

T.C.
İSTANBUL GELİŞİM ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

KAMU KURULUŞLARINDA TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ
ŞİŞLİ HAMİDİYE ETİFAL EĞİTİM VE ARAŞTIRMA HASTANESİ
UYGULAMA ÖRNEĞİ

İŞLETME ANABİLİM DALI
SAĞLIK KURULUŞLARI YÖNETİCİLİĞİ BİLİM DALI
YÜKSEK LİSANS TEZİ

Hazırlayan
Mehtap AVCI

Danışmanı
Yrd. Doç. Dr. Necati KALKAN

İSTANBUL,2016

TEZ TANITIM FORMU

YAZAR ADI SOYADI : Mehtap Avcı

TEZİN DİLİ : Türkçe

TEZİN ADI : Kamu Kuruluşlarında Toplam Kalite Yönetimi Şişli
Hamidiye Etfal Eğitim Ve Araştırma Hastanesi
Uygulama Örneği

ENSTİTÜ : Sosyal Bilimler Enstitüsü

ANABİLİM DALI : İşletme

TEZİN TÜRÜ : Yüksek Lisans

TEZİN TARİHİ : 04.10.2016

SAYFA SAYISI : 125

TEZ DANIŞMANI : Yrd. Doç. Dr. Necati Kalkan

DİZİN TERİMLERİ : Sağlık, Kalite, Toplam Kalite Yönetimi

TÜRKÇE ÖZET : Kalite yönetimi kavramı son yıllarda önemi artan bir konudur. Birçok işletme ve hastaneler kalite yönetimi uygulamalarını benimsemiştir. Bu çalışmada kalite kavramı, kalite yönetimi sağlıkta kalite yönetimi incelenmiştir. Sağlık çalışanlarının büyük bir kısmını oluşturan hemşirelik mesleğinde kalite yönetimine bakış açısı ve kalite yönetimi ile ilgili görüşleri ve düşünceleri araştırılmıştır. Bu çalışmada Hemşirelik mesleğinin icrası kalite standartları doğrultusunda hizmet alan gruba daha iyi ve yüksek standartta hizmet vermek için kalite yönetimini benimsemek ve uygulamaya koymakta algılamalarını ortaya koymaktır.

DAĞITIM LİSTESİ : İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler
Enstitüsüne

Mehtap Avcı

T.C.
İSTANBUL GELİŞİM ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

KAMU KURULUŞLARINDA TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ
ŞİŞLİ HAMİDİYE ETİFAL EĞİTİM VE ARAŞTIRMA HASTANESİ
UYGULAMA ÖRNEĞİ

İŞLETME ANABİLİM DALI
SAĞLIK KURULUŞLARI YÖNETİCİLİĞİ BİLİM DALI
YÜKSEK LİSANS TEZİ

Hazırlayan
Mehtap AVCI

Danışmanı
Yrd. Doç. Dr. Necati KALKAN

İSTANBUL,2016

BEYAN

Bu tezin hazırlanmasında bilimsel ahlak kurallarına uyulduğu, başkalarının eserlerinden yararlanılması durumunda bilimsel normlara uygun olarak atıfta bulunulduğu kullanılan verilerde herhangi tahrifat yapılmadığını, tezin herhangi bir kısmının bu üniversite veya başka bir üniversitedeki başka bir tez olarak sunulmadığını beyan ederim.

Mehtap AVCI

...../...../2016



İSTANBUL GELİŞİM ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

Jüri Üyelerinin Kabul ve Onay Formu

Mehtap Avcı'nın "Kamu Kuruluşlarında Toplam Kalite Yönetimi Şişli Hamidiye Etfal Eğitim ve Araştırma Hastanesi Uygulama Örneği" adlı tez çalışması, jürimiz tarafından İŞLETME anabilim dalında YÜKSEK LİSANS tezi olarak kabul edilmiştir.

İmza

Başkan

Yrd. Doç. Dr. Necati KALKAN
(Danışman)

İmza

Üye

Yrd. Doç. Dr. Erdal ŞEN

İmza

Üye

Yrd. Doç. Dr. Levent POLAT

ONAY

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylıyorum.

... / ... / 2016

İmzası

Doç Dr. Ragıp Kutay KARACA

Enstitü Müdürü

ÖZET

Günümüzde birçok kurum verimliliği artırabilmek kaliteli hizmet sunabilmek ve devamlılığını sağlayabilmek adına kalite yönetimine önem vermektedir. Kurumlar gelişen değişimler karşısında yeniliklere uyum sağlayabilmek ve yeniliklere karşı sürekliliğini sağlayabilmek için toplam kalite yönetim anlayışını benimsemektedir. Toplam kalite yönetim anlayışı kurumların gelişen yeniliklerle ile kendilerini yenilemelerini ve yenilikler ile hizmet kalitesini artırmayı amaçlamaktadır. Her kurum içinde bulunduğu toplumun ve çağın özelliklerine ayak uydurmak zorundadır. Kurumların yeniliklere ve günün koşullarına cevap verebilmesi de uyguladıkları kalite yönetim sürecine bağlıdır. Her işletme kurumun kültürel değerlerini koruyarak toplam kalite anlayışını benimsemeli ve kurumun amaç ve hedeflerine uygun toplam kalite yönetim içeriği oluşturmalıdır. Toplam kalite yönetim süreci süreklilik ve bir bütünlük isteyen süreçtir.

Kalite yönetimi kavramı son yıllarda önemi artan bir konudur. Birçok işletme ve hastaneler kalite yönetimi uygulamalarını benimsemiştir. Sağlık sektöründe hizmet kalitesi son derece önemli bir konudur. Bu amaçla gerek sağlık kuruluşunun gerekse çalışanların kalite olgularını geliştirmek, sürekli teknolojiyi takip ederek yenilemek ve yenilenmek gerekmektedir. Hizmet kalitesinin artması personellerin daha verimli olmasına, motivasyonun yüksek olmasına, kurumun amaçlarına hizmet etmesine ve hasta memnuniyetinin sağlanmasına olanak tanır. Bu çalışmada kalite kavramı, kalite yönetimi, sağlıkta kalite yönetimi ve sağlıkta toplam kalite yönetim ilkeleri ile sağlık bakanlığına bağlı hastanelerde toplam kalite yönetim sürecine geçiş aşamaları incelenmiştir. Sağlık çalışanlarının büyük bir kısmını oluşturan hemşirelik mesleğinde kalite yönetimine bakış açısı ve kalite yönetimi ile ilgili görüşleri ve düşünceleri araştırılmıştır. Bu çalışmada Hemşirelik mesleğinin icrası kalite standartları doğrultusunda hizmet alan gruba daha iyi ve yüksek standartta hizmet vermek için kalite yönetimini benimsemek ve uygulamaya koymakta algılamalarını ortaya koymaktır.

Anahtar Kelimeler: Sağlık, Kalite, toplam kalite yönetimi

SUMMARY

Today many organizations to increase productivity and to provide quality services in order to ensure the continuity attaches importance to quality management. Institutions are adopting total quality management approach to ensure the sustain ability and innovation against adapt to innovations in the face of growing changes. Total quality management approach to innovation and developing society institution store new themselves and innovations to improve the quality of services and institutions located in must adapt to the characteristics of theera. Institutions respond to innovation and day conditions can be applied depends on the quality management process. Preserving cultural values of every business organization should adopt the total quality and the organization's goals and objectives must create appropriate content for total quality management. Total quality management process is a process that requires continuity and integrity.

The concept of quality management is an issue of increasing importance in recent years. Many businesses and hospitals have adopted quality management practices. The quality of service in the health sector is an extremely important issue. For this purpose, a need to improve the quality of health care institutions as well as employees of the cases, it is necessary to renew the technology continuously monitors and renewed. Increase the quality of service of the staff to be more productive, motivated by the high institutions to serve their purpose and allows the provision of patient satisfaction. In this studyt he concept of quality, quality management, quality management in health and health care in total quality management principles of total quality management in the transition process of the hospitals of the ministry of health was examined. Health quality management perspective of the nursing profession and makeup a large portion of their employees' opinions about the quality of management and their view shave been investigated. In this study, nursing services in the execution of the group in accordance with quality standards and to adopt beter quality management services to a high Standard and is to determine the perceptions of the implement.

Keywords: Health, quality, Total Quality Management

İÇİNDEKİLER

Sayfa No

ÖZET.....	i
SUMMARY	ii
İÇİNDEKİLER.....	iii
TABLolar LİSTESİ.....	vi
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	vii
EKLER LİSTESİ	vii
ÖN SÖZ.....	ix
GİRİŞ.....	1
BİRİNCİ BÖLÜM	
KALİTE KAVRAMI	
1.1.KALİTENİN TANIMI	2
1.2.KALİTENİN TARİHSEL GELİŞİMİ	6
1.3. KALİTENİN ÖZELLİKLERİ	12
1.4. KALİTENİN BOYUTLARI	13
1.5.KALİTEYE ULAŞMADA GEREKLİ AŞAMALAR (KALİTE ÇEMBERİ)	14
1.5.1.Piyasa Araştırma	15
1.5.2.Ürün Geliştirme.....	15
1.5.3.İmalat Mühendisliği	15
1.5.4.Satın Alma	15
1.5.5.Üretim	16
1.5.6.Denetim.....	16
1.5.7.Pazarlama.....	16
1.5.8.Servis	17
1.6. KAMU KURUMLARINDA KALİTE KAVRAMI	17
İKİNCİ BÖLÜM	
TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ	
2.1. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNİN TANIMI	22
2.2. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNİN FELSEFESİ.....	25
2.3. TOPLAM KALİTENİN TARİHSEL GELİŞİMİ	25
2.4. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ İLE KLASİK YÖNETİM ANLAYIŞININ KARŞILAŞTIRILMASI	31
2.5. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNİN TEMEL ÖZELLİKLERİ VE İLKELERİ.....	32
2.5.1.Müşteri Odaklılık	33
2.5.2.Liderlik İlkesi	34
2.5.3.Sürekli Gelişme İlkesi	35
2.5.4.İşbirliği ve Takım Çalışması İlkesi	36
2.5.5.Tam Katılım İlkesi	36
2.5.6.Çalışanların Eğitimi İlkesi	37
2.5.7.Sıfır Hata İlkesi	38
2.6. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNİN TEMSİLCİLERİ	39
2.6.1. Edwards Deming	
2.6.2. Joseph Juran	40
2.6.3. Philip Crosby.....	40

2.6.4. Vallin Fiengenbaum	41
2.6.5. Kaoru Ishikawa	42
2.6.6. Genichi Taguch	42
2.7. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNDE KULLANILAN ARAÇ VE TEKNİKLER	42
2.7.1. Planla- Uygula-Kontrol Et- Önlem Al (PUKO) Döngüsü	43
2.7.2. Kontrol Çizelgeleri	43
2.7.3. Beyin Fırtınası.....	44
2.7.4. Pareto Analizi (Pareto Diyagramı).....	45
2.7.5. Sebep-Sonuç Diyagramı	46
2.8. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİN'DE TOPLUMSAL SORUMLULUK.....	47
2.9. TOPLUMSAL KALİTE YÖNETİMİ İLE İLGİLİ KAVRAM YANILGILARI	49

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

SAĞLIK BAKANLIĞINA BAĞLI HASTANELERDE TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ

3.1. SAĞLIK KAVRAMI.....	51
3.2. SAĞLIK KURULUŞLARI VE SAĞLIK HİZMETLERİ	52
3.3. SAĞLIK SEKTÖRÜNDE TOPLAM KALİTE	55
3.4. SAĞLIK SEKTÖRÜNDE TOPLAM KALİTENİN ARTIRMANIN SAĞLIK ÇALIŞANLARI ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ.....	58
3.5. SAĞLIK SEKTÖRÜNDE TOPLAM KALİTEYİ ARTIRMANIN MÜŞTERİLER ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ.....	59
3.6. SAĞLIK BAKANLIĞINA BAĞLI HASTANELERDE TKY'NİN GELİŞİMİ	62
3.7. SAĞLIK BAKANLIĞINA BAĞLI HASTANELERDE TKY'YE GEÇİŞ AŞAMALARI.....	63
3.7.1. Değişiklik İhtiyacının Hissedilmesi.....	64
3.7.2. Mevcut Durumun Tespit Edilmesi.....	65
3.7.3. Değerlendirme ve Problem Çözme	65
3.7.4. Uygulama	66
3.7.5. Eğitim	66
3.7.6. Motivasyon	66
3.7.7. Kalitede Sürekli İyileştirme.....	67
3.8. SAĞLIK BAKANLIĞINA BAĞLI HASTANELERDE TKY' DE KARŞILAŞILAN ENGELLER	67
3.8.1. Çalışanlarla ilgili Engeller	67
3.8.2. Üst Yönetimle İlgili Engeller	69
3.8.3. Örgüt Kültürü ile İlgili Engeller	71
3.8.4. Yönetimle İlgili Engeller	71
3.9. Sağlık Hizmetlerinde Toplam Kalite Yönetimi Uygulamasının Sonuçları	72

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

KAMU KURULUŞLARINDA TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ ŞİŞLİ HAMİDİYE ETFAL EĞİTİM VE ARAŞTIRMA HASTANESİ UYGULAMA ÖRNEĞİ

4.1. ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ.....	75
4.1.1. Araştırmanın Konusu	75
4.1.2. Araştırmanın Amacı	75
4.1.3. Araştırmanın Hipotezleri	75
4.1.4. Anakütle ve Örneklem.....	76
4.1.5. Araştırmanın Yöntemi	76

4.2.	ARAŞTIRMANIN BULGULARININ ORTAYA KONULMASI VE YORUMLANMASI	77
4.2.1	Katılımcıların Kişisel Özellikleri	77
4.2.2	Güvenilirlik Analizi	77
4.2.3.	VERİLERİN ANALİZİ VE YORUMLANMASI	77
4.3.	KAMU ÇALIŐANINLARINA YÖNELİK YAPILAN ÇALIŞMANIN SONUCU	77
4.3.1.	İstatiksel Değerleme	78
4.3.2.	Grafik Değerlemesi	87
SONUÇ	96
KAYNAKÇA	98
EKLER	---



TABLolar LİSTESİ

		Sayfa No
Tablo 1 :	Sosyo-demografik özelliklere ilişkin Frekans ve Yüzde Sonuçları (N=248)	82
Tablo 2 :	Sosyo-demografik özelliklere ilişkin Frekans ve Yüzde Sonuçları (N=248)	82
Tablo 3 :	Cinsiyetlere göre beklenen ile hissedilen algı arasında fark var mıdır?	83
Tablo 4 :	Medeni duruma göre beklenen algı ve hissedilen algı ortalama değerleri arasında fark var mıdır?	83
Tablo 5 :	Yaş gruplarına göre beklenen algı ve hissedilen algı ortalama değerleri arasında fark var mıdır	84
Tablo 6 :	Öğrenim durumlarına göre beklenen algı ve hissedilen algı ortalama değerleri arasında fark var mıdır?	85
Tablo 7 :	Çalışma sürelerine göre beklenen algı ve hissedilen algı ortalama değerleri arasında fark var mıdır?	86
Tablo 8 :	%95 güvenle, hissedilen algı ve beklenen algı ortalamaları arasında, istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık var mıdır?	87
Tablo 9 :	Beklenen algı değerleri yüzdeleri (N:248)	87
Tablo10:	Hissedilen algı değeri yüzdeleri (N:248)	89

ŞEKİLLER LİSTESİ

Sayfa No

- | | | |
|-----------------|---|----|
| Şekil 1: | Müşteri odaklı işletme faaliyet zinciri (Bardakçı ve Ertuğrul, 17.01.2016, www.fbe.emu.edu.tr) | 34 |
| Şekil 2: | Gelişim İlkesi Döngüsü | 37 |



EKLER LİSTESİ

EK-A: Anket Formu



ÖNSÖZ

Bu tezile;Kalite yönetim ve toplam kalite yönetimi kavram ve ilkelerinin benimsenmesi; Toplam kalite yönetiminin zaman içerisindeki gelişmelerinin aşamaları ve öneminin öğrenilmesi,gelişme aşamaları sırasında karşılaşılan engelleri tartışarak gelecekteki gelişiminin tahmin edilmesi,tüm organizasyonlarda olduğu gibi sağlık bakanlığında da toplam kalite yönetimim gelişim evrelerinin ve sonuçlarının tartışılması, oluşturulan anket ile Şişli Hamidiye Etfal Eğitim Ve Araştırma Hastanesi'nde çalışan hemşirelerin bu konudaki algı düzeylerini ölçerek bu gelişime ne kadar ayak uydurduklarının belirlenmesi amaçlanmıştır. Ayrıca değerlendirme sonucu önerilerde bulunarak sonraki dönemler için toplam kalite yönetimi konusunda önerilerde bulunmak amaçlanmıştır.

Bu amaçlar doğrultusunda tezimin her alanında bana yardımlarını esirgemeyen Danışman Hocam Sayın Yrd. Doç. Dr. Necati Kalkan 'a sonsuz teşekkür ederim.

Mehtap Avcı

GİRİŞ

Değişen ve gelişen bir dünyada kurumlar kendilerini geliştirmek, yenilemek, rekabet koşullarına ayak uydurması gerekmektedir. Organizasyonlar, kendilerinin bu rekabet ortamına uyum sağlamak ve öne geçmek sürekliliğini sağlayabilmek için değişimlere süratle ayak uydurmalıydılar.

Organizasyonların yaşamlarını devam ettirerek ayakta kalabilmeleri değişen dünyaya ayak uydurmaları ile mümkün olabilecekti. İnsanların kalite hizmeti alma taleplerinin artmaya başlamasıyla kurumlar kalite yönetimi uygulamaya başlamıştır. Kalite uygulamaları başlamadan önce denetimler sınırlı düzeydeydi. Artan sağlık harcamaları ile hizmeti alan ve ödemeyi yapan kuruluşlar, kişiye özel uygun, yeterli ve güvenli bakım alması önemliydi. Yaşanan değişimler karşısında diğer kurumlarda olduğu gibi sağlık kurumları da toplam kalite yönetim anlayışını benimsemeye başlamıştır. Sağlık çalışanlarının kalite uygulamaları ile kendilerini geliştirmeleri ve revize olmaları gerekmektedir. Sağlık alanında her geçen gün yeni bir tedavi yöntemi ortaya çıkmaktadır. Sağlık çalışanları kaliteli hizmet sunmak ve müşteri memnuniyetini sağlayabilmek sürekli kendilerini geliştirmeleri gerekmektedir. Sağlık kurumları istenilen verimi sağlayabilmek ve devamlılığını sağlayabilmek için toplam kalite yönetim sürecini sistemli koordine etmeli ve ilkelerini kusursuz sağlamalıdır. Toplam kalite yönetiminde olması gereken en önemli unsur çalışanların toplam kalite yönetim sürecine dahil edilmesi ve toplam kalite yönetim süreci konusunda bilgilendirilmesi gerekmektedir. Hemşirelerde bu kalite çalışmalarına ayak uydurup yenilikleri davranışlarına yansıtmaları bakım verilen kişilere uygulamaları gerekmektedir. Bu günümüzdeki dünyada kaçınılmazdı. Verilen hizmet, hizmet alanı tatmin noktasına taşınmalıdır.

Tüm dünyada ve ülkemizde olduğu gibi Şişli Hamidiye Etfal Eğitim Araştırma Hastanesi'nde de çalışan Hemşirelerin Kalite yönetimi ilkelerine yönelik algı düzeylerinde değişim yaşandığı düşünülmektedir. Hemşirelerde, değişen davranış özelliklerini tespit etmek için tez çalışması yapılmıştır.

BİRİNCİ BÖLÜM KALİTE KAVRAMI

1.1.KALİTENİN TANIMI

Son zamanlarda işletmelerin dikkatini çeken ve işletmelerin devamlılığı için önemsenen kalite kavramı Latince’de “ Quails” kökünden gelmektedir. Kelime anlamı olarak “oluşma biçimi ve nasıl oluştuğu” anlamına gelmektedir.¹ Kalite kavramı sadece belli alanı temsil eden bir kavram olmaktan çıkmıştır. Yaşamın bütün alanlarında kullanılan bir kavram olmuştur. Kalite kavramı sadece bir mal, ürün ya da hizmet için kullanılmaktan çıkmıştır. Kalite kavramı hayatın her alanına yayılmış ve her alanda kullanılmaya başlanmıştır. Kalite kavramı insanların diğer insanlarla olan iletişimin belirlenmesinde ve yaşam tarzında kendini göstermeye başlamıştır. Kalite bazı durumlarda ulaşılmak istenilen hedef olarak görüldüğü gibi bazı durumlarda da var olan durumun iyileştirilmesi olarak da görülmektedir.²

Kalite kavramının içeriği kurumlar arası hatta kişiden kişiye farklılık göstermektedir. Kişilerin kalite kavramına yüklediği anlam ile o ürün ya da hizmetten beledikleri aynı doğrultudadır. Bir müşteri aldığı üründen görsellik bekliyorsa o ürünün görselliği o müşteri için kaliteyi oluşturmaktadır. Yani kişinin bir ürün alırken beklentisi ile o ürünü aldıktan sonra ne kadar doyum sağladığı kalite kavramının içeriğini oluşturmakta ve kalitenin belirlenmesi için önemlidir.

Gelişen teknoloji ve diğer gelişmeler ile birlikte kalite kavramı her alanda ve her kurumda kullanılmaya başlamıştır. Kalite kavramı üretim, dağıtım ve tüketim sürecinin ayrılmaz bir parçası olmuş ve sürekli kendini yenilemiştir.Kalite kavramının sürekli kendini yenilemesi ve değiştirmesi kalite kavramının değişen şartlara uyum sağladığını ve müşterilerin ihtiyaçlarına cevap verdiğini göstermektedir.³

Kalite kavramı ilk olarak üretim ile başlamıştır. Kalite kavramı ilk olarak pahalı olması ile bilinmektedir. İlerleyen süreçler de özellikle de yaşanan değişimler ile birlikte kalite kavramı sadece pahalı olmakla ilişkilendirilmemektedir. Günümüzde kalite denilince akla gelen ürünün ekonomik olması, kişiye sağladığı faydanın yanı sıra çevreye faydalı olması ve kişinin yaşam kalitesini artırması akla gelmektedir. Kaliteli ürün kişinin yanı tüketicinin yaşam kalitesini artırması gerekmektedir. Bu bağlamda geçmişten günümüze kalite kavramının içeriği genişlemiştir. Kalite kavramın içeriği ile ilgili yaşanan bu değişimler ile kalite tüm kuruma ve kuruluşlara

¹Muhsin Halis, *Toplam Kalite Yönetimi ve ISO 9000 Kalite Güvence Sistemleri*, Beta Yayınları, İstanbul, 2000, s.21

²Muhsin Halis, *Toplam Kalite Yönetimi*, Nobel Yayıncılık, Ankara, 2013, s.23

³Hüseyin Demirci, *Toplam Kalite Yönetimi*, Kum Saati Yayınlar, İstanbul, 2008,s. 56

yayılmış ve rekabet ortamı ortaya çıkmıştır. Kalite kavramının bu denli önem kazanması ile birlikte kalite kavramına daha bütünsel yaklaşılmaya başlanmıştır. ⁴

Dünyada birçok işletme ve önemli kuruluşlar tarafından kurulan kalite kavramı Türkiye’de de yoğun ilgi gören kalite kavramına ilişkin literatürde birden fazla tanım bulunmaktadır. Literatürde yer alan tanımlara göz atmak gerekirse bazıları şunlardır;

Kalite kavramı ile ilgili tam ve net bir tanım yapılamamaktadır. Farklı disiplinler de kullanılması ve her alanın kendi özelliklerine göre kalite kavramına anlam yüklemesi birden fazla tanıma neden olmuştur. Türkiye’de “kalite” kavramı daha çok pahalı ve değerli, anlamında kullanılmaktadır. Ayrıca kalite lüks, pahalı, diğer ürünlere göre gösterişli ve popüler, üstün hizmet karşılığı gibi anlamlar aklı gelmektedir. Yani kalite kavramı ile ücret ya da maliyet eşdeğer tutulmaktadır. Bir mala biçilen fiyat ile kalitesinin eş değer tutulması kalite kavramının yanlış yorumlanmasına neden olmaktadır. ⁵

Kalite kavramı kamu ve özel sektörde yaşanan rekabet durumundan dolayı önemi gittikçe artmaktadır. Kuruluşlar devamlılıklarını artırmak ve durumlarını iyileştirmek adına kaliteli ürün yada kaliteli hizmet vermeye önem vermektedir. kalite ile ilgili yapılan bir tanıma göre kalite ürünün amaca hizmet etmesi şeklinde tanımlanmaktadır. Yani kalite üretilen bir üründen yüksek oranda faydalanmak ve tüketicinin ihtiyaçlarını büyük oranda karşılamak olarak tanımlanmaktadır. ⁶

Kalite kavramı genel olarak müşterilerin, belediklerini elde etmeleri ve hatta müşteriye bir mal ya da hizmetten beklediğinin fazlasının verilmesidir. ⁷ Kalite benzer ürünler arasında ya da iki farklı ürün arasındaki renk, fayda, mükemmellik ya da uygunluk standardı ya da ölçüsüdür. ⁸ Kalite ile yapılan bir diğer tanım ise Dr. Juran’ın yapmış olduğu tanımdır. Juran’a göre kalite “kullanım amacına uygunluk” olarak tanımlanmıştır. Yani bir malın kaliteli oluşu o malın fiyatından çok bireyin işe

⁴Müşerref Sarıduman, Sağlık Kuruluşlarında Toplam Kalite Yönetimi Akreditasyon Uygulamalarının ve Kalite Algısı Arasındaki İlişkinin Belirlenmesi: Örnek Bir Uygulama, Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Sağlık Kuruluşları Yöneticiliği Anabilim Dalı, Ankara,2016, s. 45(**Yüksek Lisans Tezi**).

⁵Emel Yusufoglu, Devlet Hastanelerinde Toplam Kalite Yönetimi Uygulaması (Uşak Devlet Hastanesi Örneği), Afyon Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Afyonkarahisar,2008,s.15(**Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**).

⁶Ödevarsivi.com, “Kalite”, http://www.odevarsivi.com/dosya.asp?islem=gor&dosya_no=24995, (Erişim Tarihi: 19.06.2016)

⁷Fatma Nalbant, Belediyelerde Toplam Kalite Yönetimi: Üsküdar Belediyesi Örneği, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Kamu Yönetimi Anabilim Dalı Mahalli İdareler ve Yerinden Yönetim Bilim Dalı, İstanbul,2016, s. 28(**Yüksek Lisans Tezi**).

⁸Kenan Gözlü, Akreditasyon Belgesine Sahip Bir Hastanede Hasta Güvenliği Kültürünün Değerlendirilmesi, Hacettepe Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Sağlık Kurumları Yönetimi Programı, Ankara, 2011, s. 22(**Yüksek Lisans Tezi**).

yaraması ile ölçülmektedir. Herhangi bir ürün pratikte işe yarama derecesi o malın kalitesini göstermektedir.⁹

Yaptığı çalışmalar ile birlikte kalite kavramının gelişmesine katkıda bulunan bir diğer kişide Dr. Deming'in çalışmalarıdır. Deming'e göre kalite bazı ilkelerin bir araya gelmesiyle oluşmaktadır. Kalitenin oluşması için koşul ve şartların bir araya getirilmesi ve bu ortaya konulan ilkelerin sistematik halinde bir uyum içerisinde sürdürülmesi gerekmektedir. Deming'e göre kurumlar arası var olan rekabet duygusunun gelişmesi için ürünlerin yada hizmetlerin sürekli geliştirilmesi kurumda çalışan kişilerin amaçları arasında yer almalıdır. En iyiyi yapmak ve en iyi hizmeti sunmak bütün çalışanlar için ortak amaç olmalıdır. Ve bu amacı gerçekleştirmek için ortaya konuşan ürünlerin geliştirilmesi de yine çalışanların amaçları arasında yer almalıdır. Her kurumun üretim amacı ve benimsediği üretim felsefesi farklılık göstermektedir. Deming'e göre kalite için kurumlar var olan yönetim anlayışlarını yada felsefelerini kaliteyi artırmak ve kaliteyi sağlamak amacıyla değiştirmeleri gerekmektedir. Kalite için istatistiksel veriler kullanılması gerekmektedir. Üretilen ürünler ürünün ücretine göre değerlendirilmemelidir. Ürünün niteliğine ve tüketicinin ihtiyacını karşılama durumuna göre belirlenmelidir. Kalite için sadece ürünler değerlendirilmemelidir. Ürünün yanı sıra üretim süreci de göz önünde bulundurulmalıdır. Kurumların kaliteyi artırmak için eğitime önem vermesi gerekir ve çalışanlara üretim, üretim süreçleri ve yaşanan değişimlere uyum sağlanması için gerekli eğitimin verilmesi gerekir. Kurumların kaliteyi artırması için çalışanlara önem vermesi ve çalışanları için uygun çalışma ortamlarının oluşturması gerekmektedir. hem fiziksel hem psikolojik olarak kendilerini rahat hissettikleri bir ortam da çalışmaları çalışanların motivasyonunu artıracak ve verimliliği artıracaktır. Bu durumda kaliteyi pozitif yönde etkileyecektir. Aynı zaman da Deming' e kurumlar ekip çalışmasını desteklemeli ve çalışanlarını başarılarından dolayı ödüllendirmelidir.¹⁰

Kalite herhangi bir kuruluşun ya da işletmenin ürettiği malın müşterinin ihtiyacını karşılması ve müşterinin memnun olmasıdır; kalite az zamanda ve az ücretle en iyi verimliliği elde etmektir; kalite sürekli gelişim ve ilerlemedir; kalite bireylere istediğini vermek ve bireyleri o malı seçtiklerinden dolayı mutlu olmalarını sağlamaktır; kalite gelecek ve yenilik demektir. Kalite müşterinin ihtiyaçlarını karşılamadır. Kalite müşteriye tatmin etmedir. Eğer müşteri aldığı ürünle ihtiyaçlarını karşılayabiliyor ve mutlu oluyorsa o mal kalitelidir. Kalite herhangi bir malın önceden

⁹Talia Ağaoğlu, Ortaöğretim Kurumlarında Toplam Kalite Yönetimi Uygulamaları Zeynep Salıp Alp Teknik ve Anadolu Meslek Lisesi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Halkla İlişkiler ve Tanıtım Anabilim Dalı, 2015, s.33(**Yüksek Lisans Tezi**).

¹⁰Wikipedia.org, "Dr. Deming'in 14 İlkesi",

http://tr.wikipedia.org/wiki/Deming'in_14_%C4%B0lkesi, (Erişim Tarihi: 20.06. 2016)

belirlenen standartlara cevap verip vermediği ile ilgilidir. Eğer alınan ürün önceden belirlenen amaçları karşılıyor ise o ürün kalitelidir denilebilir. Hatta kaliteli ürün müşteriye istediğinden fazlasını sunması gerekmektedir.¹¹

Kalite kavramının tanımı sürekli olarak değişmekte ve farklılaşmaktadır. Özellikle son yıllarda yaşanan değişimler ve gelişmelerle birlikte kalite kavramının tanımı da değişmiştir. İletişim araçlarının değişmesi ve gelişmesi, bilgi çağının başlaması ile bilginin ulusal ve uluslararası kaynaklardan beslenerek kendini geliştirmesi ve küreselleşme ile birlikte bu yeni bilgilerin dünya genelinde anından yayılması ülkelerin sosyo-ekonomik gelişmelerini hızlandırmıştır. Bu gelişmeler ve değişimler neticesinde kalite kavramının içeriği ve tanımsal sınırlılığı da değişmiştir. Yaşanan gelişmeler neticesinde kalite kavramı nadir, pahalı az bulunan ve benzerleri arasında biricik olarak algılanan kalite kavramı, müşterini ihtiyacını karşılayan ve müşteriyi memnun eden kavram olarak tanımlanmıştır.¹²

Kaliteyi bir yaşam biçimi olarak tanımlayabiliriz. Vücudumuzun, ruhumuzun ve beynimizin oluşturduğu yaşamın her alanına yansıyan bir yolculuktur. Kalitenin başlangıcı kalplerimiz de ve ruhlarmızda var olmalıdır. Daha sonra bu kişiler arası ilişkimize de yansır. Kaliteyi hayatımızın bir çok alanında yaşamımızın odak noktası haline getirebiliyorsak, ailemizi ve bizimle birlikte olan diğer kişileri de etkilemeye başlayabiliriz.¹³

Kalite kavramı belli sınırları olan ve herkes için genel geçer bir özelliği olan kavram değildir. Yani kalite kavramı toplumdan topluma değişebilen subjektif bir kavramdır. Çünkü toplumları gelenek görenek ve yaşam biçimleri birbirinden farklıdır. Toplumların yaşam standartlarının değişmesi ile birlikte o ülke için ya da o toplum için geçerli olan kalite kavramı da değişmektedir. İnsanların yaşam biçimleri ile birlikte kalite kavramının değişmesi bizlere kalite kavramının müşteri talepleri ile doğrudan ilişkili olduğunun en önemli göstergesidir.¹⁴

Kalite demek o ürünün tam anlamıyla iyi olması anlamına gelmemektedir. Kalitenin ölçüsü o malın ya da hizmetin tam anlamıyla doğru olmasıyla ilgili değildir. kalite kavramını belirleyen malın müşterilerin hedeflerine uygun olup olmamasıdır. Yani müşterilerin o malı kullandıktan sonra memnun kalıp kalmamasıdır. Müşteri o ürünü kullandıktan sonra amaçlarına ulaşmış ise ve ürünün kullandıktan sonra

¹¹Seher Perinçek vd., "Dünyada Kalite Kontrol Ve Toplam Kalite Kontrol Uygulamaları", **Tekstil ve Konfeksiyon Dergisi**, 2008, s.22

¹²Ece Ada, Tedarik Zincirinde Toplam Kalite Yönetimi, Kadir Has Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2010, s.35(**Yüksek Lisans Tezi**).

¹³Sıla Mine Kıracı, Toplam Kalite Yönetimi ve Sağlık Hizmetleri, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Anabilim Dalı Hastane ve Sağlık Kurumları Yönetimi Bilim Dalı, İstanbul, 2016, s. 32(**Yüksek Lisans Tezi**).

¹⁴Fatih Karabulut, Sağlık İşletmelerinde Kalite ve Akreditasyon ISO/IEC 15189:2003 Uygulaması, T.C. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Toplam Kalite Yönetimi Anabilim Dalı, İzmir, 2009, s.9 (**Yüksek Lisans Tezi**).

memnun kalmış ise o malın kalitesini gösterir. Kalite sadece ürünün müşteri ihtiyacına cevap vermesi için üretim sürecin de en az hata yaşanmasını amaç eder. Üretim sürecinde en aza hata yüksek kalite demektir. Üretim sürecin de sıfır hata ilkesi ile en iyi ve mükemmele ulaşmayı hedefler. Kalite kavramı için istatistiksel veriler çok önemlidir. Bunun için kurum ve işletmeler kaliteyi artırma için çalışanlarına gerekli istatistiksel eğitimi vermeli ve çalışanlarını seçerken bu özelliğe uygun seçmeleri gerekmektedir. Kaliteyi artırmak sadece çalışanların ya da üst düzey yöneticilerin görevi değildir. Kaliteyi artırmak ve kalitenin sürekliliğini artırmak için çalışanların ve üst düzey yöneticilerin uyum içerisinde çalışmaları gerekmektedir. Kalite kavramı için ekip çalışması çok önemlidir.

Kalite kavramı için gerekli olan dört temel prensip bulunmaktadır. Kalite için öncelikle gereklilikler ve ihtiyaçlar doğrultusunda hedeflerin belirlenmesi gerekmektedir. Üretilen ürünlerin kalitesini belirlerken tam iyi yada tam kötü olarak değerlendirilmemesi gerekir. Kalitenin ölçüsü olarak ihtiyaçlara cevap verip vermemesine bakılmalıdır. Kalitenin sağlanabilmesi ihtiyaçların iyi belirlenmesi gerekmektedir.¹⁵ Kalite kavramına ürünün üretilmesi aşamasında ve sonrasında etkili olan yönetim anlayışı olarak görmemek gerekir. Kalite yönetim işlevinden ziyade üretim süreci ve sonrası için teknik bir konu olarak ele alınmalıdır.

1.2.KALİTENİN TARİHSEL GELİŞİMİ

Ürünlerin kaliteli olması ve kaliteli hizmet anlayışı ilk insanlıktan bu yana gelen bir kavramdır. Kalite kavramı insanlık tarihi kadar eski ve köklü bir kavramdır. Kalite kavramı her dönem önem verilen bir kavram olmuştur. Kalite kavramının ilk ortaya çıkışı ve gelişimi genel olarak sanayi öncesi ve sanayi sonrası şeklinde ayrılabilir. Her ne kadar iki kısma ayrılrsa da kalite kavramı her dönem bir önceki döneme göre farklılık göstererek önemini korumuştur. Sanayi öncesi dönem de kalite kavramı ile ilgili bilgiler milattan önceki döneme kadar uzanmaktadır. İnsanoğlu ilk çağlardan itibaren kalite kavramına önem vermiştir. İlk uygarlıkların kalite kavramına vermiş olduğu önem günümüze kadar gelen mimari yapılarda ve üretilen ürünlerde görülmektedir. Yunan, Roma uygarlıklarından günümüze kadar ulaşan eserlerde kullanılan yöntem teknik ve sistemler günümüz kalite kavramının temelini oluşturmaktadır. Eski çağlardan kalma sanat eserlerine bakıldığında da geçmişte yaşayan insanların kaliteye ne kadar önem verdiğini görebiliriz. Örneğin; Mısır piramitleri, Yunan uygarlığından kalma köprüler ve su kemerlerinin varlığı eski

¹⁵Gül Karadeniz,Kamu Çalışanlarınca Toplam Kalite Yönetimi İlkelerinin Algılanması (İstanbul Avrupa yakası PTT Başmüdürlüğünde Bir Uygulama), İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. İstanbul, 2015, s.35(**Yüksek Lisans Tezi**).

dönemde yaşayan kişilerin kaliteye vermiş olduğu önemi gözler önüne sermektedir. Kalite kavramının insanlık tarihi kadar eski olduğunu ortaya koymak için tarihsel gelişimi üzerine bazı araştırmalar yapılmıştır. Bu çalışmalardan biri Juran tarafından yapılan araştırmadır. Juran'ın yapmış olduğu araştırma sonucu kalite kavramının insanlık tarihi kadar eski olduğu ortaya çıkmıştır. Juran'ın araştırmaları sonucu M.Ö. 1450' de Thebes'de yazılmış logoları bulmuştur. Bu logodaki resimde bir taş kesici ve taş kesicinin yaptığı işi garanti altına almak için ölçüm yapan bir gözlemci kişi bulunmaktadır. Bu logodaki resimde anlaşıldığı gibi o zamanlarda da iş kalitesinin ortaya koymak ve iş kalitesini sağlamak için bir takım önlemler alınmış ve uygulamalar da bulunulmuştur. ¹⁶Kalite kavramı günümüzde çıkan bir kavram değildir. Kalite kavramı üretimin ve işletmelerin ortaya çıktığı eski dönemlere kadar uzanmaktadır. Kalite kavramı üretici ile tüketici arasındaki bağlantıyı sağlayan küçük atölyelerde başlayarak günümüzdeki büyük işletmelerin var olmasına kadar geçen süreç içerisinde değişime uğramış ve varlığını sürdürmüştür. ¹⁷

Kalite kavramı tarih de ilk olarak M.Ö. 2150 tarihli Hammurabi kanunlarında yer verilmiştir. Hammurabi kanunların da yer alan ifadeler kalite kavramına ne kadar önem verildiğini göstermektedir. aynı zamanda kanunda yer alan bazı maddeler ürünlerin üretilmesinde kalitenin güvence altına alındığını göstermektedir. ¹⁸ Hammurabi kanunların da kaliteye önem verildiğini gösteren bazı maddeler şunlardır; ¹⁹

218. Madde: Bir doktor operatör bıçağı ile derin bir yarık açarsa ve hastayı öldürürse doktorun elleri kesilir.

229. Madde: Bir inşaatçı herhangi bir kişi için bir bina inşa eder ve bu binayı uygun bir şekilde yapmazsa ve onun inşa ettiği bina yıkılıp, sahibini öldürürse, inşaatı yapan öldürülür.

230. Madde: Eğer bina, ev sahibinin oğlunu öldürürse, inşaatı yapanın da oğlu öldürülür.

231. Madde: Bina, sahibinin kölesini öldürürse, binayı yapan evin sahibine köle için bir köle ödeme yapar.

232. Madde: Binanın bir kısmı harap olursa, binayı yapan harap olan kısmın tümünü tazmin eder ve kendi imkanlarıyla evi yeniden inşa eder.

¹⁶Hülya Şahin, Sağlık Bakanlığına Bağlı Hastanelerde Toplam Kalite Yönetimi Uygulamalarında Karşılaşılan Engeller ve Bir Araştırma, Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Muğla, 2012, s. 7 (**Yüksek Lisans Tezi**).

¹⁷Seyfi Top, **Toplam Kalite Yönetimi Bağlamında Sürekli İyileştirme Anlayışı**, Beta Yayıncılık, İstanbul, 2009, s. 85

¹⁸Sarıduman, a.g.e., s.68

¹⁹Şahin, a.g.e., s.9-10

233. Madde: Bir kişi başkası için bina yapıyorsa, bina henüz tamamlanmamışolsa bile, duvarı devrilmişse inşaati yapan kişi kendi imkanlarıyla duvarı daha sağlam bir şekilde yapmalıdır.

235. Madde: Tekne inşa eden bir kişi birisi için bir tekne yaparsa ve tekneyi sıkı yapmazsa ve aynı yıl içerisinde tekne denize ağıldığında hasar görürse, tekneyi yapan kişi tekneyi alır ve tekneyi kendi imkanlarıyla sağlamlaştır. Sağlam tekneyi tekne sahibine geri verir.

