Hemşirelik. *Hacettepe Üniversitesi Sağlık Bilimleri Fakültesi Hemşirelik Dergisi* 18(2): 59-67.
86. Sigler TH, Pearson CM (2000). Creating an Empowering Culture: Examining the Relationship Between Organizational Culture and Perceptions of Empowerment. *Journal of Quality Management* 5: 27-52.
87. Yıldız N (2001). Yoğun Bakım Ünitelerinde Çalışan Hemşirelerde İş Doyumunu Etkileyen Faktörler. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.

88. Saraçoğlu E (2010). Hemşirelerin Mesleki Otonomi ve Profesyonel Uygulamalarına İlişkin Görüşlerinin Belirlenmesi. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Hemşirelikte Yönetim Anabilim Dalı, İstanbul.
89. Karadağ S, Taşçı S (2005). Kayseri Devlet Hastanesinde Çalışan Hemşirelerin Verdiği Hemşirelik Bakımı ve Bakımı Etkileyen Faktörler. Sağlık Bilimleri Dergisi 14: 13-21.
90. Kelleci M, Gölbaşı Z (2004). Bir Üniversite Hastanesinde Çalışan Hemşirelerin Problem Çözme Becerilerinin Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi. Cumhuriyet Üniversitesi Hemşirelik Yüksekokulu Dergisi 8(2): 1-8.
91. Birol L (2004) Hemşirelik Süreci. Altıncı Baskı. Etki Matbaacılık Yayıncılık, İstanbul.
92. Taylan S (2009). Özerklik İlkesi Çerçevesinde Hemşirenin Bağımsız Roller. Yüksek Lisans Tezi, Çukurova Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Deontoloji ve Tıp Tarihi Anabilim Dalı, Adana.

10. EKLER

10.1. EK 1. Kurum İzinleri



T.C.
SAĞLIK BAKANLIĞI
TÜRKİYE KAMU HASTANELERİ KURUMU
Rize İli Kamu Hastaneleri Birliği Genel Sekreterliği

Sayı : 64960800-789-222- 3980
Konu : Anket Çalışması Hak.

14 Mayıs 2014

KARADENİZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜNE
(Sağlık Bilimleri Enstitüsü Müdürlüğü)

TRABZON

Karadeniz Teknik Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Müdürlüğü Yüksek Lisans öğrencisi Tuğba BALIK, Genel Sekreterliğimize vermiş olduğu 09/05/2014 tarihli dilekçesi ile; **"Kamu Hastaneleri Yoğun Bakım Ünitelerinde Çalışan Hemşirelerin Algılarına Göre Hemşirelik Personelini Güçlendirme"** konulu anket çalışmasını T.C.S.B. Recep Tayyip Erdoğan Üniversitesi Eğitim ve Araştırma Hastanesi ile Rize Devlet Hastanesi'nde görev yapan hemşire unvanına sahip personele yapacağını ve tarafına izin verilmesini talep etmiş olup talebi, 12/05/2014 tarihli ve 221/3964 sayılı Makam Onayımız ile uygun görülmüştür. Adı geçen personele yazımızın tebliğ edilmesi hususunda; Bilgilerinizi arz ederim.

Dr. Şafak SÜNBÜL
Genel Sekreter

EKİ: Makam Onayı (1 sayfa)

Adres : Rize Kamu Hastaneleri Birliği Genel Sekreterliği İdari Hizmetleri Başkanlığı
Eminettin Mah. Atatürk Cad. Rize Devlet Hastanesi Kat:2
TlfNo: 04642130500 (1850-1855) Fax:2142050
İletişim: F. KAZANCI
E-posta: khb53.egitim@saglik.gov.tr

10.2. EK 2. Ölçek Kullanım İzni

Ölçeğin Kullanımı İçin Hülya Öztürk' ten Alınan İzin

Kimden:	Hülya ÖZTÜRK (hulyaozturk81@yahoo.com)
Gönderme tarihi:	14 Nisan 2014 Pazartesi 02:07:08
Kime:	tugba.ay.an@windowslive.com

Tuğba Hanım Merhaba,

Rıcanız üzerine, ekte tezimde kullandığım Güçlendirme Algısı Ölçeğini, gönderiyorum. Güçlendirme Algısı Ölçeğinin orijinali Roller' a, Türkçeye geçerlik ve güvenilirliği bana aittir.

