

**TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ
UYGULAMALARININ İŞ PERFORMANSINA VE
ÇALIŞAN MEMNUNİYETİNE ETKİSİ: BİR ÖZEL
ÜNİVERSİTE HASTANESİ UYGULAMASI**

THE IMPACT OF TOTAL QUALITY MANAGEMENT
PRACTICES ON JOB PERFORMANCE AND
EMPLOYEE SATISFACTION: A CASE STUDY
OF A PRIVATE UNIVERSITY HOSPITAL

Gülay KARACAN, Seyhan ÇİL KOÇYİĞİT

22

TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ UYGULAMALARININ İŞ PERFORMANSINA VE ÇALIŞAN MEMNUNİYETİNE ETKİSİ: BİR ÖZEL ÜNİVERSİTE HASTANESİ UYGULAMASI ¹

THE IMPACT OF TOTAL QUALITY MANAGEMENT PRACTICES ON JOB PERFORMANCE AND EMPLOYEE SATISFACTION: A CASE STUDY OF A PRIVATE UNIVERSITY HOSPITAL

Keywords:

Toplam Kalite Yönetimi,
İş Performansı,
Çalışan Memnuniyeti,
Özel Hastane.

Anahtar Kelimeler:

Total Quality
Management,
Business Performance,
Employee Satisfaction,
Private Hospital

Gülay KARACAN ², Seyhan ÇİL KOÇYİĞİT ³

ÖZ

Sağlık hizmeti veren işletmelerin her geçen gün artması, bu sektöre ayrılan harcamaların ve bu sektördeki personel sayısının artmasına neden olmuştur. Bu artışla birlikte sağlık sektöründe tanı ve tedavi işlemlerinde verimsizlik, personel sirkülasyonunun fazlalaşması gibi bazı sorunların ortaya çıkması yeni yönetim modellerini benimsemeyi gerektirmiştir. Bu yönetim modellerinden birisi iş gören ve müşteri memnuniyetini sağlamayı hedefleyen ve sürekli iyileştirme anlayışında olan toplam kalite yönetimidir. İşletmelerin yoğun rekabet ortamında varlıklarını devam ettirebilmeleri için büyük avantaj sağlayan ve bir yönetim tarzı olan toplam kalite yönetimi uygulamalarının iş performansına ve çalışan memnuniyetine etkisinin belirlenmesi amacıyla bu çalışma hazırlanmıştır. Araştırmanın evreni, Ankara'da bir özel üniversite hastanesindeki sağlık çalışanlarından oluşmaktadır. Çalışmada verilerin toplanması için anket yöntemi kullanılmıştır. Tüm sağlık çalışanları ankete dâhil edilmiş ancak 203 kişiden geri dönüş alınabilmektedir. Elde edilen veriler istatistik programında analiz edilerek değerlendirilmiştir. Araştırma sonuçlarına göre, bir özel üniversite hastanesinde uygulanan toplam kalite yönetimi uygulamalarının farklı dallardaki sağlık çalışanlarının iş performansına ve memnuniyetlerine pozitif yönde anlamlı bir etkisinin olduğu görülmüştür. Böylece işletme yönetimlerinin toplam kalite yönetimi uygulamalarını benimsemesi, çalışanların hem iş performanslarının hem de memnuniyetlerinin artmasına katkı sağlayacağı söylenebilir.

ABSTRACT

The increasing number of businesses providing healthcare services has led to an increase in the expenditures allocated to this sector and the number of personnel employed within it. With this growth, the emergence of some problems in the health sector, such as inefficiency in diagnosis and treatment procedures and increased personnel turnover, necessitated the adoption of new management models. One of these management models is total quality management, which aims to ensure employee and customer satisfaction and has a continuous improvement approach. This study was conducted to determine the impact of total quality management practices, which provides a great advantage for businesses to continue their existence in an intensely competitive environment, on job performance and employee satisfaction. The population of the study consists of healthcare professionals at a private university hospital in Ankara. Survey method was used to collect data in the study. All healthcare professionals were included in the survey, though responses were obtained from 203 individuals. The obtained data were analyzed and evaluated using statistical software. According to the results of the research, it was revealed that total quality management practices implemented in a private university hospital had a positive and significant effect on the job performance and satisfaction of healthcare professionals across different departments. Thus, it can be concluded that adoption of total quality management practices by healthcare management contributes to increasing both job performance and satisfaction of employees.

¹ Bu çalışma, Toplam Kalite Yönetimi Uygulamalarının İş Performansına ve Çalışan Memnuniyetine Etkisi: Bir Özel Üniversite Hastanesi Uygulaması (2023) başlıklı tez çalışmasından türetilmiştir.

² Yüksek Lisans Mezun, Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Fakültesi, Gulay. karacan@hbv.edu.tr, ORCID: 0000-0002-3894-0140

³ Prof. Dr., Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Sağlık Yönetimi Bölümü, seyhan.cil@hbv.edu.tr, ORCID: 0000-0003-1012-3605

Alıntılanmak için/Cite as:
Karacan G. ve Çil Koçyigit S.
(2025) Toplam Kalite Yönetimi Uygulamalarının İş Performansına ve Çalışan Memnuniyetine Etkisi: Bir Özel Üniversite Hastanesi Uygulaması, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 34 (1), 366-390.

GİRİŞ

Günümüzde düşük maliyetle yüksek verim elde edilmesi ve daha kaliteli hizmet sunulması sağlık sektörünün en önemli vizyonu haline gelmiştir.

Ülkelerin çoğunda sağlık harcamaları artarken hasta ve çalışan memnuniyet düzeylerinin, verilen hizmetin verimliliği ve performansının artmaması, tıbbi hatalarda azalma görülmemesi gibi birçok etken sağlık kurum ve kuruluşlarındaki yönetimin değişmesini ve yeni yönetim modellerinin benimsenmesini zorunlu hale getirmiştir (Bayer ve Baykal, 2018).

Sağlık sektörü gerek çalışan gerek hasta memnuniyetinin temeline dayanan ve büyük çoğunlukla müşteri algısına bağlı olan hizmet odaklı bir sektördür. Bu sektörde tanı, teşhis ve tedavinin doğru ve zamanında yapılması, hizmet sunumunun kaliteli olması, kullanılan cihaz ve ekipmanlar gibi birçok faktör müşteri memnuniyetinde önemlidir.

Hasta ve çalışan memnuniyetinin sağlanması için ilk ve her defasında şartlara uymak olarak tanımlanan kalite kavramı, geçmişten günümüze sürekli değişime uğramıştır. Bu kavram, son yıllarda daha da gelişerek toplam kalite yönetimi olarak gündeme gelmeye başlamış ve hızla sağlık sektörüne de adapte olmuştur. Sağlık sektöründe de kendine yer edinmeyi başaran toplam kalite yönetimi, hastane yönetimleri tarafından oldukça önemli hale gelmiştir.

TKY, ürünlerin oluşturulma safhalarında olduğu kadar yönetimin her kademesinde olmayı, iç ve dış müşterilerin istek ve ihtiyaçlarını karşılamayı ve herkesin kalitenin stratejik önemini benimseyen bir örgüt kültürü oluşturmayı amaçlamaktadır (Küçük, Yılmaz, Şen ve Küçük, 2015). TKY’de kalite kontrolü tek bir birime ait değildir. İşletme faaliyetleri yerine getirilirken her aşamada kalite denetimini ve önemini vurgulayan ve işin tek seferde doğru olarak yapılmasını öngören bir anlayış olan TKY, bu özellikleriyle hatalı ürün maliyetlerini azaltmaktadır (Naktiyok ve Küçük, 2003).

TKY, işletmelerin verimliliği ve rekabet gücünü arttırmak için en popüler ve en sık tavsiye edilen yaklaşımlardan biridir. Bununla birlikte bazı çalışmalar, TKY’nin işletmelerin dünya standartlarında statü elde etme

yönünden genel etkinliğini ve performansını arttırmalarına yardımcı olduğunu ileri sürmektedir (Wahjudi, L. Singgih ve Suwignjo, 2012).

Toplam kalite yönetimi (TKY) algılarından biri olan performans, kaynakların etkin ve verimli bir şekilde kullanılıp kullanılmadığının göstergesidir. Performans denilince genellikle akla karlılık ve finansal veriler gelmekte ancak bu kavram, gün geçtikçe hizmet sunumlarının iyileştirilmesi ve geliştirilmesine yönelik yol izlenmesi amacıyla gündeme gelmeye başlamıştır (Çınaroğlu ve Şahin, 2012).

Performans, işin başarısıdır ve başarılması gerekir. İş performansı ise kuruluşun hedefleri ve misyonuna ulaşmadaki başarısının bir göstergesidir. İşletmenin performansını arttırmak için müşterilerin ihtiyaç ve beklentilerine odaklanarak sürekli iyileştirmeyi amaçlayan TKY, bir yönetim felsefesidir (Saffar ve Obeidat, 2020).

Müşteri memnuniyetini amaçlayan toplam kalite yönetimi (TKY)’nin en önemli algılarından biri de çalışan memnuniyetidir. Çalışan memnuniyeti aynı zamanda en önemli performans göstergelerinden biridir ve sunulan hizmetin kalitesini de oldukça etkilemektedir. Sağlık sektöründe hasta memnuniyetinin sağlanması için öncelikle çalışan memnuniyetinin sağlanması önem arz etmektedir (Erken, 2013).

Tüm sektörlerde yeni bir yönetim tarzı olan ve bakış açısı getiren TKY, iş performansını ve çalışan memnuniyetini etkilemektedir. Bu nedenle işletmelerin yoğun rekabet ortamındaki varlıklarını sürdürebilmeleri çalışanların hem memnuniyetinin hem de iş performansının artmasına bağlıdır.

Bu kapsamda çalışmada öncelikle toplam kalite yönetimi, iş performansı ve çalışan memnuniyeti konuları ele alınmış ve literatürde bu konularla ilgili yapılan çalışmalara yer verilmiştir. Daha sonra uygulama bölümünde bir özel üniversite hastanesi çalışanları gözünden TKY’nin iş performansına ve çalışan memnuniyetine etkisi hakkında yapılan alan araştırmasının bulguları sunulmuştur. Sonuç ve öneriler bölümünü oluşturan son bölümde analizler sonucu elde edilen bulgulara göre tespitler yapılmış ve öneriler getirilerek çalışma tamamlanmıştır.

KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Toplam Kalite Yönetimi

Kalite kavramının ortaya çıktığı zaman kesin olarak bilinmemekte ancak insanoğlunun her zaman “en iyiye ulaşma” prensibi doğrultusunda yüzyıllardır kaliteyle ilgili çalışmaların olduğu görülmüştür (Akçay, 2008). Türkiye’de uzun yıllar ekonominin iç pazarla sınırlı olması, üreticileri kalite kaygısından uzak tutmuştur. Ancak ülkenin pazara açılıp Gümrük Birliği’ne girmesiyle üreticiler standartlara uygun mal ve ürün üretme çabasına ve yurt dışındaki rekabet ortamına girmek istemiştir. Böylece ilk olarak 1990 yılında ülkenin önde gelen kurum ve kuruluşları tarafından kalite derneği (KALDER) kurulmuştur. Ayrıca ülkedeki TSE (Türk Standartları Enstitüsü), ISO (Uluslararası Standardizasyon Örgütü)’ya üyedir (Tunç, 2018).