237.Madde: Bir kişi bir gemici ve onun teknesini kiralarsa ve onu mısır, yağ, hurma ve benzeri uygun yiyeceklerle doldurursa, ancak gemicinin dikkatsizliğinden gemi batarsa ve taşıdıkları harap olursa o zaman gemici hem enkaz haline gelen gemiyi hem de içindekileri tazmin etmelidir

Hummurabi kanunlarına bakıldığında kalite kavramının insanlık tarihi kadar eski olduğu görölmektedir. Ayrıca Mısır medeniyetlerinde de anıt mezarları yapımında kullanılan taşların yontulması ve amaca uygun hale getirilmesinin üzerinde durulmuştur. Ortağağ Avrupa'sında yetişen zanaatçılar hem imal eden hem de kaliteyi denetleyen olarak iki görevi birden yerine getirmişlerdir. Selçuklular döneminde Ahilik ve Lonca teşkilatları, kalitenin korunmasında çok önemli bir görev yapmışlardır. Osmanlı sultanı İkinci Bayezid tarafından çıkarılan "Kanunname-i İhtisab-ı Bursa" satılan malların belirli bir kalite ve özellikleri taşması gerektiğini belirtmektedir.²⁰

Kalite kavramı ile ilgili yapılan araştırmalar sonucunda kalite kavramının 1900'lü yıllara dayandığı ortaya çıkmaktadır. Kalite kavramının tarihsel gelişimi bir sürece dayanmaktadır. Kalitenin tarihsel gelişimi muayene, kalite kontrol, kalite süreci ve toplam kalite yönetimidir. Kalite kavramı tarihsel olarak bu aşamalardan geçerek günümüze kadar ulaşmıştır.

a) Muayene Aşaması

Yaşanan değişimler daima kalite anlayışını değiştirmiştir. Kalite anlayışının değişmesinin yanı sıra yaşanan olaylar üretim süreçleri için dönüm noktası olmuştur. Birinci Dünya Savaşı öncesi ile sonrasında üretim sistemleri arasında farklılıklar yaşanmıştır. Birinci Dünya Savaşı sonrasında üretim sistemlerinde farklılaşmaları ortaya çıkmış ve farklılaşmalar kalite kavramını da etkilemiştir. Üretim sisteminde yaşanan değişmeler üretim sistemini daha karmaşık bir hale sokmuştur. Savaş öncesi basit üretim yerini uzmanlık gerektiren işlere ve kaliteyi kontrol eden uzman kişilerin varlığını gerekli kılmıştır. Bu durum farklı meslek gruplarının doğmasını sağlamıştır. Bu mesleklerden biri de muayenecilik mesleği olmuştur. Muayene

²⁰BilKalite Eğitim ve Danışmanlık Hizmetleri, "Kalitenin Tarihçesi", <http://www.bilkalite.com/sayfalar.274.kalitenin-tarihcesi.html>. (Erişim Tarihi: 21.07.2016)

mesleğini yapan kişiler üretim sonucu üretilen malları kontrol etmekte ve hatalı ürünleri tespit etmede görevlendirilmiştir. Muayene mesleğini yapan kişilerin iş tanımı zamanla genişlemiştir. Bu aşamanın ortaya çıkmasındaki temel amaç tüketiciye hatalı ürünlerin gitmesine engel olmaktır. Hatalı ürünlerin tüketiciye gitmesine engel olarak müşteri memnuniyetini artırmak amacıyla ortaya çıkan bu durum tüketiciyi korurken üretici için zor durumların yaşanmasına neden olmuştur. Çünkü muayene aşamasında hatalı ürünler tespit edilmekte ve üreticiye geri iade edilmekteydi. Bu durum tüketicinin zarara uğramasına neden olmaktadır. Muayene aşamasının amacı üretim kalitesini artırmak değildir. Muayene aşamasının amacı tüketiciye hatalı ürünlerin gitmesine engel olmaktır. Muayene aşamasının yetersiz kalması ve üretici zor duruma düşürmesi nedeniyle kalite için yeni anlayışa geçilmiştir.²¹

b) Kalite Kontrol Aşaması

Kalite kontrol aşaması özellikle yirminci yüzyılın başlarında önem kazanmaya başlamıştır. Yirminci yüzyılın başlarında seri üretime geçilmesiyle birlikte verimlilik ve üretim sisteminin işleyişi önem kazanmaya başlamıştır. İşletmelerde verimliliğin önem kazanması ile birlikte bazı çalışmalar yapılmış ve üretim sistemleri ile ilgili bazı teoriler geliştirilmiştir. Yapılan çalışmalardan biri de hiç kuşkusuz Frederick Taylor'un yapmış olduğu çalışmadır. Taylor üretim sistemine iş bölümü kavramını getirmiştir. Üretim de istenilen verimliliği alabilmek için işi mümkün olduğunca bölmüş ve birbiri ile uyumlu olabilecek şekilde parçalara ayırmıştır.²²

Üretim sürecinin kontrol altına alınması 1920 yıllarda önem kazanmıştır. Bu dönemde muayene sistemi geliştirilmiş ve detaylandırılmıştır. İlk başlarda son kontrolü yapılmakta iken bu dönemden itibaren giriş kontrolü, ve ara kontroller de yapılmaya başlanmıştır. Kalite kontrolü ile ilgili ilk çalışmalar Walter Shewart'ın araştırmaları olmuştur. Bu dönemde ara kontrollerinin ve giriş kontrollerinin yapılması ile birlikte ürün kalitesini geliştirmek ve kalite düzeyini maksimum seviyeye çıkartmak amaç haline getirilmiştir. Verimliliği artırmak ve kalite düzeyini sağlamak için kalite kontrol aşaması önemsenmiştir.²³

Kalite kontrol aşamasında istenilen amaca ulaşmak için kalite kontrolü dört aşama haline getirilmiştir. Kalite kontrolü için öncelikle standartlar oluşturulur. Standartların oluşturulmasında yönetim politikası, çalışanların istek ve beklentileri, müşterilerin beklentileri, şirketin imkânları, teknolojik imkânlar, maliyet, üretim süreci güvenliği ve beklenen performans belirlenir. Kalite kontrol aşamasının ikinci aşaması ise uygunluk aşamasıdır. Bu aşama da öncelikle üründen beklenen kalite

²¹Adnan Çelik, *Toplam Kalite Yönetimi*, Gazı Kitapevi Ankara, 2010, s.36-37

²²Çelik, a.g.e., s. 37

²³Said Kingir, *Toplam Kalite Yönetimi*, Nobel Yayıncılık, Ankara, 2010, s. 9

özelliği belirlenir ve ürünün belirlenen standartta üretilmesi sağlanır. Üründen beklenen özellikler belirlendikten sonra onarıcı kararlar alınır. Son aşamada ise kaliteyi geliştirme çalışmaları alınır. Geliştirme aşamasında kalite ve verimlilik ile ilgili, performansı geliştirmeye yönelik, maliyeti düşürmeye yönelik ve teknolojik yenilikleri takip etmek ve uygulanan teknolojiyi geliştirmeye yönelik kararlar alınır.²⁴

Kalite kontrol aşaması aslında müşteri odaklıdır. Müşteri eğer aldığı üründen memnun değilse ve müşteri kalitesiz bir ürün almış ise değiştirme hakkına sahiptir. Müşteri memnuniyetini sağlamak amacıyla yapılan bu uygulama aslında hataların yüzeysel çözümlenmesine ve hatanın temeline inilmemesine neden olmaktadır. Ayrıca bu uygulama müşteri memnuniyetini sağlarken üreticiyi zarara uğrattığı için bir sonraki aşama olan kalite güvence aşamasına geçilmiştir.

c) Kalite Güvence Aşaması

Kalite güvence aşaması Wagner'in geliştirmiş olduğu felsefeden doğmuştur. Wagner kalite güvence aşamasını operalarını bestelerken ve operaların da sunum sürecinde eksiksiz ve müşteri memnuniyetini sağlamak amacıyla geliştirmiştir. Kalite güvence aşaması ürünün oluşturulmasında ve müşteriye sunumunda kullanılan ve çalışma ortamında birbirine etki eden fonksiyonlar arasında herhangi bir üstünlüğün olmadığını ifade eder. Wagner' in geliştirmiş olduğu bu felsefe kendi opera sahnelerinde istenilen başarıyı sağlamamıştır. Fakat bu felsefe üretim sürecin de yanı endüstri sektöründe kalite güvencesi olarak benimsenmiştir. Kalite güvencesi müşterilerin beklentilerini karşılamak için üretim sürecinde kullanılan fonksiyonların eşit bir şekilde kullanılmasına ve ortak bir amacı gerçekleştirmek amacıyla fonksiyonların bir araya getirilmesini amaçlamaktadır.²⁵

Kalite güvence aşaması ilk olarak askeri alanda kullanılmaya başlanmış ve gelişmiş daha sonra sivil alanda da kullanılmaya başlanmıştır. 2. Dünya savaşı yıllarında savaş nedeniyle askeri alanda tüketim artmıştır. Tüketim alanındaki bu artış tüketim ve üretim arasında dengesizliğe neden olmuştur. Askeri alandaki bu dengesizliği ortadan kaldırmak ve tüketim ihtiyacını karşılamak amacıyla üretim süreci ile ilgili bir takım düzenlemelere gidilmiş ve kalite güvence aşamasına geçilmiştir. Askeri alanda kullanılmaya başlanılan kalite güvence aşaması kısa sürede maliyet avantajı sağlamış ve üretim ile ilgili yaşanan sorunların önlenmesini sağlamıştır. Askeri alandaki bu olumlu gelişmelerin sağlanması ile birlikte kalite güvence aşaması sivil alanda da kullanılmaya başlanmıştır. Kalite kontrol aşaması

²⁴İsmail Efil, *Toplam Kalite Yönetimi*, Dora Yayıncılık, Bursa, 2010, s. 50

²⁵Halis, a.g.e., s. 35

ile kalite güvence aşamasında birtakım farklılıklar bulunmaktadır. Kalite kontrol aşaması üretim tamamlandıktan sonra kalite ile ilgili yaşanan problemleri belirlemektedir. Kalite güvence aşaması ise kalite ile ilgili yaşanan sorunların belirlenmesinin yanı sıra sorunların çözülmesine ve yaşanan sorunların önlenmesi ile ilgili kararların alınmasını sağlamayı amaçlamaktadır. yanı kalite kontrol aşaması ürünü esas almaktadır. Ürün üretildikten sonra kalite kontrol aşaması başlamaktadır. Kalite güvence aşaması ise üretim sürecini incelemekte ve üretim sürecinde yapılan hataları ortaya koyarak bu hataların giderilmesi için önlemler almaktadır.

d) Toplam Kalite Yönetim Aşaması

2. dünya savaşının yaşandığı dönemde ABD sanayisinde önemli gelişmeler yaşanmış ve ABD sanayisi tüketim talebini karşılamak için çalışmalara başlamıştır. ABD yoğun tüketim talebi karşısında kalite anlayışını da değiştirmiştir. Bu dönemde toplam kalite yönetimi adına çalışmalar yapan bütün dikkatleri üzerine çeken kişi Deming olmuştur. Deming Amerikalı olmasına rağmen çalışmalarını Japon piyasası ve Japon üretimi üzerine yapmıştır.²⁶

Toplam kalite yönetim anlayışı 1950 yıllarında Japonya da müşterilere verilen söz olarak benimsenmiştir. Müşterilerin memnuniyetini sağlamak için toplam kalite ile ilgili araştırmalar yapılmış ve toplam kalite ile ilgili düzenlemeler yapılmıştır. Bu amaçla Japonya da 1962 yılında Kauro Ishikawa kalite çemberi ve kaliteyi doğrudan etkileyen çalışan eğitimi çalışmalarına başlanılmıştır. Japonya da uygulanmaya başlayan bu düşünce ve değişiklikler Japon pazarının gelişmesini sağlamış ve başarılı olunmuştur. Bu durum diğer ülkelere de örnek olmuştur. bu doğrultuda 1980 yılında İngiltere' de kalite sisteminin belgelendirilmesi yasal hale getirilmiştir. İlerleyen yıllarda uluslar arası ilişkilerin gelişmesi ve küreselleşmenin artması ile birlikte 1987 yılında ISO 9000 serisi Kalite Güvence Standart'ı serisi yayınlanmıştır.²⁷

Kalite kavramı geçmişe nazaran günümüzde daha çok önemsenmektedir. İşletmeler ve kurumlar devamlılıklarını sağlayabilmek ve verimliliklerini artırabilmek adına kalite kontrol sürecine önem vermeye başlamıştır. Özellikle son 20 yılda TKY büyük bir ilgi görmüş ve bu konu ile ilgili birden fazla kaynak çıkmıştır. Dünyada meydana gelen büyük gelişmeler ve değişimler TKY'yi önemli kılmıştır. Özellikle küreselleşme ile birlikte dünya devletlerinin rekabet halinde olması ve TKY'ye olan ihtiyacı artırmış ve birçok şirket pazarlama alanında yerini koruyabilmek için TKY'ye önem vermiştir. Toplam kalitenin önem kazanması ile birlikte özellikle 1970'li yıllarda

²⁶Canan Çetin, *Toplam Kalite Yönetimi*, Beta Yayıncılık, İstanbul, 2013, s.24

²⁷Efil, a.g.e., s. 58

Japonya kalite konusunda elde ettiği başarılar neticesinde tüm dikkatleri üzerine çekmiştir. Japonya'nın devamında ABD ise 1980'li yıllarda kalite yükseltme yarışına katılmış ve kısa zamanda önemli başarılar elde etmiştir. Çok geçmeden bu yöndeki gayretlere Avrupa ülkeleri de katılmışlardır. TKY'nin başlangıcını, Japon Bilim Adamları ve Mühendisler Birliği (JUSE)'nin savaş sonrası Japonya'sında verimliliği ve insanların yaşam kalitesini artırmak hedefi ile bilim adamları, mühendisler ve hükümet temsilcilerinden oluşan bir komiteyi oluşturdukları 1749 yılına kadar götürmek mümkündür. 1950 yılında kendi üyelerine bir sunum yapmak üzere Deming'i davet eden JUSE, sonrasında ise onu Japonya'nın en büyük yirmi bir şirketinin başkanlarıyla bir araya getirmiştir.²⁸

1.3. KALİTENİN ÖZELLİKLERİ

Kalitenin en temel özelliği üretici ile tüketici arasında dengeyi sağlamaktır. Yani üreticinin sarf ettiği emeğin karşılığını sağlarken tüketicinin de üründen memnun olması anlamını taşımaktadır.²⁹

Kalitenin özelliği ile ilgili farklı tanımlar bulunmaktadır. Genel olarak kalite kavramı ile ilgili şu özellikleri sıralayabiliriz;

1. Kalite sorun çıkmadan yaşanacak sorunlar ihtimaline karşı alınmış bir önemlidir. Sorunlar ortaya çıkmadan önce çözüm öneriler geliştirebilir.
2. Kalite tüketicinin üründen memnun olmasıdır.
3. Kalite, gerekli eğitimi almış ve donanıma sahip profesyonel personeller aracılığıyla ihtiyaç duyulan hizmet ya da ürünün üretilmesidir. Yani var olan ihtiyacı karşılayarak verimliliği sağlamaktır.
4. Kalite esneklik. Yani yaşanan değişimlere ayak uydurmak ve değişimleri yakından takip etmeye istekli olmak demektir.
5. Kalite tüketici etkilemektir.
6. Kalite sistemli ve programlı çalışarak ileri zamanında ve istenilen sürede yetiştirmektedir.
7. Kalite sadece belli bir ürü ya da hizmette değil üretim sürecinin tamamına yayılan bir durumu temsil etmektedir.
8. Kalite geleceğe yatırımdır. Kalite belli zamanı değil uzun bir süreyi yayılmaktır. Sadece bir işte değil o alanda yapılacak bütün işleri doğru yapmak demektir.
9. Kalite en iyi olana ulaşmak ve sıfır hata ile üretim yapmak demektir.

Kaliteyi işletmecilikte iyilik ya da üstünlük olarak ifade etmek zordur. Çünkü birisi için iyi olan bir mal ya da hizmet bir başkası için iyi olmayabilir. Bu gün iyi

²⁸Pakize Paşaoğlu, Hizmet İşletmelerinde Toplam Kalite Yönetimi, Süleyman Demirel Üniversitesi, İşletme Anabilim Dalı, Isparta, 2011, s. 28(**Yüksek Lisans Tezi**).

²⁹Kıraç, a.g.e., s. 45

olarak nitelendirilen ve beğenilen bir ürün birkaç zaman sonunda kalitesiz olarak görülüp beğenilmeyebilir. Görüldüğü üzere kalite insanın içinde bulunduğu zamana ve koşullara göre değişim göstermektedir.³⁰

Yapılan bir tanıma göre kalite, sorunların ortaya çıkmasından önce çözümleri oluşturan, mal ve hizmetlerin yapısına tasarım yoluyla üstünlük katan, üretilen mal ve hizmetlerde azami tüketici tatminini amaçlayan, iş yapabilmesi için gerekli araç ve gereç ile donatılmış ve talimatlarla desteklenmiş eğitilmiş bir personeli kapsayan, değişen ve gelişen talepleri cevaplayabilmek için değişim yapmaya hazır ve istekli olan, üretimde gerekli faaliyetlerin hızlı ve doğru olarak yapılmasını sağlayan, işleri zamanında yapmayı sağlayacak programları olan ve bunlara uyan her türlü gelişmeyi kapsayan, uzun dönemde bir işi ilk defada doğru olarak yapmayı öngören dolayısıyla mal ve hizmet üretiminde kusursuzluk arayışı içinde olan bir sistem yaklaşımıdır.³¹

Kalite, bir kuruluşun ürettiği mal ve/veya hizmetten, bu mal veya hizmete gereksinim duyan insanın tatmini ve memnuniyetidir; verimlilik; maliyeti azaltmaktır; esneklik; insana yatırımdır; sürekli gelişmedir ve gelecektir; kullanıma uygundur; stratejik düşünmektir; tedbir almaktır; müşterinin umdukları ile buldukları arasında uçurumu kapatmaktır. Kalite, ürünün bütün özelliklerinin müşterinin ihtiyacının tamamına uygunluk derecesidir denilebilir. Bir mal veya hizmetin belirli bir gereksinimi karşılayabilme yeteneklerini ortaya koyan karakteristiklerin tümüdür. Kalite, ürün veya servisin özellik ve karakteristiklerinin bütünüdür ve ihtiyaçları tahmin etme yeteneği ifade eder. Kalite; bir mamul veya hizmetin önceden belirlenen standartlara uygunluk göstermesi şeklinde tanımlanabilir. Kalite, mal ve hizmet üretiminde müşteri gereksinim ve beklentilerinin karşılanması, hatta daha fazlasının sunulmasıdır.³²

1.4. KALİTENİN BOYUTLARI

Kalitenin birden fazla boyutu bulunmaktadır. Her bir boyut birbirinden farklı ve birbirinden bağımsızdır. Yani bir üründe kalite boyutlarından herhangi biri düşük olabilir. Kalite boyutundaki farklılıklar değerlendirme kısmında ise farklılık gösterebilir. Kalite ile ilgili kapsamlı bir araştırma yapan Garvin kalitenin boyutlarını şu şekilde sıralamıştır;³³

³⁰Çetin, a.g.e., s.24

³¹Nalbant, a.g.e., s. 36

³²Orhan Küçük, *Kalite Yönetimi Ve Kalite Güvence Sistemleri*, Seçkin Yayıncılık, Ankara, Ağustos 2011, s. 52

³³Nalbant, a.g.e, s. 50

1. **Performans:** Performans bir ürünün işlevi anlamına gelmektedir. Yani üründen beklenen durumdur. Örneğin bir televizyon için renk, ses, görüntü gibi özellikler televizyonun performansını belirlemektedir.
2. **Özellikler:**Özellik boyutu o ürünün sahip temel özellikler ve temel fonksiyonunu ortaya koymaktadır. Çamaşır makinesinin yıkama programları gibi.
3. **Güvenirlilik:** Ürünün kullanım süresi ve kullanım süresi boyunca beklenen fonksiyonları tam olarak yerine getirmesidir. Güvenirlilik ürünün bozulma süresi ve sağlam çalışır durumda olma durumları arasındaki süreyi temsil eder.
4. **Uygunluk:** Ürünün amaç ve hizmete uygun olmasını ifade eder. Yani ürünün tasarımı ile işleyişinin uyumlu olmasıdır. Ayrıca uygunluk üretici ile tüketici arasındaki uygunluğu gösterir.
5. **Dayanıklılık:** Dayanıklılık boyutunu güvenirlilik boyutu ile ilişkilendirebiliriz. Ürünün sağlam bir şekilde hizmet vermesi anlamına gelir. Ürünün bozuluncaya kadar kullanılması dayanıklılıkla ilgilidir.
6. **Hizmet Görme Yeteneği:** Tüketicinin üründen beklediği performansdır. Yani hız, yeterlilik, ehliyet ve tamir edebilme kolaylığı olarak ifade edilmektedir.
7. **Estetik:** Ürünün şekil ve biçim olarak tüketicinin dikkatini çekmesidir. Yani ambalaj, biçim ve renk olarak dikkat çekici olmasıdır.
8. **Algılanan Kalite:** Tüketiciler her zaman ürünün tüm özellikleri ile ilgili ayrıntılı bilgi sahibi değildirler ve böyle durumlarda dolaylı bir takım ölçütler karar vermelerinde önemli rol oynamaktadır. Reklam faaliyetlerinde yaratılan ürün imajı, marka imajı gibi faktörler ürün kalitesinin tüketici tarafından olumlu veya olumsuz algılanmasında oldukça önemlidir.

1.5.KALİTEYE ULAŞMADA GEREKLİ AŞAMALAR (KALİTE ÇEMBERİ)

Kalite işletmelerin devamı ve verimliliği açısından önem arz etmektedir. Kalite sadece bir ürünün fiyatı ya da piyasadaki popülerliği ile ilgili değildir. Kalite ürünün müşteriye sağladığı yarar ve fayda ile ilgilidir. Kalite bir ürünün planlanmasından üretimine ve müşteriye ulaşmasına kadar bütün süreci içine almaktadır.³⁴

Kalite çemberini oluşturan basamaklar bulunmaktadır. İşletmeler kaliteli ürünler elde etmek ve müşterileri memnun edebilmek adına kalite çemberini oluşturan basamakları kullanmaktadır. Kalite çemberi basamaklarını şunlardır;

1.5.1. Piyasa Araştırma

³⁴Milli Eğitim Bakanlığı, Toplam Kalite, MEB, Ankara, 2011,s.21

Kurum ve kuruluşlar devamlılığını sağlayabilmek için ve piyasa da popürlüğünü korumak adına müşterinin ihtiyacı olan ürünler üretmesi gerekmektedir. Halka yanı müşteriye hitap eden ve müşterinin tercih edeceği ürünleri veya hizmetleri üretmek ve yaymak için şirketlerin üretim sürecine başlamadan önce saha araştırması yapması gerekir. Böylece müşterinin ihtiyaçlarına ve amaçlarına uygun üretim yapmış olacaktır. İşletmelerin piyasa araştırması şirketin yada kurumun geleceği açısından önem arz etmektedir. Çünkü gelişen şartlarla birlikte müşterilerin tercihleri ve ihtiyaçları değişmektedir. Müşterilerin tercihlerini karşılayabilmek ve piyasa yer alan diğer işletmelerle rekabet edebilmek için işletmelerin sürekli kendini yenilemesi gerekmektedir.

1. 5.2. Ürün Geliştirme

Kalite çemberinde yer alan ve bir diğer basamak da ürün geliştirme basamağıdır. Piyasa araştırması sonucunda üretilecek olan ürün belirlenir. Üretimden sorumlu olan kişi üretim için gerekli olan hammadde ve diğer konulara da dikkat etmelidir. Ürün geliştirme süreci ürün için gerekli olan malzeme ve ürünün özelliklerinin belirlenmesi ve somut hale getirilmesi için yürütülmektedir.

Ürün geliştirme basamağında daha önceden ürün geliştirme için kullanılan yöntem ve teknikler incelenmelidir. Ürün geliştirme de istenilen sonucu elde etmek için ürün geliştirme de sorumlu olan bireylerin birbiriyle iletişim halinde olması gerekmektedir.³⁵

1.5.3.İmalat Mühendisliği

Kalite çemberinde ürün geliştirme basamağından sonra imalat mühendisliği basamağına geçilmektedir. Bu basamakta tasarlanan ürünün hazırlanması için gereken plan ve programlar oluşturulmaktadır. Ürünün hangi şartlarda hangi ortamda ve hangi ekiple yapılacağına karar verilir. Ayrıca ürünün hazırlanması yanı üretilmesi için gerekli olan malzemeler ve gerekli koşullar bu basamakta sağlanmaktadır. Üretilecek ürünün üretim sürecin de en az hata sağlayabilmek için imalat mühendisliği basamağı önem arz etmektedir. hataların en aza indirilmesi ve üretimin istenilen doğrultuda ilerlemesi için üretim sürecinin uzamanlar tarafından çok iyi bir şekilde planlanması gerekmektedir. İmalat mühendisi üretimin her aşamasını ve üretimde görev alacak çalışma ekibinin her durumunu kontrol etmeli ve önceden planlaması gerekmektedir. Aynı zamanda imalat mühendisi malın üretimi için gerekli prosedürlere ve yasal süreçleri de yakından takip etmeli ve planlamayı da bu çerçevede yapmalıdır.³⁶

1.5.4.Satın Alma

³⁵Milli Eğitim Bakanlığı, a.g.e., s.29

³⁶Karadeniz, a.g.e.,s.13

Satıl alma basamağı diğer basamaklarda belirlenen ve alınan kararlar neticesinde ürünün üretilmesi için gerekli olan malzeme ve ürünlerin temin edilmesi olarak tanımlanabilir. Üretim de istenilen amaca ulaşmak ve kaliteli ürünler üreterek müşteri memnuniyetini sağlamak için üretim de kullanılacak olan malzemelerin iyi ve hesaplı olması gerekmektedir. Satıl almada malzemelerin kısa sürede elde edilmesi ve kullanılacak olan malzemelerin müşterilerin dikkatini çekecek türden olmasına önem verilmelidir.

1.5.5.Üretim

Üretim daha önceden belirlenen ve planlanan ürünün somutlaştırıldığı basamaktır. Üretim basamağında kaliteli ürünler ortaya koyabilmek ve müşteriye tercih amacına ulaştırmak için önceden belirlenmiş zaman ve kriterler çerçevesinde üretim yapmak gerekmektedir. Üretim esnasında malın kalitesini artırmak için hatanın en aza indirilmesi gerekmektedir.

Üretimi sürecini etkileyen bazı durumlar söz konusudur. Bunlar; çalışanların motivasyonu, çalışanlar arasındaki ilişki, hammadde miktarı ve özellikleri, üretim esnasında kullanılacak makine veya diğer ürünlerin yapısı ve işlevsellikleri üretim sürecini etkilediği için bu faktörlerin denetleyiciler tarafından sürekli denetlenmesi gerekmektedir. Ayrıca bu faktörlerin üretim esnasındaki rollerinin de önceden belirlenmesi gerekmektedir.

1.5.6.Denetim

Kalite çemberinde istenilen kalitede ürün elde edebilmek için çemberi oluşturan öğelerin birbiri ile ilişkili olması gerekmektedir. Her bir basamak diğer basamak için gereklidir. Her bir basamak diğer basamağın devamı niteliğindedir. Denetim basamağı bütün basamakları kapsayan bir basamaktır. Üretim sürecinde istenilen kalitede ve istenilen özelliklere sahip bir ürün elde etmek için her bir basamağı denetlenmesi gerekmektedir. Amaç ve sürecin birbirine uyumu için denetim şarttır. Denetim sayesinde var olan problemler belirlenir ve çok bir zaman geçmeden gerekli tedbirler alınmış olunur.

1.5.7.Pazarlama

Bir malın üretilmesi için gerekli olan bütün aşamalar tamamlandıktan sonra yanı tasarlanan ürün somutlaştırıldıktan sonra o ürünün müşteriye tanıtılması ve gerekmektedir. Tanıtım da ürünün genel özellikleri ve diğer benzer ürünlerden üstün yönleri pazarlama aşamasında müşteriye aktarılması gerekmektedir. Pazarlama aşaması üretilen ürünün piyasada yer almaya başlamasıdır. Pazarlama aşamasında üretilen mal fiyatlandırılarak piyasaya sürülür.

Pazarlama aşamasında işletmelerin dikkat etmesi gerekmektedir. Malın üretimi kadar o malın tüketiciye tanıtılması da önem arz etmektedir. Üretilen ürün ne

kadar kaliteli veya faydalı olursa olsun tüketiciye iyi tanıtılmadıkça istenilen sonuç alınamayacaktır.

1.5.8.Servis

Son zamanlar da tüketiciler bir ürün alırken firmaların müşterilerine verdiği öneme ve alınan ürün ile ilgili yaşanan herhangi bir problemde ilgilenen firmaları tercih etmektedir. Ürün ile ilgili yaşanan problemler karşısında muhatap bulacağı firmaları tercih ederek kendini garantide hissetmek istemektedir. Kalite çemberini istenilen şekilde sonlandırmak için ve kaliteyi artırmak için firmaların her konuda tüketicilerine servis sunması gerekmektedir. Servis aşaması tüketicilere aldıkları ürünü tanıtmalı ve tüketicilerin kullanma ile ilgili var olan soruları yanıtlamalıdır. Ayrıca satış sonrasında ürün ile ilgili gerçekleşen problemler de yine tüketicilerin yanında olması gerekmektedir.³⁷

1.6. KAMU KURUMLARINDA KALİTE KAVRAMI

Kalite kavramının kamu kurumlarına girmesi bilim ve teknoloji dünyasındaki yaşanan değişimler ile birlikte olmuştur. Özellikle 1900'lü yılların ortalarından itibaren teknoloji alanında yaşanan gelişmeler ile birlikte kurumlar arasında rekabet ortamı oluşmuş köklü değişimler yaşanmıştır. Yaşanan değişimlere uyum sağlayabilmek ve devamlılık sağlayabilmek adına kurumlar yeni yöntem ve stratejilerdenemişlerdir. Teknolojinin gelişmesi ve küreselleşme ortamında diğer kurumlar gibi kamu kurumları da etkilenmiştir.³⁸

Günümüzde küreselleşme ile birlikte birçok kurum rekabet halindedir. Kurumların rekabet halinde olabilmesi için aynı coğrafi bölgede bulunmasına gerek yoktur. Gelişen teknoloji ve küreselleşme ile birlikte artık kurumların ürettiği ürünler ve hizmetler öne çıkmaktadır. Kurumlar arasındaki rekabet sadece kurumları ilgilendirmemektedir. Rekabet ilk olarak kurumu ilgilendirdiği gibi kurumun içinde bulunduğu çevreyi ve kurumun içinde bağlı olduğu devleti de ilgilendirmektedir. Kurumların rekabet ortamının da başarılı olabilmesi ve prestij sahibi olabilmesi için kaliteli ürünler üretmeye özen göstermesi gerekmektedir. Küreselleşme ile birlikte ülkeler arası rekabetin artması kamu kurumlarında beklenen hizmet kalitesini artırmıştır. Başarılı ülkeler arasına girmek isteyen ülkelerin yapması gereken tek şey kamu kurumlarının hizmet kalitesini artırmak olmuştur. Kamu kurumları diğer kurumlar ile rekabet edebilmek için toplam kalite yönetim anlayışını benimsemiştir. Diğer kurumlarda olduğu gibi kamu kurumlarında da kalite güvencesi sisteminin kurulması gerekmektedir. Geleneksel yönetim anlayışıyla yönetilen kurumlarda

³⁷Karadeniz, a.g.e., s.15

³⁸Ağaoğlu a.g.e., s. 25

kalite güvencesi sistemi kurulurken birtakım engellerle karşılaşılabilir. Kamu kurumlarında hizmet kalitesini artırmak ve kalite ürünler sağlayabilmek için TKY anlayışını benimsemeleri ve uygulamaları gerekmektedir. TKY ile birlikte kamu kurumları var olan yapılarını yaşanan yeniliklere göre düzenleyebilme fırsatı bulacaktır. Yaşanan değişimleri yakından takip etmek ve kaliteli hizmet sunmak adına yapılacak yenilikler karşısın de engeller oluşturan geleneksel yönetim anlayışının önüne geçerek hizmet kalitesini artıracak ve rekabet ortamında başarı sağlayacaktır.³⁹

Toplumların düzenli bir şekilde ilerleyişi ve geleceği için kamu kurum ve kuruluşları önemli bir yere sahiptir. Toplum için bu denli önemli olan kamu kurum ve kuruluşların devamlılıklarını sağlayabilmek ve topluma en iyi hizmeti sunabilmek adına kalite kavramı önem arz etmektedir. Kamu kurum ve kuruluşlarında var olan kalite toplumun yaşamını ve geleceğini etkileyeceği için kamu kurum ve kuruluşların benimsediği kalite kavramı önemlidir. Kamu kurum ve kuruluşların kalitesi arttıkça toplumunda kalitesi artmaktadır. Kamu kurumlarının benimsediği ve amaç ettiği kalite ilkeleri toplumu doğrudan etkilemektedir. Kamu kurumları toplumun düzenini sağladığı için zamanla toplumun merkezi haline gelmiştir. Toplumun merkezi haline gelirken aynı zamanda ağır işleyen bir sistem haline dönüşmüştür. Kamu kurumları kalite kavramına önem vererek ve ulaşmak istedikleri amaçlar arasına kalite kavramını ekleyerek bu hantal işleyişten kurtulmakta ve çalışanların motivasyonunu artırarak verimliliği artırmaktadır.

Kamu kurumlarının kalite kavramını benimsemelerinin temel amacı verimliliği artırmak ve devamlılığını sağlamaktır. Bu nedenle kaliteli ürün vermek ya da kaliteli hizmet vermek için toplam kalite yönetim anlayışını benimsemektedirler. Toplum işleyişinde merkezi bir konuma sahip olan kamu kurumlarının hizmet ve ürün bakımından kaliteyi artırmaları ve elde edilen kalitede devamlılığı sağlamak her zaman kolay değildir. İstenilen kaliteye ulaşabilmek için öncelikle kamu kurumlarının hizmet amaçlarını iyi belirlemeleri gerekir. Hizmet amacına uygun toplam kalite yönetim anlayışını benimsemelidir. Benimsediği toplam kalite yönetim anlayışı ile birlikte vatandaşları birer müşteri olarak görmeli ve müşteri memnuniyetini sağlamak amacıyla girişimde bulunması gerekmektedir. Eski yönetim anlayışını benimseyen kamu kurumlarının temel amacı sadece devlete olan sorumluluk ve yükümlülüklerini yerine getirmektir. Eski anlayışta tek sorumluluğu devlete karşı gören bir vatandaşlık modeli söz konusuydu. Kalite kavramı ile birlikte toplam kalite yönetimini benimseyen yeni kamu kurumlarında ise sorumluk merkezi olarak devlet

³⁹Hicran Yıldız, Toplam Kalite Yönetimi Algısının Kurum Kültürü Üzerine Etkileri:Sağlık Sektöründe Bir Araştırma, Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2011, s. 48(**Yüksek Lisans Tezi**).

görülmemekte ve hizmeti denetleyen, hizmet sürecinde söz sahibi olan vatandaşlık anlayışı gelişmiştir. Yeni anlayış eski anlayışa göre daha demokratiktir. ⁴⁰

Kamu kurumlarında kaliteyi sağlamak amacıyla toplam kalite yönetim anlayışını benimsemeleri ve bu anlayışa uygun kriterleri yerine getirmeleri gerekmektedir. Öncelikle müşteri hakları iyi belirlemeleri ve belirledikleri hakları düzenli bir şekilde müşterilere aktarmaları gerekmektedir. Müşteriler herhangi bir bozuk ya da problemlili bir ürünle karşılaştıklarında nereye başvurmaları gerektiği gibi hakları iyi bilmeleri gerekmektedir. Yanı tüketicilerin aktif bir konumda olması gerekmektedir. Hizmet konusunda yaşanan herhangi bir eksiklik ya da aksaklık da müşteriler etkin bir şekilde her konuda söz sahibi olmalıdır. Böylece herhangi bir faaliyet alanın da eksiklik söz konusu olduğun da müşteriler yaptırımda bulunabilecek ve her müşteri kendine uygun hizmet alanında yararlanabilecektir. Hizmet sürecinde etkin olan müşterilerin güveni artacak ve bu doğrultuda kamu kurumlarının verimliliği ve kalitesi artacaktır. ⁴¹

Kamu kurumların da hizmeti artırmak için sadece müşteri memnuniyetini sağlamak yeterli değildir. Kamu kurumlarında kaliteyi artırmak için yöneticilerin toplam kalite yönetim anlayışını benimsemeleri ve yönetim kadrosunda yer alan yöneticilerin de kaliteyi artırmak için alınan şartlara uyması gerekmektedir. Yönetim kadrosu kaliteyi artırmak için toplam kalite yönetim anlayışını benimser ve uygun ortamı oluşturmaları gerekmektedir.

Diğer kurumlarda olduğu gibi kamu kurumları da hizmet kalitesinin seviyesi bakımından sorumludur. Özel kurumların aksine kamu kurumlarının kar amacı bulunmamaktadır. Kar amacının bulunmamasına rağmen kaliteli ürün üretmek ya da hizmet kalitesini artırmak kamu kurumlarının ilk hedefidir. Çünkü kamu kurumlarında kalite ve verimliliğin artırılması toplum refahını doğrudan etkilemektedir. Toplumun gelişmesi ve ilerlemesi açısından faydalı olan kamu kurumları kaliteyi sağlamak için toplam kalite yönetimine önem vermiştir. Kamu kurumlarının kaliteye önem vermesi ve yönetim de toplam kalite yönetim anlayışını benimsemeleri zorunlu hale getirmiştir. Kamu kurumlarının dünyada yaşanan değişimleri yakından takip edebilmesi ve yaşanan değişimlere cevap verebilmesi için kalite ilkesi benimsemesi ve kaliteli hizmet için toplam kalite yönetimine geçmesi kaçınılmaz olmuştur. ⁴²

Kamu kurumlarında kalitenin ön plana çıkması ve toplam kalite yönetim anlayışının benimsenmesini sağlayan etkenlerden biri de devletlerin kamu kurumları için ayırdıkları bütçenin sınırlı olmasıdır. Kamu kurumları belli bir bütçe ile

⁴⁰Faruk Çalışkan,Çok Programlı Liselerde Toplam Kalite YönetimiUygulamalarının Değerlendirilmesi,” Selçuk Üniversitesi , Program Geliştirme Bilim Dalı, Konya, 2010 (**Yüksek Lisans Tezi**).

⁴¹Karadeniz, a.g.e., s. 44

⁴²Asim Balci, **TKY ve Kamu Yönetimi**, Nobel Yayınları, Ankara, 2010, s.331

hedeflerine ulaşmayı ve hizmet vermeyi amaç edinmiştir. Kamu kurumların da az maliyet ile hizmet kalitesinin iyileştirilmesi için kalite kavramı ön plana çıkmış ve toplam kalite yönetim anlayışı benimsenmiştir. Toplam kalite anlayışı ile birlikte az harcama ile birlikte kaliteli hizmet ve kaliteli ürünler sunulabilmiştir.⁴³

Kamu kurumlarında toplam kalite yönetim sürecinde yönetim kurumuna büyük sorumluluk düşmektedir. Üst yönetim kurumu kalite yönetimi ile ilgili strateji ve yöntemleri iyi belirlemesi ve gerekli plan ve programı hazırlaması gerekmektedir. Süreç ile ilgili gerekli düzenlemeleri yaparak çalışanlarını süreç ile ilgili bilgilendirmesi gerekmektedir. Bu süreçte çalışanların motivasyonu ve katılımı önem arz etmektedir. Çalışanlar arasında iletişim ve koordinasyonun sağlanması ekip çalışması için gerekli koşulların sağlanması gerekmektedir. Bunların yanı sıra yöneticilerin müşteri memnuniyetini önemsemesi ve müşterilerin talep ve beklentilerini benimsemesi ve önemsemesi gerekmektedir. Kamu kurumlarının bu gibi ön şartları sağlaması ile birlikte kalite yönetimi başarılı bir şekilde sağlanmış olacaktır.⁴⁴

Kalite kavramının kamu kurumlarında yaygınlaşması ve toplam kalite yönetim anlayışına geçilmesi için üst yöneticilerin desteği çok önemlidir. Üst yönetim kurumunun kalite kavramını benimsemesi ve desteklemesi gerekir. Kamu kurumların da toplam kalite anlayışının benimsenmesi yerleşmesi için üst yönetim kurumunun süreci yakından takip etmesi, çalışanların performansını değerlendirmeleri, müşteri memnuniyetini kontrol etmeleri ve süreç için gerekli kaynağı sağlamaları gerekmektedir. Bunların yanı sıra kamu kurumlarında kalite ilkesinin uygulanabilmesi için kurum kültürünün bilinmesi ve örgüt kültürünün bulunması gerekmektedir. Kamu kurumları ile ilgili bu özelliklerin belirlenmesi ve ön hazırlıkların tamamlanması ile birlikte kurum kendi amaç ve ilkelerine uygun kalite sistemini tercih edebilir.

Kamu kurumlarında toplam kalite yönetim sisteminin düzenlenmesi ve uygulanması için, yönetim sürecine büyü sorumluluk düşmektedir. Kalite ilkesinin uygulanarak istenilen verimin sağlanması için yöneticilerin kalite ilkesini benimsemesi gerekir. Kalite konusunda sadece üst yöneticilerin değil bürokratların ve siyasetçilerin de bilinçlendirilmesi gerekir. Bu gerçekler ışığında düşündüğümüzde kamu kuruluşlarında TKY sisteminin uygulanmaya başlanması sürecinde başarılı olunabilmesi için, kalite bilincinin üst yönetimden başlayarak aşağıya doğru yayılması ve bürokratların yanındasiyasetçilerin de bu konuda bilinçlendirilmeleri ve konuyu sahiplenmelerigerektilir. Bu süreçte atılacak

⁴³Karadeniz, a.g.e., s. 44

⁴⁴Karadeniz, a.g.e., s. 44

adımlara üst yönetim liderlik yapmalı ve sorumluluğu üzerine almalıdır. Bunun bir gereği olarak da yapılacak kalite çalışmalarını için bütçeden ödenek ayırarak tüm bu süreci siyasal iktidar tarafından desteklendiğinin ve siyasilerin yapılanları arkasında olduklarını göstermeleri gerekmektedir. Bunların yanında öncelikle kuruluşlarda TKY anlayışının benimsenmesi için yönetim istekli ve örnek olacak şekilde her türlü kalite geliştirme faaliyetinde aktif olması, bütün çalışanlarının kalite faaliyetlerine katılımını sağlaması, hataların saptanması ve öngörülmesi için gerekli önlemleri alarak kaliteyi geliştirme ve sürekli ölçmesi, sıfır zaman kaybını ve hatayı sağlaması gibi faaliyetlerin gerçekleştirilmesi gerekmektedir.



İKİNCİ BÖLÜM

TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ

2.1. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNİN TANIMI

Günümüz de firmalar piyasa da var olabilmek adına kaliteye önem vermektedir. Kalite ürünün müşterinin amacına uyması yada tüketicinin işine yaraması fayda sağlaması şeklinde tanımlanabilir. TKY kavramının tanımı ile ilgili bazı çelişkiler yer almaktadır. Bazı savunuculara göre TKY anlayışı kalıcılığı olmayan sadece belli bir dönemde popüler olan ve ilgi duyulan bir anlayışı içermektedir. TKY tanımı yapmak oldukça zordur. Bazı savunuculara göre ise TKY kavramı köklü ve kalıcılığı ifade etmektedir.⁴⁵

Toplam kalite kavramı ilk olarak 1902' lı yıllarda yaygın olarak kullanılmıştır. Sanayi sektörü ile birlikte TKY daha çok malın üretiminde hatayı en aza indirmek ve kısa zamanda ve az maliyetle ürün üretmeyi hedeflemiştir. İlerleyen süreçler ve günümüzde ise TKY üretilen ürünün faydasına odaklanmıştır.⁴⁶

Geçmişten günümüze TKY ile ilgili birden fazla tanım yapılmış ve hala günümüze TKY ile ilgili net bir tanım elde edilmediği için tanım yapılmaya devam edilmektedir. Yapılan tanımlardan bazıları;

TKY örgütlerin devamlılığı için gerekli olan koşulların başında gelmektedir. Sashin ve Kiser'e göre TKY'nin amacı müşteriyi memnun etmek amacıyla önceden belirlenen düzenin oluşturulması için gerekli olan örgüt kültürüdür. Mohrman'a göre ise "“Kalitede sürekli iyileştirmeyi ve müşteri tatminini amaç edinen, organizasyonel süreçleri yönetmek için bir takım sistematik araçların ve yaklaşımların uygulanmasını, örgütsel iyileştirme süreçleri için kalite iyileştirme takımları ve konseyleri gibi yapıların kurulmasını gerektiren bir organizasyon yönetimi yaklaşımıdır.” Ho'ya göre ise TKY tüketicilerin ihtiyaçlarını karşılamak için bir araya gelmiş ve çalışanların birbirine olan bağlılığıdır. Budak'a göre ise TKY işletmelerin müşterilerin istek ve hedeflerini dikkate alarak kendini yenilemesi ve günün koşullarını kendini uydurmasıdır.⁴⁷

TKY sadece tüketicilerin beklentilerini karşılayacak ürün geliştirmeyi ve üretmeyi kapsamamaktadır. TKY aynı zamanda işletme yönetiminin de kendini

⁴⁵Çetin, a.g.e., s. 125

⁴⁶Nurhan Küçük, Sağlık Hizmetlerinde Toplam Kalite Yönetimi ve Dış Müşteri Memnuniyeti Üzerine Diyarbakır İl Sağlık Müdürlüğü'ünde Bir Uygulama, Cumhuriyet Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Sivas, 2009, s. 38 (**Yüksek Lisans Tezi**).