"Yoğun Bakım Ünitelerinde Çalışan Hemşirelerin Hemşirelik Personelinin Güçlendirilmesine İlişkin Görüşlerinin Değerlendirilmesi" başlıklı tezinizde Güçlendirme Algısı Ölçeği' ni kullanabilirsiniz.

Başarılar dilerim.

Hülya ÖZTÜRK

10.3. EK 3. Onam Formu

ONAM FORMU

Rize İli Kamu Hastaneleri Birliği' ne bağlı hastanelerin yoğun bakım ünitelerinde çalışan hemşirelerin hemşirelik personelinin güçlendirilmesine ilişkin görüşlerinin değerlendirildiği bu çalışmanın yapılabilmesi için hemşirelere yönelik bilgilendirme ve onam alma formu.

Araştırmanın Açıklaması:

Bu araştırma, Rize İli Kamu Hastaneleri Birliği'ne bağlı hastanelerin yoğun bakım ünitelerinde çalışan hemşirelerin güçlendirilmelerine ilişkin görüşlerinin değerlendirilmesi ve güçlendirilme algı düzeylerinin belirlenmesi amacıyla planlanmıştır. Kişisel “Bilgi Formu” toplam 13 sorudan, “Personel Güçlendirme Anketi” toplam 85 sorudan ve “Güçlendirme Algısı Ölçeği” toplam 13 sorudan oluşmakta ve cevaplama süresi ortalama 15-20 dakikalık bir zaman dilimini içermektedir. Sorular hemşireler tarafından doldurulacaktır. Bu yüzden soruların içtenlikle yanıtlanması çalışmanın sonuçlarının doğruluğu ve geçerliliği için oldukça önemlidir.

Sizin de bu çalışmaya katılmanızı öneriyoruz. Karar vermeden önce, araştırmanın neden yapıldığı ve neyi içereceğini anlamanız sizin için önemlidir. Ancak araştırmaya katılım gönüllülük esasına dayalıdır. Katılıp katılmama sizin vereceğiniz bir karardır. Bu bilgileri okuyup anladıktan sonra araştırmaya katılmak isterseniz formu imzalayınız. Katılmaya karar verdiğinizde bir neden göstermeksizin istediğiniz zaman araştırmadan ayrılmakta serbestsiniz.

Araştırmadan elde edilen sonuçlar kimliğiniz belirtilmeden hemşirelik hizmetlerinin bakım kalitesini artırmada bilimsel nitelikte yayınlarda kullanılabilir. Bu amaçların dışında bu veriler, kullanılmayacak ve başkalarına verilmeyecektir. Bu çalışmaya katılmanız için sizden herhangi bir ücret istenmeyecektir. Çalışmaya katıldığınız için size ek bir ödeme yapılmayacaktır. Çalışma kesinlikle size zarar vermeyecektir.

İmzalı bu form kâğıdının bir kopyası size verilecektir. Araştırmaya katılmaya karar verdiğinizde sizin hakkınızda kısa tanıtıcı bilgiler ve konu ile ilgili sorular araştırmacı tarafından sorulacaktır. Sorulara vereceğiniz yanıtlar araştırma sonuçlarını doğrudan etkilemeyeceği için objektif olmanızı ve soruların tümünü cevaplamanızı rica ederiz.

Araştırma Karadeniz Teknik Üniversitesi Sağlık Bilimleri Fakültesi Öğretim Üyesi Doç. Dr. Havva ÖZTÜRK tarafından koordine edilmektedir. Okuduğunuz için teşekkür ederim.