Geçmişten günümüze artan teknolojik gelişmeler beraberinde rekabetin artmasını sağlamış ve TKY’yi önemli bir konu haline getirmiştir. TKY, kurum ve kuruluşların rekabet ortamındaki pazar payını ve verimliliğini arttırmakta, maliyetleri azaltmakta ve iç ve dış müşteriler olmak üzere memnuniyetin sağlanmasına yardımcı olmaktadır (Aslan ve Özçelik, 2009).

TKY; çalışanlar dahil olmak üzere müşteri memnuniyeti ile müşterilerin ihtiyaç ve beklentilerini ön planda tutan, sürekli öğrenmeye ve eğitime teşvik ederek iyileştirme ve gelişmeyi amaçlayan, hizmet ve ürün sunumunda sıfır hata ve kaliteyi hedefleyen, istatistiksel yöntemlerle ölçümü sağlayan ve örgütün kurumsal kültürü olarak kaliteyi kabul eden bir yönetim anlayışıdır (Ulusoy, Biçer ve Naldöken, 2011).

TKY, ünlü Japon Kaoru Ishiwaka’ya göre, “müşterilerin memnun olarak satın alacakları ürün ve hizmetlerin iyileştirilmesi, tasarımı, pazarlaması ve satın alınan ürün ve hizmetlerin iyileştirilmesi, tasarımı, pazarlaması ve son olarak maliyetlerin düşürülmesidir” şeklinde tanımlanmıştır. Bu amaçlara ulaşabilmek için tüm birimlerin katılımı sağlanmalı ve tüm birimler birlikte çalışmalıdır (Tosun, 2010).

TKY’nin uygulanabilmesi için çeşitli yönetim anlayışları olmuş ve bu çerçevede birçok araç ve teknik kullanılmıştır. Kullanılan bu araç ve teknikler, ortaya çıkan ya da

çıkabilecek sorunların belirlenmesi ve çözülmesine katkı sağlayarak elde edilen verilerin değerlendirilmesini sağlar (Kıraç, 2016). TKY’de sorunun tanımlanması, analiz edilmesi ve iyileştirilmesi aşamalarında kullanılan bazı araç ve teknikler anlatılmıştır.

- **PUKO (Planla-Uygula-Kontrol Et-Önlem Al)**

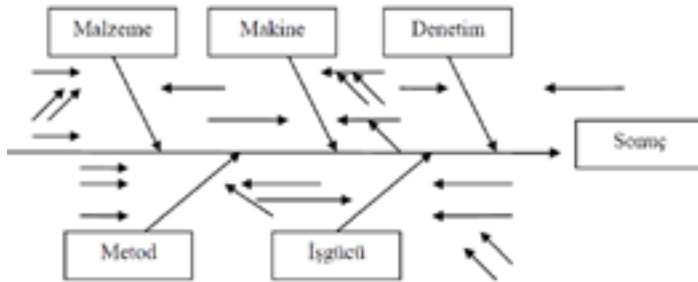
Döngüsü: Sürekli gelişim ilkesini baz alan bu döngü en sık kullanılan araç ve tekniklerin başında gelmektedir. PUKO döngüsünde önce süreç planlanır ve gerekli hazırlıklar yapılır. Daha sonra uygulama aşamasına geçilerek hazırlanan kalite iyileştirme ve gelişme planı örgütün tamamında uygulamaya koyulur. Üçüncü aşamada uygulanan kalite iyileştirme ve gelişme planının uygulamaya koyulmadan önceki durumu ile uygulamaya koyulduktan sonraki durumu karşılaştırılarak kontrol edilir. Son aşama olan önlem al aşamasında ise kontrol ve değerlendirmeler sonucunda tespit edilen aksaklıklar varsa bu aksaklıkların ne yönde iyileştirilebileceği ve hangi durumlarda önlem alınması gerektiği sonucuna ulaşılır. Sonra tekrar planla aşamasına geçilerek süreç yeniden başlatılır (Avcı, 2016).

- **Kalite Kontrol Çemberleri:** Çalışma ortamlarında sürekli iyileştirme ve gelişme faaliyetlerini sürdürmek amacıyla her düzeyden gönüllü çalışanların katılımının sağlandığı ve düzenli aralıklarla bir araya gelen küçük topluluklardır. Ekip çalışmasının en güzel örneklerinden ve tüm çalışanların sürece dahil edilmeleri konusunda en önemli faydayı sağlayan araç ve tekniklerden biridir (Taşçı ve Çabuk, 2013: 85). Böylece aynı birimde bulunan çalışan ve yöneticinin bir araya gelerek iş yerinde karşılaşılan sorunların tanımlanmasını, analizini ve çözülmesini amaçlar (Uryan, 2002).

- **Benchmarking (Kıyaslama):** Bir kurum ya da kuruluşun bilinçli olarak kendi performansını daha iyiye ulaştırabilmek için bilinçli bir şekilde ve sürekli kendi sektöründe en iyi olan kurum ya da kuruluşların o işleri nasıl yaptıklarını araştırması, incelemesi ve kendi yaptıklarıyla karşılaştırarak sonuçlar elde etmesi ve bu sonuçları bir plan ile kendi örgütüne uygulayarak başarılı sonuçlar elde etme çabasıdır (Ekici, 2009).

Bu uygulama, kurum ya da kuruluşun kendi içindeki benzer süreçlerle de yapılabilir (Zeyrekli Yaş, 2009).

- **Beyin Fırtınası:** Belirli bir sorunu çözmek için bir grup kişinin bir araya gelerek kişisel görüş ve fikirlerini rahatça ifade ettikleri ve farklı fikir ve yaklaşımların üretilmesini sağlayan bir araç ve tekniktir (Taşçı ve Çabuk, 2013). Beyin fırtınasında 4-12 arasında değişen bireylerin katılımıyla bir grup oluşturulur ve tüm bireylerin düşünceleri değerlendirilir. Bu teknikle sırasıyla problem tanımlanır, nedenler tespit edilir, ardından çözümler belirlenir, uygun öneri ve kriterler belirlenerek bu öneri ve kriterlerin geliştirilmesi sağlanır (Söyük ve Üzgöl Yenidikici, t.y.).
- **Sebep-Sonuç (Balık Kılçığı) Diyagramı:** Bu diyagram, bir süreci etkileyen sebepleri sınıflandırıp ilişkilendirerek açık bir şekilde resmeden ve süreçteki problemin olası sebeplerinin tanımlanması ve analiz edilmesidir (Taşçı ve Çabuk, 2013). Balık kılçığı diyagramı, çalışanlar arası iletişimi iyileştirerek çalışanları aktifleştirmekte ve takım çalışmasını geliştirmektedir. Bu nedenle problemlerin farkına varılması ve analizinde TKY açısından önemli bir yere sahiptir (Avcı, 2016).



Şekil 1. Sebep-Sonuç Diyagramı (Ertürk, 2000)

- **Pareto Analizi (Pareto Diyagramı):** Kaliteyi etkileyen tüm unsurların değerlendirilerek sorunların ortaya çıkarılması ve o sorunlara çözüm bulunması amacıyla kullanılmaktadır. Kalite grafiği olarak da bilinmekte ve sorunların çözülme sırasının belirlenmesine katkısı olan dikey çubuk grafiğinin özel bir şeklidir (Avcı, 2016). Pareto diyagramı genel olarak verilerin toplanması, sıralanması ve elde edilen

rakamların bir diyagram üzerine yerleştirilmesi olarak üç aşamadan oluşmaktadır. Var olan problemlerin nedenleri belirlenerek en fazla karşılaşılan nedenler en solda, en az karşılaşılanlar ise en sağda olacak şekilde X eksenine yerleştirilerek elde edilen veriler, XY çizelgesinde grafik olarak ifade edilir. Aşağıda bireylerin sağlık kurumlarını tercih etme nedenleriyle ilgili yapılan araştırma sonucu elde edilen verilerin pareto diyagramı ile gösterimi örneklendirilmiştir (Söyük ve Üzgöl Yenidikici, t.y.).



Şekil 2. Pareto Diyagramı Örneği (Söyük ve Üzgöl Yenidikici, t.y.).

Bir yönetim anlayışı olan TKY, bu araç ve teknikleri kullanarak ve birtakım ilkeleri bünyesinde barındırarak işlevini yerine getirmektedir. Kurum ve kuruluşlar tarafından istenen sonuçların elde edilebilmesi için TKY'nin müşteri memnuniyeti ve müşteri odaklılık, sürekli iyileştirme ve gelişme (kaizen), üst yönetimin liderliği, çalışanların eğitimi ve tam katılımı, süreç kontrolü ve süreçlere odaklılık, ölçüm ve istatistiksel yöntemlerden yararlanma ilkeleri özümzenmelidir.

Ülkelerin çoğunda sağlık hizmetlerinin kalitesini iyileştirebilmek amacıyla TKY ilkeleri ve yöntemleri uygulanmaktadır. Ülkemizde de Sağlık Bakanlığı'nın çalışmalarıyla birlikte sağlık sektöründe kaliteye ve TKY'ye ilgi her geçen gün artmaktadır (Doğan ve Kaya, 2004).

Sağlık kurum ve kuruluşları, günümüzde en karmaşık işletmelerdir ve sağlık hizmetinin depolanamaması, üretildiği anda tüketilmesi gibi diğer çoğu işletmeden

ayrılan özelliklere sahiptir. Bu nedenle TKY, sağlık hizmeti sunan bir örgütte tüm iş görenlerin katılımı, ekip çalışması ve inisiyatif kullanımının gerekli olduğu bir süreçtir (Gürcü, 2011).

Donabedian’a göre sağlık hizmetlerinin kalitesi etkenlik, etkililik, verimlilik, optimal olma, kabul edilebilirlik, yasallık ve eşitlik olmak üzere 7 faktör ile belirlenmektedir (Kıraç, 2016). Kaynakların verimli bir şekilde dağıtılarak kullanılması, hizmetin etkili bir şekilde sunulması ve verilmesi, kaynak kullanımında ve herkesin hizmetlere ulaşmasında eşitliğe önem verilmesi, hizmet sunumu sırasında ve sonrasında hasta ve yakınlarının memnuniyetinin sağlanması gereklidir (Zeyrekli Yaş, 2009).

TKY uygulama sürecinde standart bir format bulunmamakta, her örgüt TKY uygulama sürecini yönetimin desteğiyle kendisi belirlemelidir (Ekici, 2009). Ancak TKY’nin uygulanabilmesi için öncelikle üst yönetim kalite konusunda bilgilendirilmeli ve bu konuda kararlı olmalıdır (Göztepe, 2009).

İş Performansı

İş performansı sunulan hizmetin ve ürünlerin kaliteli olması ve bu kalitenin devamlılığının sağlanabilmesi adına insan kaynakları yönetiminin en temel konularından biridir. Yoğun bir rekabet ortamında bulunan tüm sektörlerde değişen koşullar, iş performansı kavramının sürekli güncellenmesine neden olmaktadır (Kurt, 2013).