⁴⁷Kürşat Özdaşlı. "Toplam Kalite Yönetimi ve Yenilik İlişkisi: Bir Örnek Olay", <http://konicaminolta.com/environmet/pdf/report/konica/2003/c3.pdf>. 2009. (18..01.2016).

yenilemesini, rakipleriyle piyasada yer almasını, verimliliğini artırmayı ve hedeflerine ulaşması için grup odaklı bir yönetim uygulamasıdır.⁴⁸

Toplam kalite yönetimi eski sistemde uygulanan strateji ve yöntemlere yeni formüller geliştirmiştir. Üretim sürecinde ve hizmet sürecinde yaşanan problemlere ve aksaklıklara karşı yeni yaklaşımlar geliştirerek kaliteyi ve müşteri memnuniyetini ön plana çıkarmıştır. Toplam kalite yönetim sistemi örgütlü ve sitemli yapılanmaya önem vermiştir. Toplam kalite yönetim sistemi birbiri ile bağlantılı ve ilişkili alt sistemlerin bir araya gelmesiyle oluşmaktadır. Toplam kalite sisteminde örgüt yapısı ve sitemi oluşturan alt sistemlerin varlığı ve birbiri ile olan ilişkileri TKY anlayışı için önemlidir. Alt sistemler farklı işlevlere sahip olurken birbiri ile bağlantılı bir şekilde tek bir amaç için bir araya gelmektedirler. Toplam kalite yönetimsisteminde süreç önemlidir. TKY sürecinin amacı en yüksek verimi elde edecek şekilde girdileri çıktıya dönüştürmektir. Süreçte sonunda en iyi olanı elde etmek için sistemi kusursuz çalışmasına önem verir ve her bir alt sistemin amaçları önceden belirlenir.

49

Toplam kalite yönetimi kurumlar için yeni bir kavramdır aslında. Bu kadar yeni olan toplam kalite yönetimi ile ilgili farklı yaklaşımlar ve farklı tanımlamalar bulunmaktadır. Toplam kalite yönetimi ile ilgili yapılan yaklaşımları genel olarak şu şekilde sıralanabilir;⁵⁰

- a) Toplam kalite yönetimi kısa süreli bir süreç değildir. Toplam kalite yönetimi kurumda çalışan tüm bireylerin etki katılımını hedefler. Toplam kalite yönetim süreci kurumda çalışan bireylerin ve müşterilerin çıkarlarını gözetenek sistemini düzenler. Toplam kalite yönetimin de kalite kavramı merkezileştirilmiştir.
- b) Toplam kalite yönetimi sonuç yerine süreç odaklanır. Kurumda çalışan tüm bireylerin eğitime ve çalıştıkları birimdeki etkinliklerini artırmak için niteliklerini artırmayı amaç edinir. Sürekli değişim ve bu değişime uyum sağlamak toplam kalite yönetimi anlayışının temelini oluşturur
- c) Toplam kalite yönetimi anlayışı alınan kararlar da tüm çalışanların söz sahibi olmasını ve etkin katılım sağlamasını amaçlar. Ayrıca toplam kalite yönetim anlayışında kararların alınmadan önce verilerin toplanması gerektiğini ve bu verilerin sağlıklı bir ortamda analizi yapıldıktan sonra kararların alınması gerektiğini ön görür.

⁴⁸Mehmet Akman vd., "QUALICOPC: Birinci Basamak Sağlık Hizmetlerini Kalite, Maliyet ve Eşitlik Açısından Değerlendiren Çok Ükeli Bir Çalışma", *Türk Aile Hekimliği Dergisi*, 2012, Cilt: 16, Sayı: 2, s.68-71

⁴⁹Fatma Bektaş, Sağlık Hizmetlerinde Toplam Kalite Yönetimi ve Akreditasyon Uygulamaları, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2013, s. 49 (**Yüksek Lisans Tezi**).

⁵⁰Pınar Bol, Sağlıkta Kalite ve Akreditasyon, Kalite Yönetiminin Tarihi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İzmir, 2009, s.23 (**Yüksek Lisans Tezi**).

- d) Toplam kalite yönetimi alınan kararlar da müşteri memnuniyetinin dikkate alınması gerektiğini ve alınan kararlarda müşteri memnuniyetini ön planda tutulması gerektiğini vurgular. Müşteri memnuniyetini sağlamak için de kaynakların verimli kullanılmasını amaçlar. Bunun için Toplam kalite yönetimi çok boyutlu yönetim şekli olarak da tanımlanabilir.

Toplam kalite yönetimi uzun bir süreci oluşturmaktadır. Toplam kalite yönetimini oluşturan bazı kavramlar bulunmaktadır. Toplam kalite yönetimini oluşturan kavramlar şunlardır;⁵¹

- **Süreç:** Sisteme giren girdilerin en iyi şekilde işletilmesi ve verimli çıktılar elde edilmesini sağlayan faaliyetlerin tümüdür.
- **Süreç Sahibi:**Girdilerin çıktılara dönüşmesinde sorumlu olan ve bu süreci yöneten kişidir.
- **Müşteri:** Üretim süreci sonunda elde edilen ürün ve çıktıları alan kişi ya da topluluktur.
- **Tedarikçi:** Girdilerin çıktılara dönüşmesi sürecinde gerekli olan malzemeleri sağlayan kişi ya da kuruluştur.

Toplam kalite yönetim anlayışında kurumda çalışanların memnuniyeti ile müşterilerin memnuniyeti önemlidir. TKY' de çalışanların çalışma ortamında ve yaptıkları işten memnun olması ve çalıştıkları kurumu benimsemeler önemlidir. Çalışanların çalıştıkları kurumu benimsemesi işin kalitesini artırmaktadır. Toplam kalite yönetim anlayışı üretimin her aşamasında kaliteyi önemsemektedir. Her aşamada kaliteyi artırmak için plan ve program yapar. Toplam kalite yönetimi kaliteyi prensip haline getirmiştir.⁵²

Günümüzde her alanda yenilikler bulunmaktadır. Teknoloji ve küreselleşme ile birlikte var olan yenilikler sürekli değişmektedir. İşletmelerin varlıklarını sürdürebilmeleri bu değişiklikleri yakından takip etmelerine bağlıdır. Bu değişiklikleri takip etme ve verimliliği artırma adına işletmelerde TKY anlayışı ortaya çıkmıştır.

Toplam kalite yönetimi işletmenin her alanında tüm faaliyetleri kontrol ederek yaşanan hatalarını azaltmak ve kontrol altına almayı her birimde kaliteyi artırmayı yaşanabilecek hatalara karşı da önlemler almayı hedeflemektedir. Toplam kalite yönetimi hedeflerine ulaşmak için;

1. Var olan üretim süreci sürekli olarak kontrol edilmeli var olan eksiklikler anından düzeltilmeli ve tüketici standartlarına göre süreç yenilenmelidir.

⁵¹Bektaş, a.g.e., s.20

⁵²Songül Demirel Etöz, Sağlık Hizmetlerinde Kalite Belgelendirme Sistemleri Ve Akreditasyon, Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kamu Yönetimi Anabilim Dalı, Isparta, 2008, s.28 (Yüksek Lisans Tezi).

2. Üretim için yeniliklere açık olunmalıdır. Bütün çalışanların fikirlerinin söylemeleri ve etkili üretim yapmalarına fırsat verilmelidir.

3. Çalışanlara görev tanımları kapsamında uzmanlaşmaları için fırsat verilmelidir. Gerekirse işletme tarafından çalışanlarına eğitim verilmelidir.

4. Çalışanların motivasyonu yüksek tutulmalı ve işletmeye karşı aidiyetlik duygusu geliştirilmelidir.⁵³

2.2. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNİN FELSEFESİ

Toplam kalite yönetimine baktığımızda giderek gelişen rekabet ortamında örgütler için yeni bir düşünce modelini ve yeni bir yöntemi savunmaktır. Toplam kalite felsefesi, sadece çalışanlar üzerinde değil, örgüt içerisinde etkili olan tüm süreci kapsar. Toplam kalite yönetimi sayesinde gerek örgüt içi çalışanlarda ve yönetimde gerekse örgütün hedef kitlesi arasında iyi bir iletişim kurulmasını sağlamakta hedeflenmektedir. Bir kurum için en önemli etkenlerden biri olan iletişimin sağlıklı bir şekilde kurulması ise, tüm bireylerin iyi işlemesiyle alakalıdır.⁵⁴Toplam kalite yönetiminin temel amacı da bireyleri tek tek sorumluluk altında bırakmak yerine örgüt çalışanlarının ekip olarak hareket etmesini ve zamanı en verimli ve etkili bir şekilde kullanmasını sağlamaktır.

Rekabetçi bir yönetim anlayışıyla örgüt içi birimlerde de bir rekabet havası yaratan toplam kalite yönetimi, karı maksimize ederken maliyetleri de minimuma indirmeyi hedefler. Daha kısa zamanda verimli ve etkili bir hizmet sunumu örgüt için daha fazla kar sağlar. Aynı zamanda gereksiz giderlerin de azaltılmasını sağlayarak maliyetlerin azalması hedeflenir. Bu yolla toplam kalite yönetimi, örgütün gelişmesine ve büyümesine de olanak sağlar. Sistemli bir yönetim anlayışı olan toplam kalite yönetimi şirket içerisinde de yeni bir kültür ortaya çıkarmaktadır.

Ürün ve hizmeti ayrı ayrı değil bir bütün olarak ele almaktadır. Bu sayede ürünün kalitesi kadar ürünün sunumu ve pazarlanması da son derece önemlidir. Bu sayede anlık karı değil ileriye dönük de beklentilerin karşılanmasını hedefleyen ve uzun bir zamanı kapsayan süreçtir.⁵⁵

2.3. TOPLAM KALİTENİN TARİHSEL GELİŞİMİ

Gelişen teknoloji ve diğer gelişmelerle birlikte kalite kavramı önem kazanmıştır. Özellikle 19 yüzyılda meydana gelen değişmelerle birlikte işletmeler piyasada yer alabilmek, teknolojik gelişmeleri yakından takip ederek üretimde

⁵³Milli Eğitim Bakanlığı Merkez Teşkilatı, "Toplam Kalite Yönetim Uygulama Projesi", http://www.meb.gov.tr/ky/dosyalar/Projeler/meb_merkez_teskilati_tky_uygulama_projesi.pdf (Erişim Tarihi: 02.01.2016)

⁵⁴Ali Yayıla vd., "İşletmelerin Hizmet Kalitesi Performansının Değerlendirilmesine İlişkin Bir Kalite Fonksiyonu Göçerimi Uygulaması", *İşletme Fakültesi Dergisi*, 2010, Cilt:11, Sayı:1, İzmir, S. 35

⁵⁵Burcu Uryan, "Toplam Kalite Yönetimi", <http://www.mevzuatdergisi.com/2002/07a/02.htm> (Erişim Tarihi: 02.01.2016)

sürekliliği sağlamak müşterilerin ihtiyaçlarına göre üretim yapabilmek adına kalite kavramına önem vermeye başlamıştır.⁵⁶

Kalite kavramı çok eski zamanlardan itibaren kullanılmaya başlamıştır. Üretim süreci ile birlikte kalite kavramı da hayatımıza girmiştir. Kalite kavramının kullanımı ile birlikte son zamanlarda üretim süreci için ve hizmet sektörü için kullanılan Toplam Kalite kavramı da çok sık kullanılmaya başlamıştır. Üretim süreci için ve hizmet sektörü için bu kadar önemli olan Toplam Kalite kavramı ile birçok çalışma yapılmıştır. Toplam Kalite ile ilgili yapılan çalışmalar 1970'lerden itibaren günümüze kadar devam etmiştir. Kalite kavramında sonra Toplam Kalitenin popülerlik kazanmasının nedeni yaşanan gelişmeler ve yenilikler ile birlikte şirketler arasındaki rekabet artmasıdır. Her kurum varlığını devam ettirebilmek ve verimliliğini artırabilmek için Toplam Kaliteye önem vermeye başlamıştır. Üretim sürecin yaşanan artış ve hizmet sektörünün gelişmesiyle birlikte Toplam Kalite kavramı kurum kültürü haline gelmiştir.⁵⁷

Toplam Kalite Yönetimi içinde bulunduğu çağa ayak uydurmayı ve tüketicilerin tercihlerine göre sürekli değişmektedir. Toplumda meydana gelen her gelişme Toplam Kalite Yönetimini değiştirmektedir. Toplam Kalite Yönetimi sürekli kendini yenileyen ve ilerleyen bir yönetim anlayışıdır. Çünkü tüketicilerin ihtiyaçları günün koşullarına göre şekillenmekte ve değişmektedir.

Toplam Kalite tanımı sürekli değişkenlik göstermektedir. Değişen üretim araçları ve üretim tarzları ve tüketicilerin ihtiyaçları karşısında Toplam Kalite kavramı da kendini yenilemiştir. Toplam Kalite kavramı ilk olarak "Kalite Muayene" ile başlamıştır. İlerleyen süreçlerde "Kalite Kontrol" ve "Kalite Güvencesi" dönemleri ile devam etmiştir. Bu gelişmelerin devamında yeni yönetim anlayışı ile birlikte müşteri odaklı ve müşterilerin beklentilerine göre şekillenen "Toplam Kalite Yönetimi" kavramı literatüre girmiştir. TKY anlayışının biçimlenmesinde ve sistemleştirilmesinde Amerikalı Kalite Uzmanı Deming, Juran rolleri tartışmasız çok büyüktür. Deming'in TKY ile ilgili 14 temel kuralı, Juran'ın "Kalite Yönetimin Sorumluluğudur" ilkesi ve Ishikawa'nın "Kalite Herkesin İşidir" diyerek "Kalite Kontrol Çemberleri"ni oluşturması ve Crosby'nin "Üretimde Sıfır Hata" yaklaşımını uygulamaya koyması, aslında bir anlamda TKY felsefesinin temellerini oluşturmuştur.⁵⁸

Üretim sürecinde yaşanan artış ile birlikte hatalı ürün üretme oranı da artmıştır. Hatalı ürün üretimi ürün kalitesini olumsuz etkilemiştir. Ürün kalitesinde yaşanan olumsuzluk kurumların maliyetini artırmış ve verimliliğini azaltmıştır.

⁵⁶Çetin, a.g.e., s.21,22.

⁵⁷Karadeniz, a.g.e., s. 35

⁵⁸Ağaoğlu, a.g.e., s. 38

Maliyetini artması verimliliğin düşmesi ile birlikte kurumlar yönetim anlayışını değiştirmiş yeni arayışlar içerisine girmiştir. Yeni yönetim arayışı ile birlikte Japonya da ortaya çıkan kalite eğitimleri önem kazanmıştır. Japonya da başlayan kalite anlayışı 1980'lerde Amerika'da yaygınlaşmıştır. 1980'li yılların ortalarına kalite anlayışının tüm dünyaya yayılmasıyla birlikte Toplam Kalite anlayışını da yaygınlık kazanmıştır.⁵⁹

Yaşanan gelişmeler ile birlikte Toplam Kalite Yönetimi kavramının kullanımı ilk olarak 1980'li yılların sonlarına doğru olmuştur. Toplam Kalite Yönetimi kavramı Amerika da 1985 yılında kullanılmaya başlanmıştır. Toplam Kalite Yönetim kavramı Amerika da ilk olarak Donanma Komutanlığında kullanılmıştır. Bunun yanı sıra Toplam Kalite Yönetimi İngiltere de ise ülke düzeyinde başlatılan ulusal kalite kampanyası sırasında ilk kez kullanıldığı düşünülmektedir.

Toplam Kalite Yönetim kavram ilk olarak ABD'de ortaya çıkmasına rağmen istenilen ilgiyi görmemiştir. ABD'de ilgi görmemesine rağmen Japonya da istenilen ilgiyi görmüş ve Japon şirketlerinin benimsedikleri ve uyguladıkları bir yönetim anlayışı haline gelmiştir. Toplam Kalite Yönetimi Japonya da ilk başlarda sadece üretim ve üretim süreci için kullanılmıştır. Üretim sürecindeki ilerleme ve devamlı gelişim ilkesini benimsemeleri ile birlikte Toplam Kalite Yönetimi Japonya da bir yaşam biçimi haline gelmiştir. Kısa sürede Japonya da örgüt kültürü haline gelen Toplam Kalite Yönetimi kısa bir süre sonra devlet yönetimi tarafından da benimsenmiş ve birçok alanda uygulanmaya başlanmıştır.⁶⁰

Japonya da Toplam Kalite Yönetiminin temelleri 1950'li yıllarda Deming tarafından atılmıştır. TKY çalışmalarından dolayı Deming 1951 yılında ilk kez kalite ödülünü almıştır. TKY ile ilgili çalışmalar da bulunan Japonya gelişen TKY anlayışının kısa sürede yerleşmesinde Japonya'nın kültürel özellikleri, grup çalışması gibi özellikler etkili olmuştur.⁶¹

Japon şirketlerinin yönetim anlayışı diğer ülke şirketlerin yönetim anlayışından farklıdır. Japon şirketlerin de çalışan ile yönetici arasındaki ilişkiler gelişmiştir. Yöneticiler çalışanların görüşlerini benimsemekte ve alınan kararlarda çalışanların fikirlerini temel almaktadır. Ayrıca performansla ilgili yükselme ön planda olup ücretlendirme eşit ve adil yapılmaktadır. Çalışanların çalışma koşulları kişilerin özelliklerine göre belirlenmek de ve düzenlenmektedir. Böylece çalışanların yaşadığı kurumu benimsemek de yaptıkları işi benimseyerek yapmaktadır. Japon işletmelerinde uzmanlaşma tek alanda değildir. Uzun yıllara dayalı uzmanlaşmaya

⁵⁹Serhat Taşdemir, Toplam Kalite Yönetimi İlkelerinin Ortaöğretim Kurumlarına Uygulanabilirliği, Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 2014, s. 45(**Yüksek Lisans Tezi**).

⁶⁰Gülay Arslan ve ErdalKüçükler, "Türkiye'de Toplam Kalite Yönetimi Modelinin Eğitimin Kamu Hizmeti Niteliğine ve Eğitim Öğretim Süreçlerine Uygunluğu", **Ordu Üniversitesi Sosyal Bilimler Araştırma Dergisi**, 2011, Sayı:2, s. 2

⁶¹Demirci, a.g.e., s.63.

önem verilmiştir. Japon şirketlerin uzun yıllara dayalı uzmanlaşmaya önem vermesi Toplam Kalite Yönetim ilkesi olan tam katılım ilkesine uygunluk göstermektedir. bunu yanı sıra Japon şirketleri takım çalışmasına önem vermekte ve böylece şirket içi rekabeti engellemektedir. Çalışanlar birbiri ile rekabet etmek yerine şirket amacına hizmet etmekte ve şirketin çıkarını amaç edinmektedir. Japon şirketlerin sahip olduğu bu özellikler Toplam Kalite Yönetimini başarılı bir şekilde uygulamış ve kendi kültürü ile bütünleştirebilmiştir.

Toplam Kalite Yönetimi ilk dönemler Japonya da yaygınlaşmıştır. Fakat sadece Japonya ile sınırlı kalmamıştır. Her ne kadar Japonya kadar Toplam Kalite Yönetimini benimseyip şirket kültürü haline getiremeseler de Toplam Kalite Yönetimi ile ilgili bir takım çalışmalarda bulunmuşlardır. Yıllara göre diğer ülkelerin TKY ile ilgili yaptıkları çalışmalar şu şekilde sıralanabilir;⁶²

- 1931 Shewhart: İstatistiksel Kalite Kontrol
- 1940 Stanford Seminerleri (ABD)
- 1950 Deming'in Seminerleri (Japonya)
- 1951 Deming Kalite Ödülü (Japonya)
- 1952 Kalite Kontrol Dergisi (Japonya)
- 1954 Juran: Kalite Yönetimin Sorumluluğudur
- 1957 Feigenbaum : Toplam Kalite Kontrol
- 1960 Taguchi: İstatistiksel Deney Tasarımı
- 1961 Ishikawa: Kalite Çemberleri
- 1969 KobeStell: Kalite Fonksiyonunun Yayılması
- 1970 Shingo. Poka- Yoke (Hata önleme yaklaşımı)
- 1970 Taguchi: Kalitesizliğin, Optimum Değerden Sapma Maliyeti
- 1976 Ohno: Toyota Tam Zamanında Üretim Sistemi (JIT)
- 1980 Taguchi: RobustDesing (Sağlam ve Ucuz Tasarım)
- 1987 ABD Ulusal Kalite Ödülü
- 1988 AB'nin ISO 9000 Standartlarını Kabulü
- 1990 Sonrası Toplam Kalite Felsefesi

Amerika Toplam Kalite Yönetimini benimsenmesi ve gelişmesi 1970'li yıllarda Japon şirketlerinde yaşanan gelişmeler olmuştur. Japon şirketlerinde yaşanan gelişmeler doğrultusunda Amerikan şirketleri Ford ve General Motors Pazar üstünlüğünü ele geçirmek ve verimliliğini artırarak dünya markası olmak için kaliteye kavramını önemsemiş ve Toplam Kalite Yönetimini uygulamaya başlamıştır.

⁶²Deniz Gök,Toplam Kalite Yönetimi Uygulamalarının Özel Sağlık Kuruluşlarında İş Verimliliği Üzerine Etkisi: Elazığ Medikal Park Hastanesi Örneği, Türk Hava Kurumu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, 2014, s.33(**Yüksek Lisan Tezi**).

Amerikan şirketleri Japonya gibi gelişebilmek ve ürün kalitesini artırmak için Japon şirketlerin uygulamalarını benimsemiş ve uygulamaya başlamıştır.⁶³

Toplam Kalite Yönetimi konusunda Avrupa'daki gelişmeleri "Danimarkalı ClausMöller" üstlenmiştir. Toplam Kalite Yönetimi ile ilgili yapılan çalışmalar ile birlikte Avrupa ülkeleri ürün ve hizmetlerde kaliteye, estetiğe ve insana önem vererek rekabet alanında önemli bir yer edinmiştir. TKY'nin önem kazanması ile birlikte 1987'de İsviçre'nin Cenevre merkezinde bulunan Uluslar Arası Standardizasyon Örgütü (ISO) tarafından geliştirilen ISO 9000 standartları, 1988'de Avrupa birliği tarafından onaylandı. Avrupa Birliğinin onayı ile birlikte diğer ülkelerde ISO standartlarını oluşturmaya başlamıştır. Bunların yanı sıra kalite yönetimini özendirme ve verimliliğini tanıtmak adına Avrupa Kalite Yönetimi Vakfı tarafından Avrupa Kalite Ödülü verilmeye başlamıştır. ISO'nun sosyal sorumlulukla ilgili SA 8000 standartları, ISO 9000 ve çevre ile ilgili ISO 14000 standartları serisi geliştirilmiştir.⁶⁴

ISO standartları kısa sürede birçok ülkede uygulanmaya başlanmıştır. ISO yaklaşık 135 ülkede faaliyet göstermektedir. Her ülkenin bir oy hakkı bulunmaktadır. ISO standartları Birleşmiş Milletler tarafında da onaylanmıştır. ISO kaliteyi artırmak bilimsel ve teknolojik gelişmelerin önünü açmak ve iş birliğini sağlamak amacıyla faaliyetler göstermektedir. ISO ülkeler arasındaki ticari engelleri ortadan kaldırmak ve amacıyla ISO kalite yönetim standartları ve diğer standartlar gibi uluslararası kabul görmüş standartları hazırlamayı amaç edinmiştir. Uluslararası ticareti geliştirmek amacıyla büyük bir gücü elinde bulunduran ISO'nun Türkiye'deki tek temsilcisi TSE'dir. TSE ISO'nun standartlarına göre çalışmalarını hazırlamakta ve Türkiye de yürütmektedir.⁶⁵

ISO 9000 standart uygulamaları Türkiye'de 1990 yılında uygulanmaya başlamıştır. Toplam Kalite Yönetimi 1990 yılında itibaren Türkiye'de çeşitli kurumlarda üretim sürecinin de ve hizmet sürecinin de uygulanmaya başlamıştır. Toplam Kalite Yönetiminin kullanım alanı her geçen gün gittikçe artmaktadır.⁶⁶

Türkiye'de ISO 9000 ve ISO 14000 serisi de 1992 yılında kabul edilmiştir. ISO serisinin kabul edilmesi ile birlikte TSE ISO standart serisinin yaygınlaşması için çalışmalarda bulunmuştur. Toplam Kalite yaygınlaştırmak ve kurumları Toplam Kalite Yönetimi uygulama alanları hakkında bilgilendirmek için 1991 yılında

⁶³Fatma Yağmurcu, Hastanelerde Toplam Kalite Yönetimi ve Mardin Devlet Hastanesi Uygulaması, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Anabilim Dalı Yönetim Organizasyon Bilim Dalı, İstanbul, 2015, s. 75 (Yüksek Lisans Tezi).

⁶⁴Bektaş, a.g.e., s. 40

⁶⁵Gökhan Davranlı. "İşletmelerde Kalite Kavramı Ve Faktörünün Gelişimi", 2010. Kalite Yönetimi-Belgeler.com, www.belgeler.com/blg/65h/kalite-ynetimi, (Erişim Tarihi: 21.07.2016)

⁶⁶Adnan ÇİNAL. "Hastane Hizmet Kalite Standartları," Ankara, 2011, http://www.kalite.saglik.gov.tr/content/files/hizmet_kalite_standartlari_2011/hastane_hks/hkskitap.pdf, (Erişim Tarihi: 21.07.2016)

işletmelerin çabalarıyla Kalder Kalite Derneği kurulmuştur. Kısa süre içerisinde Kalder Derneği “ Uluslararası Kalite Ödülü” vermeye başlamıştır. 1993 yılında Kalder, Türk Sanayicileri ve İşadamları Derneği (Tüsiad) ile ortaklaşa olarak her yıl en kaliteli üretim sürecine sahip işletmelere verilmek üzere ulusal kalite ödülü yarışması uygulanmaya başlanmıştır. İlk olarak ödülü 1993 de BRİSA kazanmış daha sonra her yıl sırasıyla Tusaş, Netaş, Kordsa, Arçelik ve Eczacıbaşı Vitra kazanmıştır. Bu ödüllere ek olarak Türkiye’de KOBİ Kalite Ödülü, başarı ödülleri ve teşvik ödülleri verilmiş, bunun dışında sivil toplum kuruluşları ve kamu sektöründe de ödüller verilmeye başlanmıştır. ⁶⁷

Türkiye’de Toplam Kalite Yönetiminin işletmelerde yayılması ve uygulanmaya başlanması yabancı şirketler sayesinde olmuştur. İşletmeler de uygulanmaya başlayan TKY kısa süre içerisinde olumlu sonuçlarını göstermiş ve akademik alanda da dikkatleri üzerine çekmiştir.

Teknolojideki ilerlemeler ve küreselleşme ile birlikte ülkeler arasında yaşanan rekabet durumuna Türkiye de katılmıştır. Kısa bir süre sonra Türk şirketleri kota konan ülkeler ile birleşmeye başlamıştır. Yabancı şirketlerle birleşmeye başlayan Türk şirketleri Toplam Kalite Yönetim ilkelerini uygulamaya başlamıştır. Türk şirketleri ilk olarak Amerikan ve Japon şirketleri ile iş birliği yapmıştır. Türkiye Toplam Kalite Yönetim ilkeleri ilk olarak bu ülkelerden öğrenmiştir. Toplam Kalite Yönetim uygulamaları kısa sürede olumlu sonuçlar vermiştir. Toplam Kalite Yönetiminin olumlu sonuçlarından biri BRİSA olmuştur. BRİSA adını Japon Bridges Stone şirketiyle, Sabancı Holding’e bağlı olan Lassa şirketlerinin birleşmesiyle oluşturmuştur. Türkiye de toplam kalite yönetiminin başarıyla uygulanabileceğini gösteren ve Türkiye için gurur kaynağı olan BRİSA, 1993 yılında TÜSİAD-Kalder ödülünü ve 1996 yılında Avrupa Kalite Ödülünü kazanmıştır. ⁶⁸

Toplam kalite yönetimi uygulamaları Türkiye’de, batı dünyasında gözlenen yönetim düşüncesine eş olarak, fakat gecikmeyle başlamış bu durumda batıda olduğu gibi standartlaşma hareketinin etkisi önemli düzeyde olmuştur. Toplam kalite yönetiminin öneminin artması ISO’nun geliştirmiş olduğu kalite geliştirme standartlarının yaygınlaşmasıyla artmıştır. Toplam kalite yönetiminin ön şartı Avrupa’da Iso9000 kalite geliştirme standartlarıyla kabul edilmiştir. Toplam kalite yönetiminin iskeleti etkili bir yönetim sisteminin nasıl kurulup, dokümanter edileceğini ve nasıl sürdürülebileceğini ortaya koyar. Bu nedenle bir birini tamamlayan iki uygulama olarak ISO9000 ve toplam kalite yönetimi kabul edilmiştir. ⁶⁹

⁶⁷Bektaş, a.g.e., s.45

⁶⁸Erdoğan Sevim, İlköğretim “de Toplam Kalite Yönetimi ve Farklı İki Uygulama, Dumlupınar Üniversitesi ve Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya, 2010. s. 68(**Yüksek Lisans Tezi**).

⁶⁹Kingir, a.g.e., s. 9

2.4.TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ İLE KLASİK YÖNETİM ANLAYIŞININ KARŞILAŞTIRILMASI

Üretim ve hizmet bakımından, malların üretim süreci, maliyet, müşteri memnuniyeti kalite anlayışı gibi özelliklerden bakımından toplam kalite yönetimi ile klasik yönetim anlayışı arasında farklılıklar bulunmaktadır. Toplam kalite yönetim anlayışı kaliteye ve verimliliğe, üretim esnasında yaşanan harcamaların düzenlenmesine, düşük maliyete verimliliği artırmayı hedefler. Toplam kalite yönetim anlayışı rekabet ortamı oluşturur ve bu rekabet ortamında kurumun başarısını gerçekleştirmek için sistemli çalışır. Klasik anlayış ile toplam kalite yönetimi arasındaki fark şu şekildedir;

Klasik Yönetim Anlayışı	Toplam Kalite Yönetimi
Kurumun hedefi dönem başında belirlenmiş olan kârı elde etmektir.	Kurumun amacı sadece belli bir dönem için belirlenmiş olan kâra ulaşmak değildir. Kurumun amacı elde edilen kârlılığın devamlılığını sağlamaktır.
Üretim sonucunda elde edilmek istenilen “kâr” oranı ve faaliyetleri yöneticiler tarafından belirlenir. Alınan kararlarda yöneticiler etkindir.	Toplam kalite yönetiminde üretim sonunda elde edilecek “kâr” oranı faaliyetlerini kurumda çalışan kişilerce alınır. Alınan kararlara çalışanların katılımı önemlidir.
Personel seçimi genellikle “işe göre adam” düşüncesiyle yapılır. İş tarifeleri bulunur. İş tarifeleri sonucunda belirlenen işlerde o işe uygun özelliğe sahip kişiler seçilir	Amaç kurumun hedeflerini gerçekleştirmektir. Bunun tüm çalışanlar etkin olarak çalışır.
Kurumdaki birçok işi makine yapar. İşler makine yapacak şekilde ayarlanır ve planlanır.	Kurumdaki bütün işleri, insanlar yapar. Çalışanların birçoğu faaldir.

Çözümler sorun çıktıktan sonra belirlenir.	Çözüm için sorun çıkması beklenilmez. Olası problemler önceden belirlenir ve bu sorunlara karşı çözüm yöntemleri hazırlanır.
Belirli bir hata düzeyi belirlenmiştir. Belirlenen hata düzeyine göre üretim gerçekleştirilir. Ve orana göre ortaya çıkan hata oranları kabul edilir.	Üretim sürecinde sıfır hata ilkesi kabul edilir.
Çalışanların motivasyonu ceza ya da ödüle dayalıdır.	Çalışanların motivasyonu takdir etme ve yapılan işe değer verme ile sağlanır.
Üretilen ürünün kalitesi önceden belirlenen standartlara göre ayarlanır.	Üretilen ürünün kalitesi müşteri memnuniyetine göre ayarlanır. Müşteri memnuniyeti önemlidir ve kalite için müşteri memnuniyeti ilk sırada yer alır.

Tablo 1.Klasik Yönetim Anlayışı (Taylor Modeli) ile Toplam Kalite Yönetiminin Farkları ⁷⁰

2.5. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNİN TEMEL ÖZELİKLERİ VE İLKELERİ

Toplam Kalite Yönetimi şirketlerin verimliliği için bireysel başarıyı desteklemektedir. İşletmelerde verimliliği ve üretim kalitesini artırmak amacıyla işletmeler yönetim anlayışını değiştirmiş ve değişen şartlara göre yenilenmiştir. Toplam Kalite Yönetimi işletmeler de hedeflere ulaşmak için çalışma ortamlarını düzenlemeli ve sistematik hale getirmelidir. Çalışma ortamında motivasyonu artırıcı bir atmosfer yaratmalıdır.

Toplam Kalite Yönetim, üretim de az hatayı hedeflemektedir. Az hata sürekli üretim ve az maliyet üretimi hedeflemektedir. Toplam kalite yönetiminde işletmelerde çalışan herkes bir bütün halinde hareket etmeli ve görev dağılımları iyi ayarlanmalıdır. Birimler arasında koordinasyon sağlanarak aksaklıkların önüne

⁷⁰Burcu Uryan, "Toplam Kalite Yönetimi", www.mevzuatdergisi.com/2002/07a/02.htm , (Erişim Tarihi:b 27.06.2016)

geçilmelidir. Toplam kalite yönetimi işletmeleri piyasa da aktifleştirmek ve rekabet gücünü geliştirmeyi sağlar.⁷¹

Toplam kalite yönetimi müşterilerin isteklerine uygun üretimi sağlayarak ve işletmelerin devamlılığını sağlamaktadır. Toplam kalite yönetimi sürekli değişkenlik göstermektedir. Çünkü değişen şartlarla birlikte tüketicilerin ihtiyaç duyduğu mallar ve hizmetler de değişmektedir. Toplam kalite yönetimi üretimde devamlılığı sağlayabilmek ve verimi artırarak kaliteli, müşterinin ihtiyacını gören mallar üretmek için çalışma koşullarını düzenlemekte ve denetlemektedir. Toplam kalite yönetimi bütün çalışanları potansiyellerini artırmak için farklı stratejiler uygular ve çalışanlarının uzmanlaşması için onlara destek olur ve eğitim kursları ile bilgi ve becerilerini geliştirmeye çalışır.⁷²

2.5.1. Müşteri Odaklılık

Müşteri odaklı çalışmayı savunan klasik anlayışa göre müşteri sadece üretilen malı alan kullanan olarak tanımlanan dış müşterilerle sınırlı değildir. Dış müşterilerin yanı sıra örgüt içi müşteriler de bulunmaktadır. Toplam kalite yönetimi müşterileri “İç ve Dış Müşteri” olarak belirlemiştir. İç müşteriler, kendisinden önceki bir sürecin çıktısını uğraşı olan süreç girdi olarak kullanan işletme çalışanlarıdır. Bu yaklaşıma göre, ürün ve hizmetin ilk defada ve doğru olarak yapılmasını sağlamak için üretim zinciri içinde yer alan her bölümün ve her kişinin satıcı-müşteri ilişkisi içinde çalışması gerekir.⁷³ Dış müşteriler ise işletmelerin tasarladıkları ve ürettikleri ürünü satın alan yanı tercih eden tüketicilerdir. Toplam kalite yönetimi müşteri odaklıdır. Toplam kalite yönetiminde “ kaliteyi müşteri belirler” anlayışı hakimdir. Üretim sürecinde tüketicinin talep ve istekleri merkeze alınmaktadır.⁷⁴

Müşteri odaklılık üretimde verimliliği ve sürekliliği sağlamış olan işletmeler tarafından benimsenmektedir. Müşteri odaklılık işletmelerin durağan olmadıklarını ve her değişimi yakından takip ettikleri anlamına gelmektedir. Müşteri odaklılık tüketicinin ihtiyaçlarını karşılamayı ve tüketici profiline ulaşmak için süreçlerin oluşturulmasını sağlamaktadır. Müşteri odaklılığın temel amacı tüketicilerin ihtiyaçlarını belirlemek ve bu ihtiyaçlar doğrultusunda üretim yaparak devamlılık sağlamaktır.⁷⁵

⁷¹Hasan Şimşek, *Toplam Kalite Yönetimi Kuram, İlkeler, Uygulamalar*, Seçkin Yayıncılık,(1. Baskı), Ankara, 2010, s. 55

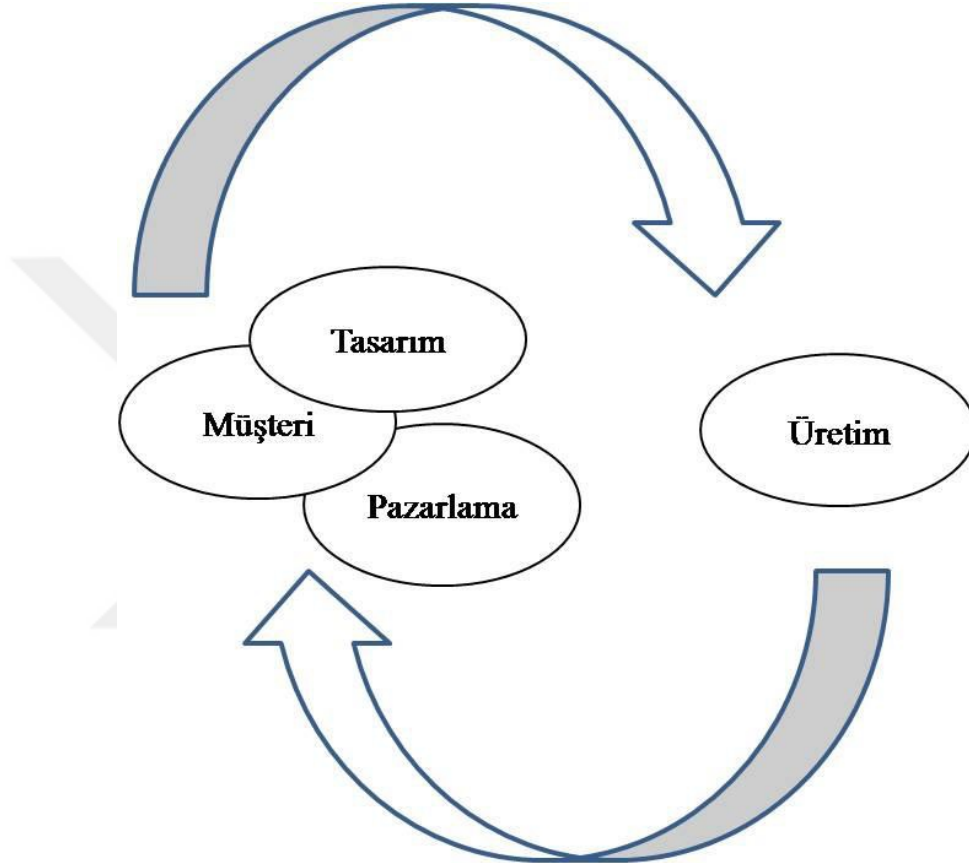
⁷²Fedaive Çavuş ve ErayGemici, “Sağlık Sektöründe Toplam Kalite Yönetimi”, *Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 2013, Cilt:1, Sayı:1, s. 75

⁷³Efil, a.g.e., s. 65

⁷⁴Necdet Özçakar, “Bir Kamu Kuruluşundaki Toplam Kalite Yönetimi Çalışmalarının Değerlendirilmesi”, *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 2010, Cilt: 39, Sayı:1, s. 35

⁷⁵CennetAçikel, Eğitim Kurumlarında Toplam Kalite Yönetimi Anlayışı ve Karaman Milli Eğitim Müdürlüğünde Bir Araştırma, Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi ve Sosyal Bilimler Enstitüsü, Karaman, 2011, s. 78(**Yüksek Lisans Tezi**).

Müşteri odaklılık, sürekli dikkat ve araştırma isteyen bir süreçtir. Müşteri odaklılık değişen şartlarla değişmekte ve sürekli kendini yenilemektedir. Müşteri odaklılık da yöneticiler sürekli aktif olmalı ve müşteriler ile sürekli iletişim halinde olması gerekmektedir. müşteri odaklılık sadece müşterilerin ihtiyaçlarını belirlemek değil aynı zamanda piyasa da müşteriler için benimsenen yaklaşımları da incelemektir.⁷⁶ Müşteri odaklı işletmelerin faaliyet zinciri şu şekildedir;



Şekil 1. Müşteri odaklı işletme faaliyet zinciri (Bardakçı ve Ertuğrul, 17..012016, www.fbe.emu.edu.tr).

2.5.2. Liderlik İlkesi

İşletmelerin hedeflerine ulaşması ve çalışanlar arasında uyumun sağlanabilmesi iyi lider sayesinde sağlanır. İyi bir lider kurumun bir düzen içinde devamlılığını sağlamaktadır. Toplam kalite yönetimi anlayışı da kurumların faaliyetlerini düzenlemek, çalışanlar arasındaki iş bölümünü ayarlamak ve düzen için de üretimi sağlamak adına liderlik faaliyetlerine önem vermektedir.⁷⁷

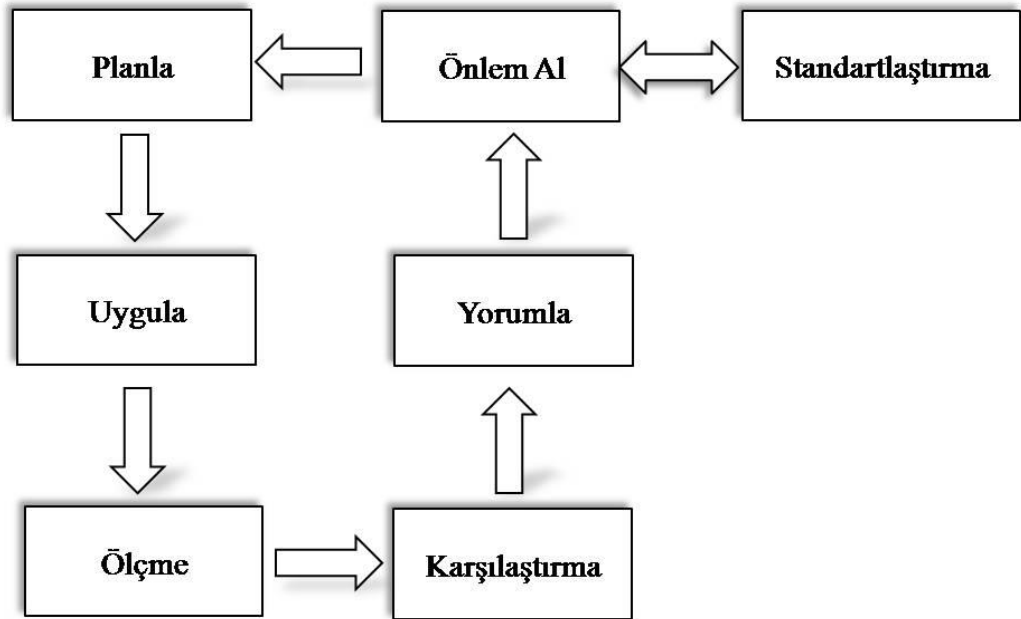
⁷⁶Halise Bütün, Mesleki ve Teknik Eğitim Kurumlarında Toplam Kalite Yönetimi Uygulamalarının Değerlendirilmesi, Düzce Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Toplam Kalite Yönetimi Anabilim Dalı, Düzce, 2015. s. 46 (Yüksek Lisans Tezi).

⁷⁷Azime Erdemir, Sağlık Hizmetlerinde Toplam Kalite Yönetimi, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetim Anabilim Dalı, İstanbul, 2015, s. 56 (Yüksek Lisans Tezi).

Toplam kalite yönetiminde yöneticilik anlayışı üretim süreci boyunca devam eden bir anlayıştır. TKY'nin başarılı olabilmesi için liderlerin üstün donanıma sahip olması gerekmektedir. TKY'de liderliğin başarısı astların istek ve ihtiyaçlarını görebilmesine ve bu istek ve ihtiyaçları en iyi şekilde desteklemesine bağlıdır.⁷⁸

2.5.3. Sürekli Gelişme İlkesi

Kuruluşların özellikleri ve yöneticilerin yönetim anlayışları TKY'nin temelini oluşturmaktadır. Kurumların bir bütün için performanslarını artırmaları için değişmeyi bir yaşam tarzı haline getirmeleri gerekmektedir. Sürekli gelişim; geçmişten beslenerek yeni koşullara ayak uydurmak için durmadan kendini yenilemektir. İşletmeler yeni oluşumlara ayak uydurabilmek ve üretimde sürekliliği sağlayabilmek için sürekli gelişme ilkesini benimsemeleri gerekmektedir. Sürekli gelişme ilkesi Deming döngüsü olarak da bilinmektedir. Bu döngü planla-uygula-kontrol et ve önlem al gibi süreçlerden oluşmaktadır.⁷⁹



Şekil 2: Gelişim İlkesi Döngüsü

Sürekli gelişim ilkesi işletmelere birçok avantaj sağlamaktadır. Bu avantajları şu şekilde sıralayabiliriz;⁸⁰

⁷⁸Kadir Ardiç ve TarıkBaş. "Toplam Kalitede Liderlik Adımları ve Liderlik Biçimleri",http://www.bilgiyoneti.org/cn/mkl_gos?nt=493 (Erişim Tarihi: 11.01.2016)

⁷⁹Asuman Akdoğan. "Toplam Kalite Yönetimi", http://www.sobiadacademy.net/sobem/eyonetim/toplam_kalite/anasayfa-kalite.htm. 2009, (Erişim Tarihi: 20.01.2016)

⁸⁰Şerife Yılmaz, Kaizen Sürekli İyileştirme Stratejisi İle Hastanede İnsan Kaynaklarının Geliştirilmesi, Atılım Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2014, s. 58(Yüksek Lisans Tezi).