Tuğba BALIK

KARADENİZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ

SAĞLIK BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

Yüksek Lisans Öğrencisi

10.3. EK 3. Onam Formu'nun devamı

Katılımcının Beyanı:

Sayın **Tuğba BALIK** tarafından, **KARADENİZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ SAĞLIK BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ** Hemşirelik Esasları ve Yönetimi Anabilim Dalı' n da bir araştırma yapılacağını belirtilerek bu araştırma ile ilgili yukarıdaki bilgiler bana aktarılmıştır. Bu bilgilerden sonra böyle bir araştırmaya katılımcı olarak davet edildim. Eğer bu araştırmaya katılırsam araştırmacı ile aramızda kalması gereken bilgilerin gizliliğine bu araştırma sırasında da büyük bir özen ve saygı ile yaklaşacağına inanıyorum. Araştırma sonuçlarının eğitim ve bilimsel amaçlarla kullanımı sırasında kişisel bilgilerimin korunacağı konusunda bana yeterli güven verildi. Araştırmanın yürütülmesi sırasında herhangi bir neden göstermeden araştırmadan çekilebilirim. Ancak araştırmacıyı zor durumda bırakmamak için araştırmadan çekileceğimi önceden bildirmenin uygun olacağını bilincindeyim. Araştırma için yapılacak harcamalarla ilgili herhangi bir parasal sorumluluk altına girmiyorum. Bana da bir ödeme yapılmayacaktır. Araştırma sırasında araştırma ile ilgili bir sorun ile karşılaştığımda herhangi bir saatte araştırmacı Tuğba BALIK' ı hangi telefon ve adresten arayabileceğimi biliyorum.

Bu araştırmaya katılmak zorunda değilim ve katılmayabilirim. Araştırmaya katılmam konusunda zorlayıcı bir davranış ile karşılaşmış değilim. Bana yapılmış tüm açıklamaları anlamış bulunmaktayım. Kendi başıma belli bir düşünce süresi sonunda adı geçen bu araştırmada katılımcı olarak yer alma kararını aldım. Bu konuda yapılan daveti büyük bir memnuniyet ve gönüllülük içerisinde kabul ediyorum.

İmzalı bu formun bir kopyası bana verilecektir.

Katılımcı :

Adı, Soyadı:

Adres:

Tel:

İmza:

Araştırmacı:

Adı, Soyadı:

Adres:

Tel:

İmza:

10.4. EK 4. Veri Toplama Araçları

Değerli Meslektaşlarım,

Çalışma, Rize İli Kamu Hastaneler Birliği Genel Sekreterliği' ne bağlı hastanelerde çalışan hemşirelerin güçlendirme algısını belirleyerek, hemşirelerin güçlendirilme düzeylerini saptamak amacıyla planlanmıştır. Tüm soruları eksiksiz ve doğru cevaplamanızı bekliyor, katkılarınız ve desteğiniz için teşekkür ediyorum.

Tuğba BALIK

BÖLÜM I - BİLGİ FORMU

➤ *Aşağıda yer alan demografik özelliklerinize ilişkin sizi tanımlayan seçeneği dairesine alınız.*

- **Hastane:** 1. Rize Devlet Hastanesi 2. Rize Eğitim Araştırma Hastanesi
- **Yaşınız:**.....
- **Cinsiyetiniz:** 1. Kadın 2. Erkek
- **Medeni Durumunuz** 1. Evli 2. Bekâr
- **Eğitim Durumunuz**
1. Sağlık Meslek Lisesi 2. Ön Lisans 3. Lisans/Lisansüstü
- **Pozisyonunuz**
1. Servis sorumlu hemşiresi 2. Servis hemşiresi
- **Mesleki deneyim yılınız:**.....yıl
- **Hastanede çalışma yılınız:**yıl
- **Yoğun bakımda çalışma yılınız:**.....yıl
- **Hangi yoğun bakım ünitesinde çalışıyorsunuz?**
1. Cerrahi Yoğun Bakım
2. Dâhili Yoğun Bakım
3. Koroner Yoğun Bakım
4. Kalp Damar Cerrahi Yoğun Bakım
5. Yenidoğan Yoğun Bakım
6. Anestezi Yoğun Bakım
- **Yoğun bakım ünitesinde çalışmayı isteyerek mi seçtiniz?**
1. Evet 2. Hayır
- **Yoğun bakıma ilişkin kongre ve benzeri toplantılara katılıyor musunuz?**
1. Katılıyorum 2. Katılmıyorum
- **Yoğun bakım hemşiresi olarak çalışabilmeniz için sertifikanız var mı?**
1. Var 2. Yok

BÖLÜM II – PERSONEL GÜÇLENDİRME ANKETİ

Aşağıda yer alan hemşirelik personelinin güçlendirilmesine ilişkin hastanenizde ve biriminizde yapılan faaliyetlere ilişkin soruları kurum ve biriminizi düşünerek yanıtlayınız.