Literatürde iş performansı ile ilgili farklı tanımlar mevcuttur. İş performansı Kohli (1985) tarafından çalışan kendisiyle eş değer çalışanlarla kıyaslandığında işle ilgili davranış ve çıktıların verimlilik düzeyi, Rousseau ve McLean (1993) tarafından çalışanların ücret karşılığı göstermeleri gereken çaba şeklinde tanımlanmıştır (Begenirbaş ve Turgut, 2014). Başaran (2000) “*göreve ilişkin beklenenler ile elde edilen sonuçlar arasındaki ilişkinin fonksiyonu*”, Barutçugil “*harcanan emek karşılığı elde edilen başarı düzeyi*”, Celep (2010), “*çalışanların işletme hedeflerine yönelik nitel ya da nicel katkıları*”, Eren ve Hayatoğlu (2011), “*bir işin belirli bir süre içerisinde ve belirli bir kaynak kullanımı ile yerine getirilmesi*” şeklinde iş performansını ifade eden diğer tanımlamalardır (Yılmaz ve Tanrıverdi, 2017).

İş performansı genel olarak çalışanların görevlerinin yerine getirmek amacıyla yapmış oldukları eylemler, sarf ettikleri gayret ve bu eylem ve gayret neticesinde görevlerini yerine getirme veya hedeflerine ulaşma göstergesidir (Altaş ve Çekmecelioğlu, 2015). Başka bir ifadeyle iş performansı; çalışanın kontrol ettiği ve örgütün hedeflerine ulaşmasına katkıda bulunan her türden faaliyet ve davranışlardır (Begenirbaş ve Turgut, 2014).

Kurum ve kuruluşlarda iş performans oldukça önemli bir konuma sahiptir. Çünkü iyi bir iş performansı ile çalışan bireyin özgüveni ve başarısı artacak ve böylece o kurum ya da kuruluşun hem performansı hem de rekabet gücü artacaktır (Kılınç, 2022). Sağlık gibi hizmet odaklı sektörlerde iş performansı, hizmet sunumu gibi somut ya da bireyler arası duygu ve davranış biçimleri gibi soyut olarak karşımıza çıkabilmektedir (Begenirbaş ve Turgut, 2014).

İş performansı çalışma koşulları, psikolojik baskı, çalışanların lider davranışlarını algılama biçimleri, aynı işe farklı ücret ödenmesi gibi birçok faktörden etkilenmektedir. Bu faktörlerden etkilenen iş performansının iki boyutta ele aldığı görülmektedir (Mucır, 2022). Borman ve Motowidlo’ya ait olan en temel iş performansı boyutları yaklaşımında görev (rol içi) ve bağlamsal (rol dışı) olmak üzere iki farklı iş gören davranışı tanımlanmıştır. Bu iki temel boyut örgütsel etkililiğe farklı şekillerde katkıda bulunmaktadır (Kurt, 2013).

- **Görev Performansı:** Kurum ya da kuruluşların temel teknik süreçlerini yani materyallerin ürün veya hizmete dönüştürülmesi ve faaliyetlerin yerine getirilmesiyle ilgili davranışları içeren, iş gören ve işveren arasındaki sözleşmeye bağlı olarak işin gerekliliklerinin yerine getirilmesini sağlayan performans türüdür. Genellikle görev tanımlarının anlaşılır olması, çalışma ortamının elverişli olması, mesleki yeterlilik ve işin ustalık gerektirmesi gibi süreçleri kapsamaktadır (Kılınç, 2022). Görev performansında çalışanların değerlendirilerek yönetme, yönlendirme ve insani ilişkilerle ilgili görevlerin idare edilmesi süreçlerini kapsayan liderlik görev performansı ve yöneticinin görev tanımı dışında kalan yani alt kademedeki çalışanın görevlerini ifade eden teknik-idari görev performansı olmak üzere iki bileşeni vardır (Çoban, 2019). Görev performansının

önemli belirleyicilerinden olan çıktının miktarı ve kalitesi çalışanın performansını ölçmek için önemli bir kriterdir (Kurt, 2013).

- **Bağlamsal Performans:** Çalışanın görev tanımında yer almayan ancak bu görevlerin yerine getirilmesini kolaylaştırmak amacıyla görev performansına yardımcı olan ve ortaya çıkmasında iyi niyetin ön planda olduğu davranışlardır (Çoban, 2019). Örgütün ana görev faaliyetine ya da ana görev yapısına doğrudan etki etmeyen ancak amaç ve hedeflerin takibinde psikolojik, yönetsel ve sosyal çevreyi destekleyen aktivitelerdir (Eren ve Günlü Küçükaltan, 2017). Çalışanların verilen görevlere istekli ve gönüllü olması, bu görevler yerine getirilirken çalışma arkadaşlarının öğrenmesine katkıda bulunulması, iş arkadaşlarının desteklenmesi ve onlara yardım edilmesi, bilinenlerin diğer kişilerle paylaşılması gibi eylemleri içeren bağlamsal performans yardımlaşma ortamının oluşmasını sağlar, ekip içi iletişimi artırır ve örgüt ikliminin gelişmesine olumlu yönde katkıda bulunur (Çuhacı, 2022).

İş performansı örgüt iklimi, örgütsel faktörler, yönetim anlayışı, motivasyon, çalışma koşulları, iş sağlığı ve güvenliği gibi birçok faktörden etkilenmektedir (Çuhacı, 2022). Bu faktörlerin hepsi temelde yönetsel, bireysel ve diğer unsurlar olmak üzere üç ana başlık altında toplanmıştır. Yönetsel unsurlara fiziksel çalışma ortamının yeterliliği, kaliteli ekipmana erişilebilirlik, işe yardımcı prosedürlerin varlığı, iş karşılığı olarak maaş ödemesinin gerçekleşmesi, çalışanın bilgi ve kabiliyetinin var olması (Yıldızbaş Türk, 2019); bireysel unsurlara çalışanın cinsiyet, medeni durum, yaş, eğitim seviyesi gibi sosyo-demografik özellikleri ile kültürel yapısı, ücret düzeyi algısı gibi unsurların yanında çalışanın inisiyatif alabilmesi, yöneticiyle iletişim tarzının uyumluluğu (Yıldızbaş Türk, 2019) ve diğer unsurlara sağlık ve ulaşım sorunları, çalışma koşullarının ağır olması, sosyal güvence konusundaki yetersizlikler, ücret yetersizliği gibi unsurlar (Kılınç, 2022) örnek gösterilebilir.

Literatürdeki çalışmalar incelendiğinde, TKY kültürünü benimseyen ve uygulayan kurum ve kuruluşların bu kültürü benimsemeyen ve uygulamayanlara göre rekabet bakımından daha avantajlı olduğu görülmektedir. Sürekli

iyileştirme ve gelişmeye odaklanan, müşterilerin istek ve gereksinimlerinin karşılamaya odaklanan ve çalışanlarını motive ederek onları kaliteli çıktı elde etmeye teşvik eden örgütlerin daha iyi performans gösterdiği söylenebilir. Bu nedenle bir örgüt TKY kültürünü benimsediği ve uyguladığı ölçüde yüksek performans gösterecektir (Mucır, 2022).

Çalışan Memnuniyeti

Her geçen gün daha fazla önem kazanmaya başlayan çalışan memnuniyeti, hizmet sunumunu ve kalitesini oldukça etkilemektedir. Özellikle hasta memnuniyetini sağlamanın yollarından biri çalışan memnuniyetinin sağlanmasıdır (Erken, 2013).

Geçmişten günümüze çalışma hayatının geçirdiği evrim, çalışan insan gücünün memnuniyetlerinin işverenler tarafından önemsenmesi ve dikkate alınmasını zorunluluğunu getirmiştir. Çünkü günümüzdeki örgütlerin rekabet avantajı elde edebilmeleri için maddi faktörlerin yanında maddi olmayan faktörlere bağımlı hale gelinmesidir (Şahin, Bacak ve Güler, 2015).

Çalışan memnuniyeti Locke tarafından “*kişinin iş deneyimi sonucu yaşamış olduğu duygusal sonuç*”, Becker ve Kearkes tarafından “*çalışan kişilerin yaptıkları işlere ilişkin konsantrasyonunu arttıran bir unsur*”, Heskett tarafından “*kişilerin işleriyle ilgili taşıdıkları pozitif düşünceler*” şeklinde tanımlanırken; Mathieu ve Zajac, “*bir işletmede çalışan memnuniyeti az olursa işletme performansının doğrudan etkileneceği*” üzerine vurgu yapmıştır (Şahin ve diğerleri, 2015).

Kurum ve kuruluşların aslında iç müşterileri olan çalışanlarının memnuniyetlerinin sağlanmasıyla verimlilik ve bağlılık artar ve o kurum ve kuruluşun performansının yükselmesine büyük katkı sağlar. Staples ve Higgins çalışan memnuniyetini çalışma koşulları, yönetim ve ücret gibi faktörlerin sonucu; performans, yaşam soyumu ve devamsızlık gibi faktörlerin ise nedeni olarak görmektedir. Ayrıca çalışan memnuniyeti, müşteri memnuniyeti ve kalitenin de önemli belirleyicileri olmaktadır (Demirsel ve Erat, 2019).

Özellikle sağlık gibi hizmet sektöründe örgütsel başarı tanımlanmak isteniyorsa çalışan memnuniyetini arttırmak

önemlidir çünkü çalışan memnuniyeti, uzun vadede çalışanların üretkenliğini artırır ve karlı müşterilerin elde tutulmasına olanak sağlar. Böylece daha iyi iş operasyonlarının kapısı açılır (Kurdi, Alshurideh ve Alnaser, 2020).

Çalışan memnuniyetinin sağlanmasında genel olarak üç başlık altında toplanan bireysel, içsel ve dışsal faktörler bulunmaktadır. Bireysel faktörler cinsiyet, yaş, kişilik, zeka, yetenek gibi kişinin kendisinden kaynaklanan değişkenlerden ve medeni durum, eğitim düzeyi, iş deneyimi, kıdem ve statü gibi sonradan kazanılan değişkenlerden oluşmaktadır (Erken, 2013). İçsel faktörler işin temel yapısının doğasında bulunan ve işin kendisiyle ilişkili özelliklerdir. Bu özelliklere görevin önemi ve kimliği, göreve ait becerinin çeşitliliği, görevle ilgili geri bildirim, yöneticilerin iş görenlere yüklediği sorumluluk duygusu gösterilebilir (Demirsel, 2021). Dışsal faktörler terfi ve ödüllendirme, iş güvenliği, çalışmayı takdir etme, ücret gibi finansal (mali) unsurlardan, motivasyon, terfi, çalışanların kararlara katılımı, hiyerarşik yapı gibi yönetsel (idari) unsurlardan ve örgütün yapısı, kültürü ve iklimi, örgüt içi iletişim, kurumsal imaj gibi örgütsel unsurlardan oluşmaktadır (Zameddinli, 2022).

TKY sağlık kurum ve kuruluşları açısından değerlendirildiğinde, sağlık hizmetlerinde yapılacak bir hatanın insan hayatını etkilemesi nedeniyle yüksek teknoloji ve iyi ve kaliteli bir hizmet sunumu gerektiren bir yaklaşımdır. Bu sebeple hem çalışan hem de hasta ve yakınlarının beklenti ve ihtiyaçlarını karşılayabilen örgütler iç ve dış müşteri memnuniyetini arttırabilmektedir. Bu durum kurumsal imajı da büyük ölçüde etkilediği için TKY uygulamalarında memnuniyet temel bir ölçüttür (Dolapoğlu, 2018).