- Sürekli gelişim ilkesi ile birlikte işletmedeki birimlere hareketlilik gelir. Faaliyetler artar.

- Çalışanların motivasyonu artar ve aynı amaç doğrultusunda ilerlemeye başlarlar.

- İşletmeler de yer alan birimlerin görev tanım net bir şekilde belirlenir ve verimlilik artar.

- Birimler arasında etkileşim artar.

2.5.4. İşbirliği ve Takım Çalışması İlkesi

Bireylerin sağlık hizmetine ihtiyaç duyması ve bu ihtiyacını en iyi şekilde karşılama arzusu dolayısıyla toplam kalitenin sağlanmasında bir başka önemli etken de işbirliği ve takım çalışmasının benimsenmesidir. Sağlık hizmeti bir mal sunumu gibi somut değildir ve kalitesinin ölçülmesi zaman ister. Nitelikli bir hizmet sunumu için kurum içerisindeki tüm personellerin birbirinden haberdar olması gerekmektedir. Sağlık hizmetlerinde hasta kaydının alındığı ilk andan hastanın tedavisinin yapıp hastaneden ayrıldığı ana kadar geçen süreç içerisinde hasta memnuniyetinin sağlanması, hizmet kalitesi için olumlu olmaktadır.

İşbirliği içerisinde takım çalışmasıyla kalitenin sağlanması için görev paylaşımının herkes için adil olması gerekmektedir. Aynı zamanda bireylere almış oldukları eğitimin dışında görevler verilmesi hizmet kalitesini olumsuz etkiler. Kişi yeteneklerinin ve bilgisinin dışında bir görevle uğraştığında hem gereğinden fazla zaman ve emek harcar hem de asıl işin yapmaya hevesi kalmaz. Bu da hizmet kalitesinin düşmesine neden olur. Örgüt içerisinde iş bölümü yapılırken kişinin eğitimi, becerileri, uzman olduğu alan göz önünde bulundurularak görev dağılımı yapılmalıdır. Bu sayede hizmeti alan kişi memnun olacaktır ve hizmet kalitesi artacaktır. Hizmetin kalitesini ve derecesini niteleyen, onu alan bireylerdir. Bu nedenle hizmetin kalitesi, bireyden bireye değişen bir özellik olmaktadır.⁸¹

2.5.5. Tam Katılım İlkesi

Örgütler içinde bulunduğu düzeni ilerletebilmek ve aktivitelerin devamlılığı için örgüt içi çalışanların katılımı önem arz etmektedir. Kurumlar için çalışan bireylerin katılımı o kurumun devamlılığı açısından önemlidir. Kurum içinde görev alan yöneticilerin karar alma süreci de dahil olmak üzere diğer süreçlere de çalışanların katılımını sağlamaları gerekmektedir. Çalışanlar alınan kararlardan haberdar edilmeli ve gerekirse görüşleri de alınmalıdır.

⁸¹Mustafa Ecevit, Toplam Kalite Yönetimi ve Anadolu Efes Biracılık Ve Malt Sanayi A.Ş'de Toplam Kalite Yönetim Uygulaması, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Konya 2009, s. 35 (Yüksek Lisans Tezi).

TKY' de karar alma sürecin de objektif ve gerçekçi veriler üzerinden karar alma önem arz etmektedir. Karar alma sürecinde objektif ve amaca yönelik karar alabilmek için çalışanların tam katılım ilkesine önem verilmektedir. Karar alma sürecine çalışanların katılması sayesinde alınacak kararların uygun olup olmadığı veya alınan kararların katılımcılara uygun olup olmadığı anlaşılmaktadır. Bu sayede hem çalışanların düşünceleri değerlendirilmekte hem de düşüncelerine değer verildiğinin hisseden çalışanların motivasyonu artarak kuruma bağlılıkları artmaktadır. Tam katılım sayesinde çalışanların deneyimlerinden faydalanılmakta ve katılımcılığın güçlendirilmesine de fayda sağlamaktadır.

TKY'nin uygulama sürecinin amacı var olan sorunları tespit etmek ve sorunların belirlenmesi ile birlikte çözüm önerileri geliştirmeyi amaçlamaktadır. Yaşanan sorunlara yönelik çözüm önerileri geliştirirken amaçların iyi belirlenmesi ve amaçlara göre yönetim ve kalite fonksiyonunun tüm süreçlere yayılımı ile katılımcılığın güçlendirildiği bir ortam oluşturulmaya çalışılmaktadır. Katılımcılık süreci dört aşamalıdır; ⁸²

- ✓ Çalışanlar arasında etkin iletişim sağlanması için gerekli sistemin kurulması ve sistem ile birlikte kurum ile ilgili bilgilerin doğru ve zamanında öğrenilmesi sağlanmalıdır.
- ✓ Kurumda tüm çalışanlar için kademeli sürekli eğitim sağlanmalı
- ✓ Karar alma süreci çalışanlarla paylaşılmalı
- ✓ Performans değerlendirmelerinin sistemli olması gerekmektedir. Performansların geliştirilmesi için ödüllendirilme sisteminin geliştirilmesi gerekmektedir.

2.5.6. Çalışanların Eğitimi İlkesi

Çalışanların eğitim düzeyi ve kendilerinin geliştirmeleri insan gücüyle çalışan bütün kurumlar için önemlidir. Kaliteli ve nitelikli çalışan ve sürekli kendinin geliştiren bireylerin varlığı iş yerinin devamlılığını ve verimliliğini artırmaktadır. Yaşam boyu öğrenmeye açık olan kişiler varlığı kurumda çalışan kişilerin motivasyonunu ve kuruma katılım oranını da artırmaktadır. ⁸³

Günümüzde birçok işletme verimliliğini ve devamlılığını artırabilmek adına eleman seçimlerine özen göstermektedir. Kurumlar eleman seçimlerinde sürekli kendini yenileyebilen, değişimlere açık olan bireyleri seçerek hedeflerine ulaşmayı amaç edinmektedir. Bazı kurumlar çalışanlara eğitim verilmesinin gereksiz maliyet olarak görmektedir. TKY' ye göre ise kurumların en önemli unsuru insandır. Ve

⁸²Yılmaz, a.g.e., s. 62

⁸³Abedalhakeem T. E. Issa ve Ahmed Gumaa Siddiek, "Higher Education in the Arab World & Challenges of Labor Market" *International Journal of Business and Social Science* Cilt:3, Sayı:9, USA, 2012, s.150

kurum devamlılığı için de çalışanlara sürekli eğitim verilmelidir. TKY'ye göre çalışanlar kurumların temel yapısını oluşturmaktadır. Bu nedenle çalışanlara sürekli kendilerini yenilemeleri ve gelişen değişimlerde haberdar olmaları için çalışanlara sürekli eğitim verilmesini ön görmektedir. Bu nedenle TKY' ye modern yönetim anlayışı içerisinde çalışanların eğitimi için finansal kaynak ayırmaktadır.

TKY' nin önemli verdiği en önemli unsurlardan biri yaşam boyu öğrenme prensibidir. Sürekli ve yaygın eğitim kapsamında çalışanların sürekli eğitim almasını ve kendilerini geliştirmelerini amaçlamaktadır. Çalışanların eğitim ilkesi kapsamında çalışanlara sürekli eğitim verilmesinin yanı sıra tüm süreçlere yönelik iyileştirme ve geliştirme fırsatlarının verilmesini sağlamaktadır. TKY' ye göre çalışma süreci eğitim ile başlamakta ve eğitimle bitmektedir.⁸⁴

TKY'nin eğitim süreci kurum da çalışan bütün çalışanları kapsamaktadır. Eğitimlerde katılımı destekleyici, bilgilendirici, süreç iyileştirici gibi programlar uygulanmaktadır. TKY'de istenilen sonuca ulaşmak ve istenilen başarıyı sağlayabilmenin en önemli unsuru eğitim olarak görülmektedir. Eğitimin içeriği sadece çalışanları bilgilendirmek ya da çalışma alanında yaşanan değişiklikler hakkında bilgilendirmek amacıyla yapılmamaktadır. Eğitim süreci aynı zamanda çalışanları motive etmek, çalışanlar arasındaki ilişkileri düzenlemek ve etkili iletişim sağlama gibi amaçları da bulunmaktadır.⁸⁵

2.5.7. Sıfır Hata İlkesi

Gelişen teknoloji ve yenilikler ile birlikte bireylerin bilgiye ulaşmaları ve bu bilgiyi kullanma koşulları da değişmiştir. Bilgi ve teknoloji çağı olarak adlandırılan bu çağda müşteri profili de değişmiştir. Müşterilerin kalite anlayışı ve hizmet anlayışı değişmiş ve bu doğrultuda talepleri de artmıştır. Birçok kurum müşterilerin taleplerini karşılayabilmek ve yaşanan problemleri azami ölçüde azaltabilmek adına farklı yöntemler geliştirmektedir. Sıfır hata ilkesi bütün kurumlar için önem arz ettiği gibi sağlık kurumları için önemlidir. Özellikle diğer kurumlarda yaşanan hatalara oranla sağlık kurumunda yaşanan hataların telafisi daha zordur. Çünkü sağlık kurumlarında yaşanan herhangi bir hata kişilerin hayatına neden olabilir. Bu nedenle sağlık kurumları sıfır hata ilkesine önem vermekte ve hataların yaşanmaması için ve yaşanan hataların azaltılması için mücadele etmektedir. Yönetim programlarını bu doğrultuda oluşturmaktadır. Geleneksel yönetim anlayışı yaşanan hataları belirli çerçevede kabul ederken TKY' de hata kabul edilmemekte ve hedef olarak sıfır hata belirlenmiştir.

⁸⁴Ramazan Ertugut, *Toplam Kalite Yönetimi ve Liderlik*, Gelişim Yayıncılık, Ankara, 2012., s.66

⁸⁵Küçük, a.g.e., s.52

2.6. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ'NİN TEMSİLCİLERİ

Kurumlar için her geçen gün toplam kalite yönetiminin önemi artmaktadır. Kurumların devamlılığı için önemli olan toplam kalite yönetimi ile ilgili araştırma yapan kişilerin sayısı da artmıştır. Toplam kalite yönetiminin içeriği ve toplam kalite yönetiminde istenilen başarıyı elde etmek için neler yapılması gerektiği ile ilgili birçok bilim insanı katkı da bulunmuştur. Toplam kalite temsilcilerinden bazıları şunlardır;

2.6.1. EdwardsDeming

Edwards Amerikan asıllı olup 1901-1993 yılları arasında yaşamıştır. Edwards toplam kalite alanındaki incelemelerini Japon işletmeler üzerinde yapmıştır. Toplam kalite yönetimi ile ilgili konferanslarına 1950' li yıllarda başlamıştır.⁸⁶

Deming kalite ile ilgili sorunların temelini yönetim oluşturduğunu ve kalite ile ilgili sorunları aşmak için öncelikle yönetimin harekete geçmesi gerektiğini ve yönetimin kaliteyi artırmak için etkili kararlar alması gerektiğini ortaya koymuştur. Kaliteyi doğrudan yönetimle ilişkilendirmiştir. Kaliteyi artırmak için yönetimde var olan aksaklıkların giderilmesi yeterli değildir. Önemli olan aksaklıkları giderici önlemler almak değil yönetim ile ilgili yeni yapılandırmaya gitmek gerekmektedir. Yönetim süreç odaklı olmamalıdır aksine sonuç odaklı olmalıdır. Yönetim planlama ve dağıtım gibi konularla ilgili gerekli önlemleri almaması yönetimin iflasına neden olabilir.⁸⁷

Deming kalite yönetimi ile araştırmalarını on dört başlık altında toplamıştır. Deming'in Kalite yönetimi ile ilgili oluşturduğu başlıkları şu şekilde sıralayabiliriz;⁸⁸

- ✓ Daima yeni kalite yöntemleri benimsenmelidir.
- ✓ Yeni üretim için yeni kalite felsefesinin benimsenmesi gerekmektedir.
- ✓ Çalışanların motivasyonunu artırmak için maddi ödüllerin yerine güdüleme araçlarının da kullanılması gerekmektedir.
- ✓ Sistemli sürekli kendini yenilemelidir.
- ✓ Sistemin devamlılığı için ve yeniliklere açık olması sürekli eğitime önem vermelidir.
- ✓ Çalışanları yönlendirmek ve yenilikleri takip etmek için kurum içinde lider olmalıdır.
- ✓ Başarıya ulaşmak için engellerin ortadan kaldırılması gerekir.
- ✓ Kurum içinde birimler arası iletişim sağlanmalı
- ✓ Kurum için de bütünlük sağlanmalı

⁸⁶Ali Kurt, Toplam Kalite Yönetimi ve Uygulamaları ve Firma Performansı İlişkisi, Gebze Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Rekabet Stratejileri, Gebze, 2015, s. 49 (Doktora Tezi).

⁸⁷Ağaoğlu, a.g.e., s.68

⁸⁸Ağaoğlu, a.g.e. s. 68

- ✓ Çalışanlar için belirlenen kotalar ortadan kaldırılmalı. Çalışanlar özgür bir ortamda çalışmalı
- ✓ İş veren ve çalışan arasındaki engeller ortadan kaldırılmalı
- ✓ Eğitim programları düzenlenmeli ve eğitim programlarının içeriği zenginleştirilmeli
- ✓ Yaşanan değişimler sürekli takip edilmeli ve değişimlerin takibini engelleyen durumlar için önleyici tedbirler alınmalı

2.6.2. Joseph Juran

1904 yılında Romanya da doğan Joseph kalite kuramını oluştururken içinde yaşadığı çevreden etkilenecek oluşturmuştur. Juran da Deming gibi kalite ile ilgili sorunların temelinde yönetimi sorumlu tutmuştur. Kalite ile ilgili herhangi bir sorun varsa bunun nedenini yönetimde alınan kararlar olarak görmüştür. Juran'a göre kalite hizmet veya kaliteli ürün sunmanın temeli yönetimden geçmektedir. Juran'ın geliştirdiği 85/15 kuralına göre, bir organizasyondaki problemlerin % 85'i kötü tasarlanmış süreçlerden kaynaklanmaktadır. Yönetim süreci kontrol eder ve süreç ile ilgili kararları doğru alır ve doğru uygularsa kalite ile ilgili herhangi bir sorun yaşanmayacaktır.⁸⁹

Juran kalite ile ilgili geliştirmiş olduğu kuramını on madde altında toplamıştır. Bu maddeleri şu şekilde sıralayabiliriz;⁹⁰

- ✓ Kurumda yapılacak yeni düzenlemeler ve iyileştirmeler için eksikliklerin farkında olunmalıdır.
- ✓ Etkili bir hedef ve amaç belirlenmelidir.
- ✓ Belirlenen hedeflere ulaşmak için kurum içi örgütlenmeler sağlanmalıdır.
- ✓ Çalışanların sürekli eğitimine önem verilmelidir.
- ✓ Yaşanan sorunları çözümlenmesi gerekir.
- ✓ Bütün süreci yakından takip etmek ve süreci raporlaştırmak gerekir.
- ✓ Elde edilen başarıların farkında olmak ve çalışanları başarılarından dolayı takdir etmek gerekir.
- ✓ Elde edilen sonuçların herkesle paylaşılması gerekir
- ✓ Elde edilen sonuçların korunması
- ✓ İyileştirme çabalarının yılın sadece belli bir bölümünü değil yılın tamamını kapsayacak şekilde hazırlanmalıdır.

2.6.3. Philip Crosby

⁸⁹Ağaoğlu,a.g.e, s.69

⁹⁰ Ferit Küçük, "Toplam Kalite Yönetiminde Sorunların Önemsizlik Düzeyinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma", *Kamu-İş*, 2010, Cilt:11, Sayı:3, s. 65.

Philip kalite ile ilgili görüşleri ilk olarak füzelerin kaliteleri ile ilgili çalıştığı dönemde ortaya çıkmıştır. Crosby daha çok sıfır hata görüşüyle tanınmaktadır. Crosby'nın sıfır hata ilkesi daha çok üretim sektöründe uygulanabilmektedir. Crosby'nın sıfır hata ilkesi eğitim ilkesi ile dorudan ilişkilidir.⁹¹ Crosby'nın kalite ile ilgili görüşlerini ortaya koyan birçok kitabı bulunmaktadır. Bu kitaplar arasında en önemlisi " kalite ücretsizdir" eseridir. Crosby'ya göre kalite ihtiyaca göre kullanılandır. İhtiyaç dışı kullanımı daha çok maliyet dışı gereksiz maliyet olarak değerlendirmektedir. Ayrıca Crosby'e göre sistem kendini düzenler ve gereksiz maliyet kullanımlarını giderirse elde ettiği tasarrufla kendi giderlerinin bir kısmını karşılayabilir. Crosby'ı sıfır hata ilkesinin uygulanabilmesi için on dört adımı önermiştir;⁹²

- ✓ Yönetim her aşamada kararlı olmalıdır
- ✓ Kaliteyi geliştirmek için gruplar oluşturulmalıdır
- ✓ Süreç ile ilgili değerlendirmeler yapıp ölçümler yapılmalıdır
- ✓ Kalite için maliyet belirlenmeli
- ✓ Kalite kavramının içeriği hakkında detaylı bilgiye sahip olunmalıdır.
- ✓ Süreç içinde herhangi bir aksaklık için önleyici tedbirler alınmalıdır
- ✓ Sıfır hata elde etmek için plan yapılmalıdır
- ✓ Kaliteyi kontrol edenler için eğitimler düzenlenmelidir.
- ✓ Elde edilen başarıların ödüllendirilmesi gerekir
- ✓ Amaç ve hedefler iyi belirlenmeli
- ✓ Ödüller ortaya konulmalıdır
- ✓ Kaliteyi denetleyecek kurullar oluşturulmalıdır.
- ✓ Elde edilen kalitenin devamı için çalışanlar desteklenmelidir.

2.6.4. VallinFiengenbaum

Fiengenbaum toplam kalite kontrol ve maliyetleri kavramı üzerine araştırmaları bulunmaktadır. Toplam kalite kontrolü kavramının öncüsü olarak kalite kontrolünü, müşteri memnuniyetini sağlamak adına kurum içindeki üretim, pazarlama, insan kaynakları ve finansman gibi birimlerde çalışan birimlerin karşılıklı ilişkilerine entegre eden bir sistem olarak tanımlamıştır. Kontrol kavramını ise süreç

⁹¹Ali Aksu, "İlköğretim Okullarında Toplam Kalite Yönetimi ve Vizyoner Liderlik", *Eğitim ve Bilim Dergisi*, 2009, Cilt:34, Sayı:153, s.4-5.

⁹²Sedef Zeyrekli Yaş, Toplam Kalite Yönetimi Anlayışının Sağlık Sektöründe Uygulanması: Trakya Üniversitesi, Sağlık Araştırma ve Uygulama Merkezi İle Edirne Devlet Hastanesi'nin Karşılaştırılması, Trakya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Edirne, 2009. s.28(**Yüksek Lisans Tezi**).

olarak ele almıştır. Yani kalite kavramı müşteri memnuniyeti ve müşteri tatmini için ürünün fiili kullanımı ile satış fiyatı bakımından en iyisi olarak ifade etmiştir.

Toplam kalite maliyeti üzerine yoğunlaşan Fiengenbaum için kalite sadece belli bir gruba yönelik olmamalıdır. Kalite bütün bireylere yönelik olmalıdır. Kalite müşterinin malı ya da ürünü aldıktan sonra memnuniyeti kaliteyi belirlemektedir. Eğer müşteri üründen memnun ise o malın kaliteli olduğunu gösterir. Malın kaliteli oluşu müşteriye bağlıdır. Valling'e göre malın kaliteli oluşu müşteriye bağlıdır.⁹³

2.6.5. Kaoru Ishikawa

Ishikawa kalite üzerine çalışmalarını Japonya'da kalite kontrol çemberi ve kalite etkinliklerinin geliştirilmesi üzerine yapmıştır. ⁹⁴Ishikawa kalite ile ilgili sorunların çözümünde kalite etkinliklerinin geliştirilmesi gerektiğini ortaya koymuştur. Ishikawa kalite kavramındaki amacını kitlelere taşımayı başarmıştır. Ishikawa'a kalite ile ilgili yaşanan sorunlara karşı yedi araç ortaya koymuştur;

- ✓ Neden ve etki diyagramı
- ✓ Pareto analizi
- ✓ Stratifikasyon
- ✓ histogramlar
- ✓ Süreç kontrol şeması
- ✓ Dağılım diyagramı
- ✓ Kontrol listesi

İstihawa'ya göre kalite ile ilgili herhangi bir sorun yaşanıyorsa yukarıda sayılan araçlar kullanılarak var olan sorun çözülebilir.

2.6.6. Genichi Taguchi

Taguchi istatistik alanı üzerine yapmış olduğu çalışmalarıyla tanınmaktadır. Taguchi'ye göre kalite ürün üretilip sevk edilip müşteri ile buluşmaya başladığı zaman ortaya çıkmaktadır. Eğer müşteri memnun ise ürün kalitelidir. Ürünün kaliteli oluşu topluma verdiği kayıpla belirlenmektedir. Taguchi'ye göre kayıp tüketici tatminsizliği, garanti maliyetleri, şöhret kaybı ve pazar kaybıdır. ⁹⁵

2.7. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNDE KULLANILAN ARAÇ VE TEKNİKLER

Toplam kalite yönetimi uzun bir süreç olduğundan dolayı ve süreç boyunca kullanılan yöntem ve teknikler önemlidir. İyi bir yöntem ve teknikle toplam kalite

⁹³Zehra Öznlbant, *Sağlık Sektöründe Hizmet Kalitesi Ölçümü ve Bir Uygulama*, Afyon Kocatepe Üniversitesi Yayınları , no. 77. Ankara, 2010

⁹⁴Pınar Doğanay, Kaizen-Sürekliliyle İyileştirme İle Hastanelerde İnsan Kaynaklarının Geliştirilmesi, Gazi Üniversitesi, SBE, Hastane İşletmeciliği Bilim Dalı, Ankara, 2008, s. 64 (Yüksek Lisans Tezi).

⁹⁵Hatice Hayta, Sağlık Sektöründe Toplam Kalite Yönetimi ve Hasta Memnuniyetinin İstatistiksel Göstergelerle Karşılaştırılması (Denizli İl Merkez Örneği), Muğla Üniversitesi, Muğla, 2010, s.89 (Yüksek Lisans Tezi).

yönetim sürecinde istenilen verimlilik sağlanır. Toplam kalite yönetimin de kullanılan araç ve tekniklerden bazıları şunlardır;

2.7.1. Planla- Uygula-Kontrol Et- Önlem Al (PUKO) Döngüsü

Toplam kalite yönetim süreci için sürekli gelişim ilkesi önemlidir. Toplam kalite yönetimi sürekli gelişim ilkesiyle yaşanan değişimleri sürekli takip etmekte ve yaşanan değişimlere cevap verebilmek için süreci hazırlamaktadır. Sürekli gelişim ilkesini geliştirebilmek ve uygulayabilmek için planlama- uygulama- kontrol etme- önlem alma döngüsünden yararlanmaktadır. Bu döngü ile süreç önceden planlanmakta ve gerekli alt yapı hazırlandıktan sonra uygulama aşamasına geçilmektedir. Uygulama aşaması sonucunda hangi durumlarda kontrol edilmesi gerektiğini ve hangi aşamalarda önlem alınması gerektiğini hazırlamakta ve açıklamaktadır. Planlama- Uygulama- Kontrol Et- Önlem Al döngüsü toplam kalite yönetimi sürecinde en sık kullanılan araç ve tekniktir.⁹⁶

Sürekli gelişim döngüsü olarak bilinen PUKO döngüsü ilk olarak Dr. Walter A. Shewart tarafından bulunmuştur. Toplam kalite yönetim sürecinin önem kazanmasıyla birlikte PUKO döngüsü de işlerlik kazanmıştır. 1950'li yıllarda PUKO döngüsü EdwardsDeming tarafından geliştirilmiştir.

2.7.2. Kontrol Çizelgeleri

Toplam kalite yönetimin sürecinde kullanılan araç gereçlerden biri de kontrol çizelgesidir. Kontrol çizelgesi üretim sürecinde faaliyet gösteren bölümleri inceleyen ve kalite açısından değerlendiren bir çizelgedir. Kontrol çizelgesi üretim sürecin de bölümleri kalite açısından incelemekte ve elde ettiği sonuçlar doğrultusunda alınacak önlemler açısından veri sağlamaktadır. Çetele diyagramı olarak da bilinen kontrol çizelgesi sadece bölümleri kalite bakımından incelemeyebilir. Aynı zamanda işletmelerin üretim süreci başında planladıkları hedeflere ulaşip ulaşmadıkları bakımında da incelemekte ve değerlendirmektedir.⁹⁷ Kontrol çizelgesi değişken faktörlerini göz önünde bulundurarak beklenmeyen değişikliklerin yaşanmasını engellemek için önlem alınması amaçlar. Kontrol çizelgesi üretim süreci boyunca yaşanan olayların sıklığını kayıt altına alır. Kontrol çizelgesinin uygulanış şekli şu şekildedir;⁹⁸

⁹⁶Bektaş, a.g.e.,s.40

⁹⁷Burcu Uryan,“Toplam Kalite Yönetimi”, www.mevzuatdergisi.com/2002/07a/02.htm, (Erişim Tarihi: 27.06.2016)

⁹⁸Kazım Karaboğa, “İstatistiksel Süreç Kontrol,” İstatistiksel Süreç Kontrol <https://kazimkaraboga.files.wordpress.com/2010/01/istatistiksel-surec-kontrol.ppt>, (Erişim Tarihi: 29.06.2016)

- Kontrol çizelgesi için öncelikle yapılması gereken incelenecek olayın ya da durumun net bir şekilde belirlenmesi gerekmektedir. Kontrol çizelgesinin ilk basamağı gözlenecek durumun belirlenmesinde fikir birliği sağlamaktır.
- İzlenecek durum ile ilgili verilerin toplanması kullanılacak olan araç, gereç ve yöntemlerin belirlenmesi gerekir. Veri toplama zamanının ve verilerin nerede toplanacağı bu aşamada belirlenir.
- Kontrol çizelgesi için kullanılacak form hazırlanır.
- Kontrol çizelgesi için oluşturulan verilerin izlenen olayla ilişkili olması ve tutarlı olması gerekir. Veriler toplanırken dürüst olunmasına özen gösterilmelidir.

Toplam kalite yönetiminde kullanılan ve tercih edilen her araç ve gerecin belli bir amacı bulunmaktadır. Kontrol çizelgelerinin kullanım amacı şunlardır;⁹⁹

- Kontrol çizelgesi kurumun sahip olduğu mevcut durumun kaliteli üretim süreci için yeterli olup olmadığını belirler.
- Kurumlar sürekli değişim ve gelişim halindedir. Kontrol çizelgesi üretim sürecinde yaşanan değişiklikleri belirler ve analizini yapar.
- Kontrol çizelgesi sürecin kontrol altına alınıp alınmayacağını sayısal veriler kullanarak analiz eder.
- Üretim sürecinde yaşana değişiklikler ile müşteri memnuniyeti arasındaki ilişkiyi istatistiksel veriler kullanarak kontrol eder ve müşteri memnuniyet oranını ortaya koyar.

2.7.3. Beyin Fırtınası

Beyin fırtınası grupta olan her bireyin konu ile ilgili kendi fikrini söylemesidir. Beyin fırtınasında her bireyin söz hakkı bulunmaktadır. Ayrıca beyin fırtınasında kişiler herhangi bir zorlama altında olmadan fikirlerini çok rahat bir şekilde ifade edebilmektedir. Rahat ve tutucu bir ortamın olmayışı farklı fikirlerin çıkmasına imkân sağlamaktadır. Ortaya çıkan her farklı fikir grupta yer alan diğer bireylerin ufku açmakta ve ilham kaynağı olmaktadır. Böylece fikir çeşitliliği yaşanmakta ve fikir üretilmeye çalışılan durum için farklı alternatifler ortaya çıkmaktadır. Kalıcı ve orijinal fikirler birçok hedefin gerçekleşmesini imkân sağlamaktadır.

Toplam kalite yönetimi için kullanılan beyin fırtınasının amaçları şunlar;¹⁰⁰

- Beyin fırtınası sürecinde istenilen verimin sağlanabilmesi için çalışanların ve yöneticilerin belli aralıklarla düzenli bir şekilde bir

⁹⁹Kazım Karaboğa, "İstatistiksel Süreç Kontrol, (Erişim Tarihi: 29.06.2016) <https://kazimkaraboga.files.wordpress.com/2010/01/istatistiksel-surec-kontrol.ppt>

¹⁰⁰Bektaş, a.g.e., s.45

araya gelmesi gerekmektedir. Beyin fırtınası sayesinde düzenli toplantı yapılmaktadır.

- Beyin fırtınası ile birlikte toplantıya katılan herkes düşüncelerini ve fikirlerini çok rahat bir şekilde ifade edebilmektedir. Böylece her çalışanın söz sahibi olduğu bir ortam oluşmaktadır.
- Beyin fırtınası yönteminden faydalanmak için ortamın rahat olması gerekir. Rahat bir ortamın oluşması yaratıcı fikirlerin oluşmasına ortam oluşturmaktadır.
- Kurumların ve işletmelerin hedeflerine ulaşabilmesi için zaman kavramı önemlidir. Beyin fırtınası sayesinde zaman verimli kullanılmaktadır.
- Beyin fırtınası yapılırken toplantıya katılan her bireyin söz hakkı bulunduğu için var olan problemlerin hepsi ortaya çıkar.
- Belirlenen problemlerin çözümüne yönelik toplanacak veriler belirlenir.
- Yaşanan problemlere yönelik ortaya konulan çözüm önerilerini belirlemek ve uygulamak
- Üretim için yeni planların yapılması ve bu süreçte yaşanabilecek olası problemlere karşı çözüm önerileri belirlenir.

Beyin fırtınası yönteminde ilk öncelikle toplantı da olan herkes fikrini beyan eder. Ortaya konulan fikirler herhangi bir eleştirel sürece uğramadan not alınır. Bütün fikirler listelendikten sonra ortaya konulan fikirler arasında konu çözümü için ortak bir fikir oluşturulur. Konu çözümü için ortaya konulan fikirler arasında en fazla kabul edilen çözüm önerileri üzerinde durulur. En son ikinci oylama yapılır. Bu oylama sonucu belirlenen öneriler önem derecelerine göre değerlendirilir, planlanır, uygulanır.

2.7.4. Pareto Analizi (Pareto Diyagramı)

Toplam kalite yönetimi için kullanılan Pareto diyagramı 1897 tarihin de WilfredoPareto tarafından geliştirilmiştir. Pareto diyagramı ilk önce ekonomi sektöründe kullanılmaya başlanmıştır. Pareto diyagramı kalite grafiği olarak da bilinmektedir. Toplam kalite yönetimi için kullanılan Pareto diyagramı daha çok üretim sürecindeki maliyeti hesaplamak ve yaşanan hataların tespit edilmesi için kullanılmaktadır. Ayrıca Pareto diyagramı tespit edilen sorunlara yönelik çözüm önerileri geliştirmek amacıyla da kullanılmaktadır. ¹⁰¹

¹⁰¹Bilçin Tak, "Sağlık Hizmetlerinde Kalitenin Ana Unsuru Olarak Hasta Güvenliği Sistemlerinin Oluşturulması: Hastaneler İçin Bir Yol Haritası Önerisi", *Sağlıkta Performans ve Kalite Dergisi*, Süreli Yayın, Ankara- 2010, s. 58

Pareto diyagramı amacı üretim süreci boyunca yaşanan hataların belirlenmesini sağlamak ve bu problemlerin çözümünde yöneticilere yol göstermektir. Pareto diyagramının faydaları şu şekildedir;¹⁰²

- Doğru kararlar alınmasını sağlar.
- Yaşanabilecek problemlerin önlenmesini sağlar.
- Var olan sorunların tam olarak belirlenmesini sağlar.
- Tespit edilen sorunların hangi aşamada olduğunu belirler ve sorunların önem derecesine göre sıralanmasını sağlar.
- Çalışanların aktif olmasını sağlar. Özellikle takım çalışmasını destekler.
- Belirlenen problemlerin nedenlerini araştırılmasını sağlar.
- Uygulamada kolaylık sağlar.
- Süreç içerisinde yürütülen faaliyetlerin maliyetini düzenler.

Süreç içinde yaşanan problemlere karşı kullanılan Pareto diyagramı aşamaları şu şekildedir;¹⁰³

- Pareto diyagramı var olan problemler belirlenir ve yaşanan problemlerin sınırlarını belirlenir.
- Var olan sorunların sınırları belirlendikten sonra sorunların derecesini belirlemek için bilgi ve veri toplanır.
- Belirlenen sorunların nedenleri araştırılır ve listelenir.
- Belirlenen nedenler önem sırasına göre listelenir. İstatiksel olarak analizi yapılır.
- Elde edilen verilerin XY çizelgesi üzerinde grafik olarak ifade edilmesidir.

2.7.5. Sebep-Sonuç Diyagramı

Toplam kalite yönetim sürecin de kullanılan yöntemlerden biri olan sebep sonuç diyagramı bazı literatürler de Ishikawa diyagramı olarak da geçmektedir. Sebep sonuç diyagramı var olan bir sorunun sebeplerini belirlemek amacıyla kullanılmaktadır. Sebep sonuç diyagramında yaşanan sorunla ilgili olası sebepler belirlenir. Sebep sonuç diyagramı belli bir sistemle gerçekleştirilir. Sebep sonuç diyagramı altı aşamadan meydana gelmektedir. Bu aşamaları şu şekilde sıralayabilir;¹⁰⁴

1. **Aşama:** Yaşanan sorun tam ve net bir şekilde belirlenerek sorunun sınırları kesin olarak belirlenir.

¹⁰²Bektaş, a.g.e., s. 55

¹⁰³Yıldırım Zeybek, Sağlık Hizmetlerinde Akreditasyon, Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Isparta,2011, s. 63(**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Projesi**).

¹⁰⁴Yaşar Yaman,Toplam Kalite Yönetimi Ve Sağlık Sektörü, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetim Anabilim Dalı Hastane ve Sağlık Kurumları Yönetim Bilim Dalı, İstanbul 2013, s. 47(**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**).

2. **Aşama:** soruna yönelik olası sebepler belirlenir ve gruplanır. Sebeplerin gruplandırılması için birden fazla gruplandırılma yapılır. Gruplandırma için genellikle “3M+1” gruplama şekli kullanılmaktadır. Yanı malzeme, metot, makine, insan gücü gruplaması yapılmaktadır.
3. **Aşaman:** Bu aşamaya gruptaki tüm bireylerin katılımı önemlidir. bu aşamada beyin fırtınası yapılmaktadır.
4. **Aşama:** Soruna yönelik ortaya konulan tüm nedenler katılımcılar tarafından onaylanır. Oylama aşamasında katılımcılar birden fazla nedene oy verebilir.
5. **Aşama:** Bu aşamada en fazla oy alan nedenler sıralanır. Katılımcılar sıralanan nedenleri tartışır. Tartışma sonucunda ikinci bir oylama yapılır. İkinci oylamada herkesin sadece bir oy kullanma hakkı bulunmaktadır.
6. **Aşama:** Son aşama da ise en fazla oy alan neden o soruna yol açıp açmadığı açısından değerlendirilir ve doğrulanır.

Sebeplerin sonuç diyagramı toplam kalite yönetim süreci açısından birçok faydası bulunmaktadır. Sebeplerin sonuç diyagramı sorunların farkına varılmasında ve sorunların analizi için aktif bir yönetimi geliştirmektedir. Diyagram yönetimi ve çalışanları aktifleştirmekte takım çalışmasını geliştirmektedir. Sebeplerin sonuç diyagramı çalışanlar arasındaki iletişimi geliştirmek de eğitici bir egzersiz olarak herkesin var olan bilgisini geliştirmekte ve eksik olan bilgileri tamamlamaktadır. Sebeplerin sonuç ilişkisi var olan sorunların yanı sıra yaşanması muhtemel sorunların engellenmesi için de fayda sağlamaktadır. Sorunların belirlenmesi ve sorunları olası nedenlerinin belirlenmesi konusunda kullanılan bu yöntem konuya hakimiyeti sınamak için iyi bir tekniktir. Bu yöntem tüm sorunlara uygulanabilmektedir. Bu yöntem kurum içi iletişimi güçlendirdiği için olası sorunların daha çabuk fark edilmesine neden olmaktadır. Erken fark edilensorun, hızlı bir şekilde çözülmekte ve büyük sorunların ortaya çıkmasını engelleyerek kuruma katkı sağlamaktadır.

2.8. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİN'DE TOPLUMSAL SORUMLULUK

Kurumlar içinde bulunduğu toplumun ihtiyaçlarına cevap vermek ve içinde bulunduğu toplumun kurallarına göre davranması gerekmektedir. İçinde bulunduğu topluma karşı sorumlulukları bulunmaktadır. Geleneksel anlayışa göre yönetilen kurumlar içinde yaşadığı topluma karşı herhangi bir sorumluluk olduğunu dile getirmezler. Geleneksel anlayışa göre kurum sadece kendi içinde varlık gösterir ve çalışanlarına karşı sorumluluklarını dile getirirken içinde bulunduğu topluma karşı sorumluluk ve toplumsal gelişime katkılarını dile getirmez. Geleneksel anlayışa göre TKY ise içinde bulunduğu topluma karşı sorumluluklarını dile getirir ve bilgi paylaşımını kurum dışına taşımayı hedeflemektedir. TKY'nin temel amacı

müşterilerin var olan ihtiyaçlarının yanı sıra gelecekteki ihtiyaçlarını ya da beklentilerini tam ve ekonomik bir biçimde karşılamayı hedeflemektedir.¹⁰⁵

TKY'nin temel amacı elde edilen bilgilerin toplumla ve toplumu oluşturan diğer kurumlarla paylaşılmasıdır. Bilgi paylaşımı sağlanarak vakit kazanmayı hedefler. Yanı "tekerleğin keşfi" için boşa zaman harcanmasının önlenmesini amaç edinir. Bulunan bilgilerin tekrar başka kurumlar tarafından bulunmasının değilde elde edilen bilgilerin başka kurumlarla paylaşılarak bilginin geliştirilmesini amaçlamaktadır.¹⁰⁶

Kuruluşların topluma karşı olan sorumluluklarını şu şekilde sıralayabiliriz;

- ✓ Kurumların topluma karşı sorumluluklarından biri ekonomik sorumluluktur. Ekonomik sorumluluğa göre kurumlar üretim sürecinin sonuna da verimli ve karlı olmayı amaçlamalıdır.
- ✓ Kurumların topluma karşı ikinci sorumluluğu ise hukuki sorumluluktur. Yanı kurumlar toplumlara örnek olmak ve adaletli olmak için kanunlara uymalıdır.
- ✓ Kurumların topluma karşı sorumluluklarından biri de sosyal sorumluluğudur. Yanı kurumlar toplumsal sorunların çözümü için elinden geleni yapmalı ve sorunların çözümü için gönüllü olarak etkinliklere katılmalıdır.
- ✓ Son olarak ise kurumların topluma karşı sorumluluğu etik sorumluluğudur. Kurumlar kanunlara uymanın yanı sıra toplumun gelenek ve normlarına da uygun davranmalıdır.

Kurumlar kendi varlığının devamlılığını düşünmenin yanı sıra verimli bir süreç ve hizmet ile toplumun geleceğini ve toplumun ihtiyaçlarına cevap vermeyi de hedeflemelidir. TKY'ye felsefesine göre kurumlar içinde bulunduğu çevre için gönüllü olarak etkinliklere katılmalıdır. TKY'ye göre toplumsal sorumluluk anlayışının hem toplumu oluşturan bireylere hem de kurumlara faydası bulunmaktadır. TKY'ye anlayışına göre sorumluluk faktörünün kurumlara sağladığı faydalar şu şekildedir;¹⁰⁷

- ✓ TKY kapsamında toplumsal sorumluluğu benimseyen kurumların marka değeri artar ve toplum tarafından daha çok tanınır.
- ✓ Toplumsal sorumluluğu benimseyen kurumlarda çalışan kişilerin motivasyonu yüksek olur ve kurum da çalışan kişilerin örgüte olan bağlılığı artar.
- ✓ Örgüte bağlılığı artan çalışanlar sayesinde verimlilik artar ve kalite ürün üretilir.

¹⁰⁵Müjgan Hacıoğlu Deniz ve Elif HaykırHobikoğlu, "Türkiye'de "Değere Bağlı Sağlık Sistemi" Temelinde Kamu ve Özel Sektör Açısından Algılanan Hizmet Kalitesi", **Uluslararası Avrasya Ekonomileri Konferansı, Kırgızistan**, 2011, s.160-166

¹⁰⁶Emre Şahin Dölarlan ve Alper Özer, "Hizmet Kalitesi, Tatmin ve Güvenin Daha Fazla Ödeme Eğilimi Üzerindeki Etkileri", **Anadolu Üniversitesi (ANÜ) SBD**, Cilt:14, Sayı:1, Eskişehir, 2014

¹⁰⁷Ağaoğlu, a.g.e., s. 41

- ✓ Motivasyonu yüksek olan kurum çalışanlarının öğrenme potansiyeli artar ve daha yaratıcı düşünmeye başlarlar.
- ✓ Kurumun kendini tanıtmaya imkânı doğar ve böylece piyasa değeri artar.
- ✓ Kendini tanıtmaya imkanı bulan kurumun yeni Pazar bulma imkanı ortaya çıkar
- ✓ Müşterilerin güvenini kazanır
- ✓ Risk yönetimi daha etkin hale gelir.

2.9. TOPLUMSAL KALİTE YÖNETİMİ İLE İLGİLİ KAVRAM YANILGILARI

Durumları açıklamak için kullanılan kavramlar doğru kullanılmadığından dolayı durumlar yanlış anlaşılabilir ve yanlış yorumlanmaktadır. Son zamanlarda kavram yanlışlıklarına çok sık rastlanmaktadır. Kuruluşlar kavram yanlışlıklarını gidermek için çalışmalar yapmaktadır. Diğer birçok kavramda olduğu gibi TKY'ye ile ilgili kavram yanlışlıkları bulunmaktadır. TKY'ye ile ilgili yanlışlıkları ortadan kaldırmak ve TKY'ye felsefesini tam anlamıyla gerçekleştirmek için birtakım çalışmalar yapılmaktadır. TKY'ye ile ilgili var olan yanlışlıkları şu şekilde özetlenebilir;¹⁰⁸

1. TKY kısa süreliğine kullanılan bir akım değildir. TKY geçmişten beri kullanılan ISO Kalite Güvence Sistemi ile karıştırılmaktadır. TKY ile ISO tamamen birbirinden farklıdır. ISO, TKY'nin sadece bir parçasıdır.
2. TKY'nin dar bir alanı bulunmaz. Yani TKY'yesadece sanayi sektörüne hapsedilemez. TKY'ye üretimden tüketime ve hatta hizmet sektörüne kadar yayılan bir süreci kapsamaktadır.
3. TKY, herhangi bir sistem dokümantasyonu değildir. Dokümantasyon süreci TKY'ye gelişimi için gerekli olan bir süreçtir fakat yeterli değildir.
4. TKY süreci durağan değildir. Varlığı ve gelişimi süreklidir. Değişen şartlara göre amaç ve hedeflerini değiştirerek aşamalı olarak devam eder.
5. TKY'nin temel amacı sıfır hata ile ürün üretmek değildir. TKY'nin temelinde üretim sürecini sürekli yenilemek ve iyileştirmek bulunmaktadır.
6. TKY süreci yukarıdan aşağıya doğru işleyen bir süreç değildir. Aksine aşağıdan yukarıya doğru işleyen bir süreçtir. Liderlere ciddi sorumluluklar verebilir.
7. TKY de sadece bir birim ya da yöneticiler sorumlu değildir. TKY'ye sürecinde bütün birimler ve çalışanlar etkin bir şekilde ve birbiri ile ilişkili bir şekilde çalışır.
8. TKY uygulamalarında pilot bölge uygulaması bulunmamaktadır. Çünkü TKY süreci bir bütündür.