- **Yoğun bakımda çalışırken sizi en çok kimin güçlendirdiğini düşünüyorsunuz?**
1. Sağlık Bakım hizmetleri müdürümüz
2. Sorumlu hemşiremiz
3. Kendim
4. Yoğun bakımdaki hekimler
5. Hastane Yönetimi
6. Diğer (açıklayınız):
- **Yoğun bakım biriminde çalışırken güçlenmenize en çok kim engel oluyor?**
1. Sağlık Bakım hizmetleri müdürümüz
2. Sorumlu hemşiremiz
3. Kendim
4. Yoğun bakımdaki hekimler
5. Hastane Yönetimi
6. Diğer (açıklayınız):

10.4. EK 4. Veri Toplama Araçları'nın devamı

- Aşağıdaki konulardan hangisinde yoğun bakım biriminde çalışabilecek kadar kendinizi yeterli buluyorsunuz?

Yeterlilik Alanları	Yeterli	Biraz Yeterli	Yetersiz
1. Hemşireliğe ilişkin teorik bilginiz			
2. Hemşireliğe ilişkin temel becerileriniz			
3. Hemşireliğe ilişkin ileri becerileriniz			
4. Yoğun bakıma ilişkin makine, araç ve gereçlerin kullanımı			
5. Etik sorun ve ikilemlerde karar verme			
6. Sorunlar karşısında hızlı düşünüp doğru karar verebilme			
7. Zorlayıcı çalışma koşullarına uyum sağlayabilme			
8. Diğer çalışanları yetenek ve başarıları ile etkileyebilme			
9. Alınan görev ve sorumlulukları eksiksiz yerine getirme			
10. Görev ve sorumluluklara ilişkin bağımsız karar verebilme			
11. Komplike ve zor vakalara bakabilme			
12. Çok disiplinli takım içinde rol ve sorumluk alabilme			

- Yoğun bakıma ilişkin hemşirelik hizmetleri yönetimi tarafından hangi konularda güçlendirildiğinizi düşünüyorsunuz?

Güçlendirilmeye İlişkin Konular	Evet	Hayır
1. Herhangi bir konuda güçlendirilmiyoruz		
2. Lisansüstü gibi eğitim ve kendini geliştirme fırsatlarını destekleme		
3. Periyodik eğitim toplantıları/ kurs fırsatları sunma		
4. Katılmak istenilen sosyal etkinlik/faaliyet için izin verme		
5. Bilgi ve kaynaklara ulaşılacak erişim ağı ve ortamı sunma		
6. Etik ikilem/ sorunların çözümü için destekleyici ortam yaratma		
7. Mesleki yeniliklerin uygulanmasına destek verme		
8. Yeterli sayıda personel ile çalışma		
9. Nitelikli/donanımlı personel ile çalışma		
10. Sorunların çözümünde destek olma/çözümleyici yaklaşım		
11. Motivasyon/ iş doyumunu destekleyen bir ortam yaratma		
12. Bakıma ilişkin bağımsız karar alma fırsatları yaratma		
13. Destekleyici bir çalışma programı/nöbet listesi sunma		
14. Her çalışanı yoğun bakım için sertifikalandırma		
15. Destekleyici sertifika programları sunma (EKG, CPR vb.)		
16. İstekli olanları yoğun bakımda çalıştırma		
17. Performansa ilişkin yönlendirici olma/geri bildirimde bulunma		
18. Uygun teknoloji ve donanımlı ortam yaratma		
19. En kaliteli ürün ve malzeme kullanımını sağlama		
20. Her türlü kişisel sorunda destek olma		
21. Çok disiplinli takım çalışmasını destekleme/ ortam yaratma		
22. Ortak düşünce ve kararları destekleme		
23. Ünite yönetimine katılımı teşvik etme		
24. Diğer disiplinlerle işbirliğini destekleme		
25. Çalışanları güçlendirecek ödüller sunma		
26. Gerektiğinde mesleki konularda her türlü yardım ve desteği sağlama		
27. Yaratıcı fikir ve yaklaşımlara fırsat verme/destekleme		
28. Çalışma zamanlarına ilişkin esnek yaklaşım/düzenleme yapma		
29. Başarı/yeteneklerini gösterme ve sunma fırsatı yaratma		
30. Kişiler arası ilişkileri geliştirecek ortam/fırsat yaratma		
31. Diğer kurumlarla ilişkileri geliştirecek ortam sunma		
32. Güvenli ve ergonomik bir çalışma ortamı sağlama		
33. Görev ve sorumluluklarına ilişkin bağımsız kararlar alabilme		