Çalışan memnuniyeti, bir örgütün başarısı için oldukça önemlidir. Çalışan memnuniyetinin yüksek olması düşük devir hızıyla ilişkilidir. Bu nedenle işverenler açısından çalışanların işlerinden memnun olması bir öncelik olmalıdır (Gregory, 2011). Ayrıca yönetim çalışanların memnuniyetlerinin sağlanması için salt ekonomik ihtiyaçların karşılanmasının yeterli olmadığını, sosyal ihtiyaçlarının da karşılanması gerekliliğini anlamalı ve unutmamalıdır (Demirsel ve Erat, 2019).

LİTERATÜR TARAMASI

Literatüre bakıldığında, sağlık kurum ve kuruluşları dahil olmak üzere tüm sektörlerde toplam kalite yönetimi, iş performansı ve çalışan memnuniyetiyle ilgili çalışmalara yer verilmiştir. Sağlık sektörü dışında otomotiv, üretim gibi sektörlerde de TKY anlayışının ya da uygulamalarının iç müşteri (çalışan) memnuniyeti ya da çalışan performansları ile ilişkisi ya da üzerindeki etkileri incelenmiştir. Bunlardan bazılarına aşağıda yer verilmiştir.

Koçer (2020) tarafından bir devlet hastanesinde TKY uygulamaları ile bu hastanede çalışanların memnuniyetleri arasındaki ilişkinin belirlenmesi amaçlanmıştır. 103 kişiyle yüz yüze yapılan anket çalışmanın bulgularına göre araştırmanın yapıldığı devlet hastanesindeki TKY uygulamaları ile bu hastanede çalışanların memnuniyetleri arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişkinin olduğu görülmüştür.

Dolapoğlu (2018) tarafından bir özel ve bir devlet hastanesindeki TKY uygulamaları ile bu hastanelerde görev yapan sağlık çalışanlarının memnuniyet düzeyleri ve örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Özel ve devlet hastanesinde çalışan toplam 303 kişiyle yüz yüze yapılan anket çalışmasının bulgularına göre hem özel hem de devlet hastanesinde uygulanan TKY uygulamaları ile bu hastanelerde çalışan sağlık çalışanlarının memnuniyet düzeyleri arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişkinin olduğu görülmüştür.

Mohammed A. Benshina (2022) tarafından Libya otellerindeki toplam kalite yönetimi, çalışan ve müşteri memnuniyeti ve iş performansı arasındaki ilişkinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Libya otellerinde çalışanlara ve müşterilere uygulanan anket yöntemi sonucunda elde edilen bulgulara göre toplam kalite yönetimi ile çalışan memnuniyeti arasında pozitif bir ilişkinin olduğu görülmüştür.

Bayram (2017) tarafından toplam kalite yönetiminin çalışan memnuniyetine etkisinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Bu amaç doğrultusunda İstanbul Elektrikli Tramvay ve Tünel İşletmeleri (İETT) şoförlerine yüz yüze anket yöntemi kullanılmıştır. Elde edilen bulgulara göre toplam kalite yönetimi ile çalışan memnuniyeti ve alt boyutları arasında anlamlı bir ilişkinin olduğu görülmüştür.

Yılmaz (2017) tarafından İstanbul'daki bir kamu hastanesi çalışanlarının toplam kalite yönetimi ve iş performansı algı düzeylerinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Bu amaç doğrultusunda 325 sağlık çalışanına anket yöntemi uygulanmıştır. Elde edilen bulgulara göre sağlık çalışanlarının toplam kalite yönetimi ve iş performansı algı düzeylerinin ortalama olduğu görülmüştür.

Fidanoğlu ve Değirmenci (2019) tarafından Şanlıurfa Büyükşehir Belediyesi'nde uygulanan toplam kalite yönetimi uygulamalarının belediyede çalışanların memnuniyetleri ve örgütsel bağlılıklarına etkisinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Bu amaç doğrultusunda 331 çalışana anket yöntemi uygulanmış, 301 kişinin anket formu değerlendirmeye alınmıştır. Elde edilen bulgulara göre toplam kalite yönetimi uygulamaları ile çalışanların memnuniyetleri arasında anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür.

Dağışan (2022) tarafından kamu hastanelerinde çalışan hemşirelerin toplam kalite yönetimi ilkeleri algılarının iş performansları üzerindeki etkisinin incelenmesi amaçlanmıştır. Bu amaç doğrultusunda 349 hemşireye anket yöntemi uygulanarak veriler toplanmıştır. Elde edilen bulgulara göre toplam kalite yönetiminin sürekli iyileştirme ve hasta odaklılık ilkelerinin iş performansına anlamlı düzeyde etkisinin olduğu görülmüştür.

Mucır, Elçi ve Murat Eminoğlu (2021) tarafından Kocaeli'nde faaliyet gösteren otomotiv sektöründeki tasarım-mühendislik firmasındaki toplam kalite yönetimi yaklaşımının iş tatmini ve iş performansına etkisinin ölçülmesi amaçlanmıştır. Çalışma gönüllü katılım esası ile 361 kişiye anket yöntemi kullanılarak yapılmıştır. Elde edilen bulgular sonucunda toplam kalite yönetimi alt boyutlarından liderlik, örgütsel güven ve personel ilişkilerinin iş performansını ve alt boyutlarını pozitif yönde etkilediği görülmüştür.

ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ VE KAPSAMI

Çalışmanın bu bölümünde araştırmanın amacı ve önemi, modeli, evreni ve örneklemini, veri toplama aracı ve yöntemi, verilerin toplanması, analizi ve değerlendirilmesi, araştırmanın etik boyutu, kapsamı ve kısıtları ve hipotezleri açıklanmıştır.

Araştırmanın Amacı ve Önemi

Bu araştırmanın amacı, yoğun rekabet ortamındaki işletmelerin varlıklarını devam ettirebilmeleri için benimsedikleri ve bir yönetim tarzı olan toplam kalite yönetimi uygulamalarının iş performansına ve çalışan memnuniyetine etkisinin belirlenmesidir. Yoğun rekabet ortamındaki işletmelerden biri de sağlık kurum ve kuruluşlarıdır. Bu işletmelerin her geçen gün sayısının artması nedeniyle Ankara'da bir özel üniversite hastanesinde farklı dallarda görev yapan sağlık çalışanları kapsamında bu çalışma yapılarak sağlık sektöründe toplam kalite yönetimi uygulamalarının iş performansı ve çalışan memnuniyetine etkisi farklı dallardaki sağlık çalışanları gözünden değerlendirilmiştir. Ayrıca toplam kalite yönetimi uygulamaları, iş performansı ve çalışan memnuniyetinin katılımcıların görevlerine göre farklılık gösterip göstermediği alt amaçtır.

Literatür incelendiğinde, sağlık kurum ve kuruluşları dahil olmak üzere tüm sektörlerde toplam kalite yönetimi, çalışan memnuniyeti ve iş performansı ile ilgili çalışmalara yer verilmiştir. Sağlık sektörü dışında otomotiv, üretim gibi sektörlerde TKY anlayışının ya da uygulamalarının iç müşteri (çalışan) memnuniyeti ya da çalışan performansları üzerindeki etkileri incelenmiştir. Son yıllardaki çalışmalarda çalışan memnuniyeti ve iş performansına dayalı performans ölçüm ve değerlendirmelerinin arttığı görülmektedir ve TKY ile iş performansı arasında olumlu ve önemli bir ilişki olduğunu ileri sürülen çalışmalar (Flynn et al., 1995; Dağışan, 2022; Mucır, 2022) ve TKY ile çalışan memnuniyeti arasında olumlu ve önemli bir ilişki olduğunu ileri süren çalışmalar (Bayram, 2017; Dolapoğlu, 2018; Koçer, 2020; Mohamed A. Benshina, 2022) yapılmıştır. Bu çalışmanın hem örneklem hem de sektör açısından farklı bir gruba uygulanması ve sağlık sektöründe TKY uygulamalarının çalışan memnuniyetine ve iş performansına etkisinin belirlenmesi açısından literatüre katkısı olacağı düşünülmektedir.

Araştırmanın Modeli

Bu çalışmada, TKY uygulamalarının iş performansı ve çalışan memnuniyeti üzerine etkisi noktasında tarama modeline başvurulmuştur. Araştırmada, tarama modelleri içerisinde ise ilişkisel tarama modeli kullanılmıştır.

Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Araştırmanın evreni, Ankara’da bir özel üniversite hastanesinde görev yapan sağlık çalışanlarından oluşmaktadır. Hastanede araştırma yapılan dönemde 84 doktor, 125 hemşire, 35 ATT, 5 ebe, 20 paramedik, 41 tekniker/teknisyen, 72 hasta hizmetleri olmak üzere toplam 382 sağlık çalışanı görev yapmaktadır. Araştırmaya katılan tüm sağlık çalışanları çalışmaya dahil edilmiştir ve 203 kişiden geçerli bir geri dönüş alınmıştır. Örneklemen evreni temsil ettiğinin göstergesi olarak Yamane (2001) tarafından geliştirilen formül kullanılmıştır.

Veri Toplama Aracı ve Yöntemi

Araştırmada, verilerin toplanması için dört bölümden oluşan anket yöntemi kullanılmıştır. Anketin birinci bölümünde, araştırmaya katılanların sosyo-demografik özelliklerini içeren kişisel bilgi formu kullanılmıştır. İkinci bölümde Koçer (2020) tarafından geliştirilen ve toplam 21 soru ile hasta odaklılık, çalışan katılımı, liderlik, ekip çalışması, ödül tahsisi, performans değerlendirme, sürekli gelişme ve güçlendirmeyi kapsayan 8 boyuttan oluşan “Toplam Kalite Yönetimi Uygulamaları Ölçeği” kullanılmıştır. Deming, Crosby, Juran, Ishikawa, Feigenbaum gibi kalite liderleri tarafından TKY uygulamalarında belirtilen standartlara dayalı yapılan geniş ölçekli literatür taraması sonucu hazırlanan bu ölçek “1-Hiçbir Zaman, 2-Nadiren, 3-Bazen, 4-Genellikle, 5-Sıklıkla ve 6- Her Zaman” şeklinde 6’lı likert derecelendirmesinden oluşmaktadır. Ölçekten yüksek puan alınması, katılımcıların toplam kalite yönetimi uygulamalarına yönelik katılımlarının olumlu olduğunun göstergesidir. Ölçeğin Cronbach’s alfa değeri 0,938’dir. Üçüncü bölümde Mucır (2022) tarafından geçerlilik ve güvenilirliği test edilerek geliştirilen ve toplam 15 soru ile görev performansı ve bağlamsal performansı kapsayan 2 boyuttan oluşan İş Performansı Ölçeği” kullanılmıştır. Görev performansı alt boyutu, katılımcıların teknik ve uzmanlık yönünü ölçmeyi amaçlarken bağlamsal performans alt boyutu ise katılımcıların örgüt içerisindeki yükümlü olduğu işler haricinde gönüllü olarak uyguladıkları işlerin performansını ölçmeyi amaçlamıştır. Bu ölçek “1-Kesinlikle katılmıyorum, 2-Katılmıyorum, 3-Kararsızım, 4-Katılıyorum ve 5-Kesinlikle katılıyorum”

şeklinde 5’li likert derecelendirmesinden oluşmaktadır. Ölçeğin iki boyutu ayrı ayrı değerlendirilmiş ve toplam puanı bulunmamaktadır. Ölçeğin Cronbach’s alfa değerleri; görev performansı=0,852 ve bağlamsal performans=0,831’dir. Son olarak dördüncü bölümde Koçer (2020) tarafından geliştirilen ve toplam 21 soru ile ücret ve terfi, yönetici veya liderlerle iletişim, bilgi ve beceri kullanımı, çalışanlar arası iletişim, personel eğitimi ve çalışma koşullarını kapsayan 6 boyuttan oluşan “Çalışan Memnuniyeti Ölçeği” kullanılmıştır. Çalışan memnuniyetini etkileyen faktörlere ilişkin literatür taraması sonucu ortak bulgulara dayandırılarak hazırlanan bu ölçek “1-Kesinlikle katılmıyorum, 2-Katılmıyorum, 3-Kararsızım, 4-Katılıyorum ve 5-Kesinlikle katılıyorum” şeklinde 5’li likert derecelendirmesinden oluşmaktadır. Çalışan memnuniyetinin yüksek olduğunun göstergesi olarak ölçekten yüksek puan alınması gerekmektedir. Ölçeğin Cronbach’s alfa değeri 0,945’tir.