¹⁰⁸Ağaoğlu, a.g.e., s. 62

9. TKY sürecini amaçlarından biri düşük maliyete yüksek kalite elde etmeyi amaçlamaktadır. Üretim süreci içinde maliyeti düşürmek için TKY kullanılmaz. Maliyet düşürme TKY'nin bir parçasıdır.
10. TKY'ye var olan süreci iyileştirmenin yanı sıra mevcut sistemi yenilemeyi, geliştirmeyi hedeflemektedir.
11. TKY'nin amacı her ne kadar kaliteli ürün olsa da TKY için insan olgusu önem arz etmektedir.
12. TKY de amaç sürece çalışanları katarak kaliteli ürünler elde etmektir.
13. TKY, pareto analizi, balık kılçığı diyagramı gibi sorun çözme teknikleri değildir, bunlar TKY' de kullanılan unsurlardır.
14. TKY'nin sürekli eğitimden kastı sürekli eğitim programları düzenlemek değildir. Sürekli eğitimdeki amaç öğrenmeyi öğrenen ve yaşanan değişimler sonucunda kendini ve kurumun yenilenmesine öncülük edebilecek bireyler yetiştirmeyi amaç edinmektedir.

Toplam kalite yönetimi ile ilgili yukarıda sayılan yanlışlar ortadan kaldırıldığında kurumlar toplam kalite yönetimini daha iyi uygulayabilecek ve istenilen verimi elde edebilecektir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

SAĞLIK BAKANLIĞINA BAĞLI HASTANELER DE TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ

3.1. SAĞLIK KAVRAMI

Sağlık kavramı sıhhat, iyilik durumudur. Sağlıklı bir birey sadece fiziksel anlamda değil, psikolojik ve sosyal anlamda da iyi olan birey demektir. Sağlık kuruluşları bireylerin hastalıklardan kurtarılması, teşhis konularak tedavi edilebilmesi için hizmet vermektedir. Sağlık sektörü son zamanlarda teknolojinin ve bilimin de ilerlemesiyle beraber giderek önem kazanmakta, sürekli kendini yenilemektedir.

Sağlıkla ilgili ilk tanımlara bakıldığında ilk tanımların 'hasta olmayan insan sağlıklı insandır' şeklinde basit bir şekilde yapıldığı görülür. 1900'lü yıllardan itibaren çeşitli bilimler, kendi perspektifleriyle sağlık ve hastalık gibi kavramları tanımlamaya çalışmışlardır; bazı tanımlarda fiziksel ve biyolojik alana vurgu yapılırken, bazı tanımlardaysa psikolojik, bazı alalarda da sosyal alana vurgu yapılmıştır. Sağlık, bir canlının kendi hücresel çekirdeğinde şifreli bütünlüğünü ve kararlılığını korumak yolunda oluşmuş maddesel örgütlenişin bir bozukluk olmaksızın çalışması ve aynı canlının daha üst düzeyde bir örgütlenişini başarabilmesi sürecine denilmektedir. Bu tanıma dikkat edildiğinde sağlık sadece biyolojik anlamda ele alınmış, diğer boyutlar ise ihmal edilmiştir.¹⁰⁹

T. Parsons'a göre, sağlık bireylerin işlevsel olma yeteneğidir. Toplumsal hayatta her bireyin belirli rol ve sorumlulukları vardır. Kişiler bu rol ve sorumlulukları yerine getirebiliyorlarsa sağlıklıdır. Bu tanımdan da anlaşıldığı kadarıyla birey işlev gördüğü sürece sağlıklıdır. Oysaki bazı kişiler hastalık belirtilerini deneyimlerine rağmen kendilerini hasta olarak tanımlayabilirler. Ayrıca kronik hastalarda hastalığa ve tedaviye uyum sağladıktan sonra günlük işlere dönme söz konusudur. Bu demek değildir ki bu bireyler sağlıklıdır. Sağlık, toplumların ilerlemesi, nüfusunun artması ve toplumun refah düzeyinin artırılması açısından oldukça önemlidir. Sağlıklı bireylerin olduğu toplumlarda kurulan iletişim ve etkileşim de daha sağlıklı ve nitelikli olacaktır. Bu anlamda sağlık hizmeti veren kurumlar toplumlar için büyük önem taşımaktadır. 1947 yılında DSÖ (Dünya Sağlık Örgütü) sağlığı sadece sakatlığın olmayışı değil aynı zamanda bireyin fiziksel ve ruhsal olarak tam olarak bir iyilik hali olarak tanımlamıştır. Bu tanımda asıl vurgulanan konu, sağlığın tek boyutlu değil, birden çok boyutunun bulunduğu yönündedir.¹¹⁰

¹⁰⁹Musta Altındış vd., "Sağlık Profesyonellerinin Değişim Sürecindeki Tutumlarını Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma" ZKÜ, *ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt:7, Zonguldak, 2011, s.14.

¹¹⁰Bektaş, a.g.e., s. 44

Sağlık sektörü bireylere sadece bedensel sağlığı kazandırmakla kalmaz aynı zamanda bireyi topluma da kazandırır. Birey sağlıklı olduğu zaman ne mesleki işlerini yerine getirebilir ne de topluma fayda sağlayabilir. Aynı zamanda hastalığın yaratmış olduğu ruhsal bunalım ve sıkıntılar bireyin çevresini de etkileyeceğinden hastalığın çözülmesi sadece hastayı değil tüm çevresini de rahatlatacaktır.

Sağlık sektörü çalışanlarının sağlık eğitimi almalarının yanında kişisel olarak iletişim yeteneklerinin gelişmiş olması ve enerjilerinin sürekli yüksek olması gerekmektedir. Hastalarla iyi iletişim kurabilen bir sağlık personeli mesleğini de daha iyi yapacaktır. Bu da sağlık sektörünün ilerlemesine ve sağlık hizmetlerinin niteliğinin artmasına fayda sağlar.

3.2. SAĞLIK KURULUŞLARI VE SAĞLIK HİZMETLERİ

Ülkemizde uygulanan sağlık politikalarının kökenine baktığımızda bu sistemlerin Tanzimat reformlarıyla beraber ortaya çıktığını görmekteyiz. Savaş sonrasında ülkenin yeniden toparlanması ve yapılanması amacıyla ilk sağlık hizmetleri de verilmeye başlanmıştır. Türkiye’de özellikle 1923-1946 yılları arasında halk sağlığı sisteminin ilk adımları atılmıştır. Bu dönemde sağlık bakanlığı sağlık kuruluşları hakkında düzenlemeler yapmış pek çok yasa çıkarılmıştır. Tam teşekküllü hastaneler kurulmaya başlamış, özellikle bulaşıcı hastalıkları engellemeye yönelik politikalar izlenmiştir.¹¹¹

Türkiye toplumunun sağlık hizmetleri ve hastanelerin Sağlık Bakanlığı’na devredilmesi de 1946-1960 yılları arasına denk gelmektedir. 1961’de ise 224 Sayılı Sağlık Hizmetlerinin Sosyalleştirilmesi Hakkında Kanun çıkarılmış, ulusal sağlık merkezlerinin kurulmasına zemin hazırlanmıştır. Sağlık hizmetlerinin tarafsız bir şekilde ve halka ücretsiz olarak sunulması bu kanunda yer almıştır.

Sağlık hizmetleri daha iyi bir hizmet vermek adına sağlık alanında yapılan yeniliklerle beraber ülkemizde ilerlemeye devam etmektedir.

Sağlık hizmetleri daha iyi bir hizmet vermek adına sağlık alanında yapılan yeniliklerle beraber ülkemizde ilerlemeye devam etmektedir. Sağlığımızı etkileyen pek çok unsur vardır. Fakat dört önemli unsur sağlığımızda mutlaka etkili olmaktadır. Bunlardan ilki kalıtım dediğimiz bize ailemizden geçen genlerle ilgili unsurdur. Bir diğer faktör ise yaşam tarzımızdır. Bizim yaşam tarzımız alışkanlıklarımız, beslenmemiz ve iş yaşamımız sağlığımızı etkileyen bir diğer önemli husustur. Ayrıca çevre de bizim için oldukça etkileyici bir unsurdur. Yaşadığımız çevre yoksulluk ve

¹¹¹OECD, “Sağlık Sistemi İncelemeleri.”(2008). Türkiye.

ya geleneksel adetlerimiz de sağlığımız üzerinde etkili olan hususlardandır. Sağlık hizmetlerinin fonksiyonu da diğer önemli husus olarak görölmektedir.

Sağlık hizmetleri genel olarak; koruyucu/önleyici sağlık hizmetleri, tedavi edici sağlık hizmetleri, iyileştirme hizmetleri ve sağlığın geliştirilmesi hizmetleri olmak üzere dört ana grupta sınıflandırılmaktadır. Bunları şu şekilde sıralayabiliriz;¹¹²

a) Koruyucu Sağlık Hizmetleri, birey daha hasta olmadan hastalıkları önlemek amacıyla alınan tedbirleri içermektedir. Birey bu yolla sağlık sorunlarıyla karşılaşmadan oluşacak sorunlar ortadan yok etmiş olur. Aynı zamanda sadece birey için değil bireyin yaşadığı toplumda bu faydayı görecektir. Çünkü hastalık hali bireyi ve yaşantısını olumsuz etkileyerek bireyin hayatını da aksatan bir durumdur. Koruyucu sağlık hizmetleri toplumun refah seviyesini de artıran bir sağlık hizmetidir. Birey ve topluma sağlık açısından yarar sağlamanın yanında maliyetleri de azaltması yönünden de etkili bir hizmettir. Koruyucu sağlık hizmetleri kendi içerisinde iki şekilde sınıflandırılabilir. Çevreye yönelik koruyucu sağlık hizmetleri, çevre sağlığını olumsuz etkileyen faktörlerin giderilerek, sağlıklı çevresel bir ortam yaratılması hizmetlerini içermektedir. Kişiye yönelik koruyucu sağlık hizmetleri, bağışıklıma (aşılama gibi), beslenmeyi düzenleme, teşhis ve tedavi, güvenli üreme sağlığı, ilaçla koruma, kişisel hijyen ve sağlık eğitimi hizmetlerinden oluşmaktadır.

b) Tedavi Edici Sağlık Hizmetleri, burada hastalığın ortaya çıktığı aşamada uygulanan süreç yer almaktadır. Hastalığın tanı teşhis ve tedavi kararı bu aşamada verilmektedir. Yine burada da hastalığın belirlenmesi ve iyileştirilmesi sonucu bireyin sosyal yaşama geri kazandırılması nedeniyle toplumsal yarar da sağlandığı görölmektedir. Tedavi edici sağlık hizmetleri koruyucu sağlık hizmetlerine oranla daha kapsamlı ve daha faydalıdır. Tedavi edici sağlık hizmetleri yatak da tedavi ve ayakta tedavi olmak üzere ikiye ayrılır. Hastanın sağlık durumuna uygun tedavi edici sağlık hizmeti sunulur. Ayakta tedavi yöntemi yataklı tedavi gerektirmeyen kısa süreli tedavi yöntemidir. Ayakta tedavi yöntemi genellikle özel muayenehaneler de, poliklinikler de ve hastane acil servislerinde yapılmaktadır. Yatak da tedavi yöntemi de uzun süreli tedavi gerektiren durumlarda hastanelere yatırılarak yapılır.

¹¹²Cořkun Canan Aktan ve A. Kadir Işık, "Sağlık Hizmetlerinin Finansmanı Ve Alternatif Yöntemler", <http://www.canaktan.org/ekonomi/sağlik-değisim-cagında/pdfaktan/>, (Erişim Tarihi: 27.06.2016)

c) **Rehabilitasyon hizmetleri:** Bu hizmetlerin amacı söz konusu kısıtlılık haliyle karşılaşılan bireylerin bu halleriyle yaşama alıştırmaları, kendileri ve ailelerinin yaşadıkları acıyı hafifletme amacını taşımaktadır. Doğuştan veya kaza sonucu oluşan sakatlıkların hareket kabiliyetlerinin yükseltilmesi, engellilerin topluma uyum sağlaması gibi hizmetler rehabilitasyon hizmetlerine örnek olarak verilebilir. Bu hizmetlerin kapsamında tıbbi iyileştirme ve sosyal iyileştirme yer almaktadır.¹¹³ Özellikle tıbbi iyileştirme hizmetlerinde hastalık ya da sakatlanma sonucunda bir uzvunu kaybeden bireye o organını güçlendirme, yerine ortez- protez bir organ yaparak ona kısmen de olsa yaşamsal faaliyetlerini gerçekleştirebileceği bir organ kazandırmayı amaçlamaktadır. Bu aşamayı alanında özel eğitim almış ve uzman kişilerin gerçekleştirmesi gerekmektedir.

d) **Sağlığın geliştirilmesi hizmetleri:** Bireylerin sağlıklı olmalarına rağmen bireylerin daha iyi ve daha sağlıklı olmaları yönündeki hizmetlerdir. Burada asıl önemli olan ise bireyin kendi alışkanlıkları ve yaşam tarzıdır. Bireyin sağlığını çok fazla etkileyen bu unsurlar oldukça önemlidir. Sigara ve alkol kullanımı, stres ortamı, uykusuzluk ve ya yaşam standartlarının yetersizliği gibi unsurlar birey sağlığını tehdit eder. Bu anlamda bireyin var olan sağlık durumunu koruyarak daha sağlıklı olmayı sağlamaya yönelik hizmetlerdir. Hem birey hem de ülkenin refah düzeyini artıracak olan bu hizmet sağlığın seviyesini ve niteliğini de artırır.

Sağlık sisteminin temel amaçları; sağlığın geliştirilmesi, beklentilerin karşılanması ve adil finansmandır. Bir sağlık sisteminin performansını, başka bir ifade ile amaç başarımını etkileyen temel dinamiklerden birisi de sistemin kendisini oluşturan unsurlar ile bu unsurların birbirleri ile iletişim ve etkileşim, yani yapılanma biçimleri gelmektedir. Sağlık sisteminin fonksiyonları veya unsurları; yönetim, örgütlenme ve düzenleme, hizmet sunumu, finansman, kaynaklar ve reformlar olarak belirtilebilir.¹¹⁴

Sağlık hizmetlerini toplumdaki diğer hizmetlerden ayıran unsurlar vardır. Örneğin birey bir hizmete ihtiyaç duyduğunda bu hizmeti erteleyebilir ya da vazgeçebilir. Fakat bireyin sağlık hizmetine olan ihtiyacı ertelenemez. Eldeki tüm imkânlar dâhilinde bir an evvel sağlık hizmetinin alınması gerekmektedir. Ayrıca sağlık hizmeti başka bir mal ve ya hizmetle değiştirilemez. Bunun yanı sıra normal hizmet alışverişi seçeneklere ve memnuniyete, kişilerin karşılıklı isteklerine

¹¹³Coşkun Canan Aktan ve A. Kadir Işık, "Sağlık Hizmetlerinin Finansmanı Ve Alternatif Yöntemler", <http://www.canaktan.org/ekonomi/saglik-degisim-caginda/pdfaktan/> Sunum-Alternatif.Pdf, (2004). (Erişim Tarihi: 27.06.2016)

¹¹⁴Yıldırım & Yıldırım, *Türkiye'de Sağlık Reformları Ve Politikaları*, Beta Yayıncılık, Ankara, 2011, s. 142

dayalıdır. Oysa sağlık hizmeti veren ve alan kişiler arasındaki iletişim biraz daha farklıdır. Özellikle ağır hastalıklar hasta ve yakınları için hem psikolojik çöküntü ve çaresizlik, endişe, korku ve strese neden olur hem de bireylere çıkacak mali giderler ve ya tedaviye harcanacak süre belirsizdir. Bu hastalığın seyrine, hastanenin ve sağlık personelinin durumuna da bağlıdır. Bu anlamda sağlık hizmeti veren personellerin biraz daha duyarlı olmalıdır. Diğer sektörler gibi müşteri odaklı ve kar amaçlı değil, hasta odaklı ve biran evvel yarar sağlama amacı güdülmelidir. Sağlık hizmetlerinde yapılacak yanlışlık ve hataların faturası çok ağır olabilir. Diğer sektörler gibi telafi edilebilir değildir. Bu nedenle de doğru tanı- teşhis-tedavi yönteminin uygulanması, hasta ve yakınlarının mağdur edilmemesi için elden gelen yapılmalıdır. Hasta ve yakınları ile sağlık personelleri arasında yaşanacak gerginlikler de bu hizmeti olumsuz etkileyeceğinden karşılıklı duygudaşlık yoluna gidilmeli, hastaları da anlamaya çalışılmalı bu zorlu süreçte onlara destek olunmalıdır. Sağlık hizmeti sırasında alınacak hizmeti hekim belirler, hasta değil. Bu bilgi ve bilinç düzeyine tam yetkin olunmadığından hasta ve yakınlarının bu anlamda istenilenleri uygulamaları gerekmektedir. Bu durumda hem sağlıkta ilerleme kaydedilmesi hem de hekim hasta diyalogunun iyi olması beklenir.¹¹⁵

Hasta ve sağlık personeli arasındaki iyi iletişimin sağlanamamasının bir diğer yönü ise sağlık çalışanlarının yetkin oldukları alanın dışında da çalışmak zorunda kalmalarıdır. Eğitim aldıkları alan dışında bir görev verildiğinde sağlık çalışanı bu alanda hem karar vermede hem de profesyonel bir şekilde hizmet sunumunda sıkıntı yaşayacaktır. Bu anlamda her bireyin eğitim aldığı ve uzmanlaştığı alanda çalıştırılması, personel eksikliklerinin en kısa zamanda giderilmesi gerekmektedir.

Tüm bunların yanında hastane yöneticilerine de önemli bir görev düşmektedir. Hastanenin bu karmaşık ve stresli ortamında sağlık hizmetinin niteliğinin artması ve daha iyi hizmet sunumu için hastanede çalışan personeller arası iletişimin güçlenmesine yönelik çalışmalar yaparak bireylerin iş stresinde tükenmelerine, birbirleriyle zıtlaşmalarına ve hastaya karşı olumsuz tutum takınmalarına engel olacak çalışmalar yapması gerekmektedir.

3.3. SAĞLIK SEKTÖRÜNDE TOPLAM KALİTE

Kaliteyi işletmecilikte iyilik ya da üstünlük olarak ifade etmek zordur. Çünkü birisi için iyi olan bir mal ya da hizmet bir başkası için iyi olmayabilir. Bugün iyi olarak nitelendirilen ve beğenilen bir ürün birkaç zaman sonunda kalitesiz olarak görülüp

¹¹⁵Hasan Hüseyin Yıldırım, *Sağlık Sigortacılığı*, Anadolu Üniversitesi: AÖF Yayınlar, Eskişehir. 2012, s. 128

beğenilmeyebilir. Görüldüğü üzere kalite insanın içinde bulunduğu zamana ve koşullara göre değişim göstermektedir.¹¹⁶

Yapılan bir tanıma göre kalite, sorunların ortaya çıkmasından önce çözümleri oluşturan, mal ve hizmetlerin yapısına tasarım yoluyla üstünlük katan, üretilen mal ve hizmetlerde azami tüketici tatminini amaçlayan, is yapabilmesi için gerekli araç ve gereç ile donatılmış ve talimatlarla desteklenmiş eğitilmiş bir personeli kapsayan, değişen ve gelişen talepleri cevaplayabilmek için değişim yapmaya hazır ve istekli olan, üretimde gerekli faaliyetlerin hızlı ve doğru olarak yapılmasını sağlayan, işleri zamanında yapmayı sağlayacak programları olan ve bunlara uyan her türlü gelişmeyi kapsayan, uzun dönemde bir işi ilk defada doğru olarak yapmayı öngören dolayısıyla mal ve hizmet üretiminde kusursuzluk arayışı içinde olan bir sistem yaklaşımıdır¹¹⁷

Yaşanan değişimler ve gelişmeler ile birlikte bireylerin sağlık alanındaki beklentileri de değişmiştir. Teknolojiyi yakından takip eden ve sürekli kullanan kişiler günlük hayatta aldıkları her hizmetin daha kaliteli olmasına dikkat etmekte ve aldıkları her hizmeti eleştirmektedir.¹¹⁸ Yaşanan değişimler ile birlikte kişilerin bilgiye ulaşılabilirliği de kolaylaşmıştır. Bilgiye ulaşmada sıkıntı yaşamayan bireyler ve bilgi birikiminin de yaşanan artış ile kişilerin kalite anlayışı da değişmiştir. Bireylerin yüksek kalitede hizmet ve kapsamlı bilgi ile doyurulması gerekmektedir. Değişen kalite anlayışı diğer kurumlarda olduğu gibi sağlık sektöründe de yaşanmıştır. Bu anlamda sağlık hizmetlerinin de toplam kalite yönetimi “sağlık sektöründe kaliteyi sağlama ve sağlanan kaliteyi sürekli hale getirme, kaliteyi sağlamak amacıyla sürecin planlanması ve uygulanması, süreç boyunca çalışanların katılımını sağlamak ve çalışanlar arasında örgüt kültürünü kapsayan sistematik bir yönetim felsefesi olarak tanımlanabilir. Sağlık hizmetleri hizmet kapsamı ve içeriği bakımından bazı sınırlılıkları bulunmaktadır. Sağlık hizmetlerinde talebi tüketicilerin belirlemesi, hizmetin pahalı olması, kar amacından ziyade toplumsal olması nedeniyle sınırlılıkları bulunmaktadır. Sağlık hizmetlerindeki bu sınırlılıkların varlığı bu sınırlılıklara rağmen yaşanan teknolojik gelişmeler ile birlikte kalite beklentisinin artması üzerine sağlık hizmetlerinde toplam kalite yönetimine geçişin gerekliliği ortaya çıkmıştır. Ayrıca insan hayatını ilgilendiren ve yaşanabilecek en küçük

¹¹⁶İşıl Doğaner, Özel Hastanelerde Markalaşma, İmaj ve Toplam Kalite Yönetimi (Kurumsallaşma Süreci ve Müşteri Memnuniyeti Açısından İrdelenmesi, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, İstanbul, 2014, s. 68 (Yüksek Lisans Tezi).

¹¹⁷Ağaoğlu a.g.e., s. 54

¹¹⁸Özgür Selvi, Sağlık Kurumlarında Halkla İlişkiler ve Hasta Memnuniyetine Etkisi Üzerine Teorik ve Uygulamalı Bir Çalışma, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya, 2008. s. 47 (Yüksek Lisans Tezi).

hatanın insan hayatına neden olması nedeniyle sağlık hizmetlerin de TKY anlayışı önem kazanmıştır.

Sağlık hizmetlerinde toplam kalite yönetiminin uygulanabilmesi için doğru teşhis, maddi alt yapı, uygun koşullar ve insan kaynaklarının düzenlenmesi ve birbiri ile ilişkili hale getirilmesi gerekir. Sağlık hizmetlerinde toplam kalite yönetiminde istenilen verimin sağlanabilmesi için bu koşulların sistemli olarak düzenlenmesi gerekir. Doğru teşhis arkasından doğru tedavi yöntemini sağlar. Bu da sürecin düzenli bir şekilde ilerlemesine ve birimler arasında ilişkilerin düzenlenmesine olanak sağlayarak sağlıkta kaliteye erişmeyi mümkün kılar.

Hizmet sektöründe kalitenin değerlendirilmesi çok zordur. Hizmet sektöründe kalitenin ölçülmesi sunum esnasında yapılmalıdır. Hizmet sektöründe kalitenin ölçülmesi için Toplam kalite yönetimine geçmiştir.¹¹⁹ Hizmet sektörü içerisinde yer alan sağlık sektörü içinde kalite önemlidir. Diğer hizmet alanlarına göre sağlık hizmeti ayrı bir yere sahiptir. Sağlık sektörü herkesin kullanabileceği ve doğuştan sahip olduğu bir haktır. Sağlıklı yaşam her bireyin hakkıdır. Her bireyin sahip olduğu sağlık hizmeti bireylerin beklentisine cevap verir nitelikte olması gerekmektedir. Sunulan sağlık hizmetinde kalitenin artırılması için toplumun kültürü ve beklentisi göz önünde bulundurulması gerekir. Toplumun kültürel özelliklerinin yanı sıra sağlık hizmetinde çalışan kişilerinde çalışma koşulları düzenlenmeli ve özlük hakları ve tam olarak belirlenmelidir. Çalışanların çalışma koşullarındaki memnuniyeti haklarının düzenlenmesi çalışma koşullarının çalışanların fiziksel ve psikolojik özelliklerine uygunluğu verimliliği ve kaliteyi etkilemektedir. Sağlık hizmetinde toplam kalite yönetiminin uygulanması ve istenilen verimin sağlanabilmesi için hem çalışanların hem de sağlık hizmetinden faydalanan bireylerin karşılıklı olarak süreçten memnun olması gerekir. Memnuniyet kriterine bakıldığında ise, muayene süresi, çalışan personelin ilgisizliği, sağlık hizmeti verilen binanın sağlığa uygun olmaması, muayene sürecinde istenilen sonucun alınmaması, uzman kişinin hasta ile yetirince ilgilenmemesi, kişinin ücret ödemesi gibi durumlar ölçüt alınabilir.¹²⁰ Sağlık hizmetlerinde bu kriterlerin sağlanması kalitenin sağlanması ve korunması açısından önemlidir. Bukriterler sağlık hizmetlerinde uygulanan toplam kalite yönetiminin temelini oluşturmaktadır. Bu kriterlerin sağlanması için hem sağlık sektöründe çalışan yöneticilere hem de hükümete birçok sorumluluk düşmektedir.

¹¹⁹Mine Polat, "Türkiye "de Sağlık Alanında Toplam Kalite Yönetimi: Devlet Hastaneleri Uygulamaları Üzerine Bir Araştırma," Ankara Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Ankara 2009, s. 42(**Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**).

¹²⁰Yaman, a.g.e., s.69

Sağlık hizmetinde istenilen kalitenin sağlanması hükümete büyük sorumluluk düşmektedir. Her ne kadar teknolojik gelişmeler ve tıbbi gelişmeler yaşansa da sağlık sektörü kamu kurumu olmaktan çıkmamıştır. Kamu kurumu olma özelliğinden dolayı sağlık hizmetlerinin ulaşılabilirliğinden hükümet sorumludur. Hükümet sağlık sektöründe toplam kalite yönetimini uygulamak için gerekli olan düzenlemeleri yapmalı ve sistemli bir program hazırlamalıdır.

Sağlık sektöründe toplam kalite unsuruna baktığımızda endüstri sektöründeki algıyla farklı bir amaç ortaya çıktığı gözlemlenmektedir. Endüstri sektöründe bir ürünün kalitesinden ve elde edilecek kardan bahsederken, sağlık sektöründe kalite hizmet üzerinden tartışılabilmektedir. Sağlık sektöründe kalite üzerine tek bir tanım olmamakla beraber bu alanda kalite anlayışını biçimlendiren AvedisDonebedian'ın tanımı karşımıza çıkmaktadır. Tanımı şu şekildedir:

“Hizmet sürecinin bütün kısımlarındaki beklenen kazançlar ve kayıplar dengesi hesaba katıldıktan sonra, hastanın iyilik halinin kapsamlı bir ölçüsünü en üst düzeye çıkarması beklenen hizmet”. şeklinde tanımlamıştır. Donabedian' a göre, kalitenin üç temel ögesi bulunmaktadır ve bunlardan ilki teknik hizmetin kalitesidir. Burada asıl olan ise stratejilerin uygulanmasındaki beceridir. Bunun içinde uygulamadaki en iyi en temel alınmalı ve teknik performans en iyi ile karşılaştırılmalıdır.

3.4. SAĞLIK SEKTÖRÜNDE TOPLAM KALİTENİN ARTIRMANIN SAĞLIK ÇALIŞANLARI ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ

Kamu hizmeti veren kuruluşlar toplum yaşamında çok önemli bir işlevi yerine getirmektedirler. Dolayısıyla bu kuruluşlarda hizmet kalitesinin iyileştirilmesi, kayıpların azaltılması, etkinliğin getirilmesi büyük önem taşımaktadır. Bu amaçların gerçekleştirilmesinde ise toplam kalite yönetimi çok önemli bir rol üstlenmektedir.¹²¹

Her geçen gün giderek iyileşen teknolojik gelişmelerle beraber sağlık alanında yapılan her türlü çalışma ve bu alandaki hizmetin önemi gün geçtikçe değer kazanmaktadır. Sağlık sektöründe kalitenin artırılması ve daha verimli ve etkili bir hizmet sunumu da amaçlanan ilk hedeflerdendir. Hastanelerin verdiği hizmet kalitesi ise sağlık sektörünün bu alandaki prestijini oldukça etkilemektedir. Sağlık alanında toplam kalitenin artması ülkemizdeki sağlık hizmetlerinin andının iyi anılmasına da olanak sağlamaktadır.¹²²

¹²¹Yıldız, a.g.e., s. 58

¹²²Ağaoğlu a.g.e., s. 71

Sağlık çalışanlarının iş yükü ve stresi çok fazla olduğundan kaliteli hizmet sunumu kişinin tek başına gerçekleştirebileceği kadar basit bir iş değildir. Bu nedenle sağlık çalışanlarının ekip olarak hareket etmeleri ve her zaman daha verimli hizmet sunumunu hedeflemeleri gerekmektedir. Tüm kurum bu amaçla çalıştığı zaman ortaya kalite olgusu çıkacaktır. Kalite tek bir yönü olan değil çok farklı yönleri olan ve sürekli değişen, zaman içerisinde farklı şekillerde tanımlanmaktadır.

3.5. SAĞLIK SEKTÖRÜNDE TOPLAM KALİTEYİ ARTIRMANIN MÜŞTERİLER ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ

Hızla gelişmekte olan teknolojik, ekonomik ve sosyal alanların içerisinde bulunan insanoğlunun bu gelişime paralel olarak ihtiyaçları da sürekli olarak bir artış içerisindedir. Bu bağlamda bireylerin ihtiyaçlarının karşılanıp karşılanamaması ya da ne ölçüde karşılanabildiği sorusu akla gelebilir. Böyle bir soru karşısında da şu düşünce gelişebilmektedir. “Bilinçsiz alıcı daha çok mal, bilinçli alıcı daha iyi mal için talepte bulunur”. Ekonomik düzeyi çok yüksek olan bir grup alıcı ise “daha iyi” kavramını da aşarak “en iyisini” istemektedir.¹²³

Sağlık sektöründe hasta 1960’ların sonlarına kadar pasif roldeydi. Hasta hekime ve uygulanacak tedaviye razı olmak zorundaydı. Fakat 1960’ların sonlarına doğru hastanın rolü giderek arttı. Hasta artık kendi hekimini seçebilmekte hatta uygulanacak tedavinin her aşamasından haberdar olabilmektedir. Hasta tedavi sürecinde karar verme, kendi durumu hakkında bilgi sahibi olma hakkına da sahiptir. Bu sayede hastaların memnuniyetinin artması ve hizmet kalite algısı da olumlu yönde değişmektedir.¹²⁴

Hasta memnuniyetinin sağlanması durumunda hem hastanenin daimi bir müşterisi olur hem de sağlık kurumunda çalışanların motivasyonu da artar. Verilen hizmetin karşılığının alınması hastane çalışanlarının performansının artmasına ve daha verimli olmalarına imkân sağlar. Hastanelerin asıl hedefi, hastaları en kısa sürede sağlığına kavuşturmak ve hasta memnuniyetini sağlamaktır. Bu nedenle hastaların memnun olması sağlık sektöründeki kalitenin de artmasını sağlar.¹²⁵Hastalar açısından sağlıkta kalitenin nasıl algılandığına baktığımızda bekleme

¹²³Sultan Makas, “ Sağlık Hizmetlerin de Toplam Kalite Yönetimi (Bursa Ağız ve Dış Sağlığı Merkezi Örneği)” Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Ana Bilim Dalı, İstanbul, 2014, s. 85 (**Yüksek Lisans Tezi**).

¹²⁴İpek Çoban ve MağfiretKaşıkçı, “Hastaların Hemşirelik Bakımını Algılayışları” **İ.Ü.F.N. Hemşirelik Dergisi**, 2008, Cilt:16, Sayı:63, s. 163-171

¹²⁵Üstün Özen vd., “Kalite Boyutları ve Sağlık Hizmeti Unsurları Açısından Hasta Memnuniyetine Bir Bakış: Gümüşhane Devlet Hastanesinde Bir Uygulama”, **Akademik Yaklaşımlar Dergisi**,2011, Cilt:2, Sayı:1, s. 55

süresinin kısaltılması, doğru yöntemin kullanılmış olması, hasta ve hekim ilişkisi gibi nedenler toplumdaki sağlıkta kalite algısını etkilemektedir.¹²⁶

Sağlıkta hasta memnuniyeti, endüstri sektöründeki müşteri memnuniyeti sağlamayla benzer görülse de daha hassas bir konudur. Ürün konusunda yaşanan sıkıntının giderilmesi ya da hatanın düzeltilmesi daha basit iken hasta için en ufak bir hata kişinin hayatına mal olabilir. Bu nedenle sağlık çalışanları çok dikkatli olmalıdır. Sağlık sektörünün bu karmaşık yapısının bir olumsuz yanı da gergin olan hasta ile yoğun ve stresli olan sağlık personelleri arasında çatışmalara da neden olabilir. Sağlık alanında yaşanan bu sorunlar bazen karşılıklı tartışmalara, bazen ise fiziksel şiddet ya da hakarete neden olabilmektedir. Hastane ortamında yaşanan bu durumlar sağlık hizmetlerinin kalitesini olumsuz etkilemektedir.

Sağlık hizmetlerini toplumdaki diğer hizmetlerden ayıran unsurlar vardır. Örneğin birey bir hizmete ihtiyaç duyduğunda bu hizmeti erteleyebilir ya da vazgeçebilir. Fakat bireyin sağlık hizmetine olan ihtiyacı ertelenemez. Eldeki tüm imkânlar dâhilinde bir an evvel sağlık hizmetinin alınması gerekmektedir. Ayrıca sağlık hizmeti başka bir mal ve ya hizmetle değiştirilemez. Bunun yanı sıra normal hizmet alışverişi seçeneklere ve memnuniyete, kişilerin karşılıklı isteklerine dayalıdır. Oysa sağlık hizmeti veren ve alan kişiler arasındaki iletişim biraz daha farklıdır. Özellikle ağır hastalıklar hasta ve yakınları için hem psikolojik çöküntü ve çaresizlik, endişe, korku ve strese neden olur hem de bireylere çıkacak mali giderler ve ya tedaviye harcanacak süre belirsizdir. Bu hastalığın seyrine, hastanenin ve sağlık personelinin durumuna da bağlıdır. Bu anlamda sağlık hizmeti veren personellerin biraz daha duyarlı olmalıdır. Diğer sektörler gibi müşteri odaklı ve kar amaçlı değil, hasta odaklı ve biran evvel yarar sağlama amacı güdülmelidir. Sağlık hizmetlerinde yapılacak yanlışlık ve hataların faturası çok ağır olabilir. Diğer sektörler gibi telafi edilebilir değildir. Bu nedenle de doğru tanı- teşhis-tedavi yönteminin uygulanması, hasta ve yakınlarının mağdur edilmemesi için elden gelen yapılmalıdır. Hasta ve yakınları ile sağlık personelleri arasında yaşanacak gerginlikler de bu hizmeti olumsuz etkileyeceğinden karşılıklı duygudaşlık yoluna gidilmeli, hastaları da anlamaya çalışılmalı bu zorlu süreçte onlara destek olunmalıdır. Sağlık hizmeti sırasında alınacak hizmeti hekim belirler, hasta değil. Bu bilgi ve bilinç düzeyine tam yetkin olunmadığından hasta ve yakınlarının bu anlamda istenilenleri uygulamaları gerekmektedir. Bu durumda hem sağlıkta ilerleme kaydedilmesi hem de hekim hasta diyalogunun iyi olması beklenir Sağlık

¹²⁶Göksel Kemal Girgin, "Kalite Yönetim Sistemleri ve Tüketicinin Korunması Duyarlılığı: İstanbul'daki 5 yıldızlı otel işletmelerinde Bir Uygulama," *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2013, Cilt:16, Sayı: 30, s. 259-299

hizmetlerinin sunumunda ve sağlığa yönelik yapılacak çalışmalarda bireyler, sağlık çalışanları ve toplulukların birlikte ekip olarak çalışması gerekmektedir. Bu anlamda hem toplumların bilinçlendirilmesi hem de toplulukların duyarlılığının artırılması gerekmektedir. Bunların yanı sıra sağlık politikalarını yürütülürken sosyal, kültürel ve ekonomik etkenlerde göz önünde bulundurularak sağlıklı toplum amaçlanarak hizmet sunulmalıdır.¹²⁷

Sağlık personelinin memnuniyeti ve işten aldığı doyum da hasta memnuniyeti için oldukça önemlidir. İş doyumunu etkileyen faktörleri üç başlık altında toplayacak olursak bu başlıklar bireysel, çevresel ve örgütsel olarak karşımıza çıkmaktadır. Bireysel faktörler, daha çok bireyin yaşı, cinsiyeti, medeni durumu, iş deneyimi, çalıştığı işe ve birime karşı olan ilgisi, bireyin güçlüklere karşı dayanabilme becerisi ve işi algılama kapasitesi gibi bireyin kendinden kaynaklı nedenlerdir. Çevresel ve örgütsel faktörlere baktığımızda ise daha çok iş ortamına bağlı olarak diğer personellerle ve yönetimle olan ilişkiler, yetki ve sorumluluk alabilme, kararlarda katılımda bulunma, ortama uyum sağlama ve çalışma ortamının uygunluğu yanı sıra ücret, maaş ve kabul görme isteği, yapılan işin önemsenmesi gibi faktörlerdir.¹²⁸

Sağlık personellerinde iş doyumunu ve memnuniyet hizmetin kalitesi açısından oldukça önemlidir. Bu yüzden hekimler ve diğer sağlık personellerinin iş stresinden uzaklaşması için eğlenceler düzenlenmesi bu bireylerin diğer personelleriyle tanışmasına ve kaynaşmasına, iş saatleri dışında da zaman geimesine imkan sağlayacaktır.

Aile hekimlerinin çok fazla alanda topluma yarar sağladığı reddedilemez. Gerek birey gerekse toplum için büyük hizmet sunan hekimlerin daha verimli hizmet sunmaları için maddi olarak da desteklenmesi gerekmektedir. İhtiyaçlarını karşılamakta güçlük çeken personel ve sürekli bunları düşünmek zorunda kalmaları işteki memnuniyeti de azaltmakta beklentilerin karşılılık bulmadığını göstermektedir. Bu nedenle hekim ve diğer sağlık personellerinin hak ettiği maaşı almaları memnuniyet için çok önemlidir.¹²⁹

Sağlık hizmeti sunan örgütler yapısal işlevsel açıdan en karmaşık hizmetler arasında yer almaktadır. Yardımcı personelden yüksek eğitimiye kadar çeşitlilik gösteren her düzeydeki personel, karmaşık ve çok pahalı teçhizat, yaşam ve ölümlle ilgili faaliyetler ve ortaya çıkan stres gibi özellikleriyle sağlık işletmeleri, yapısında pek çok ekibi barındıran organizasyonlardır. Tüm bunların yanında hasta

¹²⁷OECD, a.g.e.

¹²⁸Yce İDursun, "şiddetin İzini Smek: şiddet Nedir?" **Felsefe Ve Sosyal Bilimler Dergisi**, 2011, s.125

¹²⁹zen, a.g.e.,s. 60

memnuniyetinin sağlanması durumunda hem hastanenin daimi bir müşterisi olur hem de sağlık kurumunda çalışanların motivasyonu da artar. Verilen hizmetin karşılığının alınması hastane çalışanlarının performansının artmasına ve daha verimli olmalarına imkân sağlar. Hastanelerin asıl hedefi, hastaları en kısa sürede sağlığına kavuşturmak ve hasta memnuniyetini sağlamaktır. Bu nedenle hastaların memnun olması sağlık sektöründeki kalitenin de artmasını sağlar. ¹³⁰

Hastalar açısından sağlıkta kalitenin nasıl algılandığına baktığımızda bekleme süresinin kısaltılması, doğru yöntemin kullanılmış olması, hasta ve hekim ilişkisi gibi nedenler toplumdaki sağlıkta kalite algısını etkilemektedir. ¹³¹

Sağlıkta hasta memnuniyeti, endüstri sektöründeki müşteri memnuniyeti sağlamayla benzer görülse de daha hassas bir konudur. Ürün konusunda yaşanan sıkıntının giderilmesi ya da hatanın düzeltilmesi daha basit iken hasta için en ufak bir hata kişinin hayatına mal olabilir. Bu nedenle sağlık çalışanları çok dikkatli olmalıdır. Sağlık sektörünün bu karmaşık yapısının bir olumsuz yanı da gergin olan hasta ile yoğun ve stresli olan sağlık personelleri arasında çatışmalara da neden olabilir. Sağlık alanında yaşanan bu sorunlar bazen karşılıklı tartışmalara, bazen ise fiziksel şiddet ya da hakarete neden olabilmektedir.