10.4. EK 4. Veri Toplama Araçları'nın devamı

- Aşağıda yer alan unsurlardan hangisi yoğun bakımda çalışan bir hemşire olarak güçlenmenizde etkili oluyor? ya da nasıl etkiliyor?

Güçlenmede Etkili Olan Unsurlar	Etkili	Az Etkili	Etkisiz	Olumsuz Etkili
1. İşin zor ve meydan okuyucu olması				
2. Mesleki bilgide yeterli olma				
3. Mesleki becerilerde yeterli olma				
4. Ortamın fiziki yapısı, donanımı ve teknik özelliklerinin nitelikli ve ergonomik olması				
5. Lisans eğitimi almış olma				
6. Yoğun bakımı destekleyecek lisansüstü eğitim alma				
7. Yoğun bakım sertifikası almış olma				
8. İşle ilgili güncel ve değişen bilgileri takip edebilme fırsatı sunulması				
9. Servis sorumlusu tarafından desteklenme				
10. Yoğun bakıma özgü periyodik hizmet içi eğitimler				
11. Ulaşılan başarılar karşısında geribildirim ve ödüllendirme				
12. Yoğun bakım servisinde çalışanlara fazladan prim ödenmesi				
13. Yoğun bakım servisinde isteyerek çalışma				
14. Destekleyici kurum yöneticileri				
15. Yoğun bakıma özgü kurs fırsatları				
16. Hemşirelik uygulamalarına bağımsız karar verme				
17. Sorumluluğu alınan işlere başkaları tarafından müdahale edilmemesi				
18. Sahip olunan yetkilerle sorunları kolaylıkla çözme				
19. Hemşirelikle ilgili işleri nasıl yapılacağına bağımsız karar verme				
20. Kaliteli ve uygun teknolojik araç ve malzemeler				
21. Bilgi ve kaynaklara ulaşabilecek erişim ağı				
22. Çeşitli disiplinlerin katılımından oluşan takım çalışmaları				
23. Hemşirelerden oluşan takım çalışmaları				
24. Takım içi iyi bir iletişim ağının kurulması				
25. Hemşirelerin de katıldığı çok-disiplinli birim içi haftalık vaka sunumları vb. oturumlar				
26. Hastanenin örgütsel amaçları ve hedeflerinin olması				
27. Ünitenin amaç ve hedeflerinin olması				
28. Hastane ile ünite amaç ve hedeflerinin uyumlu olması				
29. Uzun çalışma saatleri (16 ya da 24 saatlik vardiyalar)				
30. Hasta bakımının için personel sayısının yetersizliği				
31. Hasta-hemşire oranının dengesizliği				
32. Görev dışı işlerin hemşireye yüklenmesi				
33. Servise ilişkin uygulama, değişiklik, eğitim gibi konularda hemşirelerin fikrinin alınması				
34. Yapılan uygulama ve bakımlara yönetimin müdahale etmesi				
35. Çalışılan üniteye yürütülen kalite çalışmaları				
36. Hemşirelerin yalnızca kendi amirlerine hesap vermesi				
37. Hastanede hemşirelik hizmetlerinden sorumlu tek mercinin yönetici hemşireler olması/ diğer mesleklerin müdahale etmemesi				
38. Üniteye hemşirelik hizmetlerinden sorumlu tek mercinin yönetici hemşireler olması/ diğer mesleklerin müdahale etmemesi				