Verilerin Toplanması

Araştırma verileri, Mayıs-Haziran 2023 tarihini kapsayan zaman diliminde, zaman ve maliyet kısıtı nedeniyle online olarak Google Formlar’da hazırlanmış anketin ilgili sağlık çalışanlarına gönderilmesiyle toplanmıştır. Verilerin toplanması için önce üniversitenin etik kurulunda daha sonra da araştırmanın yapılacağı ilgili kurumdan gerekli izinler alınmış ve ilgili sağlık çalışanlarına ulaşılarak anket gönderilmiştir.

Verilerin Analizi ve Değerlendirilmesi

Bu çalışmada, anket yöntemi sonucu elde edilen verilerin analizi istatistik programı kullanılarak yapılmıştır. Anket sorularının ilk bölümündeki sosyo-demografik özelliklerin değerlendirilmesinde betimleyici istatistikler (sayı, yüzde, ortalama ve standart sapma) kullanılmıştır. Ölçeklerin güvenilirliklerinin belirlenmesinde Cronbach’s Alpha katsayısına yer verilmiştir. Güvenilirlik analizinden sonra verilerin normal dağılıp dağılmadığının görülmesi için Skewness ve Kurtosis değerlerine yer verilmiştir. Kim’e (2013) göre, araştırma grubunun 50-300 kişiden oluşması durumunda bu değerlerin -3,29 ile +3,29 arasında olması durumunda veriler normal dağılıma sahiptir. Bu çalışmada katılımcı kitlesi bu sayı aralığında olduğu için referans değerleri -3,29 ile +3,29 olarak baz alınmıştır.

Araştırmada, katılımcıların kişisel özelliklerinin ortaya konmasında frekans dağılımına, değişkenlere ait değerlerin ortaya konmasında standart sapma ve ortalama betimsel istatistiklerine yer verilmiştir. Ortalama değerlerin değerlendirilmesi ve yorumlanmasında Kaplanoğlu (2014)'nın sınıflaması dikkate alınmıştır. Bunun yanında, değişkenler arası ilişkinin ortaya konmasında ise korelasyon analizine yer verilmiştir. Son olarak, TKY uygulamalarının iş performansı ve çalışan memnuniyeti üzerine etkisinin tespitinde regresyon analizine başvurulmuştur.

Araştırmanın Etik Boyutu

Araştırmanın uygulanabilmesi için Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi Bilimsel Etik Kurulundan 17.05.2023 tarihinde E-11054618-302.08.01-183260 sayılı etik komisyon izni ve ilgili kurumdan gerekli izin alınmıştır. Ayrıca “Toplam Kalite Yönetimi Uygulamaları Ölçeği”, “İş Performansı Ölçeği” ve “Çalışan Memnuniyet Ölçeği”nin araştırmada kullanılabilmesi için ölçeğin kullanıldığı çalışmanın yazarlarından mail ortamında gerekli izin alınmıştır.

Araştırmanın Kapsamı ve Kısıtları

Araştırma, sağlık sektöründe TKY uygulamalarının iş performansı ve çalışan memnuniyetine etkisinin değerlendirilebilmesi amacı doğrultusunda, Ankara’da bir özel üniversite hastanesinin çalışanlarıyla sınırlandırılmıştır. Maliyet kısıtı nedeniyle yüz yüze görüşme yerine anket soruları Google formlar üzerinden hazırlanarak çalışanlara iletilmiştir. Araştırmada kullanılan anket formuna katılımcılar, subjektif olarak cevap verdiği için bu subjektif cevaplara göre analiz ve değerlendirme yapılmıştır ve bu çalışma bir özel hastanede yapıldığı için tüm özel hastaneleri kapsamamaktadır, genelleştirilemez. Ayrıca araştırma, verilerin analizinde kullanılan istatistiksel yöntemlerle ve Toplam Kalite Yönetimi Uygulamaları, İş Performansı ve Çalışan Memnuniyeti Ölçekleri ile sınırlıdır.

Araştırmanın Hipotezleri

Bu çalışma, TKY uygulamaları ile ve iş performansı ve çalışan memnuniyeti arasında olumlu bir ilişki ve TKY uygulamalarının iş performansı ve çalışan memnuniyetinde

etkili bir role sahip olduğu temel varsayımından yola çıkılarak tasarlanmıştır. Bu varsayımdan yola çıkılarak aşağıdaki hipotezlere yer verilmiştir:

- H1: Toplam kalite yönetimi uygulamaları ile katılımcıların görevleri arasında anlamlı bir farklılık vardır.
- H2: İş performansı ile katılımcıların görevleri arasında anlamlı bir farklılık vardır.
- H3: Çalışan memnuniyeti ile katılımcıların görevleri arasında anlamlı bir farklılık vardır.
- H4: Toplam kalite yönetimi uygulamaları iş performansını pozitif yönde etkiler.
- H5: Toplam kalite yönetimi uygulamaları çalışan memnuniyetini pozitif yönde etkiler.

ARAŞTIRMA BULGULARI

Araştırmanın bu bölümünde, anket yöntemi ile katılımcılardan elde edilen bulgular ortaya konulmuştur.

Frekans Dağılımları

Tablo 5.1. Katılımcıların Cinsiyet Dağılımları

	N	%
Kadın	147	72,4
Erkek	56	27,6
Toplam	203	100,0

Araştırmaya katılanların cinsiyet dağılımlarına bakıldığında, %72,4’ünün kadın, %27,6’sının erkek olduğu görülmektedir.

Tablo 5.2. Katılımcıların Yaş Dağılımları

	N	%
18-25 yaş	58	28,6
26-35 yaş	84	41,4
36-45 yaş	34	16,7
46 yaş ve üzeri	27	13,3
Toplam	203	100,0

Katılımcıların yaş dağılımlarına bakıldığında, %28,6’sının 18-25 yaş, %41,4’ünün 26-35 yaş, %16,7’sinin 36-45 yaş ve %13,3’ünün ise 46 yaş ve üzerinde olduğu görülmektedir.

Tablo 5.3. Katılımcıların Öğrenim Düzeyi Dağılımları

	N	%
Lise	47	23,2
Ön lisans/Lisans	130	64,0
Yüksek Lisans/Doktora	26	12,8
Toplam	203	100,0

Katılımcıların öğrenim düzeyi dağılımlarında, %23,2'sinin lise mezunu, %64'ünün ön lisans/lisans mezunu, %12,8'inin ise yüksek lisans/doktora mezunu olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 5.4. Katılımcıların Görev Dağılımları

	N	%
Doktor	41	20,2
Ebe/Hemşire/Sağlık Personeli (ATT vb.)	101	49,8
Diğer Sağlık Çalışanı	61	30,0
Toplam	203	100,0

Katılımcıların görev dağılımlarına bakıldığında, %20,2'sinin doktor, %49,8'inin ebe/hemşire/sağlık personeli, %30'unun diğer sağlık çalışanı olduğu görülmektedir.

Tablo 5.5. Katılımcıların Kurumdaki Çalışma Süreleri

	N	%
0-1 yıl	57	28,1
2-5 yıl	82	40,4
6-10 yıl	32	15,8
11-15 yıl	22	10,8
16 yıl ve üzeri	10	4,9
Toplam	203	100,0

Katılımcıların mevcut kurumda çalışma sürelerine bakıldığında, %28,1'inin 0-1 yıl, %40,4'ünün 2-5 yıl, %15,8'inin 6-10 yıl, %10,8'inin 11-15 yıl ve %4,9'unun 16 yıl ve üzeri süredir çalıştığı görülmektedir.

Tablo 5.6. Katılımcıların Mesleki Çalışma Süreleri

	N	%
0-1 yıl	26	12,8
2-5 yıl	65	32,0
6-10 yıl	40	19,7
11-15 yıl	28	13,8
16 yıl ve üzeri	44	21,7
Toplam	203	100,0

Katılımcıların mesleki çalışma sürelerine bakıldığında, %12,8'inin 0-1 yıl, %32'sinin 2-5 yıl, %19,7'sinin 6-10 yıl, %13,8'inin 11-15 yıl ve %21,7'sinin 16 yıl ve üzeri süredir çalıştığı görülmektedir.

Ölçek Güvenilirliklerine İlişkin Bulgular

Tablo 5.7. Güvenilirlik Testi Sonuçları

	Madde Sayısı	Cronbach's Alpha
Toplam Kalite Yönetimi Uygulamaları	21	,950
İş Performansı	15	,944
Çalışan Memnuniyeti	21	,964

Yukarıdaki tabloda, anket formu içerisinde yer alan ölçeklerin güvenilirlik sonuçları yer almaktadır. Buna göre, söz konusu ölçeklerin oldukça güvenilir olduğu ifade edilebilir (Özdamar, 2004).

Ölçek ve Alt Boyutlarını Tanımlayıcı Bulgular

Tablo 5.8. Ölçek ve Alt Boyutlarını Betimleyici İstatistikler

	Ort.	SS	Skewness	Kurtosis
Toplam Kalite Yönetimi Uygulamaları	3,91	1,031	,201	-,419
Hasta Odaklılık	4,48	1,208	-,631	-,068
Çalışan Katılımı	3,47	1,559	,061	-1,095
Liderlik	3,91	1,295	-,326	-,394
Ekip Çalışması	3,82	1,117	,065	,205
Ödül Tahsisi	2,71	1,552	,664	-,619
Performans Değerlendirme	3,35	1,646	,072	-1,214
Sürekli Gelişme	4,20	1,231	-,432	-,203
Güçlendirme	4,85	,891	-,984	1,164
İş Performansı	4,45	,551	-1,337	2,959
Görev performansı	4,57	,554	-2,091	8,542
Bağlamsal Performans	4,34	,622	-,979	,778
Çalışan Memnuniyeti	3,31	,897	-,204	-,656
Ücret ve Terfi	2,59	1,203	,258	-1,169
Yönetici veya Liderlerle İletişim	3,45	1,056	-,517	-,501
Bilgi ve Belge Kullanımı	3,72	,885	-,658	,026
Çalışanlar Arası İletişim	3,69	,944	-,865	,555
Personel Eğitimi	3,63	,985	-,777	,233
Çalışma Koşulları	3,26	1,110	-,425	-,723

Ölçek ve alt boyutlarına yönelik elde edilen betimsel istatistiklere bakıldığında, toplam kalite yönetimi uygulamalarının ortalamasının 3,91 olduğu görülmektedir. Bu kısımda yer alan hasta odaklılık alanının 4,48, çalışan katılımı alanının 3,47, liderlik alanının 3,91, ekip çalışması alanının 3,82, ödül tahsisi alanının 2,71, performans değerlendirme alanının 3,35, sürekli gelişme alanının 4,20 ve son olarak güçlendirme alanının 4,85 olduğu görülmektedir. Buna göre, toplam kalite yönetimi uygulamalarına katılım düzeyinin yüksek; ödül tahsisi ve performans değerlendirme alanlarına katılım düzeyinin orta; hasta odaklılık ve güçlendirme alanlarına katılım düzeyinin çok yüksek; çalışan katılımı, liderlik, ekip çalışması ve sürekli gelişme alanlarına katılım düzeyinin ise yüksek olduğu ifade edilebilir.