3.6. SAĞLIK BAKANLIĞINA BAĞLI HASTANELERDE TKY'NİN GELİŞİMİ

Sağlık kurumu yapısı itibariyle dinamik bir yapıya sahiptir. Sağlık kurumları değişen şartlara uyum sağlayabilmek ve yeni tedavi yöntemlerini uygulamakta zorluklar yaşamaktadır. Sağlık kurumları hem değişen şartlara ayak uydurabilmek hem de bireylerin ihtiyaçlarını karşılayabilmek için sürekli değişikliklere gitmektedir. Yaşanan bu değişimler TKY'ye sürecini gerekli kılmaktadır. ¹³²

Günümüzde sağlık kurumları uyguladıkları politikalar ile artık yatak sayısını artırmayı amaç edinmemektedir. Yatak kapasitesini artırmanın yanı sıra verimi artırmayı ve varlığını devam ettirmeyi de amaç edinmektedir. Verimliliği artırabilmek, kurumunun devamlılığını sağlayabilmek ve hastalara kaliteli sağlık bakımı sunabilmek adına çözüm önerileri ve yeni uygulamalar geliştirmeye başlamaktadır. Hastaneler sağlık hizmetlerinde yaşanan sorunların analizini yapmak ve sorunlar karşısında gerekli önlemleri almak için toplam kalite yönetim anlayışını

¹³⁰İsmail Ağırbaş vd., "Hastanelerde Maliyet Analizi ve Tıbbi Rehabilitasyon Hizmetlerinde Birim Maliyet Hesaplaması", *Türkiye Fiziksel Tıp ve Rehabilitasyon Dergisi*, Sayı:58, İstanbul, 2011. s.65

¹³¹T.C. Sağlık Bakanlığı Tedavi Hizmetleri Genel Müdürlüğü ve Performans Yönetimi Kalite Geliştirme Daire Başkanlığı, *ADSM Hizmet Kalite Standartları*, Ankara, 2011

¹³²Tengilimoğlu vd., *Sağlık İşletmeleri Yönetimi*, Nobel Yayınevi, Ankara, 2009, s. 250

benimsemektedir. Hastaneler toplam kalite yönetim kapsamında hizmet kalitesini geliştirmek için yeni stratejiler belirlemeyi amaç edinmektedir.¹³³

Sağlık kurumlarında toplam kalite yönetiminin uygulanması birçok olumlu sonuç doğurmaktadır. TKY uygulaması ile birlikte gerçekleştirilecek olumlu sonuçlar şu şekilde sıralanabilir;¹³⁴

- ✓ Kurumda iletişim ilişkisi gelişir
- ✓ Çalışanlar arasında yaşanan sorunlar azalır ve olumlu hale gelir
- ✓ Hasta memnuniyeti artar
- ✓ Yaşanabilecek sorunlar önceden belirlenir ve önleyici uygulamalar uygulanır
- ✓ Hastane enfeksiyon oranı düşer
- ✓ Çalışan güvenliği sağlanır
- ✓ Sağlık hizmetlerinin kalitesi artar
- ✓ Yaşanan hata oranı azalır

3.7. SAĞLIK BAKANLIĞINA BAĞLI HASTANELERDE TKY'YE GEÇİŞ AŞAMALARI

Tüm kurumlarda olduğu gibi sağlık kurumları da devamlılığını sağlayabilmek ve kaliteli hizmet sunmak için toplam kalite yönetimini benimsemekte ve hastanelerde uygulamaya çalışmaktadır. Hastanelerde uygulanacak toplam kalite yönetimi için ihtiyaçların iyi belirlenmesi ve ihtiyaçlar doğrultusunda gerekli plan ve programların düzenlenmesi gerekmektedir.¹³⁵

Toplam kalite yönetimin de uygulanacak tek bir yöntem ya süreç bulunmamaktadır. Her kurum kendi dinamik yapısı ve örgüt kültürü kapsamında değerlendirme yaparak kendisine en uygun yöntem ve stratejileri belirlemektedir. Toplam kalite yönetiminde istenilen verimin elde edilmesi için örgüt yapısı ve çalışanların ihtiyaçlarına uygun yöntemlerin seçilmesi gerekmektedir.¹³⁶

Hastanelerde uygulanması düşünülen TKY uygulamalarına geçilmeden önce süreç hakkında yöneticilerin tam bir bilgi sahibi olmaları ve çalışanların da bilgilendirilmesi gerekmektedir. Çalışanların TKY süreci hakkında eksiksiz bilgiye sahip olmaları gerekmektedir. Ayrıca hastane çalışanlarının başta yöneticiler olmak üzere diğer çalışanların TKY uygulamasını tam anlamıyla kabul etmeleri ve tüm yönüyle benimsemeler gerekmektedir. TKY uygulamasında istenilen başarının elde

¹³³Çetin, a.g.e., s.22

¹³⁴Tengilimoğlu, a.g.e., s. 252

¹³⁵Çetin, a.g.e., s.125

¹³⁶Aksu, a.g.e., s. 78

edilebilmesi için yöneticilerin ve çalışanların sürece gönüllü olarak katkı sağlaması gerekmektedir. Bu nedenle çalışanlar süreç hakkında bilgilendirilmelidir.¹³⁷

Toplam kalite yönetimi sadece bir durumu yada kısa süreliğine bir uygulamayı temsil etmemektedir. Kalite yönetimi bir bütünü içinde barındırmaktadır. Toplam kalite yönetiminde istenilen verimin elde edilmesi için sistemin iyi oluşturulması ve birçok bileşeni içinde barındırması gerekmektedir. TKY uygulamasında başarı sağlamak için başlangıç aşamasında bazı durumlara dikkat edilmelidir. Bu durumları şu şekilde sıralayabiliriz,¹³⁸

- ✓ Eksiksiz bir organizasyon profili oluşturulmalıdır
- ✓ Kurumun özgünlüğü korunmalı
- ✓ Kesin sonuca götürecek yöntemler seçilmeli
- ✓ Çalışanlar arasında iletişim süzeni kurulmalı
- ✓ Yaşanan değişimler sürekli izlenmeli
- ✓ Toplam kalite yönetimi kurumun kültürü etrafında şekillenmeli ve kurumun kültürel değeri korunmalıdır.

Hastanelerde seçilen TKY uygulamasında bazı aşamaların dikkate alınması gerekmektedir. Bu aşamaları şu şekilde açıklayabiliriz;

3.7.1. Değişiklik İhtiyacının Hissedilmesi

Bir kurumda yapılacak olan değişiklikler için öncelikle ihtiyaç listesinin belirlenmesi gerekmektedir. Kalite yönetimin belirlenmesi ve uygulanması içinde ihtiyaç listesinin belirlenmesi gerekmektedir. Belirlenen ihtiyaç listesi doğrultusunda çalışanların ortak karar vermesi ve bütün çalışanları süreç ile ilgili fikirlerini belirtmeleri gerekmektedir. Çalışanların katılımı ihtiyaç listesinin eksiksiz hazırlanmasını sağlayacaktır. Etkin ve gönüllü katılım çalışanları değişikliklere hazırlamakta ve süreçte etkin rol almalarını sağlamaktadır.¹³⁹ Hastane yöneticileri tarafından ihtiyaç listesi doğrultusunda ulaşılmak istenilen hedef ve amaç net bir şekilde kalite politikası belirtilmelidir. Kalite politikası belirlenirken yöneticilerin detaylı düşünceleri ve çalışanların da düşünceleri alınmalıdır. Uzman bir ekip ve yöneticilerin katkısı ile hazırlanan kalite programı çalışanlara duyurulmalı ve detaylı bir şekilde çalışanlara anlatılmalıdır. Gerekli durumlarda çalışanları kalite politikası hakkında bilgilendirmek için eğitim programları düzenlenmelidir. Hazırlanan kalite

¹³⁷Ahmet Öztürk, *Toplam Yönetim ve Planlaması* (2. Baskı), Bursa: Ekin Yayınevi, 2009, s.

¹³⁸Çetin, a.g.e., s.125

¹³⁹Aksu, a.g.e., s. 4-5

programı yöneticiler olmak üzere bütün çalışanları kapsamalıdır. Kalite politikası doğrultusunda yeni stratejiler ve yöntemlerde belirlenir.¹⁴⁰

3.7.2. Mevcut Durumun Tespit Edilmesi

Toplam kalite yönetiminde istenilen başarının elde edilebilmesi için uygulanacak kurumun mevcut durumu net bir şekilde bilinmelidir. Kurumun sahip olduğu özellik ne kadar iyi bilirse TKY sisteminin uygulama aşamasında kolaylık sağlamaktadır. Mevcut durumun belirlenmesinde hastanede çalışanları tüm çalışanları görüşleri alınmalıdır. Bu sayede mevcut durum hakkında eksiksiz bilgi elde edilir ve çalışanlar düşüncelerinin önemsendiğini düşünerek motivasyonları artar. Mevcut durumun belirlenmesinde tüm çalışanların sürece dahil edilmesi sayesinde TKY'nin en önemli ilkesi sağlanmış olacaktır. Mevcut durumun belirlenmesinde çalışanlar arasında özellikle doktorların görüşlerine yer verilmelidir. Ayrıca toplam kalite yönetim uygulamasında doktorları sürece adapte edebilmek için doktorların vasıflarına uygun görevler verilmelidir.¹⁴¹

Kurumlar da toplam kalite yönetiminin uygulanması için öncelikle standartların belirlenmesi gerekmektedir. Standartların belirlenmesinde kurumların yapıları yanı mevcut durum dikkate alınmalı ve ulaşılabilir standartlar belirlenmelidir. Aynı zamanda standartlar sağlık hizmetlerinde uygulanan politikalara ve amaçlar ile aynı doğrultuda olarak sağlık hizmetlerinde verimi artırmaya yönelik olmalıdır. Belirlenen standartlar değişen şartlara uyum sağlayabilen ve hastanenin dinamik yapısına uygun olmasına da dikkat edilmelidir.

3.7.3. Değerlendirme ve Problem Çözme

Mevcut durum değerlendirmesi sonucunda var olan kalite düzeyi ile ulaşılacak istenilen kalite düzeyi arasındaki farklılıklar ortaya konulmalıdır. Farklılıkların ortaya konulması ve bu farklılıkların giderilmesi için tüm çalışanların katılacağı değerlendirme toplantıları düzenlenmelidir. Değerlendirme ve problem çözme toplantılarında istenilen verimin ve istenilen sonucun elde edilmesi için tüm çalışanların katılımı sağlanmalıdır. Değerlendirme toplantılarında özellikle hasta memnuniyetini artırmaya yönelik kararlar alınmalı ve bu konu üzerine çalışmalar yapılmalıdır. Memnuniyet düzeyini belirlemek için anket, şikayet kutusu gibi teknikler kullanılabilir. Hasta ve çalışan memnuniyetinin belirlenmesi uygulanan bu teknikler

¹⁴⁰Tak, a.g.e.,s. 75

¹⁴¹Aksu, a.g.e.,s. 4-5

belli aralıklarla sık sık tekrar edilmeli ve elde edilen veriler sonucunda Toplam kalite yönetimi kapsamında gerekli değişiklikler yapılmalı ve uygulanmalıdır. ¹⁴²

3.7.4. Uygulama

Uygulama aşamasında hastanelerde kalite konseyi kurulmalıdır. Kalite konseyinde hastanede uygulanacak olan toplam kalite yönetimine katkı sağlayacak ve belirlenen programın uygulamasına destek olan kişilerin bulunması gerekmektedir. Konseyde bulunana kişilerin fikir alış verişinde bulunarak ortaklaşa karar alması gerekmektedir. Mevcut durum tespiti sonucunda elde edilen veriler sonucunda iyileştirme ve önleyici politikalarından önce sistemli bir programın hazırlanması gerekmektedir. Program kapsamında kalite yönetiminin kapsamı ve içeriği oluşturulmalıdır ve kalite yönetimi kapsamında görev alacak kişiler ve görevleri açık ve net bir biçimde belirlenmelidir. Oluşturulan kalite yönetimine geçişte dikkat edilmesi gereken en önemli nokta iletişim sorunun çözülmesidir. İlk olarak iletişim sisteminin düzenlenmesi gerekir. İletişim sistemi oluşturulduktan sonra hastanelerde ekip çalışmaları düzenlenmeli ve kalite çemberi oluşturulmalıdır. ¹⁴³

3.7.5. Eğitim

Toplam kalite yönetiminin en önemli unsuru çalışan ve çalışanların eğitimidir. Çalışanların eğitimi TKY'nin başarıyla sonuçlanması için önem arz etmektedir. Çalışanların toplam kalite yönetimi hakkında yeterli bilgiye sahip olması ve TKY'ni başarıya ulaştırır. Kurumların TKY'de istenilen başarıyı sağlayabilmesi için çalışanlarına sürekli eğitim vermesi ve kalite yönetimi hakkında yaşanan değişiklikler hakkında bilgilendirmesi gerekmektedir. Diğer kurumlarda olduğu hastanelerde de çalışanların TKY'ye hakkında bilgilendirilmesine önem verilmelidir. Hastanelerde TKY'ye ile ilgili eğitim verilmesinin temel amacı sağlık hizmetleri hakkında değişen gelişmeleri aktarmak ve kaliteli sağlık hizmeti vermek için belirlenen standartların çalışanlara aktarılmasını sağlamaya çalışılmaktadır. Çalışanlara verilen eğitimin sürekli olmasına özen gösterilmelidir. ¹⁴⁴

3.7.6. Motivasyon

Toplam kalite yönetiminde çalışanların gönüllü olarak sürece katılmaları ve süreçte istekli olmaları TKY'yesürecinin başarıyla sonuçlanması için önemlidir. Kalite yönetiminde çalışanları motivasyonunu artırmak için sürece ödüller

¹⁴² Nilgün Sarp, "Sağlık Hizmetlerinde Toplam Kalite Yönetimi". sarp@health.ankara.edu. (Erişim Tarihi:18.05.2016)

¹⁴³Küçük, a.g.e., s. 58

¹⁴⁴Bektaş, a.g.e., s. 88

konulmalıdır. Ödül dağıtımında yöneticilerin adil olması gerekmektedir. Ortaya konulan ödüller maddi olabileceği gibi terfi gibi ödülde olması gerekmektedir.¹⁴⁵

3.7.7. Kalitede Sürekli İyileştirme

Toplam kalite yönetimi durağan bir durumu temsil etmez. Toplam kalite yönetiminin temel amacı kurumları değişen gelişmelere ve yenilikler karşı sürekli kendini yenileyerek değişimlere ayak uydurmasını sağlamaya çalışmaktadır. Belirlenen kalite yönetiminin uygulanmasında sıfır hata hedef alınmalıdır. Kalite yönetiminde belirlenen hedefe ulaşmak için süreç sürekli gözden geçirilmeli ve mevcut standart kriterler gözden geçirilerek, ulaşılan yeni kalite seviyesine göre, kalite yönetimi yeniden düzenlenmelidir. Kalite yönetimi sürekli geliştirilerek yenilenmelidir.

3.8. SAĞLIK BAKANLIĞINA BAĞLI HASTANELERDE TKY' DE KARŞILAŞILAN ENGELLER

Sağlık kurumlarının temelinin insan sağlığı oluşturduğu için sıfır hata ilkesine önem vermektedir. Sağlık kurumları en az hata ile verimliliği artırabilmek için işinde profesyonel olan kişilerle çalışması gerekmektedir. Çünkü sağlık kurumlarında yaşanan en küçük hata hastaların hayatlarına neden olabilir. Hastanelerde TKY'de karşılaşılan engelleri şu şekilde sıralayabiliriz,

3.8.1. Çalışanlarla ilgili Engeller

Toplam kalite yönetiminde istenilen başarının elde edilebilmesi için sürecin kusursuz ve süreç içindeki etkenlerin birbiri ile bağlantılı ve ilişkili bir biçimde ilerlemesi gerekmektedir. TKY'nin en önemli unsuru da çalışandır. Çalışanların yaşadığı sorunlar ve çalışanların motivasyonunu olumsuz etkileyen durumlar sistemin olumsuz sonuçlanmasına neden olmaktadır. "İş yerlerinin eğitim yeri olması" felsefesi eğitimin kalite geliştirme programlarındaki önemini ortaya koymaktadır. Kurumların amacına ulaşması ve kaliteli hizmet verebilmesi için eğitim almış kişilere ihtiyaç duyulmaktadır. TKY'de eğitimin amacı çalışanlar ve yöneticiler için ihtiyaç duyulan bilgi ve becerilerin geliştirilerek yüksek performans elde etmeyi amaçlamaktadır. Toplam kalite yönetiminde istenilen başarının sağlanması için çalışanların eğitilmesi gerekmektedir. TKY'deyaşanan teknik, iş gücü ve diğer sorunların temelinde çalışanların eğitim faktörü yer almaktadır.¹⁴⁶

¹⁴⁵Nilgün Sarp, **Sağlık Hizmetlerinde Toplam Kalite Yönetimi**, Yüksek Lisans Dersi, Sağlık Ekonomisi Ve Sağlık Yönetimi, Sağlıkta Umut Vakfı Yayını, Ankara, 2010

¹⁴⁶Hıla TOP, **Sağlık Hizmetlerinde Toplam Kalite Yönetiminin Çalışanlara Etkisi** (Kırklareli İli Sağlık Çalışanları Örneği), Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Hastane ve Sağlık Kurumları Yönetim Dalı, İstanbul, 2013, s. 48(**Yüksek Lisans Tezi**).

TKY'de eğitim sistemli ve sistematik bir şekilde gerçekleştirilmelidir. Eğitim için sağlık kurumlarının yeterli kaynağı ayırmaları ve zamanlamaların çalışanların çalışma koşullarına göre belirlemelidir. Eğitim sürecinde çalışanlara öncelikle kurumun tanıtılması ve amaçlarının aktarılması gerekmektedir. Aynı zamanda çalışanlara kalite yönetimi ve kalite yönetiminin süreçleri hakkında da bilgi verilerek değişime olan direncin azaltılması gerekmektedir. Kalite konusunda verilen eğitimler şu amaçlara hizmet edebilir ¹⁴⁷

- ✓ Kurumun amaçlarının tanıtılması
- ✓ Yaşanan değişimlerin açıklanması
- ✓ Kalite politikasının amaç ve öneminin açıklanması ve bu amaçlar doğrultusunda çalışanlardan beklenen performans
- ✓ Müşterinin beklentileri doğrultusunda müşteri memnuniyetinin sağlanması
- ✓ Kurumun amaçları doğrultusunda çalışanların bilgi ve becerilerinin geliştirilmesi

Toplam kalite yönetiminde istenilen başarının sağlanabilmesi için çalışanların toplam kalite yönetimi hakkında bilgilendirilmesi gerekmektedir. Özellikle TKY'ye sistemine yeni geçiş yapan kurumların çalışanlarına ön bilgi vermesi ve içerik hakkında bilgilendirilmesi gerekmektedir. Değişimlerde ön bilginin verilmesi değişim karşısında yaşanan kaygıyı azaltmaktadır. Kurumların toplam kaliteye geçişlerin de yapması gereken ilk unsur çalışanlarını toplam kalite yönetimi hakkında bilgilendirmeleri gerekmektedir. Çalışanlara TKY' ye hakkında bilgi verilirse çalışanların sürece adapte olmaları kolaylaşacak ve ilgileri de artacaktır. ¹⁴⁸

Sağlık kurumlarında karşılaşılan en önemli sorunlardan biri çalışanların motivasyonunun düşük olması ve verilen görevlere yönelik isteksiz olmalarıdır. Özellikle çalışma koşullarının yoğun ve stresli oluşu sağlık çalışanlarının motivasyonunu düşürmekte ve verimliliği olumsuz etkilemektedir. Bu çalışma koşulları ile birlikte çalışanlara ek görevlerin verilmesi ve çalışanların bu ek görevlere isteksiz davranışları toplam kalite yönetimi uygulaması için büyük bir engel teşkil etmektedir. TKY'de istenilen verimin sağlanması ve sürecin tam anlamıyla işlerlilik göstermesi için çalışma koşullarının düzenlenmesi sağlık çalışanlarının

¹⁴⁷Nesrin ÖZDİL, JCI Akreditasyonu Olan Özel Hastanelerde Personel Temini ve Uygulaması, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, İstanbul. 2010 (**Yüksek Lisans Tezi**).

¹⁴⁸Mehmet Oğuz Maden, Toplam Kalite Yönetiminde Mükemmellik Modelinin İncelenmesi: Sağlık Sektöründe Bir Araştırma, Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı, Bolu, 2009, s. 35 (**Yüksek Lisans Tezi**).

işyükünün hafifletilmesi ve çalışanların yeniliklere açık olması için gerekli koşulların oluşturulması gerekmektedir.¹⁴⁹

Toplam kalite yönetimine göre çalışanlardan kaynaklanan engellerin ortadan kaldırılması için çalışma ortamının çalışanlara göre ayarlanması gerekmektedir. Hastane çalışanları çalışma koşullarından dolayı sağlıklarına dikkat etmeleri gerekmektedir. Sağlık çalışanları iş yerinde birçok problemle karşılaşmaktadır. Çalışanlar gürültü, stres, nemli ortam, kimyasal maddeye, radyoloji ve şiddete maruz kalabilirler. Bunların yanı sıra sağlık çalışanları uzun çalışma saatleri sürekli hasta ve morali bozuk insanlarla aynı ortamda bulunmaları, uzun süre nöbet tutmaları ve hasta yakınları tarafından fiziki yada sözlü saldırıya maruz kalabilmektedir. Toplam kalite yönetimi çalışanların bu tür problemlerini ortadan kaldırmak ve önleyici tedbirler almayı amaç edinmiştir. Bu doğrultu da toplam kalite yönetimi kapsamında çalışanlara eğitimler verilmekte ve çalışanların yaşadığı problemlerin öğrenilmesi adına uygulamalar yapılmaktadır. Özellikle toplam kalite yönetimi kapsamında çalışanlara sağlıklarını korumaları için bilgilendirici eğitimler ve enfeksiyon kontrolü gibi sağlık taramaları yapılmaktadır. Çalışanların çalışma koşullarından dolayı yaşadığı sorunları ortadan kaldırarak verimliliği artırmaya çalışan toplam kalite yönetimi için çalışan kişiler önem arz etmektedir.¹⁵⁰

Bütün kurumlarda olduğu gibi sağlık kurumlarında da her yenilik bir dirençle karşılaşmaktadır. Toplam kalite yönetimine geçen sağlık kurumların da çalışanların birçoğu yeni sürece karşı tepki göstermekte ve sürece katılma konusunda istekli davranmamaktadır. Bazı çalışanlar yeni süreçte iş yükünün artacağını düşünürken bazı çalışanlarda sürecin gereksiz olduğu düşünülmektedir. Toplam kalite yönetimine yeni geçiş yapan kurumların öncelikle yapması gereken çalışanlarını TKY' ye konusunda bilgilendirmelidir. Gönüllü katılımı sağlamalıdır. Özellikle doktor ve hemşireler arasında iletişimi sağlayarak doktor ve hemşirelerin sürece katılmalarını sağlamalıdır.¹⁵¹

3.8.2. Üst Yönetimle İlgili Engeller

TKY'de yöneticilerin yenilikleri desteklemesi ve yenilikler hakkında gerekli bilgileri toplayarak çalışanları bilgilendirmesi ve çalışanları bu yenilikleri

¹⁴⁹Selçuk Aydın ve Yaman Hatırlı, "Birinci Basamak Sağlık Hizmetlerinde Toplam Kalite Yönetimi", *Türk Aile Hekimliği Dergisi*, 2013, Cilt: 7, Sayı: 13, s. 25

¹⁵⁰Aydın, a.g.e., s. 26

¹⁵¹Tevfik Özlü, "Sağlıkta Şiddet: Nedenleri, Çözüm Önerileri", <http://www.akcigersagligi.org/dosyalar/siddet.pdf?phpMyAdmin=gWjceIRCrY50%2CwYnFjcHs9PNc9> (Erişim Tarihi: 15.06.2016).

benimsemeleri konusunda desteklemesi gerekmektedir. Üst yönetimin yenilikçi ve destekleyici oluşu toplam kalite yönetiminin başarısıdır.¹⁵²

Toplam kalite yönetimine göre üst düzey yöneticilerin çalışanlar ile ilgili sorunları yakından takip etmeleri ve gelişen durumlara yönelik çalışanlarına gerekli eğitimin verilmesi için gerekli koşulların oluşturmaları gerekmektedir. Hastanelerde seçilen başhekimler genellikle işletme mezunu olmayan doktorlardır. Hastane yönetimine işletme bilgisi ve tecrübesi olmayan kişilerin getirilmesi hastane yönetimi için olumsuz sonuçlar doğurabilmektedir. Hastane yönetiminde istenilen başarının ve verimin sağlanabilmesi için hastane yöneticilerinin Toplam Kalite Yönetimi konusunda eğitim almış uzman kişilerden yardım alması gerekmektedir.

Toplam kalite yönetiminde sürecin verimli ilerleyebilmesi için yöneticilerin ileri görüşlü ve değişimlere açık olması gerekmektedir. İleri görüşlü yöneticilerin yanı sıra değişimleri destekleyecek kadronun da var olması gerekmektedir. “ Üst Yönetim açısından Toplam Kalite Yönetimi'ne” engel olan engeller şu şekilde sıralanabilir;¹⁵³

- ✓ Yöneticilerin kendi koyduğu kurallara uymaması ve ortaya çıkan sorunlarda çalışanların sorumlu tutulması
- ✓ Yöneticilerin bilgi paylaşımına kapalı olması, tek başına karar vermesi
- ✓ Görev dağılımında çalışanların özelliklerini dikkate almamak
- ✓ İş sürecinde çalışanlara güvenmemek ve süreci sürekli kontrol etmek
- ✓ Çalışma koşullarını çalışanların özelliklerine göre düzenlememek
- ✓ Yönetici kadro ile çalışanlar arasında iletişim kuramamak veya iletişim sürecini sağlamamak
- ✓ Yönetimden kaynaklanan motivasyon düşüklüğü
- ✓ Toplam kalite yönetimini önemsememek ve sadece kendi kararlarına önem vermek

Hasta yönetiminin düzenli bir şekilde ilerlemesi için yöneticilerin adaletli, anlayışlı, objektif ve bütün çalışanlara eşit mesafede davranması gerekmektedir. Hastane yöneticileri karar alırken toplam kalite yönetimi ilkelerine ters düşecek ve bu ilkelerle çatışacak kararlar almaktan kaçınmalıdır. Toplam kalite yönetimi hastane yöneticileri tarafından desteklenmeli ve geliştirilmelidir. Hastanelerde özellikle devlet hastanelerinde başhekimlere verilen sorumluluklar azaltılmalıdır. Böylece başhekimler toplam kalite yönetimi konusunda gerekli özeni gösterebilir ve

¹⁵²Mustafa Kırış, Toplam Kalite Yönetimi ve Sağlık Hizmetleri, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Hastane ve Sağlık Kurumları Yönetimi Bilim Dalı, İstanbul, 2016, s. 31 (**Yüksek Lisans Tezi**).

¹⁵³Top, a.g.e., s. 77

değişimleri yakından takip edebilme fırsatı bulabilecektir. Bu sayede aldığı kararlar TKY'ye içeriğine uygun olacak ve sorun yaşanmayacaktır. ¹⁵⁴

3.8.3. Örgüt Kültürü ile İlgili Engeller

Toplam kalite yönetimin de istenilen başarının elde edilebilmesi için kültürün yapısı ve işleyiş amacı ile toplam kalite yönetiminin içeriğinin birbirine uyumlu olması gerekmektedir. TKY'nin sorunsuz hedefine ulaşabilmesi kurum kültürü ile ilişkisine ve amaçlarının aynı doğrultuda olmasına bağlıdır. Toplam kalite yönetimi en iyiyi hedefleme ve en iyiye ulaşma düşüncesine kurum kültürüne yerleştirmelidir. Diğer kurumlarda olduğu gibi hastane yönetiminde de müşteri memnuniyeti kurum kültürünün hedefleri arasına yerleştirilmelidir. ¹⁵⁵

Hastane yönetimi sürekli değişen ve gelişen teknoloji ile yeni tedavi yöntemlerine uyum sağlamalı ve yeni tedavi yöntemlerini yakından takip etmelidir. Her geçen gün yeni tedavi yöntemleri ortaya çıkmakta ve hasta teşhisleri için yeni teknolojiler gelişmektedir. Sağlık kurumları da hem bireylere faydalı olabilmek ve müşteri memnuniyetini sağlayabilmek için bu değişimleri yakından takip etmeli ve kurum kültürünü değişen durumlara hazır hale getirmelidir. TKY örgüt kültürünü sürekli değişen ve gelişen durumlara uyumlu hale getirmeyi amaç edinmektedir. ¹⁵⁶

Toplam kalite yönetimin de yaşanan başarısızlığın nedenlerinde biride kurumları meydana getiren birimler arasındaki iletişim problemidir. Kamu kurumlarının en önemli sorunu birimleri arasındaki iletişim sorunundan kaynaklanan bilgi alışverişinin bulunmamasıdır. Hastanelerde çalışan kişilerin sayıca fazla olması ve örgüt kültüründe iletişimi ile ilgili bir yapının olmayışı toplam kalite yönetiminin başarısız sonuçlanmasına ve istenilen verimin sağlanamamasına eden olmaktadır. İletişim sorunu kurumun verimliliğini ve müşteri memnuniyetini olumsuz etkilemektedir. ¹⁵⁷ toplam kalite yönetiminde istenilen başarının sağlanabilmesi için öncelikle örgüt kültürüne etkili iletişimin yerleştirilmesi gerekmektedir. İletişim kültürünün kurum içerisinde yaygınlaştırılması için öncelikle iletişim ihtiyaçlarının ve kurum içinde iletişimi engelleyen etmenlerin belirlenmesi ve elde edilen veriler sonucunda gerekli önlemlerin alınması gerekmektedir. Yönetici ve çalışanlar arasında iletişimin sağlanabilmesi için gerekli iletişim kanallarının oluşturulması ve gerek görüldüğü durumlarda yönetici ve çalışanlara etkili iletişim konusunda eğitimin verilmesi gerekmektedir. ¹⁵⁸

3.8.4. Yönetimle İlgili Engeller

¹⁵⁴Yağmurcu, a.g.e., s. 76

¹⁵⁵Yağmurcu a.g.e., s. 78

¹⁵⁶Kıraç, a.g.e.,s. 35

¹⁵⁷Küçük, a.g.e.,s. 72

¹⁵⁸Yayla, a.g.e., s. 2

Kamu kurumlarında idari yönetim önem kurumun işleyişi bakımından önemlidir. Bütün kamu kurumların da olduğu gibi sağlık kurumlarında da idari yapı ve yöneticilerin uygulamaları önemlidir. Hastanelerde yöneticilerin vermiş olduğu talimatlar ve tam ve eksiksiz bir şekilde uygulanmalıdır. Toplam kalite yönetimin de yaşanan en büyük sorunlardan biri farklı birimlerde çalışan farklı uzmanlık alanlarına sahip kişiler arasında koordinasyonu sağlamak ve iletişimi kurmaktır. Toplam kalite yönetimini uygulayan birçok hastane öncelikle hastanede var olan birim sayısını azaltmış ve çalışanlar arasında iletişimi sağlamak için dikey yönetim yerine yatay yönetimi benimsemişlerdir. Toplam kalite yönetimini benimseyen hastaneler merkeziyetçi yönetimden uzaklaşmışlardır.

Kamu kurumların da yetki sahibi olan kişiler sorumluluklarını yerine getirme durumunda katı davranmaktadır. Kendi yetki ve sorumluluklarını yerine getirirken diğer meslek gruplarına ve diğer birimde çalışan kişilere tutucu davranmak zorunda kalırlar. Bu durum kamu kurumların da bireyselliğe neden olmaktadır. Bireyselliğin ön plana çıkması TKY için gerekli olan takım çalışmasına engel olmaktadır. Toplam kalite yönetimine kapalı olan bu kurumlar da yöneticiler baskın olur ve değişime kapalı olur.

3.9. Sağlık Hizmetlerinde Toplam Kalite Yönetimi Uygulamasının Sonuçları

Sağlık hizmetleri hassas ve uzun süren bir hizmet alanıdır. Bu nedenler sağlık hizmetlerin de kaliteyi sağlamak zor ve uzun süren bir süreçtir. Toplam Kalite Yönetiminin uygulanması, sürecin kontrol edilmesi ve sürecin sonucunda istenilen verimin sağlanmasında uzun süren bir süreci kapsamaktadır. Sağlık hizmetlerinde Toplam Kalite yönetiminin uygulanması her ne kadar zor olsa mutlaka uygulanması gereken bir yönetim biçimidir. Çünkü sağlık hizmetleri hem birey sağlığı ve toplum sağlığı için önem arz etmektedir. Toplam Kalite Yönetimi doğru uygulandığı takdirde istenilen sonuç elde edilir. Toplam Kalite Yönetiminin sağlık hizmetlerine uygulanması ile birlikte yaşanabilecek olumlu gelişmelerden bazıları şunlardır; ¹⁵⁹

- Tedavi sürecinde kullanılan tahlil ve tetkik süreleri kısalmı
- Sağlık açısından tehlikeli olan radyoloji uygulamalarının tekrarlanma sıklığı azalmı,
- Ameliyathane sonucunda elde edilen verim artar ve ameliyathane odalarının kullanım süresi verimli hale gelirmı.
- Hastane ortamında yaşanan enfeksiyon oranı azalmı.

¹⁵⁹Bektaş, a.g.e., s.75

- Fazla yoğunluk ve iş yükünün fazlalığından dolayı yaşanan yanlış ilaç verme ve yanlış tedavi uygulama oranları azalır.

Sağlık hizmetlerinde yaşanan birçok problem Toplam Kalite Yönetimi uygulamasıyla ortadan kalkacaktır. Toplam Kalite Yönetiminin sağlık hizmetlerine sağlayacağı faydaları şu şekilde sıralayabiliriz;

- Eski yönetim anlayışında sağlık hizmetlerinde hastaların istek ve beklentileri dikkate alınmamaktaydı. Bu durum hasta memnuniyetini olumsuz etkilemektedir. Toplam Kalite Yönetim anlayışı ile hastaların beklenti ve istekleri ön plana çıkmış ve önemsenmiştir. Hasta odaklı anlayış benimsenerek sistem yeniden düzenlenmiştir.
- Sağlık hizmetlerinde Toplam Kalite Yönetimine geçilmesiyle birlikte olaylar ve problemler yaşanmadan önce iyileştirici kararlar alınmaya başlanmış ve süreç kontrolü ön planda tutularak sürekli yenilenme ve gelişme benimsenmiştir.
- Toplam Kalite Yönetimi ile alanında uzmanlaşma ve ekip çalışması önem kazanmıştır. Bu durum yapılan işin kalitesini artırmıştır.
- Sorunlardan sonra çözüm aramak yerine, önceden olası problemler tahmin edilerek önleyici önlemler alınmaya başlanmıştır. Böylece hizmet sürecinde sıfır hata ilkesi benimsenmiştir.
- Hizmet boyunca az eğitimle görev yapan çalışan yerine sürekli eğitim ve sürekli gelişim ile birlikte çalışanların eğitimini destekleyen bir anlayışa geçilmiştir.
- Ast üst ilişkileri yeniden düzenlenmiş ve çalışanların sürekli denetlenmesi yerine çalışanların kendi kendisini denetlenmesi anlayışı ortaya çıkmıştır.
- Yönetim süreci ile ilgili alınacak kararlar da tüm çalışanların katılımı benimsenmiştir. Yöneticiler tek başına karar almak yerine tüm çalışanların katılımı ile ortak bir karar almaya başlamıştır.
- Eski yönetim anlayışında var olan itaat ve otorite yerine, yöneticilerin çalışanları ile iş birliği yaptığı, çalışanların fikirlerine başvurulduğu bir yönetim anlayışına geçilmiştir.
- Eski yönetim anlayışın da sağlık hizmetlerinin amacı kamu yararını gözetmekti. Toplam Kalite Yönetimi ile bu anlayış önceliğini kaliteye bırakmıştır. Öncelikli amaç kalite olmuştur.
- Toplam Kalite Yönetim anlayışı ile birlikte sağlık hizmetlerinde iş alımı, yükselme ve iş tanımı düzene girmiş ve önceki yönetim anlayışına göre daha adil olmuştur. Liyakat sistemi önem kazanmıştır.

- Toplam Kalite Yönetimi ile birlikte sağlık hizmetlerinde görev yapan kişilerin aldıkları ücret düzenlenmiş ve yaptıkları işe uygun ücret almışlardır. Performansa dayalı ücret politikasına geçişmiştir.
- Hizmet sürecince insan kaynakları ön planda tutulmuş ve insan kaynakları yönetimi sürekli gelişim ilkesi doğrultusunda yeniden düzenlenmiştir.
- Çalışanların görevlendirilmesinde uzman alanları göz önünde tutulmuştur.
- Çalışanların yönetimden talimat alması yerine, sorunların çözüme kavuşturulmasında çalışanları inisiyatif alması, yönetim ile işbirliği yapması benimsenir.
- Hizmet sürecin de yapılması gereken işler uzman alanlarına göre çeşitli birimlere dağıtılır. İş yükünün tamamı tek bir birimde yoğunlaşmaz.
- Yönetim süresince benimsenen amaç, hedef ve vizyonlar açık ve net bir biçimde oluşturulur.
- Hizmet sürecinde istenilen verimin sağlanabilmesi için stratejik planlamalar yapılmaya başlanır.
- Sağlık çalışanlarının yoğun ve stresli bir çalışma ortamı vardır. Çalışanların motivasyonunu artırmak ve iş verimliliğini artırmak için ödüllendirme sistemine geçilir.
- Sağlık çalışanlarına esnek istihdam politikası uygulanır.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM
HEMŞİRELİK MESLEĞİNDE KALİTE KONTROL YÖNETİMİ ŞİŞLİ
HAMİDİYE EFTAL HASTANESİ UYGULAMA ÖRNEĞİ

4.1. ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ

4.1.1. Araştırmanın Konusu

Bu araştırmanın konusu Şişli Hamidiye Eftal Eğitim ve Araştırma Hastanesi'nde çalışan hemşirelerde toplam kalite yönetimi ilkelerinin algılanışını değerlendirmek üzere yapılmıştır. Çalışmanın konusuna uygun anket soruları hazırlanmış ve hemşirelere uygulanmıştır. Bu çalışma hastane de çalışan hemşirelerde toplam kalite yönetimi algılarını ve beklentilerinin ne derece karşılandığını ölçmek amacıyla yapılmıştır.

4.1.2. Araştırmanın Amacı

Son yıllarda yaşanan gelişmeler ile birlikte üretimde etkin olan işletmelerin sayısı da artmıştır. İşletmeler piyasada rekabet edebilmek ve verimliliği artırarak üretim de sürekliliği sağlayabilmek için kalite kavramına önem vermeye başlamıştır. Kaliteye önem verem kuruluşlardan biri de sağlık kurumları olmuştur. Geçmişte sağlık kurumlarının denetimleri sınırlı düzeydeydi. Yapılan çalışmalar hastaneler de uygulanan denetimlerinin yetersiz olduğunu ve çalışan hemşirelerin ve diğer çalışanların kendilerini yenilemeleri gerektiğini ortaya çıkarmıştır. Diğer kurum kuruluşlarda olduğu gibi hastanelerde de toplam kalite yönetim ilkelerine algı düzeylerinde değişimler yaşandığı görülmüştür. Bu çalışmada da Şişli Hamidiye Eftal Eğitim Araştırma Hastanesinde çalışan hemşirelerin toplam kalite yönetimi ilkelerine karşı algı düzeylerini ve değişimleri belirlemek amacıyla yapılmıştır.

4.1.3. Araştırmanın Hipotezleri

H1: Kurumunuzda çalışan hemşirelerin cinsiyetlere göre beklenen ile hissedilen algı arasında fark vardır.

H2: Kurumunuzda çalışan hemşirelerin medeni duruma göre beklenen algı ve hissedilen algı ortalama değerleri arasında fark vardır.

H3: Kurumunuzda çalışan hemşirelerin yaş gruplarına göre beklenen algı ve hissedilen algı ortalama değerleri arasında fark vardır.

H4: Kurumunuzda çalışan hemşirelerin öğrenim durumlarına göre beklenen algı ve hissedilen algı ortalama değerleri arasında fark vardır.

H5: Kurumunuzda çalışan hemşirelerin çalışma sürelerine göre beklenen algı ve hissedilen algı ortalama değerleri arasında fark vardır.

H6: Kurumunuzda çalışan hemşirelerin %95 güvenle, hissedilen algı ve beklenen algı ortalamaları arasında, istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık vardır.

4.1.4. Anakütle ve Örneklem

Bu çalışma ile toplam kalite yönetimi uygulamalarının hastanelerde uygulanabilirliği ve çalışan hemşirelerde algılanışı ölçülmek istenmiştir. Toplam kalite yönetimi uygulanması özel sektöre göre kamu sektöründe uygulanmasında daha çok zorluk yaşanabilmektedir. Toplam kalite yönetim ilkesinin bir çok ilkesi hastanelere uygulanmada uyum göstermemektedir. Uygulanma noktasında insan faktörü bulunmaktadır. Bu nedenle, hastanede çalışan hemşirelerde toplam kalite yönetimine yönelik algıları amaçlanmıştır.

Çalışmamız Şişli Hamidiye Etfal ve Eğitim Araştırma Hastanesi'nde çalışan hemşireler uygulanması tercih edilmiştir. Şişli Hamidiye Etfal ve Eğitim Araştırma Hastanesin de yapılacak anketlerden anlamlı sonuçlar alınacağı düşünülerek bu çalışma yürütülmüştür. Şişli Hamidiye Etfal ve Eğitim Araştırma Hastanesi'nde 500 hemşire aktif çalışmaktadır. Çalışmamız hastanede aktif çalışan 248 hemşireye uygulanmıştır. Anketler elden dağıtılmış ve soruların tamamı eksiksiz olarak cevaplanmıştır.

4.1.5. Araştırmanın Yöntemi

Toplam kalite yönetimi ilkelerinin hastane çalışanları hemşirelerde algılanmasını inceleyen çalışmamızda ilk olarak toplam kalite yönetimi ve kalite ile yazılmış kitaplar, makaleler süreli yayınlar, yayınlanmamış yayınlanmış çalışmalar, internetten literatür taraması yapılarak gerekli kaynaklar incelenmiş ve çalışmamıza kaynak oluşturacak tanımlar ele alınmıştır. Daha sonra bu konu ile ilgili yapılmış çalışmalar incelenmiş ve anketler hazırlanmıştır.

Çalışmamızda kullanılan anket ekte sunulduğu üzere çalışanın demografik özelliklerini tespit amaçlı sorularla başlamaktadır. İlk sorular çalışanın cinsiyetini, medeni durumunu, öğrenim durumunu, yaşını ve çalışma süresini tespit etmek amaçlı sorulmuştur. Ankete verilen cevaplar bilgisayar ortamında kaydedilerek sonuçlar SPSS programı ile değerlendirilmiştir.

4.2. ARAŞTIRMANIN BULGULARININ ORTAYA KONULMASI VE YORUMLANMASI

4.2.1 Katılımcıların Kişisel Özellikleri

TKY ilkelerinin hastane çalışan hemşireler tarafından algılanma düzeyi ölçme amacıyla uygulanan çalışmaya 248 kişi anketi doldurarak katkıda bulunmuştur.

4.2.2 Güvenilirlik Analizi

Anketimizin aradığımız cevapları ne derece yansıttığı katılımcıların verdikleri cevapların sorularımıza yanıt olup olmadığına dair güvenilirlik düzeyini ölçmek üzere güvenilirlik analizi uygulanmıştır. Bu amaçla İtem-Total Statistics ve Cronbach'salpha testi uygulanmıştır.

4.2.3. VERİLERİN ANALİZİ VE YORUMLANMASI

Beşli likert ölçeği veri toplama aracı olarak kullanılmıştır. Her cevap için bir sayı değeri belirlenerek analiz yapılmıştır. Seçenekler için kullanılacak sayı değerleri “kesinlikle evet” = 5, “evet” = 4, “fikrim yok” = 3, “hayır” = 2, “kesinlikle hayır” = 1 olarak belirlenmiştir. Görüşlerin aritmetik ortalamalarının yorumlanmasında ortalamaların ağırlığını saptamak amacıyla 5 sütun, 4 aralık mantığından hareket edilmiştir. Bu aralığın değeri $4/5=0,8$ 'dir. Bu aralık kullanılarak ; 1,00-1,79 arasındaki ortalama değerlerin “kesinlikle hayır”; 1,80-2,59 arasındakilerin “hayır”; 2,60-3,39 arasındaki değerlerin “fikrim yok”; 3,40-4,19 arasındakilerin “evet” ve 4,20-5,00 arasında yer alanlar ise “kesinlikle evet” şeklinde kabul edilmektedir.

Parametrik testlerden t-testi ve tek faktörlü varyans analizi (One- Way ANOVA); nonparametrik testlerden ise Mann-Whitney_U testi ile Kruskal Wallis testleri kullanılmıştır. Beklenen ve hissedilen algı ortalamaları arasında fark var mı diye PairedSample t-Test (Bağımlı Örneklem t-Testi) uygulanmıştır. Ayrıca verilerin frekans ve yüzdeleri de hesaplanmıştır. Ayrıca normalliği incelemek amacıyla t-testi ve tek faktörlü varyans analizi (One- Way ANOVA) sonucunda varyansların eşitliğine (Levene's test forequality of variances) bakılarak da varyansların homojenliği incelenmiştir.

4.3. KAMU ÇALIŞANLARINA YÖNELİK YAPILAN ÇALIŞMANIN SONUCU

Çalışmanın bu bölümünde TKY yönetiminin ilkeleri ile ilgili kamu çalışanlarının algısını ölçmeye yönelik yapılan anketin sonuçları yorumlanmıştır. SPSS programında yapılan değerlendirmeler sonucunda aşağıdaki bulgular elde edilmiştir

4.3.1. İstatiksel Değerleme

Tablo 1: Sosyo-demografik özelliklere İlişkin Frekans ve Yüzde Sonuçları (N=248)

	N	%
Kadın	202	81,5
Erkek	46	18,5
Evli	93	37,5
bekar	155	62,5
20-30 yaş	184	74,2
31-40 yaş	52	21,0
41-50 yaş	12	4,8

Çalışmaya katılanların %81,5 i kadın, %18,5 i erkek, %37,5 i evli, %62,5 i bekar, %74,2 si 20-30 yaş arasında, %21,0 ı 31-40 yaş arası, %4,8 i 41-50 yaş arası bulunmuştur.

Tablo 2: Sosyo-demografik özelliklere İlişkin Frekans ve Yüzde Sonuçları (N=248)

	N	%
Lise	25	10,1
Önlisans	44	17,7
Lisans	156	62,9
Yüksek lisans	23	9,3
0-5 yıl	179	72,2
6-10 yıl	39	15,7
11-15 yıl	21	8,5
16-20 yıl	4	1,6
21 yıl ve üzeri	5	2,0

Çalışmaya katılanların %10,1 lise, %17,7 si önlisans, %62,9 u lisans, %9,3 ü yüksek lisans mezunu olduğu, %72,2 si 0-5 yıl, %15,7 si 6-10 yıl, %8,5 i 11-15 yıl, %1,6 sı 16-20 yıl, %2,0 ı 21 yıl ve üzeri çalıştıkları bulunmuştur.