10.4. EK 4. Veri Toplama Araçları'nın devamı

BÖLÜM III - GÜÇLENDİRME ALGISI ÖLÇEĞİ

- Lütfen aşağıda yer alan 'Güçlendirme Algısı Ölçeği' ni '1= Kesinlikle Katılmıyorum, 2= Katılmıyorum, 3= Tarafsızım, 4=Katılıyorum, 5= Tamamen katılıyorum' arasında değerlendiriniz.

Madde No	• Güçlendirme Algısı Ölçeği Maddeleri	1	2	3	4	5
1.	İşimi nasıl yapacağıma karar verme konusunda özgürüm.					
2.	Değişimlerin planlanması sürecine sıklıkla dâhil edilirim.					
3.	Kurumsal hedeflerin belirlenmesinde yer alırım.					
4.	Verdiğim kararların sorumluluğunu taşıyım.					
5.	Yaptıklarımın sorumluluğunu alırım.					
6.	Eylemlerimin sonuçlarının sorumluluğunu taşıyım.					
7.	İşimde çok fazla özerkliğe/ otonomiye sahibim.					
8.	Yaptığım işten bireysel olarak sorumluyum.					
9.	İşimle ilgili beni etkileyecek kararların alınmasında yer alırım.					
10.	İşimin nasıl yapılacağına ilişkin kararları ben veririm.					
11.	Çoğu zaman kendi kendimin patronuyumdur.					
12.	Geleceğe ilişkin vizyonumuzun yaratılmasında rol alırım.					
13.	İşimde, fikirlerime ve katkılarıma değer verilir.					

Telif hakları © 1999 Roller' a aittir. İzin alınarak kullanılabilir.

11. ETİK KURUL ONAYI

T.C. KARADENİZ
TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
TIP FAKÜLTESİ KLİNİK
ARAŞTIRMALAR
ETİK KURUL BAŞKANLIĞI



KARADENİZ
TECHNICAL UNIVERSITY
FACULTY OF MEDICINE
ETHIC COUNCIL

Sayı: 24237859-544
Konu:

Tarih:18/09/2014

Sayın; Doç.Dr.Havva ÖZTÜRK
Hemşirelik ABD.

“Yoğun Bakım Ünitelerinde Çalışan Hemşirelerin Hemşirelik Personelinin Güçlendirilmesine İlişkin Görüşlerinin Değerlendirilmesi” başlıklı etik kurul 2014/62 no.lu tez çalışması raportör ve etik kurul görüşleri doğrultusunda; tıbbi etik açıdan uygun olduğuna karar verilmiştir.

Bilginizi ve gereğini rica ederim.

Prof.Dr.Faruk AYDIN
Etik Kurul Başkanı

Eki : 1 onay belgesi

11. Etik Kurul Onayı'nın devamı

KTÜ TIP FAKÜLTESİ KLİNİK ARAŞTIRMALAR ETİK KURULU İLAÇ DIŞI ARAŞTIRMALAR KARAR FORMU

BASVURU BİLGİLERİ	ARAŞTIRMANIN AÇIK ADI	“Yoğun Bakım Ünitelerinde Çalışan Hemşirelerin Hemşirelik Personelinin Güçlendirilmesine İlişkin Görüşlerinin Değerlendirilmesi”			
	ARAŞTIRMANIN PROTOKOL/PLAN KODU	2014/62			
	KOORDİNATÖR/SORUMLU ARAŞTIRMACI UNVANI/ADI/SOYADI	Doç.Dr.Havva ÖZTÜRK			
	KOORDİNATÖR/SORUMLU ARAŞTIRMACININ UZMANLIK ALANI	Hemşirelik			
	TEZ SAHİBİ/DİĞER ARAŞTIRICILAR, UNVANI/ADI/SOYADI	Yük.Lis.Öğr.Tuğba BALIK			
	DESTEKLEYİCİ				
	DESTEKLEYİCİNİN YASAL TEMSİLCİSİ				
	ARAŞTIRMANIN NİTELİĞİ				
	ARAŞTIRMANIN TÜRÜ	UZMANLIK TEZİ ☒ AKADEMİK AMAÇLI ☐			
	ARAŞTIRMAYA KATILAN MERKEZLER	TEK MERKEZ ☒	ÇOK MERKEZLİ ☐	ULUSAL ☐	ULUSLARARASI ☐