İş performansı ortalamasının 4,45 olduğu görülmektedir. Bu kısımda yer alan görev performansının 4,57, bağlamsal

performansın 4,34 olduğu görülmektedir. Buna göre, iş performansı ve alt boyutlarına katılım düzeyinin çok yüksek olduğu ifade edilebilir.

Çalışan memnuniyetinin 3,31 olduğu görülmektedir. Ücret ve terfi alanının 2,59, yönetici veya liderlerle iletişim alanının 3,45, bilgi ve belge kullanımından duyulan memnuniyetin 3,72, çalışanlar arası iletişim alanından duyulan memnuniyetin 3,69, personel eğitiminden duyulan memnuniyetin 3,63 ve son olarak çalışma koşulları alanından duyulan memnuniyetin 3,26 olduğu görülmektedir. Buna göre, çalışan memnuniyetinin orta düzeyde olduğu ifade edilebilir. Bunun yanında, çalışma koşullarında duyulan memnuniyetin orta düzeyde olduğu ifade edilebilir. Katılımcılar ücret ve terfi alanlarından düşük düzeyde memnun iken yönetici veya liderlerle iletişim, bilgi ve belge kullanımı, çalışanlar arası iletişim ve personel eğitimi alanından ise yüksek düzeyde memnun olduklarını belirtmişlerdir.

Ölçeklerin Katılımcıların Görevlerine Göre Karşılaştırılması

Tablo 5.9. Göreve Göre Toplam Kalite Yönetimi Uygulamalarının Karşılaştırılması

		N	Ort.	SS	F	p	Fark Testi
Toplam Kalite Yönetimi Uygulamaları	Doktor	41	4,36	1,023	5,414	,01	Doktorlar ile ebe/hemşire/sağlık personeli (ATT vb.) ve diğer sağlık çalışanları arasında
	Ebe/Hemşire/ Sağlık Personeli (ATT vb.)	101	3,85	1,030			
	Diğer sağlık çalışanı	61	3,71	,965			
	Toplam	203	3,91	1,031			
Hasta Odaklılık	Doktor	41	4,65	1,216	1,097	,34	
	Ebe/Hemşire/ Sağlık Personeli (ATT vb.)	101	4,52	1,216			
	Diğer sağlık çalışanı	61	4,30	1,188			
	Toplam	203	4,48	1,208			
Çalışan Katılımı	Doktor	41	4,15	1,361	5,106	,01	Doktorlar ile ebe/hemşire/sağlık personeli (ATT vb.) ve diğer sağlık çalışanları arasında
	Ebe/Hemşire/ Sağlık Personeli (ATT vb.)	101	3,34	1,548			
	Diğer sağlık çalışanı	61	3,24	1,598			
	Toplam	203	3,47	1,559			
Liderlik	Doktor	41	4,25	1,164	1,825	,16	
	Ebe/Hemşire/ Sağlık Personeli (ATT vb.)	101	3,86	1,331			
	Diğer sağlık çalışanı	61	3,78	1,299			
	Toplam	203	3,91	1,295			

Ekip Çalışması	Doktor	41	4,09	1,018	1,428	,24	
	Ebe/Hemşire/ Sağlık Personeli (ATT vb.)	101	3,75	1,110			
	Diğer sağlık çalışanı	61	3,76	1,182			
	Toplam	203	3,82	1,117			
Ödül Tahsisi	Doktor	41	3,66	1,311	11,046	,00	Doktorlar ile ebe/ hemşire/sağlık personeli (ATT vb.) ve diğer sağlık çalışanları arasında
	Ebe/Hemşire/ Sağlık Personeli (ATT vb.)	101	2,56	1,569			
	Diğer sağlık çalışanı	61	2,32	1,434			
	Toplam	203	2,71	1,552			
Performans Değerlendirme	Doktor	41	4,60	1,195	18,441	,00	Doktorlar ile ebe/ hemşire/sağlık personeli (ATT vb.) ve diğer sağlık çalışanları arasında
	Ebe/Hemşire/ Sağlık Personeli (ATT vb.)	101	3,19	1,614			
	Diğer sağlık çalışanı	61	2,80	1,553			
	Toplam	203	3,35	1,646			
Sürekli Gelişme	Doktor	41	4,29	1,111	1,627	,20	
	Ebe/Hemşire/ Sağlık Personeli (ATT vb.)	101	4,30	1,158			
	Diğer sağlık çalışanı	61	3,96	1,401			
	Toplam	203	4,20	1,231			

Güçlendirme	Doktor	41	4,99	1,026	,802	,45
	Ebe/Hemşire/ Sağlık Personeli (ATT vb.)	101	4,78	,854		
	Diğer sağlık çalışanı	61	4,87	,856		
	Toplam	203	4,85	,891		

Göreve göre toplam kalite yönetimi uygulamalarının karşılaştırma sonuçlarına bakıldığında, ölçeğin bütünü ile çalışan katılımı, ödül tahsisi ve performans değerlendirme alanlarının $p < 0,05$ düzeyinde farklılaştığı görülmektedir. Bununla beraber, hasta odaklılık, liderlik, ekip çalışması, sürekli gelişme ve güçlendirme alanlarının $p < 0,05$ düzeyinde farklılaşmadığı görülmektedir. Farklılığın görüldüğü alanlarda doktorların ortalama değerinin daha yüksek olduğu görülmektedir. Bu bölümde ortaya çıkan

farklılığın kaynağının tespit edilmesi için başvurulan LSD test sonuçlarında, doktor olanlar ile ebe/hemşire/sağlık personeli (ATT vb.) ve diğer sağlık çalışanları arasında anlamlı bir farklılık olduğu görülmekte, doktorlar diğer çalışanlara göre çalıştıkları hastanede toplam kalite yönetimine ait hususların uygulandığını daha fazla düşünmektedir. Bu sonuçlar doğrultusunda H1 hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 5.10. Göreve Göre İş Performansının Karşılaştırılması

		N	Ort.	SS	F	p	Fark Testi
İş Performansı	Doktor	41	4,54	,462	3,632	,03	Ebe/hemşire/sağlık personeli (ATT vb.) ile doktor ve diğer sağlık çalışanları arasında
	Ebe/Hemşire/Sağlık Personeli (ATT vb.)	101	4,34	,605			
	Diğer sağlık çalışanı	61	4,55	,485			
	Toplam	203	4,45	,551			
Görev performansı	Doktor	41	4,69	,416	3,483	,03	Ebe/hemşire/sağlık personeli (ATT vb.) ile doktor ve diğer sağlık çalışanları arasında
	Ebe/Hemşire/Sağlık Personeli (ATT vb.)	101	4,47	,633			
	Diğer sağlık çalışanı	61	4,66	,465			
	Toplam	203	4,57	,554			

Bağlamsal Performans	Doktor	41	4,41	,577	3,010	,05	Ebe/hemşire/sağlık personeli (ATT vb.) ile doktor ve diğer sağlık çalışanları arasında
	Ebe/Hemşire/Sağlık Personeli (ATT vb.)	101	4,23	,663			
	Diğer sağlık çalışanı	61	4,46	,557			
	Toplam	203	4,34	,622			

Göreve göre iş performansının karşılaştırma sonuçlarına bakıldığında, ölçeğin bütünü ile görev performansı ve bağlamsal performans alanlarının $p < 0,05$ düzeyinde farklılaştığı görülmektedir. Farklılığın görüldüğü iş performansı ve bağlamsal performans alanında diğer sağlık çalışanlarının ortalamasının yüksek olduğu, görev performansı alanında ise doktorların ortalamasının yüksek olduğu tespit edilmiştir. Ortaya çıkan farklılığın hangi

gruplar arasında olduğunun tespit edilmesi için başvurulan LSD test sonuçlarında ebe/hemşire/sağlık personelleri ile doktor ve diğer sağlık çalışanları arasında anlamlı bir farklılık olduğu, doktor ve diğer sağlık çalışanlarının iş performansı, görev performansı ve bağlamsal performansının daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuçlar doğrultusunda H2 hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 5.11. Göreve Göre Çalışan Memnuniyetinin Karşılaştırılması

		N	Ort.	SS	F	p	Fark Testi
Çalışan Memnuniyeti	Doktor	41	3,78	,962	7,902	,00	Doktor olanlar ile ebe/hemşire/sağlık personeli (ATT vb.) ve diğer sağlık çalışanları arasında
	Ebe/Hemşire/Sağlık Personeli (ATT vb.)	101	3,23	,830			
	Diğer sağlık çalışanı	61	3,12	,865			
	Toplam	203	3,31	,897			
Ücret ve Terfi	Doktor	41	3,54	1,004	19,678	,00	Doktor olanlar ile ebe/hemşire/sağlık personeli (ATT vb.) ve diğer sağlık çalışanları arasında
	Ebe/Hemşire/Sağlık Personeli (ATT vb.)	101	2,42	1,135			
	Diğer sağlık çalışanı	61	2,23	1,119			
	Toplam	203	2,59	1,203			

	Doktor	41	3,89	1,045	5,610	,00	Doktor olanlar ile ebe/ hemşire/sağlık personeli (ATT vb.) ve diğer sağlık çalışanları arasında
Yönetici veya Liderlerle İletişim	Ebe/Hemşire/ Sağlık Personeli (ATT vb.)	101	3,41	,968			
	Diğer sağlık çalışanı	61	3,20	1,127			
	Toplam	203	3,45	1,056			
	Doktor	41	3,97	1,011	2,679	,07	
Bilgi ve Belge Kullanımı	Ebe/Hemşire/ Sağlık Personeli (ATT vb.)	101	3,72	,826			
	Diğer sağlık çalışanı	61	3,56	,864			
	Toplam	203	3,72	,885			
	Doktor	41	3,86	,934	1,201	,30	
Çalışanlar Arası İletişim	Ebe/Hemşire/ Sağlık Personeli (ATT vb.)	101	3,60	,955			
	Diğer sağlık çalışanı	61	3,72	,929			
	Toplam	203	3,69	,944			
	Doktor	41	3,84	1,015	1,554	,21	
Personel Eğitimi	Ebe/Hemşire/ Sağlık Personeli (ATT vb.)	101	3,62	,978			
	Diğer sağlık çalışanı	61	3,49	,968			
	Toplam	203	3,63	,985			
	Doktor	41	3,84	1,015	1,554	,21	

Çalışma Koşulları	Doktor	41	3,67	1,012	3,661	,03	Doktor olanlar ile ebe/hemşire/sağlık personeli (ATT vb.) ve diğer sağlık çalışanları arasında
	Ebe/Hemşire/Sağlık Personeli (ATT vb.)	101	3,14	1,116			
	Diğer sağlık çalışanı	61	3,19	1,116			
	Toplam	203	3,26	1,110			

Göreve göre çalışan memnuniyetinin karşılaştırma sonuçlarına bakıldığında, ölçeğin bütünü ile ücret ve terfi, yönetici veya liderle iletişim ve çalışma koşullarından duyulan memnuniyet alanlarının $p < 0,05$ düzeyinde farklılaştığı görülmektedir. Farklılığın görüldüğü alanlarda, doktorların memnuniyetinin daha yüksek olduğu görülmektedir. Bununla beraber, bilgi ve belge kullanımı, çalışanlar arası iletişim ve personel eğitiminden duyulan memnuniyetin göreve göre farklılaşmadığı tespit edilmiştir.