Tablo 3:Cinsiyetlere göre beklenen ile hissedilen algı arasında fark var mıdır?

Cinsiyetleri nelerdir?		BEKLENEN ALGI TOPLAM	HİSSEDİLEN ALGI TOPLAM
Kadin	Mean	3,2469	3,2214
	N	202	202
	Std. Deviation	,53579	,55625
Erkek	Mean	3,2061	3,0513
	N	46	46
	Std. Deviation	,63335	,66601
	z		
Total	Mean	3,2394	3,1898
	N	248	248
	Std. Deviation	,55402	,58051
	Sig	,811	,097

Kadınların beklenen algı ortalama değeri 3,24±0,54, hissedilen algı ortalama değeri 3,22±0,56 olarak bulunmuştur. Erkeklerin beklenen algı ortalama değeri 3,20±0,63, hissedilen algı değeri 3,05±0,66 olarak bulunmuştur. Sig>0,05 olduğundan dolayı cinsiyetle beklenen algı ve hissedilen algı ortalamaları arasında fark yoktur.

Tablo 4:Medeni duruma göre beklenen algı ve hissedilen algı ortalama değerleri arasında fark var mıdır?

Medeni durumları nelerdir?		BEKLENEN ALGI TOPLAM	HİSSEDİLEN ALGI TOPLAM
Evlü	Mean	3,2219	3,2456
	N	93	93
	Std. Deviation	,51281	,50305
Bekar	Mean	3,2498	3,1564
	N	155	155
	Std. Deviation	,57871	,62154
Total	Mean	3,2394	3,1898
	N	248	248
	Std. Deviation	,55402	,58051
	Sig	,647	,325

Evlilerin beklenen algı ortalama değeri 3,22±0,51, hissedilen algı ortalama değeri 3,24±0,50 olarak bulunmuştur. Bekarların beklenen algı ortalama değeri 3,24±0,57, hissedilen algı değeri 3,15±0,62 olarak bulunmuştur. Sig>0,05

olduğundan dolayı medeni durumla beklenen algı ve hissedilen algı ortalamaları arasında fark yoktur.

Tablo 5:Yaş gruplarına göre beklenen algı ve hissedilen algı ortalama değerleri arasında fark var mıdır?

Yaşları nelerdir?	BEKLENEN ALGI TOPLAM	HİSSEDİLEN ALGI TOPLAM
20-30		
Mean	3,2154	3,1600
N	184	184
Std. Deviation	,56801	,58754
31-40		
Mean	3,2854	3,2338
N	52	52
Std. Deviation	,51761	,57177
41-50		
Mean	3,4067	3,4567
N	12	12
Std. Deviation	,48207	,45462
Total		
Mean	3,2394	3,1898
N	248	248
Std. Deviation	,55402	,58051
Sig	,525	,250

20-30 yaş arası algı ortalama değeri $3,21\pm 0,56$, hissedilen algı ortalama değeri $3,16\pm 0,58$ olarak bulunmuştur. 31-40 yaş arası beklenen algı ortalama değeri $3,28\pm 0,51$, hissedilen algı değeri $3,23\pm 0,57$ olarak bulunmuştur. 41-50 yaş arası beklenen algı ortalama değeri $3,40\pm 0,48$, hissedilen algı değeri $3,45\pm 0,45$ olarak bulunmuştur. Sig>0,05 olduğundan dolayı yaş grupları arasında beklenen algı ve hissedilen algı ortalamaları arasında fark yoktur.

Tablo 6:Öğrenim durumlarına göre beklenen algı ve hissedilen algı ortalama değerleri arasında fark var mıdır?

Öğrenim durumları nelerdir?		BEKLENEN ALGI TOPLAM	HİSSEDİLEN ALGI TOPLAM
Lise	Mean	3,3184	3,2560
	N	25	25
	Std. Deviation	,54473	,59397
Önlisans	Mean	3,4182	3,3736
	N	44	44
	Std. Deviation	,46098	,48501
Lisans	Mean	3,2010	3,1636
	N	156	156
	Std. Deviation	,55559	,57347
Yükseklisans	Mean	3,0713	2,9443
	N	23	23
	Std. Deviation	,64902	,69384
Total	Mean	3,2394	3,1898
	N	248	248
	Std. Deviation	,55402	,58051
	Sig	,049	,077

Lise mezunu algı ortalama değeri $3,31\pm 0,54$, hissedilen algı ortalama değeri $3,25\pm 0,59$ olarak bulunmuştur. Önlisans mezunu beklenen algı ortalama değeri $3,41\pm 0,46$, hissedilen algı değeri $3,37\pm 0,48$ olarak bulunmuştur. Lisans mezunu beklenen algı ortalama değeri $3,20\pm 0,55$, hissedilen algı değeri $3,16\pm 0,57$ olarak bulunmuştur. Yüksek Lisans mezunu beklenen algı ortalama değeri $3,07\pm 0,64$, hissedilen algı değeri $2,94\pm 0,69$ olarak bulunmuştur.

Sig>0,05 olduğundan dolayı öğrenim durumları arasında hissedilen algı ortalamaları arasında fark yoktur. Sig<0.05 den küçük olduğundan dolayı öğrenim durumları ile beklenen algı ortalamaları arasında anlamlı fark bulunmuştur. Bu anlamlı farklılığın hangi gruplardan kaynaklandığını belirlemek üzere Kruskal Wallis 1-way Anova(K Samples) testi uygulanmıştır. Yapılan analiz sonucunda öğrenim durumu ikili grupları arasında anlamlı farklılığın Yüksek Lisans –Önlisans grupları arasında ($p=0,24$), Lisans ve Önlisans grupları arasında($p=0,16$) olduğu ve Önlisans mezunlarının lehine gerçekleştiği saptanmıştır.

Tablo 7:Çalışma sürelerine göre beklenen algı ve hissedilen algı ortalama değerleri arasında fark var mıdır?

Çalışma süreleri ne kadardır?		BEKLENEN ALGI TOPLAM	HİSSEDİLEN ALGI TOPLAM
0-5 yıl	Mean	3,2320	3,1730
	N	179	179
	Std. Deviation	,56783	,59705
6-10 yıl	Mean	3,2246	3,1631
	N	39	39
	Std. Deviation	,56685	,55032
11-15 yıl	Mean	3,2667	3,3200
	N	21	21
	Std. Deviation	,48995	,54141
16-20 yıl	Mean	3,0600	2,9300
	N	4	4
	Std. Deviation	,15492	,19149
21 yıl ve üzeri	Mean	3,6480	3,6640
	N	5	5
	Std. Deviation	,29175	,34479
Total	Mean	3,2394	3,1898
	N	248	248
	Std. Deviation	,55402	,58051
	Sig	,303	,178

0-5 çalışma yılı arası algı ortalama değeri $3,23\pm 0,56$, hissedilen algı ortalama değeri $3,17\pm 0,59$ olarak bulunmuştur. 6-10 çalışma yılı arası beklenen algı ortalama değeri $3,22\pm 0,56$, hissedilen algı değeri $3,16\pm 0,55$ olarak bulunmuştur. 11-15 çalışma yılı arası beklenen algı ortalama değeri $3,26\pm 0,48$, hissedilen algı değeri $3,32\pm 0,54$ olarak bulunmuştur. 16-20 çalışma yılı arası beklenen algı ortalama değeri $3,06\pm 0,15$, hissedilen algı değeri $2,93\pm 0,19$ olarak bulunmuştur. 21 yıl ve üzeri çalışma yılı arası beklenen algı ortalama değeri $3,64\pm 0,29$, hissedilen algı değeri $3,66\pm 0,34$ olarak bulunmuştur. Sig>0,05 olduğundan dolayı çalışma yılları arasında beklenen algı ve hissedilen algı ortalamaları arasında fark yoktur.

Tablo 8: %95 güvenle, hissedilen algı ve beklenen algı ortalamaları arasında, istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık var mıdır?

	Mean	Std. Deviation	t	Sig. (2-tailed)
Beklenen Algı Hissedilen algı	,04952	,45497	1,714	,088

PairedSamples Test tablosunun sig>0,05'ten büyük olduğu için, hissedilen algı ve beklenen algı ortalamaları arasında, istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olmadığı sonucuna varılmıştır

Tablo 9: Beklenen algı değerleri yüzdeleri (N:248)

BEKLENEN ALGI	KESİNLİKLE HAYIR		HAYIR		FİKRİM YOK		EVET		KESİNLİKLE EVET		TOPLAM	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Kurumunuzda yöneticiler kaliteyi gerçekleştirme hususunda liderlik ETMEKTE MİDİR?	13	5,2	56	22,6	60	24,2	110	44,4	9	3,6	248	100
Kurumunuzda üst yönetim, kurumun geleceğe yönelik hedeflerini belirlerken kendi bünyesinde çalışanlardan destek ALMALI MIDİR?	2	0,8	8	3,2	15	6,0	126	50,8	97	39,1	248	100
Kurumunuzda üst yönetim kurumun geleceğe yönelik hedeflerini çalışanlar ile belirleyerek açıkça ortaya KOYMALI MIDİR?	6	2,4	8	3,2	23	9,3	124	50,0	87	35,1	248	100
Kurumunuza bağlı bulunan yönetici, iş yapış şekliyle ve çalışma performansı ile her zaman personeline olumlu örnek OLMAKTA MIDİR?	11	4,4	56	22,6	56	22,6	88	35,5	37	14,9	248	100
Üst yönetime gerektiğinde kolayca ULAŞILABİLMEKTE MIDİR?	14	5,6	54	21,8	41	16,5	110	44,4	29	11,7	248	100
Kurumunuzda çalışanların görevlerini yerine getirirken inisiyatif (taktir hakkı)kullanmasına izin VERİLEBİLMEKTE MIDİR?	8	3,2	48	19,4	90	36,3	87	35,1	15	6,0	248	100
Kurumunuzdaki çalışanlarınız düşünce ve fikirlerini çalışma arkadaşları ve amirleri ile rahatlıkla	14	5,6	51	20,6	37	14,9	126	50,8	20	8,1	248	100

TARTIŞABİLMEKTE MİDİR?												
Kurumunuzda hizmet alanların şikayetleri ve önerileri önemsenerek en kısa sürede ÇÖZÜMLENEBİLMEKTE MİDİR?	27	10,9	76	30,6	57	23,0	71	28,6	17	6,9	248	100
Kurumunuzda çalışan personeller arasında eşit ve adil iş paylaşımı YAPILMAKTA MİDİR?	31	12,5	85	34,3	38	15,3	82	33,1	12	4,8	248	100
Kurumunuzun tüm faaliyetleri müşteri(hasta)tatminine yönelik YAPILMAKTA MİDİR?	13	5,2	46	18,5	55	22,2	106	42,7	28	11,3	248	100
Kurumunuzda sunulan hizmetlerde hizmet alanların memnuyeti ön planda TUTULMAKTA MİDİR?	14	5,6	42	16,9	55	22,2	111	44,8	26	10,5	248	100
Kurumunuzdan hizmet alanlar, kurumunuzda iş yaptırırken tanıdık personel aramaya ihtiyaç duymakta mıdır?	38	15,3	89	35,9	77	31,0	35	14,1	9	3,6	248	100
Kurumunuz tedarikçileriyle iyi ilişkiler kurarak, zamanında güvenilir ve hatasız girdi satın ALABİLMEKTE MİDİR?	19	7,7	42	16,9	120	48,4	58	23,4	9	3,6	248	100
Toplam kalite yönetimi uygulayan kurumunuzda süreç tanımları yapılıp, ölçülerek sürekli iyileştirmeye SAĞLANMAKTA MİDİR?	10	4,0	62	25,0	78	31,5	88	35,5	10	4,0	248	100
Kurumunuz yenilikçi midir, dünyadaki tüm gelişmeleri yakından takip ETMEKTE MİDİR?	21	8,5	60	24,2	73	29,4	83	33,5	11	4,4	248	100
Kurum sistemlerinde ki problemler sürekli belirlenmeye ve çözülmeye ÇALIŞILMAKTA MİDİR?	18	7,3	77	31,0	51	20,6	87	35,1	15	6,0	248	100
Kurumunuzdaki kullanılan bilgisayar sistemleri değişen teknolojik yapıya UYUMLU MUDUR?	20	8,1	56	22,6	44	17,7	111	44,8	17	6,9	248	100
Kurumunuzda bilgi ve verilere ilişkin kayıtlar düzenli ve hatasız olarak TUTULMAKTA MİDİR?	7	2,8	27	10,9	68	27,4	131	52,8	15	6,0	248	100
Kurumunuzda uygulanan toplam kalite yönetimi uygulamaları ile ilgili bilgi ve veriler bilimsel yöntem ve araçlar kullanılarak ölçülmekte midir?	5	2,0	35	14,1	107	43,1	93	37,5	8	3,2	248	100
Kurumunuzda uygulanan toplam kalite yönetimi uygulamaları ile ilgili ölçülebilir süreçler tanımlanarak sorumlular BELİRLENMEKTE	10	4,0	31	12,5	102	41,1	97	39,1	8	3,2	248	100

MİDİR?												
Kurumunuzda yapılan iş, çalışanların, eğitime, yeteneklerine ve kişisel özelliklerine UYGUN MUDUR?	14	5,6	53	21,4	53	21,4	116	46,8	12	4,8	248	100
Kurumunuzda uygulanan toplam kalite yönetimi uygulamaları ile ilgili kalite yönetim sistemi uygulaması bütün birimleri KAPSAMAKTA MİDİR?	4	1,6	37	14,9	84	33,9	108	43,5	15	6,0	248	100
Kurumunuzda birimler arası bilgi akışı ve iletişim yeterli DÜZEYDE MİDİR?	15	6,0	65	27,2	71	28,6	90	36,3	7	2,8	248	100
Kurumunuzda üst yönetim, ekip çalışmaları yoluyla yeni fikirlerin ortaya atılmasını DESTEKLEMekte MİDİR?	23	9,3	58	23,4	71	28,6	83	33,5	13	5,2	248	100
Kurumunuzda yapılan hataların ve potansiyel kalite problemlerinin nedenleri araştırılarak ve tekrarlanmaması için çözümler GELİŞTİRİLMekte MİDİR?	15	6,0	50	20,2	73	29,4	93	37,5	17	6,9	248	100

Yukarıdaki tabloda anket soru yüzdeleri verilmektedir.

Tablo 10: Hissedilen algı değeri yüzdeleri (N:248)

HİSSEDİLEN ALGI	KESİNLİKLE HAYIR		HAYIR		FİKRİM YOK		EVET		KESİNLİKLE EVET		TOPLAM	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Kurumunuzda yöneticiler kaliteyi gerçekleştirmeye hususunda liderlik ETMEKTEDİRLER.	27	10,9	50	20,2	56	22,6	109	44,0	6	2,4	248	100
Kurumunuzda üst yönetim ,kurumun geleceğe yönelik hedeflerini belirlerken kendi bünyesinde çalışanlardan DESTEK ALMALIDIR.	10	4,0	18	7,3	34	13,7	137	55,2	49	19,8	248	100
Kurumunuzda üst yönetim kurumun geleceğe yönelik hedeflerini çalışanlar ile belirleyerek açıkça ortaya KOYMAKTADIRLAR.	15	6,0	43	17,3	62	25,0	105	42,3	23	9,3	248	100
Kurumunuza bağlı bulunan yönetici , iş yapış şekliyle ve çalışma performansı ile her zaman personeline olumlu örnek OLMAKTADIR.	20	8,1	57	23,0	70	28,2	81	32,7	20	8,1	248	100
Üst yönetime gerektiğinde kolayca ULAŞILABİLMEKTEDİR.	24	9,7	58	23,4	48	19,4	96	38,7	22	8,9	248	100

Kurumunuzda çalışanların görevlerini yerine getirirken inisiyatif(taktir hakkı)kullanmasına izin VERİLEBİLMEKTEDİR.	17	6,9	60	24,2	77	31,0	82	33,1	12	4,8	248	100
Kurumunuzdaki çalışanlarınız düşünce ve fikirlerini çalışma arkadaşları ve amirleri ile rahatlıkla TARTIŞABİLMEKTEDİR.	19	7,7	70	28,2	33	13,3	111	44,8	15	6,0	248	100
Kurumunuzda hizmet alanların şikayetleri ve önerileri önemsenerek en kısa sürede ÇÖZÜMLENEBİLMEKTEDİR.	16	6,5	79	31,9	56	22,6	87	35,1	10	4,0	248	100
Kurumunuzda çalışan personeller arasında eşit ve adil iş paylaşımı YAPILMAKTADIR.	23	9,3	93	37,5	40	16,1	82	33,1	10	4,0	248	100
Kurumunuzun tüm faaliyetleri müşteri(hasta)tatminine yönelik yapılmaktadır.	17	6,9	45	18,1	53	21,4	108	43,5	25	10,1	248	100
Kurumunuzda sunulan hizmetlerde hizmet alanların memnuyeti ön planda TUTULMAKTADIR.	20	8,1	39	15,7	45	18,1	121	48,8	23	93,3	248	100
Kurumunuzdan hizmet alanlar, kurumunuzda iş yaptırırken tanıdık personel aramaya ihtiyaç DUYMAKTADIR.	10	4,0	41	16,5	60	24,2	103	41,5	34	13,7	248	100
Kurumunuz tedarikçileriyle iyi ilişkiler kurarak,zamanında güvenilir ve hatasız girdi satın ALABİLMEKTEDİR.	16	65,2	50	20,2	101	40,7	72	29,0	9	36,6	248	100
Toplam kalite yönetimi uygulayan kurumunuzda süreç tanımları yapılıp , ölçülerek sürekli iyileştirmeye SAĞLANMAKTADIR.	12	4,8	51	20,6	78	31,5	103	41,5	4	1,6	248	100
Kurumunuz yenilikçi dir , dünyadaki tüm gelişmeleri yakından takip ETMEKTEDİR.	18	7,3	61	24,6	77	31,0	83	33,5	9	3,6	248	100
Kurum sistemlerinde ki problemler sürekli belirlenmeye ve çözülmeye ÇALIŞILMAKTADIR.	21	8,5	50	20,2	57	23,0	109	44,0	11	4,4	248	100
Kurumunuzdaki kullanılan bilgisayar sistemleri değişen teknolojik yapıya UYUMLUDUR.	14	5,6	55	22,2	58	23,4	108	43,5	13	5,2	248	100
Kurumunuzda bilgi ve verilere ilişkin kayıtlar düzenli ve hatasız olarak TUTULMAKTADIR.	8	3,2	33	13,3	71	28,6	116	46,8	20	8,1	248	100
Kurumunuzda uygulanan toplam kalite yönetimi uygulamaları ile ilgili bilgi ve veriler bilimsel yöntem ve araçlar kullanılarak ÖLÇÜLMEKTEDİR.	12	4,8	33	13,3	104	41,9	92	37,1	7	2,8	248	100
Kurumunuzda uygulanan toplam kalite yönetimi uygulamaları ile ilgili ölçülebilir süreçler tanımlanarak sorumlular belirlenmektedir.	10	4,0	36	14,5	103	41,5	93	37,5	6	2,4	248	100

Kurumunuzda yapılan iş , çalışanların , eğitime, yeteneklerine ve kişisel özelliklerine UYGUNDUR.	16	6,5	54	21,8	61	24,6	109	44,0	8	3,2	248	100
Kurumunuzda uygulanan toplam kalite yönetimi uygulamaları ile ilgili kalite yönetim sistemi uygulaması bütün birimleri KAPSAMAKTADIR.	11	4,4	30	12,1	81	32,7	114	46,0	12	4,8	248	100
Kurumunuzda birimler arası bilgi akışı ve iletişim yeterli DÜZEYDE DİR.	14	5,6	62	25,0	77	31,0	84	33,9	11	4,4	248	100
Kurumunuzda üst yönetim, ekip çalışmaları yoluyla yeni fikirlerin ortaya atılmasını DESTEKLEMEDİR.	16	6,5	63	25,4	70	28,2	86	34,7	13	5,2	248	100
Kurumunuzda yapılan hataların ve potansiyel kalite problemlerinin nedenleri araştırılarak ve tekrarlanmaması için çözümler GELİŞTİRİLMEDİR.	18	7,3	46	18,5	71	28,6	99	39,9	14	5,6	248	100

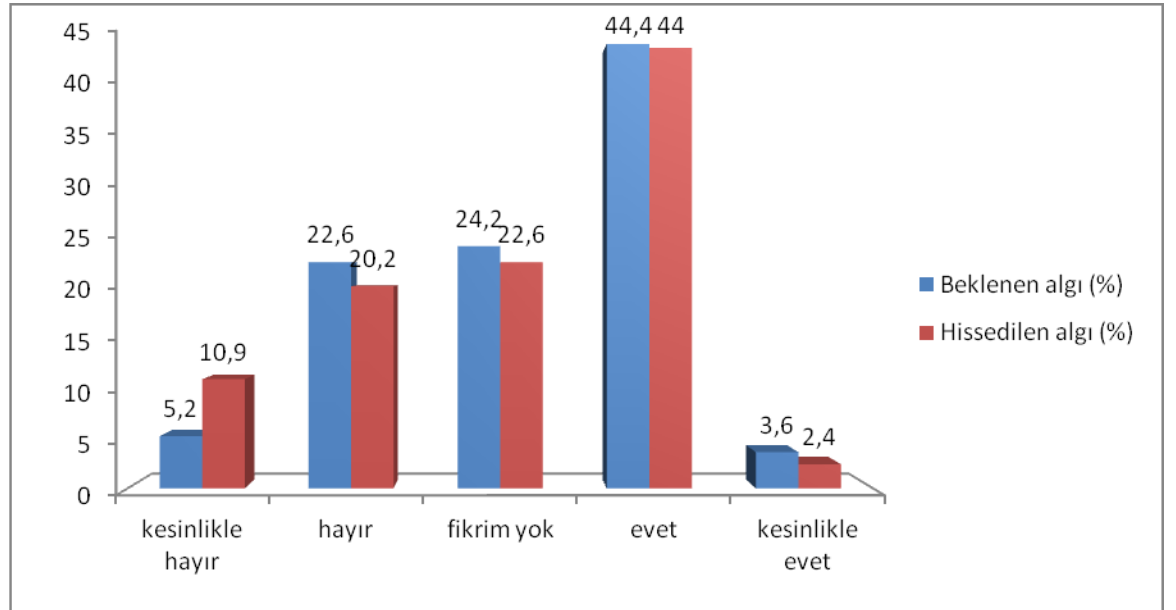
Yukarıdaki tabloda anket soru yüzdeleri verilmektedir.

4.3.2. Grafik Değerlemesi

Grafik 1.

BA1: Kurumunuzda yöneticiler kaliteyi gerçekleştirme hususunda liderlik etmekte midirler?

HA1: Kurumunuzda yöneticiler kaliteyi gerçekleştirme hususunda liderlik etmektedirler.

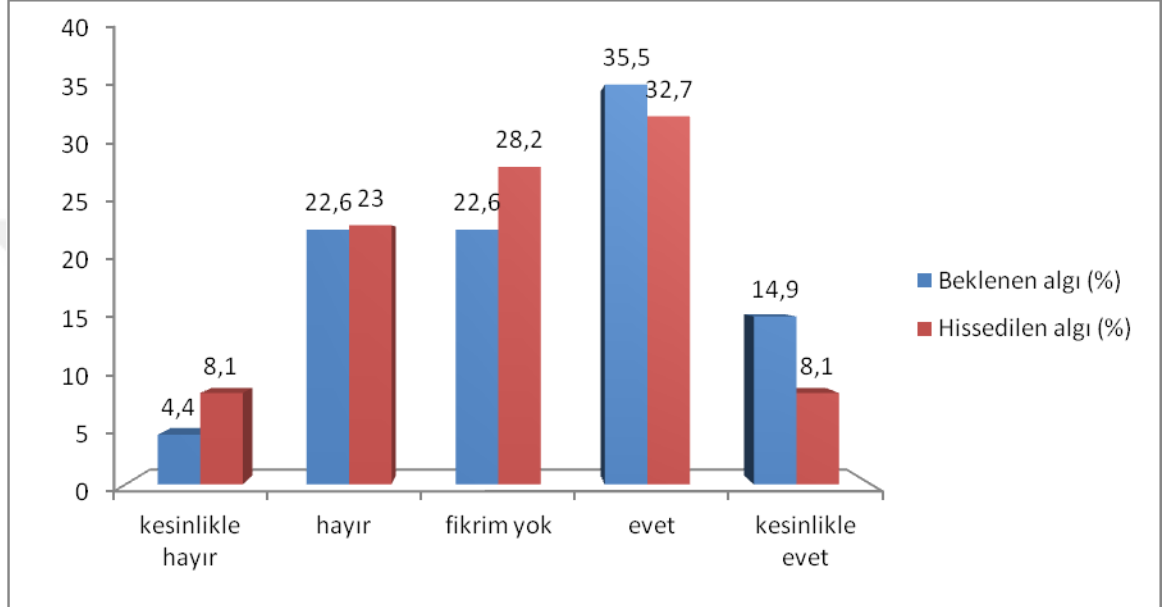


“Kurumunuzda yöneticiler kaliteyi gerçekleştirme hususunda liderlik etmekte midirler?” sorusunda beklenen ve hissedilen algı düzeyleri yüksek bulunmuştur.

Grafik 2.

BA4: Kurumunuza bağlı bulunan yönetici, iş yapış şekliyle ve çalışma performansı ile her zaman personeline olumlu örnek olmakta mıdır?

HA4: Kurumunuza bağlı bulunan yönetici, iş yapış şekliyle ve çalışma performansı ile her zaman personeline olumlu örnek olmaktadır.

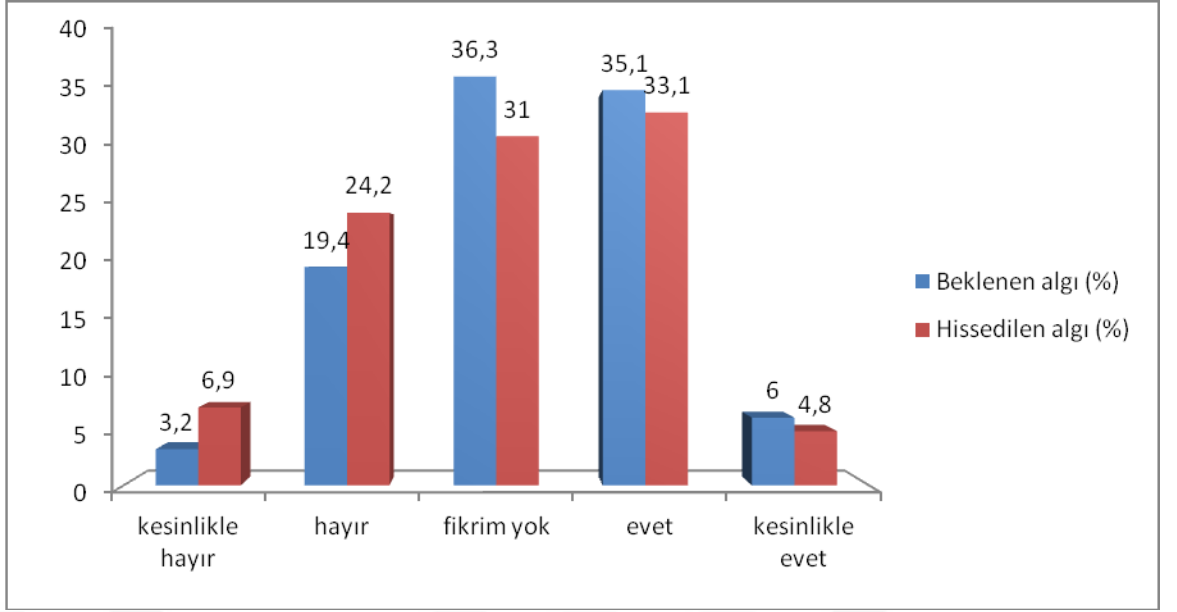


'Kurumunuza bağlı bulunan yönetici, iş yapış şekliyle ve çalışma performansı ile her zaman personeline olumlu örnek olmakta mıdır' sorusunda beklenen algı ve hissedilen algı arasında fark bulunmamaktadır. Kurum çalışanları kurum yöneticilerinin olumlu örnek olma konusunda yetersiz olduğunu düşünmektedir.

Grafik 3.

BA6: Kurumunuzda çalışanların görevlerini yerine getirirken inisiyatif (taktir hakkı) kullanmasına izin verilebilmekte midir?

HA6: Kurumunuzda çalışanların görevlerini yerine getirirken inisiyatif(taktir hakkı) kullanmasına izin verilebilmektedir.

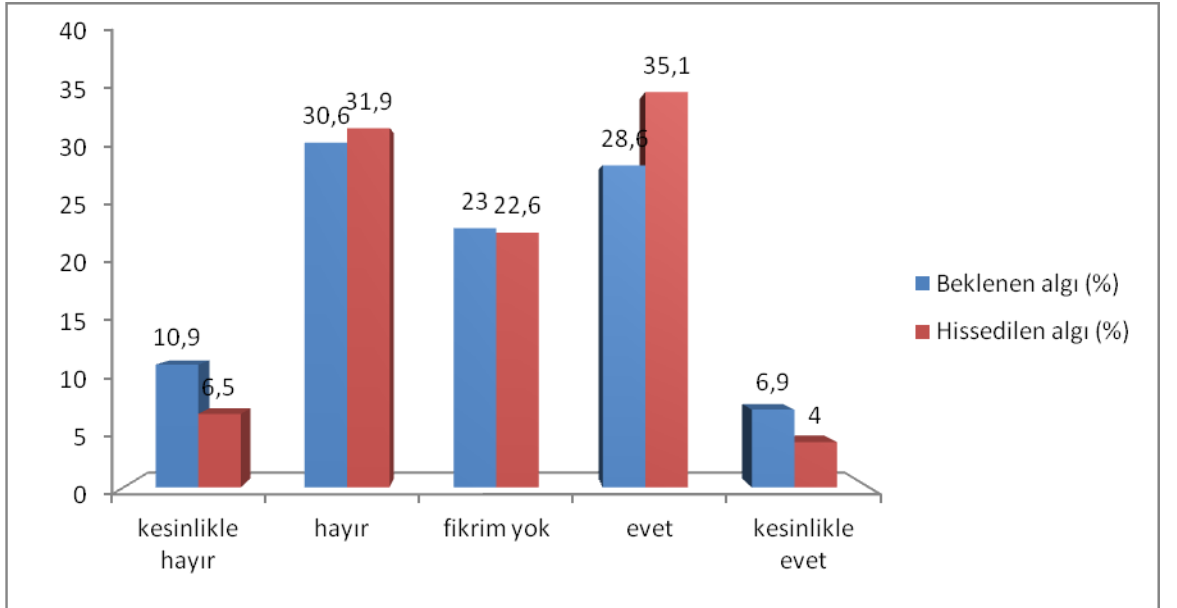


'Kurumunuzda çalışanların görevlerini yerine getirirken inisiyatif(taktir hakkı)kullanmasına izin verebilmektedir' sorusunda kurum çalışanları beklenen algı %36,3, hissedilen algı %31 fikir sahibi olmadıklarını belirtmiş iken, %35 katıldıklarını bildirmiştir

Grafik 4.

BA8: Kurumunuzda hizmet alanların şikayetleri ve önerileri önemsenerek en kısa sürede çözümlenebilmekte midir?

HA8: Kurumunuzda hizmet alanların şikayetleri ve önerileri önemsenerek en kısa sürede çözümlenebilmektedir.

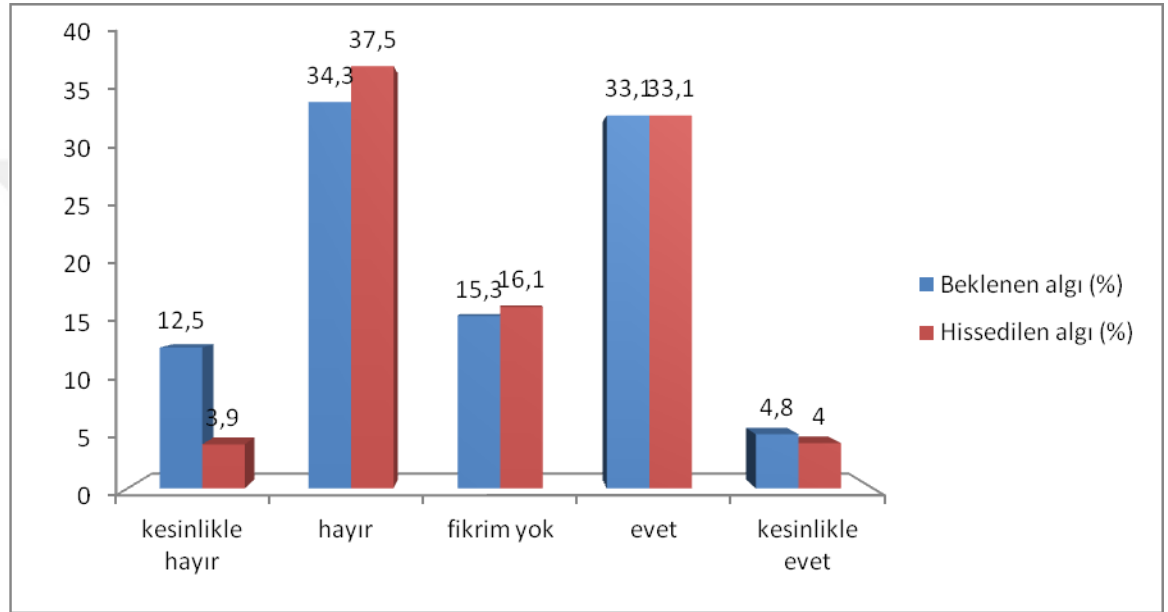


'Kurumunuzda hizmet alanların şikayetleri ve önerileri önemseneren en kısa sürede çözümlenmektedir' sorusunda kurum çalışanlarının %30 üstü hayır cevabını vermiştir. Kurum çalışanları şikayet ve önerilerin en kısa sürede çözümlendiğini düşünmemektedir.

Grafik 5.

BA9: Kurumunuzda çalışan personeller arasında eşit ve adil iş paylaşımı yapılmakta mıdır?

HA9: Kurumunuzda çalışan personeller arasında eşit ve adil iş paylaşımı yapılmaktadır.

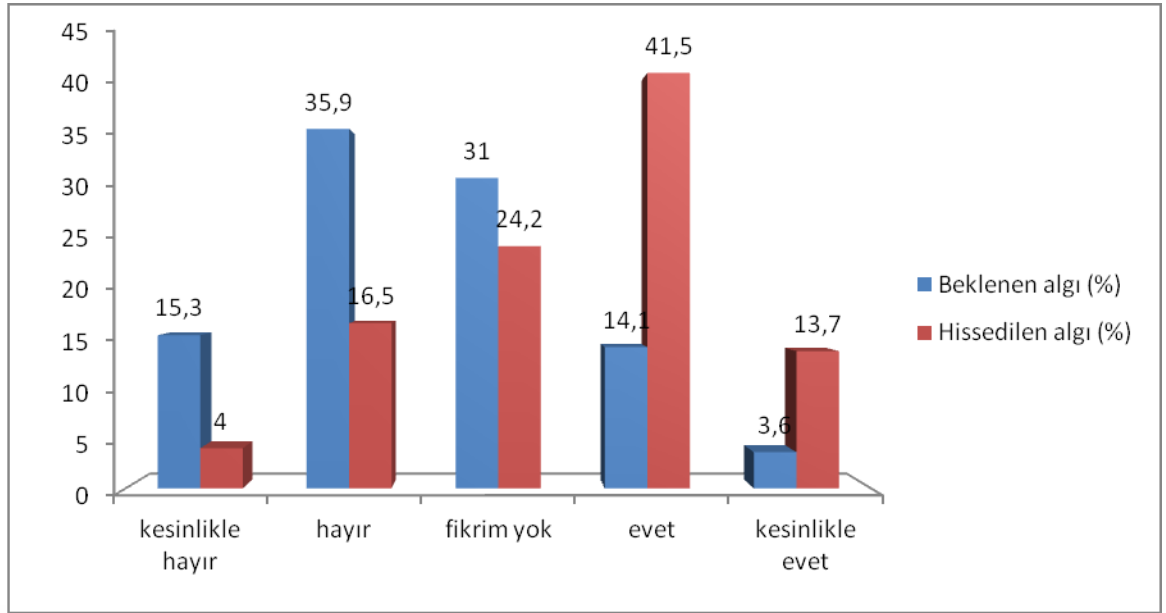


"Kurumunuzda çalışan personeller arasında eşit ve adil iş paylaşımı yapılmaktadır" sorusuna beklenen algı %34,3, hissedilen algı %37,5 i hayır cevap vermiştir. Kurumda çalışanlar personeller arasında eşit ve adil iş paylaşımı yapıldığını düşünmemektedir.

Grafik 6.

BA12: Kurumunuzdan hizmet alanlar, kurumunuzda iş yaptırırken tanıdık personel aramaya ihtiyaç duymakta mıdır?

HA12: Kurumunuzdan hizmet alanlar, kurumunuzda iş yaptırırken tanıdık personel aramaya ihtiyaç duymaktadır.

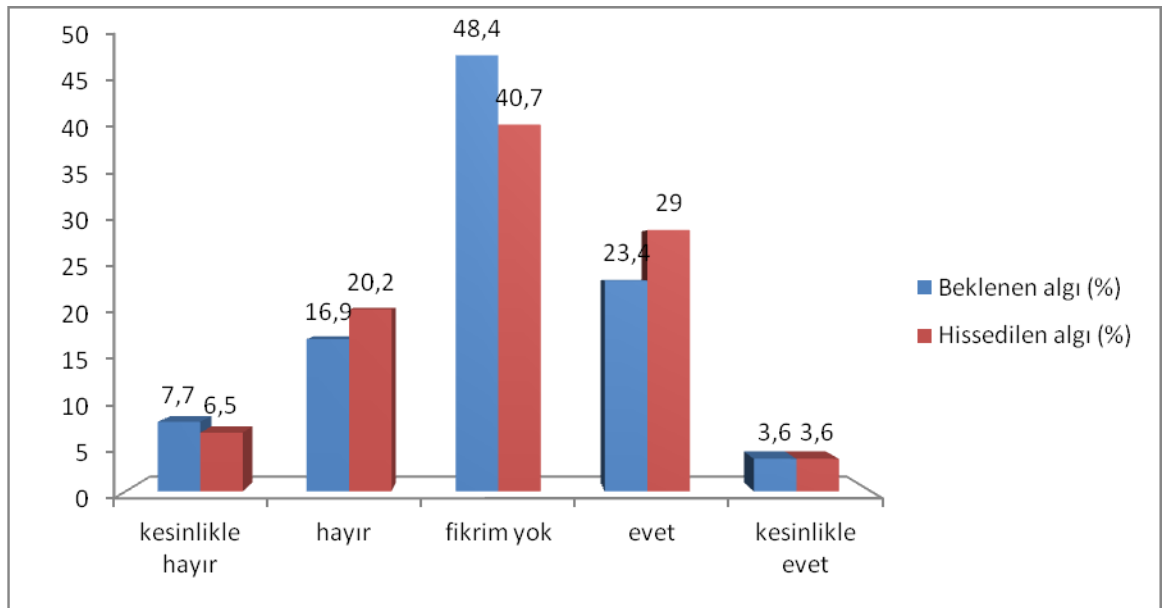


Kurum çalışanları 'kurumunuzda iş yaptırırken tanıdık personel aramaya ihtiyaç duymakta mıdır' sorusunda beklenen algıda %35,9 hayır cevabını vermişken, hissedilen algı da %41,5 evet cevabını vermiştir. Kurum çalışanları iş yaptırırken tanıdık personele ihtiyaç duyulmamasını beklemekteyken, hissettikleri ihtiyaç olduğu yönündedir.

Grafik 7.

BA13: Kurumunuz tedarikçileriyle iyi ilişkiler kurarak, zamanında güvenilir ve hatasız girdi satın alabilmekte midir?

HA13: Kurumunuz tedarikçileriyle iyi ilişkiler kurarak, zamanında güvenilir ve hatasız girdi satın alabilmektedir.

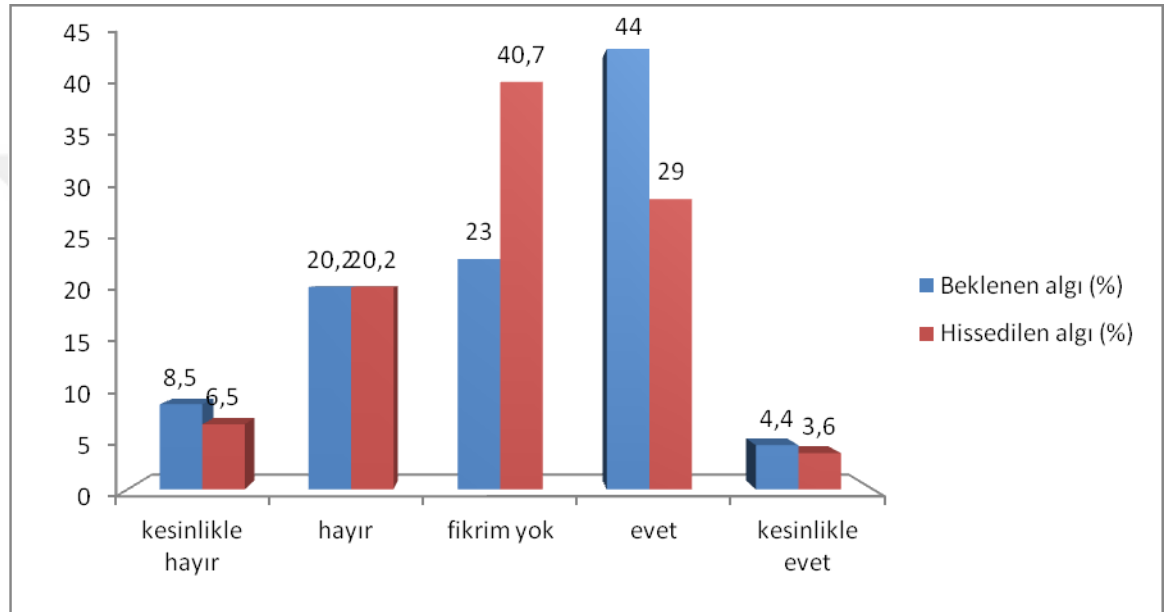


Kurum çalışanları kurum tedarikçileriyle iyi ilişkiler kurarak, zamanında güvenilir ve hatasız girdi satın alma konusunda %40 bilgi sahibi olmadıklarını belirtmektedirler

Grafik 8.

BA16: Kurum sistemlerinde ki problemler sürekli belirlenmeye ve çözülmeye çalışılmakta mıdır?

HA16: Kurum sistemlerinde ki problemler sürekli belirlenmeye ve çözülmeye çalışılmaktadır.

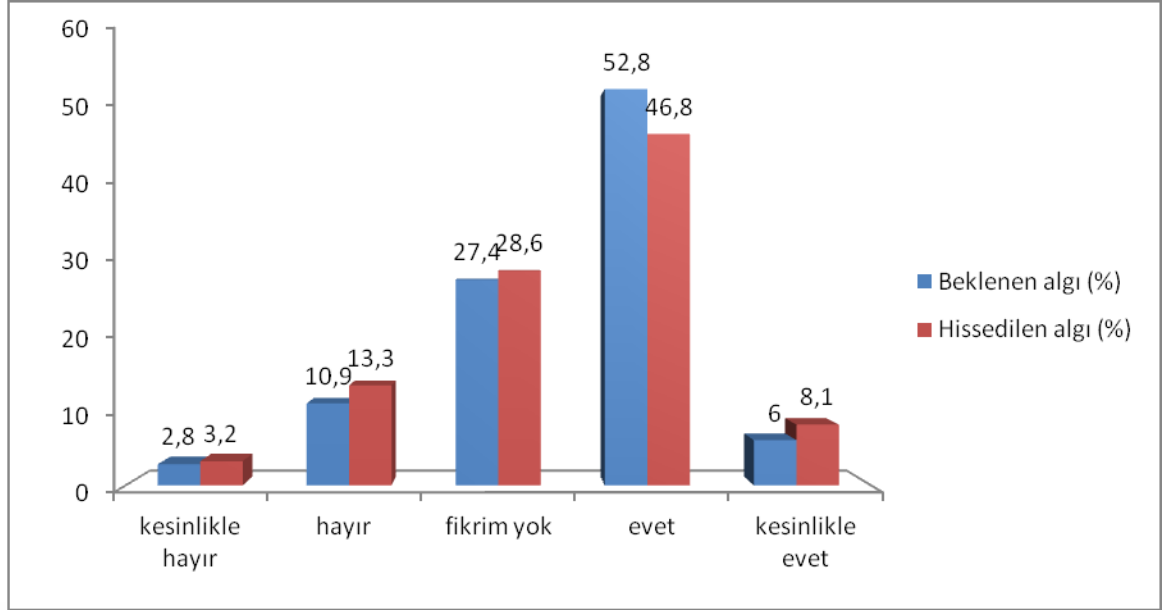


Kurum çalışanları, kurum sistemlerindeki problemleri belirlemeye ve çözmeye çalışmak yönünde beklenen algı %44 iken, hissedilen algı %29 olarak ölçülmektedir. Kurum çalışanlarının problem belirleme ve çözme yönünden beklenen algı ile hissedilen algı arasında fark bulunmaktadır.