DEĞERLENDİRİLEN BELGELER	Belge Adı	Tarihi	Versiyon Numarası	Dili
	ARAŞTIRMA PROTOKOLÜ/PLANI			Türkçe ☒ İngilizce ☐ Diğer ☐
	BİLGİLENDİRİLMİŞ GÖNÜLLÜ OLUR FORMU			Türkçe ☒ İngilizce ☐ Diğer ☐
	OLGU RAPOR FORMU			Türkçe ☒ İngilizce ☐ Diğer ☐
DEĞERLENDİRİLEN DİĞER BELGELER	Belge Adı		Açıklama	
	TÜRKÇE ETİKET ÖRNEĞİ	☐		
	SİGORTA	☐		
	ARAŞTIRMA BÜTÇESİ	☐		
	BİYOLOJİK MATERYEL TRANSFER FORMU	☐		
	HASTA KARTI/GÜNLÜKLERİ	☐		
	İLÂN	☐		
	YILLIK BİLDİRİM	☐		
	SONUÇ RAPORU	☐		
	GÜVENLİLİK BİLDİRİMLERİ	☐		
DİĞER:	☐			

11. Etik Kurul Onayı'nın devamı

KTÜ TIP FAKÜLTESİ KLİNİK ARAŞTIRMALAR ETİK KURULU İLAÇ DIŞI ARAŞTIRMALAR KARAR FORMU

KARAR BİLGİLERİ	Karar No:08	Tarih: 08/09/2014
	Doç.Dr.Havva ÖZTÜRK'ün sorumluluğunda yürütülen Yük.Lis.Öğr.Tuğba BALIK'a ait "Yoğun Bakım Ünitelerinde Çalışan Hemşirelerin Hemşirelik Personelinin Güçlendirilmesine İlişkin Görüşlerinin Değerlendirilmesi" başlıklı 2014/62 no.lu ve yukarıda başvuru bilgileri verilen araştırma/tez başvuru dosyası ile ilgili belgeler araştırmanın gerekçe, amaç, yaklaşım ve yöntemleri dikkate alınarak incelenmiş, gerçekleştirilmesinde etik sakınca bulunmadığına; toplantıya katılan etik kurul üyelerinin oy birliği ile karar verilmiştir.	

KTÜ TIP FAKÜLTESİ KLİNİK ARAŞTIRMALAR ETİK KURULU İLAÇ DIŞI KLİNİK ARAŞTIRMALARI KARAR FORMU	
ÇALIŞMA ESASI	Klinik Araştırmalar Hakkında Yönetmelik, İyi Klinik Uygulamaları Kılavuzu
BAŞKANIN UNVANI / ADI / SOYADI:	Prof.Dr.Faruk AYDIN