Ortaya çıkan farklılığın hangi gruplar arasında olduğunun tespit edilmesi için başvurulan LSD test sonuçlarında, çalışan memnuniyetinde doktorlar ile ebe/hemşire/sağlık personeli (ATT vb.) ve diğer sağlık çalışanları arasında anlamlı bir farklılık olduğu, doktorların ortalama değerinin daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuçlar doğrultusunda H3 hipotezi kabul edilmiştir.

Toplam Kalite Yönetimi Uygulamalarının İş Performansına ve Çalışan Memnuniyetine Etkisi

Tablo 5.12. Toplam Kalite Yönetimi Uygulamalarının İş Performansı Üzerine Etkisinin Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken	β	Std. Hata	r^2	t	F	P
Toplam Kalite Yönetimi Uygulamaları	İş Performansı	,212	,035	,157	6,110	37,335	,00
Toplam Kalite Yönetimi Uygulamaları	Bağlamsal Performans	,266	,038	,194	6,958	48,413	,00
Toplam Kalite Yönetimi Uygulamaları	Görev Performansı	,150	,036	,077	4,109	16,885	,00

Toplam kalite yönetimi uygulamalarının iş performansı üzerine etkisine yönelik elde edilen regresyon analizi sonuçlarına bakıldığında toplam kalite yönetimi uygulamalarının pozitif yönlü etkisinin olduğu görülmektedir. Bu etkide açıklanan varyansın %15,7 olduğu görülmektedir. Buna göre, toplam kalite yönetimi uygulamaları arttıkça iş performansı da aynı doğrultuda artış gösterecektir.

Toplam kalite yönetimi uygulamalarının bağlamsal performans üzerine pozitif yönde anlamlı etkisinin olduğu görülmektedir. Bu etkide açıklanan varyansın %19,4 olduğu görülmektedir.

Toplam kalite yönetimi uygulamalarının görev performansı üzerine pozitif yönde anlamlı etkisinin olduğu görülmektedir. Bu etkide açıklanan varyansın %7,7 olduğu görülmektedir.

Bu sonuçlar doğrultusunda H4 hipotezi kabul edilmiştir.

Toplam kalite yönetimi uygulamalarının çalışan memnuniyeti üzerine etkisine yönelik elde edilen regresyon analizi sonuçlarına

bakıldığında toplam kalite yönetimi uygulamalarının pozitif yönlü etkisinin olduğu görülmektedir. Bu etkide açıklanan varyansın %64,1 olduğu görülmektedir. Buna göre, toplam kalite yönetimi uygulamaları arttıkça çalışan memnuniyeti de aynı doğrultuda artış gösterecektir.

Toplam kalite yönetimi uygulamalarının çalışma koşullarından duyulan memnuniyet üzerine pozitif yönde anlamlı etkisinin olduğu görülmektedir. Bu etkide açıklanan varyansın %49,4 olduğu görülmektedir.

Toplam kalite yönetimi uygulamalarının personel eğitiminden duyulan memnuniyet üzerine pozitif yönde anlamlı etkisinin olduğu görülmektedir. Bu etkide açıklanan varyansın %45 olduğu görülmektedir.

Toplam kalite yönetimi uygulamalarının çalışanlar arası iletişimden duyulan memnuniyet üzerine pozitif yönde anlamlı etkisinin olduğu görülmektedir. Bu etkide açıklanan varyansın %28,4 olduğu görülmektedir.

Toplam kalite yönetimi uygulamalarının bilgi ve belge kullanımından duyulan memnuniyet üzerine pozitif yönde anlamlı etkisinin olduğu görülmektedir. Bu etkide

Tablo 5.13. Toplam Kalite Yönetimi Uygulamalarının Çalışan Memnuniyeti Üzerine Etkisinin Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken	β	Std. Hata	r^2	t	F	P
Toplam Kalite Yönetimi Uygulamaları	Çalışan Memnuniyeti	,696	,037	,641	18,929	358,324	,00
Toplam Kalite Yönetimi Uygulamaları	Çalışma Koşulları	,757	,054	,494	14,007	196,208	,00
Toplam Kalite Yönetimi Uygulamaları	Personel Eğitimi	,641	,050	,450	12,835	164,732	,00
Toplam Kalite Yönetimi Uygulamaları	Çalışanlar arası İletişim	,488	,055	,284	8,925	79,663	,00
Toplam Kalite Yönetimi Uygulamaları	Bilgi ve Belge Kullanımı	,645	,040	,566	16,198	262,386	,00
Toplam Kalite Yönetimi Uygulamaları	Yönetici veya Liderlerle İletişim	,735	,050	,515	14,602	213,206	,00
Toplam Kalite Yönetimi Uygulamaları	Ücret ve Terfi	,800	,060	,469	13,334	177,786	,00

açıklanan varyansın %56,6 olduğu görülmektedir.

Toplam kalite yönetimi uygulamalarının yönetici veya liderlerle iletişimden duyulan memnuniyet üzerine pozitif yönde anlamlı etkisinin olduğu görülmektedir. Bu etkide açıklanan varyansın %51,5 olduğu görülmektedir.

Toplam kalite yönetimi uygulamalarının ücret ve terfiden duyulan memnuniyet üzerine pozitif yönde anlamlı etkisinin olduğu görülmektedir. Bu etkide açıklanan varyansın %46,9 olduğu görülmektedir.

Bu sonuçlar doğrultusunda H5 hipotezi kabul edilmiştir.

TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER

TKY uygulamalarının bir özel üniversite hastanesinde sağlık çalışanlarının iş performansı ve memnuniyetine etkisinin incelediği bu çalışmada elde edilen bulgulara göre TKY uygulamalarının sağlık çalışanlarının iş performansı ve memnuniyetleri üzerinde bir bütün olarak pozitif yönde anlamlı bir etkisi olduğu görülmüştür.

TKY uygulamaları ölçeği ve alt boyutlarına yönelik elde edilen betimsel istatistiklere göre toplam kalite yönetimi uygulamaları ortalamasının orta düzeyde olduğu ancak alt boyutlarından ödül tahsisi ortalamasının oldukça düşük olduğu görülmüştür. Sağlık çalışanlarının çaba ve çalışmalarının zamanında takdir edilmediği, hastanenin ödül sisteminin bulunmadığı söylenebilir. Hastane çalışanlarının motivasyonunun artması için bir ödüllendirme sisteminin olması gerekir. Yapılan performans değerlendirmeleri sonucunda başarılı olan çalışanlara prim, maaş gibi adil bir şekilde ödüller verilebilir. Ekip çalışmalarında fazla katkısı olanlara teşekkür, takdir gibi ödüllendirmeler yapılabilir. Sağlık çalışanları üzerinde bir araştırma yapılarak hangi durumlarda nasıl ödüllendirmeler beklendikleri araştırılabilir ve buna göre bir ödüllendirme politikası oluşturulabilir.

İş performansı ölçeği ve alt boyutlarına yönelik elde edilen betimsel istatistiklere göre çalışanların iş performansı ortalamasının oldukça iyi olduğu görülmüştür. Çalışanların bağlamsal performans ortalamasının yüksek olması, sağlık çalışanları arasında ekip çalışması, iş birliği, yardımlaşma gibi davranışların varlığının göstergesidir. Çalışanların görev performansı ortalamasının yüksek olması ise, sağlık çalışanlarının mesleki bilgi, birikim ve yeterlilik

düzeylerinin iyi olduğunu ve bu bilgi ve birikim ile işlerini tam ve eksiksiz yaptıklarının göstergesidir.

Çalışan memnuniyeti ölçeği ve alt boyutlarına yönelik elde edilen betimsel istatistiklere göre sağlık çalışanlarının çalıştıkları özel üniversite hastanesinde memnuniyet düzeylerinin orta düzeyde olduğu ancak ücret ve terfi alt boyutunun ortalamasının oldukça düşük olduğu görülmüştür. Sağlık çalışanları, çalıştıkları hastanenin ücret ve terfi politikasından memnun değildir. Başka özel hastanelerde sağlık çalışanlarının memnuniyet düzeyleri ve özellikle ücret ve terfi politikasından memnun olup olmadıkları araştırılarak karşılaştırma yapılabilir. Aynı zamanda yapılan işe karşılık alınan ücretin arttırılması için çalışmalar yapılabilir ve adil bir ücret politikası oluşturulabilir. Yapılan performans değerlendirmeleri sonucunda çalışanlara kıdem ve pozisyona göre almış oldukları eğitimler de değerlendirilerek terfi verilebilir ya da kariyer planlaması yapılabilir. Böylece çalışanların hem motivasyon hem de performans düzeyi artacak ve bu da memnuniyet düzeyinin artmasına katkı sağlayacaktır.

TKY uygulamalarının iş performansı üzerine etkisi incelendiğinde, TKY uygulamalarının iş performansı ve alt boyutları olan görev performansı ve bağlamsal performans üzerine pozitif yönde etkisinin olduğu görülmüştür. Dağışan (2022) tarafından kamu hastanelerinde çalışan hemşireler üzerine yapılan ve toplam kalite uygulamalarının sürekli iyileştirme ve hasta odaklılık alt boyutlarının iş performansını olumlu yönde etkilediğinin doğrulanması ve Mucır, Elçi ve Murat Eminoğlu (2021) tarafından otomotiv sektöründeki bir tasarım-mühendislik firmasında çalışanlar üzerine yapılan ve TKY uygulamalarının liderlik alt boyutunun iş performansı ve alt boyutlarına etkisinin pozitif olduğunun doğrulanması bu çalışmanın sonuçlarıyla uyumludur. TKY uygulamalarının çalışanların iş performansını arttırdığı söylenebilir.

TKY uygulamalarının çalışan memnuniyeti üzerine etkisi incelendiğinde, TKY uygulamalarının çalışan memnuniyeti ve alt boyutları olan çalışma şartları, personel eğitimi, var olan bilgi ve becerilerin kullanımı, yönetici veya liderlerle etkili iletişim, ücret ve terfi üzerinde pozitif yönde etkisinin olduğu görülmüştür. Elde edilen bulgular, Fidanoğlu ve Değirmenci (2019) tarafından Şanlıurfa Büyükşehir Belediyesi çalışanları üzerine yapılan ve TKY

uygulamalarının çalışan memnuniyetine etkisini inceleyen araştırma sonuçlarıyla uyumludur. TKY uygulamalarının çalışanların memnuniyetlerini arttırdığı söylenebilir.