Unvanı/Adı/Soyadı	Uzmanlık Alanı	Kurumu	Cinsiyet	İlişki *	Katılım **	İmza
Prof.Dr.Faruk AYDIN Başkan:	Tıbbi Mikrobiyoloji	KTÜ Tıp Fakültesi	E ☒ K ☐	E ☐ H ☒	E ☐ H ☒	İZİNLI
Prof.Dr.Gamze ÇAN Başkan Yrd.	Halk Sağlığı	KTÜ Tıp Fakültesi	E ☐ K ☒	E ☐ H ☒	E ☒ H ☐	
Prof.Dr.S.Caner KARAHAN Üye:	Tıbbi Biyokimya	KTÜ Tıp Fakültesi	E ☒ K ☐	E ☐ H ☒	E ☒ H ☐	
Prof.Dr.Hafız AYDIN Üye:	Ortopedi ve Travmatoloji	KTÜ Tıp Fakültesi	E ☒ K ☐	E ☐ H ☒	E ☐ H ☒	İZİNLI
Prof.Dr.Yüksel ALİYAZICIOĞLU Üye:	Tıbbi Biyokimya	KTÜ Tıp Fakültesi	E ☒ K ☐	E ☐ H ☒	E ☒ H ☐	
Prof.Dr.S. Murat KESİM Raporör:	Farmakoloji	KTÜ Tıp Fakültesi	E ☒ K ☐	E ☐ H ☒	E ☒ H ☐	
Doç.Dr. Murat LİVAOĞLU Üye:	Plastik, Rekons. ve Estetik Cer	KTÜ Tıp Fakültesi	E ☒ K ☐	E ☐ H ☒	E ☒ H ☐	
Prof.Dr.Gülşay KARAGÜZEL Üye:	Çocuk Sağlığı ve Hastalıkları	KTÜ Tıp Fakültesi	E ☐ K ☒	E ☐ H ☒	E ☐ H ☒	İZİNLI
Doç.Dr.Şafak ERSÖZ Üye:	Patoloji	KTÜ Tıp Fakültesi	E ☐ K ☒	E ☐ H ☒	E ☒ H ☐	
Y.Doç.Dr. Evrim ÖZKORUMAK Üye:	Ruh Sağlığı ve Hastalıkları	KTÜ Tıp Fakültesi	E ☐ K ☒	E ☐ H ☒	E ☒ H ☐	
Doç.Dr.Fatih Mehmet GÖKÇE Üye:	Fizyoloji	RTE Üniv. Tıp Fakültesi	E ☒ K ☐	E ☐ H ☒	E ☐ H ☒	İZİNLI
Doç.Dr.Bahanur ÇEKİÇ Üye:	Anesteziyoloji ve Reanimasyon	KTÜ Tıp Fakültesi	E ☐ K ☒	E ☐ H ☒	E ☒ H ☐	
Dr.Dilek MALKOÇ Üye:	Aile Hekimi	Sürmene Aile Sağlığı Merkezi	E ☐ K ☒	E ☐ H ☒	E ☒ H ☐	
Mirac ÇELİK Üye:	Hukuk	KTÜ Hukuk Fakültesi	E ☒ K ☐	E ☐ H ☒	E ☒ H ☐	
Tufan SAĞLAM Üye:	Tekstil	Serbest (Tekstil Mühendisi)	E ☒ K ☐	E ☐ H ☒	E ☒ H ☐	

* :Araştırma ile İlişki / ** :Toplantıda Bulunma

12. ÖZGEÇMİŞ

KİŞİSEL BİLGİLER

Soyadı, Adı : BALIK, Tuğba
Uyruğu : T.C
Doğum tarihi ve yeri : 01.02.1990/ Terme
Medeni hali : Evli
Telefon : 0 464 213 04 91
E- Posta : tugba.ay.an@windowslive.com
Yazışma adresi : Rize Eğitim ve Araştırma Hastanesi

EĞİTİM BİLGİLERİ

Derece	Mezun Olduğu Kurumun Adı	Mezuniyet Yılı
Lisans	Hacettepe Üniversitesi Hemşirelik Bölümü	2012
Lise	Terme Anadolu Lisesi	2007

AKADEMİK/MESLEKİ DENEYİM

Görevi	Kurum	Süre (Yıl – Yıl)
1. Hemşire	Rize Eğitim ve Araştırma Hastanesi	2013-
2. Hemşire	Hopa Devlet Hastanesi	2013-2013

YABANCI DİL

İngilizce YDS: 47.5

YAYINLAR/ BİLDİRİLER

1. Mersinlioğlu G, Kurt Ş, Balık T, Sayan B, Öztürk H, Demirbağ BC, Hastanelerde İşe Yeni Başlayan Hemşirelerin Sorunları, 13. Ulusal Hemşirelik Öğrencileri Kongresi, Trabzon, 1-3 Mayıs, Sözel Bildiri.

HOBİLER

Yürüyüş yapmak
Müzik dinlemek