Bu araştırma ile bir özel üniversite hastanesinde TKY uygulamalarının iş performansına ve çalışan memnuniyetine etkisi incelenmiştir. Aynı zamanda bir özel üniversite hastanesinde sağlık çalışanlarının TKY uygulamalarıyla ilgili tutumları da karşılaştırılmıştır. Literatür incelendiğinde, toplam kalite yönetimi uygulamalarının hem çalışan memnuniyeti ile ilişkisi ve çalışan memnuniyetine etkisi hem de iş performansı ile ilişkisinin araştırıldığı tespit edilmiş ancak toplam kalite yönetimi uygulamalarının aynı anda hem iş performansına hem de çalışan memnuniyetine etkisinin incelendiği bir çalışmaya rastlanılmamıştır. Bu sebeple, bu çalışmanın literatüre katkı sağlaması amaçlanmıştır.

Anket çalışmasının uygulandığı evren sayısı bir özel üniversite hastanesinin sağlık çalışanlarını kapsadığı için elde edilen bulgular bu hastane ile sınırlıdır. İleride yapılacak çalışmalarda, sadece bir özel üniversite hastanesinin sağlık çalışanlarına değil, birden fazla özel hastane, üniversite hastanesi ve devlet hastanesi örnekleri seçilerek anket uygulaması yapılarak sağlık sektöründe TKY uygulamalarının hem iş performansı hem de çalışan memnuniyetine etkisi incelenebilir. Ayrıca sağlık sektörü dışında başka alan ve sektörlerde de uygulama yapılarak daha kapsamlı sonuçlar elde edilebilir.

TKY uygulamalarının çalışan memnuniyeti ve iş performansı üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi olduğu düşünüldüğünde, üst yönetim, TKY uygulamalarını ve bu yönetim modelini benimseyerek çalışanların da katılımının sağlanmasını teşvik etmelidir. TKY uygulamalarının başarıya ulaşabilmesi için üst yönetimin tavrı ve rolü çok önemlidir. Bu sebeple tüm yöneticiler çalışanlarıyla açık ve net iletişim kurmalı ve onların düşüncelerine değer vermelidir.

İnsan, örgütler ve organizasyonlar içinde ve rekabet ortamında avantaj sağlayabilmek için değer ve önem verilmesi gereken bir faktördür. Bu değer ve önemin göstergesi olarak iş performansı ve çalışan memnuniyeti gösterilebilir. Memnuniyetleri ve iş performansları fazla olan çalışanlar, TKY uygulamalarını da benimseyerek amaç ve hedeflere uygun davranacaklardır.

KAYNAKLAR

- Akçay, M. (2008). *Otomotiv servislerinde toplam kalite yönetimi anlayışı çerçevesinde müşteri memnuniyeti üzerine bir alan araştırması* [Yüksek Lisans Tezi, Pamukkale Üniversitesi]. Pamukkale Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, Denizli.
- Altaş, S.S. ve Çekmecelioğlu, H.G. (2015). Örgütsel adalet algısının iş tatmini, örgütsel bağlılık ve iş performansı üzerindeki etkileri: Okul öncesi öğretmenleri üzerinde bir araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 29(3), 421-439.
- Aslan, S. ve Özçelik, H. (2009). İç denetim ve toplam kalite yönetimi ilişkisi. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 5(10), 109-119.
- Avcı, M. (2016). *Kamu kuruluşlarında toplam kalite yönetimi* Şişli Hamidiye Eftal Eğitim ve Araştırma Hastanesi uygulama örneği [Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Gelişim Üniversitesi]. İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Bayer, N. ve Baykal, Ü. (2018). Sağlık çalışanları kalite algı ölçeğinin geliştirilmesi. *Sağlık ve Hemşirelik Yönetimi Dergisi*, 5(2), 86-99. <https://doi.org/10.5222/SHYD.2018.086>
- Begenirbaş, M. ve Turgut, E. (2014). İş performansının sağlanmasında çalışanın duygusal emeğinin ve örgütte güven algısının etkileri. *İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 16(3), 131-149.
- Çınaroğlu, S. ve Şahin, B. (2012). Yönetici değerlendirmelerine göre hastanelerde performans ölçümü. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 15(1), 59-78.
- Çoban, N. (2019). *Yönetici desteği ve iş performansı arasındaki ilişkide içsel motivasyonun düzenleyici etkisi: TRC1 bölgesindeki akademisyenlere yönelik bir araştırma* [Yüksek Lisans Tezi, Gaziantep Üniversitesi]. Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gaziantep.
- Çuhacı, Ö. (2022). *Hemşirelerin çalışma ortamına ilişkin değerlendirmelerinin iş performansı ve iş stresleri üzerine etkisi* [Yüksek Lisans Tezi, Ondokuz Mayıs Üniversitesi]. Ondokuz Mayıs Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Samsun.
- Demirsel, M.T. ve Erat, L. (2019). Algılanan işyeri nezaketsizliğinin çalışan memnuniyeti üzerindeki etkisi. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 209-221.
- Doğan, S. ve Kaya, S. (2004). Aksaray'daki Sağlık Bakanlığı hastane yöneticilerinin TKY konusundaki algıları. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 7(1), 65-83.
- Dolapoğlu, N. (2018). *Toplam kalite yönetimi ile çalışan memnuniyeti ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin belirlenmesi: Devlet ve özel hastane örneği* [Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Arel Üniversitesi]. İstanbul Arel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Ekici, R. (2009). *Toplam kalite yönetiminin çalışanların performansları üzerine etkileri ve Petlas Lastik Fabrikasında bir uygulama* [Yüksek Lisans Tezi, Niğde Üniversitesi]. Niğde Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Niğde.
- Eren, S. ve Günlü Küçükaltan, E. (2017). Mükemmeliyetçiliğin iş performansına etkileri: Aşçılar üzerine bir araştırma. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 28(2), 281-292. <https://doi.org/10.17123/atad.362640>
- Erken, M. (2013). Çalışan memnuniyeti üzerine sağlık sektöründe bir araştırma [Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi]. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Göztepe, H. (2009). Öğrenen organizasyon dinamiklerinin toplam kalite yönetimi, inovasyon ve organizasyon performansına etkileri [Yüksek Lisans Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü]. Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- Gürcü, M. (2011). *Toplam kalite yönetiminin pazarlama performansına etkileri ve sağlık sektöründe bir uygulama* [Yüksek Lisans Tezi, Bozok Üniversitesi]. Bozok Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yozgat.
- Gregory, K. (2011). The importance of employee satisfaction. *The Journal of the Division of Business & Information Management*, 5, 29-37.

- Kılınç, B. (2022). *Sağlık çalışanlarının COVID-19'a ilişkin tutumlarının motivasyon ve iş performansına etkisi* [Yüksek Lisans Tezi, Cumhuriyet Üniversitesi]. Cumhuriyet Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Sivas.
- Kıraç, S.M. (2016). *Toplam kalite yönetimi ve sağlık hizmetleri* [Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi]. Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Kurdi, B., Alshurideh, M., ve Alnaser, A. (2020). The impact of employee satisfaction on customer satisfaction: Theoretical and empirical underpinning. *Management Science Letters*, 10(15), 3561-3570.
- Kurt, E. (2013). *Algılanan sosyal destek ve iş performans ilişkisinde işe bağlılığın aracı etkisi: Turizm işletmelerinde bir araştırma* [Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi]. Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Küçük, O., Yılmaz, E., Şen, H.İ. ve Küçük, N. (2015). Toplam kalite yönetiminin işletme performansına etkisi: Lojistik sektöründe bir uygulama. *The Journal of Academic Social Science Studies International Journal of Social Science*, 34, 53-67. <http://dx.doi.org/10.9761/JASSS2638>
- Mucır, S. (2022). Çalışanlara yönelik toplam kalite yönetimi uygulamalarının iş performansı ve iş tatmini üzerine etkisi [Yüksek Lisans Tezi, Gebze Teknik Üniversitesi]. Gebze Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- Naktiyok, A. ve Küçük, O. (2003). Küçük ve orta büyüklükteki işletmelerde (KOBİ) toplam kalite yönetimi (TKY) kritik faktörlerinin örgütsel performans üzerine etkileri. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 21, 43-65.
- Saffar, N. ve Obeidat, A. (2020). The effect of total quality management practices on employee performance: The moderating role of knowledge sharing. *Management Science Letters*, 10(1), 77-90. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2019.8.014>
- Söyük, S. ve Üzgöl Yenidikici, A. (Ed.) (t.y.). *Sağlık işletmelerinde kalite yönetimi*. İstanbul Üniversitesi Açık ve Uzaktan Eğitim Fakültesi.
- Şahin, L., Bacak, B. ve Güler, M. (2015). Çalışan memnuniyetinin sağlanmasında temel dinamikler: Dışsal faktörlerin çalışanların memnuniyet algıları üzerindeki etkilerine yönelik bir alan araştırması. *İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 17(2), 28-44.
- Taşçı, D. ve Çabuk, S. N. (Ed.) (2013). *Kalite yönetim sistemleri (1.Baskı)*. Anadolu Üniversitesi, Uzaktan Öğretim Tasarım Birimi.
- Tosun, N. (2010). *Yöneticilerin verimliliğinin artırılmasında toplam kalite yönetiminin rolü: Adli tıpta bir uygulama* [Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi]. Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Tunç, M. (2018). *Toplam kalite yönetiminin hemşirelerin performans algısına etkisi* [Yüksek Lisans Tezi, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi]. Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kahramanmaraş.
- Ulusoy, H., Biçer, E.B. ve Naldöken, Ü. (2011). Hastane yöneticilerinin toplam kalite yönetimine ilişkin görüşleri. *Cumhuriyet Tıp Dergisi*, 33, 17-25.
- Uryan, B. (2022). Toplam kalite yönetimi. *Mevzuat Dergisi*, 5(55).
- Wahjudi, D., L. Singgih, M. ve Suwignjo, P. (2012). Impact of quality management practices on business performance: A research model development. *International Conference on IML*.
- Yıldızbaş Türk, N. (2019). *Toplam kalite yönetiminde etik liderlik, etik iklim ve örgütsel güvenin TKY ve çalışanların iş performansına etkisinin incelenmesi* [Yüksek Lisans Tezi, Gebze Teknik Üniversitesi]. Gebze Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- Yılmaz, A. ve Tanrıverdi, H. (2017). Aşçıların örgütsel destek algısının iş performansı üzerinde etkisinde iş ortamı niteliğinin aracılık rolü. *Journal of Tourism*

and Gastronomy Studies, 5(3), 32-52.

Zameddinli, İ. (2022). *Yiyecek içecek işletmelerinde çalışan memnuniyeti ile müşteri memnuniyeti arasındaki ilişki: Marmaris örneği* [Yüksek Lisans Tezi, Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi]. Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Muğla.

Zeyrekli Yaş, S. (2009). *Toplam kalite yönetimi anlayışının sağlık sektöründe uygulanması: Trakya Üniversitesi Sağlık Uygulama ve Araştırma Merkezi ile Edirne Devlet Hastanesi'nin karşılaştırılması* [Yüksek Lisans Tezi, Trakya Üniversitesi]. Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Edirne.

Yazar Katkı Oranları

Yazarlar araştırmaya eşit oranda katkı sağlamıştır.