Grafik 9.

BA18: Kurumunuzda bilgi ve verilere ilişkin kayıtlar düzenli ve hatasız olarak tutulmakta mıdır?

HA18: Kurumunuzda bilgi ve verilere ilişkin kayıtlar düzenli ve hatasız olarak tutulmaktadır.

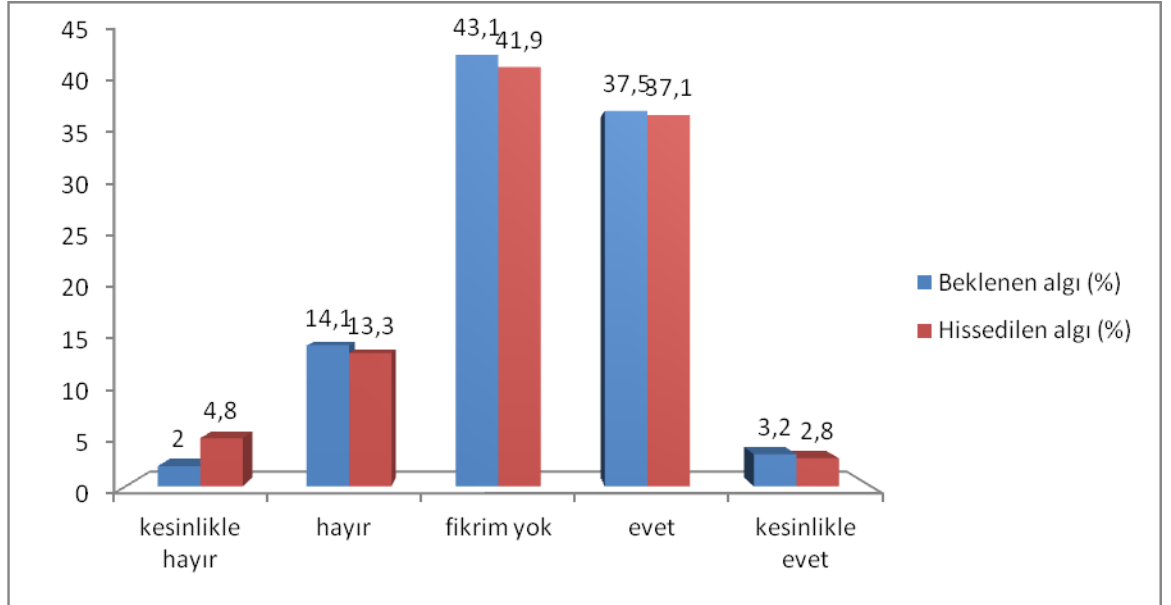


Kurum çalışanların yaklaşık %50 si kurumun bilgi ve verilere ilişkin kayıtlarını düzenli olarak tuttuğunu, yaklaşık %30 u fikir sahibi olmadığını belirtmiştir.

Grafik 10.

BA19: Kurumunuzda uygulanan toplam kalite yönetimi uygulamaları ile ilgili bilgi ve veriler bilimsel yöntem ve araçlar kullanılarak ölçülmekte midir?

HA19: Kurumunuzda uygulanan toplam kalite yönetimi uygulamaları ile ilgili bilgi ve veriler bilimsel yöntem ve araçlar kullanılarak ölçülmektedir.

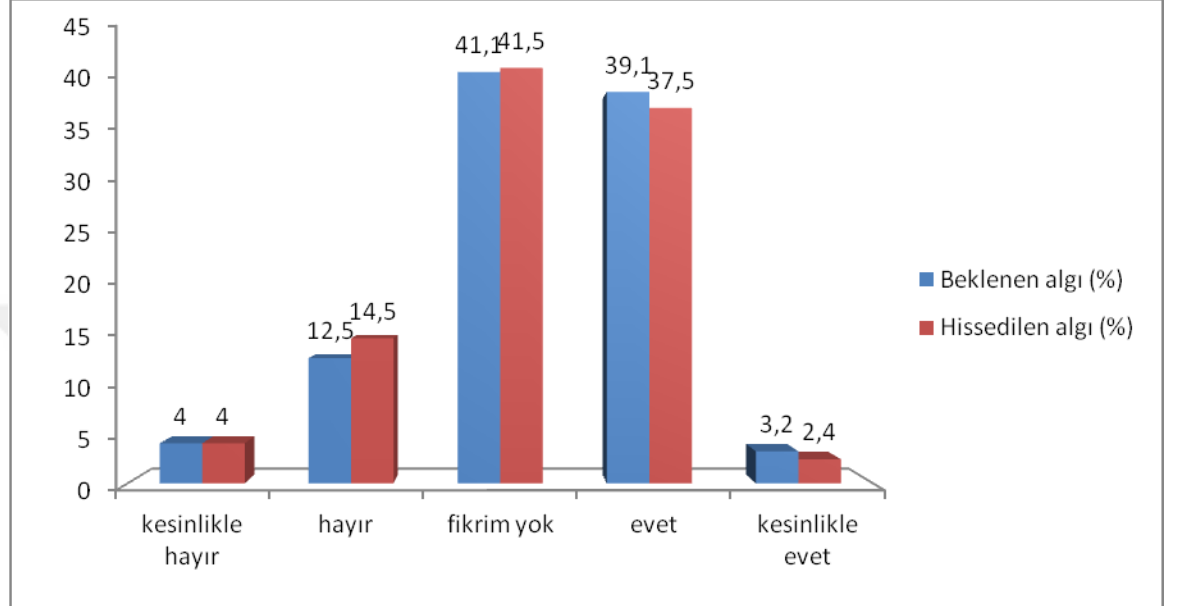


Kurum çalışanlarının büyük bir kısmı kurumda uygulanan toplam kalite uygulamaları ile ilgili bilgi ve verilerin bilimsel yöntem ve araçlar kullanılarak ölçülmekte midir sorusunda fikir sahibi olmadıklarını belirtmektedir.

Grafik 11.

BA20: Kurumunuzda uygulanan toplam kalite yönetimi uygulamaları ile ilgili ölçülebilir süreçler tanımlanarak sorumlular belirlenmekte midir?

HA20: Kurumunuzda uygulanan toplam kalite yönetimi uygulamaları ile ilgili ölçülebilir süreçler tanımlanarak sorumlular belirlenmektedir.

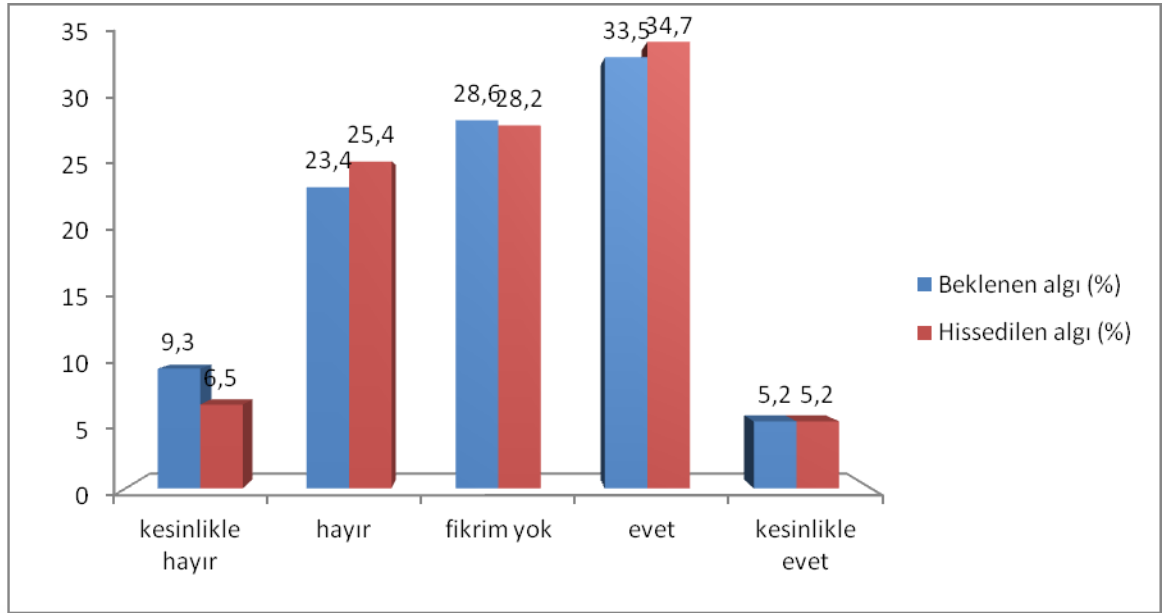


Kurum çalışanlarının büyük bir kısmı kurumda uygulanan toplam kalite yönetimi uygulamaları ile ilgili ölçülebilir süreçler tanımlanarak sorumlular belirlenmekte midir sorusunda fikir sahibi olmadıklarını belirtmektedir.

Grafik 11.

BA24: Kurumunuzda üst yönetim, ekip çalışmaları yoluyla yeni fikirlerin ortaya atılmasını desteklemekte midir?

HA24: Kurumunuzda üst yönetim, ekip çalışmaları yoluyla yeni fikirlerin ortaya atılmasını desteklemektedir.



Kurum çalışanları üst yönetimin, ekip çalışmaları yoluyla yeni fikirlerin atılmasını desteklediğini belirtmektedir.

SONUÇ

Herhangi bir yeniliğin bir kurum veya kuruluşa adapte edilebilmesi için öncelikli gerekliliklerden birisi kurum içerisindeki çalışanların söz konusu değişikliği benimsemesi ve değişiklik hakkında söz sahibi olmasıdır. Çalışanların alınan kararlarda etkin olmadığı bir değişim kurum içerisinde benimsenmeyecek ve gerçek bir değişim yaşanmayacaktır. Kurumların amaçlarına ulaşabilmesi için kurum içinde çalışan kişilerin düşüncelerine değer vermeleri gerekmektedir. Günümüzde birçok kurum değişen şartlara uyum sağlamak ve kurum devamlılığını sağlayabilmek için toplam kalite yönetimini benimsemektedir. Toplam kalite yönetiminin temel yapısını kurumun çalışanları oluşturmaktadır. Kurum içinde çalışan kişilerin kuruma bağlılığı, kurum içi iletişim, kalite yönetimine gönüllü katılım gibi faktörler toplam kalite yönetim sürecini etkilemektedir. Toplam kalite yönetimi sadece belli bir alan ya da kurum ile ilgili belli bir birime uygulanan yönetim anlayışı değildir. Toplam kalite yönetimi yöneticileri ve tüm çalışanları içerisinde barındıran bir kalite yönetim anlayışıdır.

Araştırmamızda Şişli Hamidiye Etfal Eğitim ve Araştırma Hastanesi'nde çalışan hemşirelerin kalite yönetiminde beklenen ve hissedilen algı düzeyleri ölçülmüştür. Cevaplanan anket soruları puanlama yapılarak değerlendirilmiş ve çıkan puan ortalaması yorumlanmıştır. Araştırmamız sonucunda anketlere verilen cevap puan ortalaması 2,60-3,39 arasında çıkmıştır. Buna göre Şişli Hamidiye Etfal Eğitim ve Araştırma Hastanesi'nde çalışan hemşirelerin kalite yönetiminde beklenen ve hissedilen algı konusunda yeterli bilgilerinin olmadığı sonucuna varılmıştır. Bu da kalite çalışmalarının önemini ve uygulanabilirliğinin farkında olunmadığını, bu konuda çalışmaların daha programlı ve ölçülerek yapılması gerektiğinin önemini ortaya koymaktadır.

Toplam kalite yönetiminin en önemli unsuru yukarıda da belirtildiği gibi çalışan kişilerdir. Çalışan kişilerin toplam kalite yönetimi hakkında yeterli bilgiye sahip olup olmaması ve toplam kalite yönetimine yükledikleri anlam süreç için önem arz etmektedir. Günümüzde birçok kurum da olduğu gibi hastanelerde de toplam kalite yönetimi uygulanmaktadır. Hastane kurumu amaç ve hedefleri açısından diğer kurumlara göre bireyler açısından daha önemli bir yapıya sahiptir. Hastane yönetimi toplam kalite yönetiminde istenilen başarıyı sağlayabilmek için çalışanlarını süreç dahil etmeli ve toplam kalite ilkelerini eksiksiz bir biçimde uygulamaları gerekmektedir. Hastane yönetimi sıfır hata ilkesini benimseyerek kurumun özelliklerine ve çalışanların özelliklerine uygun toplam kalite yönetim ilkesini

benimsemelidir. Özellikle hastanelerde uzun çalışma saatleri ile hastane kurumunun vazgeçilmezi olan hemşireleri sürece dahil etmeli ve süreç hakkında yeterli bilgiyi aktarmalıdır. Hemşirelerin toplam kalite yönetim sürecini algılamaları ve toplam kalite yönetim sürecindeki beklentileri sürecin başarıya ulaşması açısından önem arz etmektedir.

Toplam kalite yönetiminin hastane uygulaması üzerine yapılan bu çalışma sonucunda elde edilen veriler bu konu ile yapılan diğer çalışmalar ile bazı noktalarda çelişmektedir. Çelişen sonuçların yanı sıra benzerlik gösteren veriler de elde edilmiştir. Toplam kalite yönetimin sürecinde yöneticilerin çalışanlara adil davranması gerekmektedir. Yapılan araştırmalara göre çalışanların motivasyonunu artırmak için ortaya konulan maddi manevi ödüllerin eşit dağıtılması gerekmektedir. Aynı zaman da yöneticiler iş dağıtım konusunda da adil ve eşit davranmalıdır.¹⁶⁰ Yapılan araştırma sonucu göre kurumda çalışan kişiler iş dağıtım konusunda yöneticilerin adil davranmadığını düşünmektedir. Bu durum toplam kalite yönetim süreci için olumsuzluk oluşturacaktır. Yapılan araştırma sonucunda elde edilen verilen daha önce yapılmış olan (Doğan ve Kaya, 2004) verilerle çelişmektedir.

Toplam kalite yönetiminde çalışanların etkin katılımı ve çalışanların şikayetlerinin dinlenmesi ve bu şikayetler doğrultusunda yöneticilerin gerekli tedbirleri alması toplam kalite yönetim süreci için önemlidir. Araştırma sonucunda elde edilen verilerde çalışanlar sorunlarının dinlendiğini ve kısa sürede çözümlendiğine inanmaktadır. Elde edilen veriler daha önce yapılmış olunan (Kazan ve Ergülen, 2008) verileri tarafından desteklenmektedir.¹⁶¹

¹⁶⁰Songül Doğan ve Sıdıka Kaya, "Aksaray'daki Sağlık Bakanlığı Hastane Yöneticilerinin Toplam Kalite Yönetimi Konusundaki Algıları", *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 2004, Cilt: 7, Sayı: 1, s. 18

¹⁶¹Halim Kazan ve Ahmet Ergülen, "Toplam Kalite Yönetimi Araç ve Tekniklerinin Üretimde Etkin Kılınması: KOSG Uygulaması", *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2008, Cilt:13, Sayı:1, s.159-182

KAYNAKÇA

KİTAPLAR

ASIM Balcı, *TKY ve Kamu Yönetimi*, Nobel Yayınları, Ankara, 2010.

ÇELİK, Adnan, *Toplam Kalite Yönetimi*, Beta Yayıncılık, Ankara, 2010.

ÇETİN Canan, *Toplam Kalite Yönetimi İlke- Süreç- Uygulama*, 4.Baskı, Beta Yayın İstanbul, 2012.

ÇETİN, Canan, *Toplam Kalite Yönetimi*, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul, 2015.

DEMİRCİ, Hüseyin, *Toplam Kalite Yönetimi*, Kum Saati Yayıncılık, İstanbul, 2008.

DÖLARSLAN Emre Şahinve AlperÖZER, *Hizmet Kalitesi, Tatmin ve Güvenin Daha Fazla Ödeme Eğilimi Üzerindeki Etkiler*, Anadolu Üniversitesi (ANÜ) SBD, C.14, Eskişehir, 2014.

EFİL İsmail , *Toplam Kalite Yönetimi*, Dora Yayıncılık, Bursa, 2010.

ERTURGUTRamazan, *Toplam Kalite Yönetimi ve Liderlik*, Gelişim Yayıncılık, Ankara, 2012.

HALİSMuhsin, *Toplam Kalite Yönetimi*, Beta Yayıncılık, Ankara, 2013.

KÜÇÜK, Orhan, *Kalite Yönetimi Ve Kalite Güvence Sistemleri*, Ankara, Seçkin Yayıncılık, Ağustos 2011.

KÜÇÜKOrhan, *Toplam Kalite Yönetimi*, Pegem Yayıncılık, Ankara, 2012.

KINGİR Said., *Toplam Kalite Yönetimi*, Nobel Yayıncılık, Ankara, 2010.

KIRAÇ Sıla Mine, *Toplam Kalite Yönetimi ve Sağlık Hizmetleri*, Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Anabilim Dalı Hastane ve Sağlık Kurumları Yönetimi Bilim Dalı, İstanbul, 2016.

Milli Eğitim Bakanlığı, *Toplam Kalite*, MEB, Ankara, 2011.

OECD, *Sağlık Sistemi İncelemeleri: (2008)*, Türkiye, 2008.

ÖZNALBANT Zehra, *Sağlık Sektöründe Hizmet Kalitesi Ölçümü ve Bir Uygulama*, Afyon Kocatepe Üniversitesi Yayınları , no. 77. Ankara, 2010.

SARP Nilgün, *Sağlık Hizmetlerinde Toplam Kalite Yönetimi*, Sağlıkta Umut Vakfı Yayını, Ankara, 2010.

ŞİMŞEK Hasan, *Toplam Kalite Yönetimi Kuram, İlkeler, Uygulamalar (1. Baskı)*, Seçkin Yayıncılık, Ankara, 2010.

T.C.Sağlık Bakanlığı Tedavi Hizmetleri Genel Müdürlüğü ve Performans Yönetimi Kalite Geliştirme Daire Başkanlığı, *ADSM Hizmet Kalite Standartları*, Ankara, 2011.

TENGİLİMOĞLU Dilaver, Mahmut AKBOLAT ve Oğuz IŞIK, *Sağlık İşletmeleri Yönetimi*, Nobel Yayıncılık, Ankara, 2009.

TOP Seyfi, *Toplam Kalite Yönetimi Bağlamında Sürekli İyileştirme Anlayışı*, Beta Yayıncılık, İstanbul, 2009.

YILDIRIM & YILDIRIM, *Türkiye'de Sağlık Reformları Ve Politikaları*, Ankara, 2011.

YILDIRIM Hasan Hüseyin, Sağlık Sigortacılığı, Anadolu Üniversitesi, AÖF Yayınları, Eskişehir. 2012.

MAKALELER

AKSU Ali, "İlköğretim Okullarında Toplam Kalite Yönetimi ve Vizyoner Liderlik", *Eğitim ve Bilim Dergisi* 34, no. 153(2009):1-75.

AKMAN Mehmet vd., "QUALICOPC: Birinci Basamak Sağlık Hizmetlerini Kalite, Maliyet ve Eşitlik Açısından Değerlendiren Çok Ülkeli Bir Çalışma", *Türk Aile Hekimliği Dergisi*, no. 16(2012):2.

ALTINDİŞ Mustafa vd., "Sağlık Profesyonellerinin Değişim Sürecindeki Tutumlarını Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma", *ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi* 7, no. 14(2011):14-25.

ARSLAN Gülay ve Erdal KÜÇÜK, "Türkiye'de Toplam Kalite Yönetimi Modelinin Eğitimin Kamu Hizmeti Niteliğine ve Eğitim Öğretim Süreçlerine Uygunluğu", *Ordu Üniversitesi Sosyal Bilimler Araştırma Dergisi*, no. 2(2011):2-10.

AYDIN Selçuk ve Yaman HATIRLI, "Birinci Basamak Sağlık Hizmetlerinde Toplam Kalite Yönetimi", *Türk Aile Hekimliği Dergisi* 7, no. 13(2013):20-30.

ÇAVUŞ Fedai ve Eray GEMİCİ, "Sağlık Sektöründe Toplam Kalite Yönetimi", *Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi* 1, no. 1(2013):50-80.

ÇOBAN İpek ve Mağfiret KAŞIKÇI, "Hastaların Hemşirelik Bakımını Algılayışları", *İ.Ü.F.N. Hemşirelik Dergisi* 16, no. 63(2008):163-171.

DOĞAN Songül ve Sıdıka KAYA, “Aksaray’daki Sağlık Bakanlığı Hastane Yöneticilerinin Toplam Kalite Yönetimi Konusundaki Algıları”,*Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi* 7, no. 1(2004):18.

DURSUNYücel, “Şiddetin İzini Sürmek: Şiddet Nedir?”,*Felsefe Ve Sosyal Bilimler Dergisi*,(2011):10-40.

ISSA Abedalhakeem T. E. ve Ahmed Gumaa SİDDİEK, “Higher Education in the Arab World & Challenges of Labor Market”, *International Journal of Business and Social Science* 3, no. 9(2012):150

KAZAN Halim ve AhmetERGÜLEN,“Toplam Kalite Yönetimi Araç ve Tekniklerinin Üretimde Etkin Kılınması: KOSGÜ uygulaması”,*Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* 13, no. 1(2008):159-182.

KÜÇÜK Ferit, “Toplam Kalite Yönetiminde Sorunların Önemslenme Düzeyinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”, *Kamu-İş Dergisi* 11, no. 3(2010):20-40.

ÖZÇAKAR Necdet, “ Bir Kamu Kuruluşundaki Toplam Kalite Yönetimi Çalışmalarının Değerlendirilmesi”,*İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi* 39, no. 1(2010):35-40.

ÖZEN Üstün vd.,“Kalite Boyutları ve Sağlık Hizmeti Unsurları Açısından Hasta Memnuniyetine Bir Bakış: Gümüşhane Devlet Hastanesinde Bir Uygulama”, *Akademik Yaklaşımlar Dergisi*2, no. 1(2011):55-70.

PERİNÇEK Seher vd., “Dünyada Kalite Kontrol Ve Toplam Kalite Kontrol Uygulamaları”,*Tekstil ve Konfeksiyon Dergisi*, (2008):22-28.

TAK Bilçin, “Sağlık Hizmetlerinde Kalitenin Ana Unsuru Olarak Hasta Güvenliği Sistemlerinin Oluşturulması: Hastaneler İçin Bir Yol Haritası Önerisi”, *Sağlıkta Performans ve Kalite Dergisi*, no. 1(2010):72-113.

YAYLA Ali vd., “İşletmelerin Hizmet Kalitesi Performansının Değerlendirilmesine İlişkin Bir Kalite Fonksiyonu Göçerimi Uygulaması”, *İşletme Fakültesi Dergisi* 11, no. 1(2010):2-5.

İNTERNET KAYNAKLARI

AKDOĞAN Asuman.“Toplam Kalite Yönetimi”, http://www.sobiadacademy.net/sobem/eyonetim/toplam_kalite/anasayfa-kalite.htm. 2009.(Erişim Tarihi: 20.01.2016)

AKTAN Coşkun Can ve A. Kadir IŞIK. "Sağlık Hizmetlerinin Finansmanı Ve Alternatif Yöntemler", [Http://Www.Canaktan.Org/Ekonomi/Saglik-Degisim-Caginda/Pdfaktan/Sunum-Alternatif.Pdf](http://Www.Canaktan.Org/Ekonomi/Saglik-Degisim-Caginda/Pdfaktan/Sunum-Alternatif.Pdf), (2004). (Erişim Tarihi: 19.01.2016)

ARDIÇ Kadir ve Baş Tarık. "Toplam Kalitede Liderlik Adımları ve Liderlik Biçimleri", http://www.bilgiyonetimi.org/cm/mkl_gos?nt=493 (Erişim Tarihi: 11.01.2016)

Bilkalite Eğitim ve Danışmanlık Hizmetleri, "Kalitenin Tarihçesi", <http://www.bilkalite.com/sayfalar.274.kalitenin-tarihcesi.html>. (Erişim Tarihi: 21.07.2016)

ÇİNAL Adnan. "Hastane Hizmet Kalite Standartları", http://www.kalite.saglik.gov.tr/content/files/hizmet_kalite_standartlari_2011/hastane_hks/hkskitap.pdf, (Erişim Tarihi: 21.07.2016)

DAVRANLI Gökhan. "İşletmelerde Kalite Kavramı Ve Faktörünün Gelişimi", Kalite Yönetimi-Belgeler.com, www.belgeler.com/blg/65h/kalite-ynetimi, (21.07.2016)

KARABOĞA Kazım. "İstatistiksel Süreç Kontrol", <https://kazimkaraboga.files.wordpress.com/2010/01/istatistiksel-surec-kontrol.ppt> (Erişim Tarihi: 29.06.2016)

Milli Eğitim Bakanlığı Merkez Teşkilatı, "Toplam Kalite Yönetim Uygulama Projesi", http://www.meb.gov.tr/ky/dosyalar/Projeler/meb_merkez_teskilati_tky_uygulama_projesi.pdf (Erişim Tarihi: 02.01.2016).

Ödevarsivi.com, "Kalite", http://www.odevarsivi.com/dosya.asp?islem=gor&dosya_no=24995, (Erişim Tarihi: 29.06.2016).

ÖZLÜ Tevfik, *Sağlıkta Şiddet: Nedenleri, Çözüm Önerileri*, <http://www.akcigersagligi.org/dosyalar/siddet.pdf?phpMyAdmin=gWjcEIRCry50%2CwYNFjchS9PNc97> (Erişim Tarihi: 15.06.2016).

ÖZDAŞLI Kürşat. "Toplam Kalite Yönetimi ve Yenilik İlişkisi: Bir Örnek Olay", <http://konicaminolta.com/vironmet/pdf/report/konica/2003/c3.pdf>. (Erişim Tarihi: 18.06.2016).

Wikipedia.org, "Dr.Deming'in İlkesi", http://tr.wikipedia.org/wiki/Deming'in_14_%C4%B0lkesi, (Erişim Tarihi: 28.06.2016).

TEZLER

AÇIKEL Cennet, “Eğitim Kurumlarında Toplam Kalite Yönetimi Anlayışı ve Karaman Milli Eğitim Müdürlüğünde Bir Araştırma.” Karaman: Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2011(*Yüksek Lisans Tezi*).

ADA Ece, “Tedarik Zincirinde Toplam Kalite Yönetimi.”İstanbul: Kadir Has Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü 2010(*Yüksek Lisans Tezi*).

AĞAOĞLU Talia Hayriye, “Ortaöğretim Kurumlarında Toplam Kalite Yönetimi Uygulamaları Zeynep Salip Alp Teknik ve Anadolu Meslek Lisesi.” Ankara: Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Halkla İlişkiler ve Tanıtım Anabilim Dalı, 2015 (*Yüksek Lisans Tezi*).

BEKTAŞ Fatma, “Sağlık Hizmetlerinde Toplam Kalite Yönetimi ve Akreditasyon Uygulamaları.” İstanbul: Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2013 (*Yüksek Lisans Tezi*).

BOL Pınar,“Sağlıkta Kalite ve Akreditasyon, Kalite Yönetiminin Tarihi.” *İzmir*: Dokuz Eylül Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, 2009(*Yayınlanmamış Yüksek Lisans Programı*).

BÜTÜN Halise,“ Mesleki ve Teknik Eğitim Kurumlarında Toplam Kalite Yönetimi Uygulamalarının Değerlendirilmesi.” *Düzce*: Düzce Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Toplam Kalite Yönetimi Anabilim Dalı, 2015 (*Yüksek Lisans Tezi*).

ÇALIŞKAN Faruk, “Çok Programlı Liselerde Toplam Kalite Yönetimi Uygulamalarının Değerlendirilmesi.”Konya: Selçuk Üniversitesi Program Geliştirme Bilim Dalı, 2010(*Yüksek Lisans Tezi*).

DOĞANER Işıl, “ Özel Hastanelerde Markalaşma, İmaj ve Toplam Kalite Yönetimi (Kurumsallaşma Süreci ve Müşteri Memnuniyeti Açısından İrdelenmesi.”İstanbul: Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, 2014 (*Yüksek Lisans Tezi*).

ECEVİT Mustafa, “Toplam Kalite Yönetimi ve Anadolu Efes Biracılık Ve Malt Sanayi A.Ş’de Toplam Kalite Yönetim Uygulaması.” Konya: Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, 2009 (*Yüksek Lisans Tezi*).

ERDEMİR Azime, “Sağlık Hizmetlerinde Toplam Kalite Yönetimi.” İstanbul: Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetim Anabilim Dalı, 2015(*Yüksek Lisans Tezi*).

DEMİRELETÖZ S, “Sağlık Hizmetlerinde Kalite Belgelendirme Sistemleri Ve Akreditasyon.” Isparta: Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kamu Yönetimi Anabilim Dalı, 2008(*Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*).

DOĞANAY Pınar, “Kaizen-Sürekli İyileştirme İle Hastanelerde İnsan Kaynaklarının Geliştirilmesi.” Ankara: Gazi Üniversitesi SBE Hastane İşletmeciliği Bilim Dalı,2008 (*Yüksek Lisans Tezi*).

GÖK Deniz. “Toplam Kalite Yönetimi Uygulamalarının Özel Sağlık Kuruluşlarında İş Verimliliği Üzerine Etkisi: Elazığ Medikal Park Hastanesi Örneği.” Türk Hava Kurumu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, 2014(*Yüksek Lisans Tezi*).

GÖKSEL Kemal Girgin, “Kalite Yönetim Sistemleri ve Tüketicinin Korunması Duyarlılığı: İstanbul'daki 5 yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi16, no.30(2013):259-299

GÖZLÜ, Kenan. “Akreditasyon Belgesine Sahip Bir Hastanede Hasta Güvenliği Kültürünün Değerlendirilmesi” Ankara: Hacettepe Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Sağlık Kurumları Yönetimi Programı,2011 (*Yüksek Lisans Tezi*).

HAYTA Hatice, “Sağlık Sektöründe Toplam Kalite Yönetimi ve Hasta Memnuniyetinin İstatistikî Göstergelerle Karşılaştırılması(Denizli İl Merkez Örneği).” Muğla:Muğla Üniversitesi, 2010(*Yüksek Lisans Tezi*).

KARABULUT Fatih, “Sağlık İşletmelerinde Kalite ve Akreditasyon ISO\IEC15189:2003 Uygulaması.”İzmir: T.C. Dokuz Eylül Üniversitesi SosyalBilimler Enstitüsü Toplam Kalite Yönetimi Anabilim Dalı, 2009(*Yüksek Lisans Tezi*).

KARADENİZGül, “Kamu Çalışanlarınca Toplam Kalite Yönetimi İlkelerinin Algılanması(İstanbul Avrupa yakası PTT Başmüdürlüğünde Bir Uygulama).” İstanbul:İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2015 (*Yüksek Lisans Tezi*).

KIRAÇ Sıla Mine, “Toplam Kalite Yönetimi ve Sağlık Hizmetleri.” İstanbul: Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Anabilim Dalı Hastane ve Sağlık Kurumları Yönetimi Bilim Dalı, 2016(*Yüksek Lisans Tezi*).

KURT Ali, “ Toplam Kalite Yönetimi ve Uygulamaları ve Firma Performansı İlişkisi.” Gebze:Gebze Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Rekabet Stratejileri, 2015(*Doktora Tezi*).

KÜÇÜK Nurhan, "Sağlık Hizmetlerinde Toplam Kalite Yönetimi ve Dış Müşteri Memnuniyeti Üzerine Diyarbakır İl Sağlık Müdürlüğü' ünde Bir Uygulama." Sivas:Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü,2009(*Yüksek Lisans Tezi*).

MADEN Mehmet Oğuz, "Toplam Kalite Yönetiminde Mükemmellik Modelinin İncelenmesi: Sağlık Sektöründe Bir Araştırma." Bolu: Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı, 2009(*Yüksek Lisans Tezi*).

MAKAS Sultan, "Sağlık Hizmetlerin de Toplam Kalite Yönetimi (Bursa Ağız ve Dış Sağlığı Merkezi Örneği)." İstanbul: Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Ana Bilim Dalı, 2014(*Yüksek Lisans Tezi*).

MİNE Polat, "Türkiye'de Sağlık Alanında Toplam Kalite Yönetimi: Devlet Hastaneleri Uygulamaları Üzerine Bir Araştırma." Ankara: Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2009 (*Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*).

NALBANT Fatma, "Belediyelerde Toplam Kalite Yönetimi: Üsküdar Belediyesi Örneği." İstanbul:Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Kamu Yönetimi Anabilim Dalı Mahalli İdareler ve Yerinden Yönetim Bilim Dalı,2016 (*Yüksek Lisans Tezi*).

ÖZDİL Nesrin,"JCI Akreditasyonu Olan Özel Hastanelerde Personel Temini ve Uygulaması." İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Uluslararası Kalite Yönetimi Bilim Dalı, 2010(*Yüksek Lisans Tezi*).

PAŞAOĞLU Pakize, "Hizmet İşletmelerinde Toplam Kalite Yönetimi." Isparta:Süleyman Demirel Üniversitesi, 2011(*Yüksek Lisans Tezi*).

SARIDUMAN Müşerref,"Sağlık Kuruluşlarında Toplam Kalite Yönetimi Akreditasyon Uygulamalarının ve Kalite Algısı Arasındaki İlişkinin Belirlenmesi: Örnek Bir Uygulama." Ankara: Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Sağlık Kuruluşları Yöneticiliği Anabilim Dalı, 2016 (*Yüksek Lisans Tezi*).

SELVİ Özgür, "Sağlık Kurumlarında Halkla İlişkiler ve Hasta Memnuniyetine Etkisi Üzerine Teorik ve Uygulamalı Bir Çalışma." Konya: Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2008 (*Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*).

SEVİM Erdoğan, "İlköğretim'de Toplam Kalite Yönetimi ve Farklı İki Uygulama." Kütahya:Dumlupınar Üniversitesi ve Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2010(*Yüksek Lisans Tezi*).

ŞAHİN Hülya, “Sağlık Bakanlığına Bağlı Hastanelerde Toplam Kalite Yönetimi Uygulamalarında Karşılaşılan Engeller ve Bir Araştırma.” Muğla: Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2012(*Yüksek Lisans Tezi*).

TAŞDEMİR Serhat, “Toplam Kalite Yönetimi İlkelerinin Ortaöğretim Kurumlarına Uygulanabilirliği.” Ankara:Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü,2014(*Yüksek Lisans Tezi*).

TOP Hilal,“Sağlık Hizmetlerinde Toplam Kalite Yönetiminin Çalışanlara Etkisi (Kırklareli İli Sağlık Çalışanları Örneği).” İstanbul:Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Hastane ve Sağlık Kurumları Yönetim Dalı,2013(*Yüksek Lisans Tezi*).

YAĞMURCU Fatma, “Hastanelerde Toplam Kalite Yönetimi ve Mardin Devlet Hastanesi Uygulaması.” İstanbul: Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Anabilim Dalı Yönetim Organizasyon Bilim Dalı,2015 (Yüksek Lisans Tezi).

YAMAN Yaşar, “Toplam Kalite Yönetimi Ve Sağlık Sektörü” İstanbul: Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetim Anabilim Dalı Hastane ve Sağlık Kurumları Yönetim Bilim Dalı, 2013 (*Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi*).

YILDIZ Hicran,“Toplam Kalite Yönetimi Algısının Kurum Kültürü Üzerine Etkileri: Sağlık Sektöründe Bir Araştırma.” İstanbul: Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2011(*Yüksek Lisans Tezi*).

YILMAZ Şerife, “Kaizen Sürekli İyileştirme Stratejisi İle Hastanede İnsan Kaynaklarının Geliştirilmesi.” İstanbul: Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2014 (*Yüksek Lisans Tezi*).

YUSUFOĞLU Emel,“Devlet Hastanelerinde Toplam Kalite Yönetimi Uygulaması (Uşak Devlet Hastanesi Örneği).”Afyonkarahisar:Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, 2008 (*Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*).

ZEYBEK YILDIRIM Bahar, “Sağlık Hizmetlerinde Akreditasyon.” Isparta: Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, 2011 (*Yayınlanmamış Yüksek Lisans Projesi*).

ZEYREKLİ YAŞ Sedef, “Toplam Kalite Yönetimi Anlayışının Sağlık Sektöründe Uygulanması: Trakya Üniversitesi, Sağlık Araştırma ve Uygulama Merkezi İle Edirne Devlet Hastanesi'nin Karşılaştırılması.” Edirne: Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Kamu Yönetimi Anabilim Dalı, 2009 (*Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*).

Raporlar

HACIOĞLU DENİZ Müjganve Elif HAYKIRHOBİKOĞLU, "Türkiye'de "Değere Bağlı Sağlık Sistemi" Temelinde Kamu ve Özel Sektör Açısından Algılanan Hizmet Kalitesi." Uluslararası Avrasya Ekonomileri Konferansı, Kırgızistan, 2011.



GELİŞİM ÜNİVERSİTESİ SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
SAĞLIK KURULUŞLARI YÖNETİCİLİĞİ
YÜKSEK LİSANS TEZİ

Değerli Meslektaşım ;

Bu anket, **İstanbul Şişli Hamidiye Etfal Eğitim Ve Araştırma Hastanesi'nde Çalışan Hemşirelerin Toplam Kalite Yönetimi ilkelerine yönelik algı düzeylerindeki farklılıkları saptamak** amacıyla yapılmıştır. Ankette isim belirtilmeyecek olup, elde edilen veriler Toplam Kalite Yönetimi ilkelerine yönelik algılarının belirlemek amaçlanmıştır. Form tanımlayıcı bilgiler ve sorulardan oluşmaktadır. Anket sonuçlarının sağlıklı olabilmesi için soruları samimi ve doğru olarak yanıtlamanız gerekmektedir. Sizlerin mesleki gelişimlerinize katkıda bulunmak amacıyla görüşleriniz bizim için önemlidir. Bu sebeple hazırlamış olduğumuz sorularımızı cevaplayarak geri bildirimde bulunmanızı rica etmekteyiz. Vakit ayırdığınız için teşekkür ederiz.

Mehtap Avcı

ANKET SORULARI

BÖLÜM 1- KİŞİSEL BİLGİLER

1.Cinsiyetiniz:

Kadın Erkek

2.Medeni Durum:

Evli Bekâr

3.Yaşınız:

20-30 31-40 41-50 51-60 60 ve üstü

4.Öğrenim Durumunuz:

İlköğretim Lise Ön Lisans Lisans Yüksek Lisans Doktora

5.Hastanenizde çalışma süreniz:

0-5 yıl 6-10 yıl 11-15 yıl 16-20 yıl 21yıl ve üstü

BÖLÜM 2- ALGILAMA ANKETİ

Aşağıdaki ifadelere katılım derecenizi , aşağıda belirtilen 5'li ölçeği göz önünde bulundurarak belirtiniz.

1: Kesinlikle hayır 2:Hayır 3:Fikrim yok 4:Evet 5: Kesinlikle Evet

2.1.BEKLLENEN ALGI		KESİNLİKE HAYIR	HAYIR	FIKRİM YOK	EVET	KESİNLİKE EVET
1. (B1)	Kurumunuzda yöneticiler kaliteyi gerçekleştirme hususunda liderlik ETMEKTE MİDİRLER?					
2. (B2)	Kurumunuzda üst yönetim, kurumun geleceğe yönelik hedeflerini belirlerken kendi bünyesinde çalışanlardan destek ALMALI MIDIR?					
3. (B3)	Kurumunuzda üst yönetim kurumun geleceğe yönelik hedeflerini Çalışanlar ile belirleyerek açıkça ortaya KOYMALI MIDIR?					
4. (B4)	Kurumunuza bağlı bulunan yönetici, iş yapış şekliyle ve çalışma performansı ile her zaman personeline olumlu örnek OLMAKTA MIDIR?					
5. (B5)	Üst yönetime gerektiğinde kolayca ULAŞILABİLMEKTE MİDİR?					
6. (B6)	Kurumunuzda çalışanların görevlerini yerine getirirken inisiyatif (taktir hakkı)kullanmasına izin VERİLEBİLMEKTE MİDİR?					
7. (B7)	Kurumunuzdaki çalışanlarınız düşünce ve fikirlerini çalışma arkadaşları ve amirleri ile rahatlıkla TARTIŞABİLMEKTE MİDİR?					
8. (B8)	Kurumunuzda hizmet alanların şikayetleri ve önerileri önemsenerek en kısa sürede ÇÖZÜMLENEBİLMEKTE MİDİR?					
9. (B9)	Kurumunuzda çalışan personeller arasında eşit ve adil iş paylaşımı YAPILMAKTA MIDIR?					
10.(B10)	Kurumunuzun tüm faaliyetleri müşteri(hasta)tatminine yönelik YAPILMAKTA MIDIR?					
11.(B11)	Kurumunuzda sunulan hizmetlerde hizmet alanların memnuniyeti ön planda TUTULMAKTA MIDIR?					
12.(B12)	Kurumunuzdan hizmet alanlar, kurumunuzda iş yaptırırken tanıdık personel aramaya ihtiyaç duymakta mıdır?					
13.(B13)	Kurumunuz tedarikçileriyle iyi ilişkiler kurarak, zamanında güvenilir ve hatasız girdi satın ALABİLMEKTE MİDİR?					
14. (B14)	Toplam kalite yönetimi uygulayan kurumunuzda süreç tanımları yapıp, ölçülerek sürekli iyileştirme SAĞLANMAKTA MIDIR?					
15.(B15)	Kurumunuz yenilikçi midir, dünyadaki tüm gelişmeleri yakından takip ETMEKTE MİDİR?					
16.(B16)	Kurum sistemlerinde ki problemler sürekli belirlenmeye ve çözülmeye ÇALIŞILMAKTA MIDIR?					
17.(B17)	Kurumunuzdaki kullanılan bilgisayar sistemleri değişen teknolojik yapıya UYUMLU MUDUR?					

18.(B18)	Kurumunuzda bilgi ve verilere ilişkin kayıtlar düzenli ve hatasız olarak TUTULMAKTA MIDIR?					
19.(B19)	Kurumunuzda uygulanan toplam kalite yönetimi uygulamaları ile ilgili bilgi ve veriler bilimsel yöntem ve araçlar kullanılarak ölçülmekte midir?					
20.(B20)	Kurumunuzda uygulanan toplam kalite yönetimi uygulamaları ile ilgili ölçülebilir süreçler tanımlanarak sorumlular BELİRLENMEKTE MİDİR?					
21.(B21)	Kurumunuzda yapılan iş, çalışanların, eğitime, yeteneklerine ve kişisel özelliklerine UYGUN MUDUR?					
22.(B22)	Kurumunuzda uygulanan toplam kalite yönetimi uygulamaları ile ilgili kalite yönetim sistemi uygulaması bütün birimleri KAPSAMAKTA MIDIR?					
23.(B23)	Kurumunuzda birimler arası bilgi akışı ve iletişim yeterli DÜZEYDE MİDİR?					
24.(B24)	Kurumunuzda üst yönetim, ekip çalışmaları yoluyla yeni fikirlerin ortaya atılmasını DESTEKLEMekte MİDİR?					
25.(B25)	Kurumunuzda yapılan hataların ve potansiyel kalite problemlerinin nedenleri araştırılarak ve tekrarlanmaması için çözümler GELİŞTİRİLMekte MİDİR?					
2.2. HİSSEDİLEN ALGI		KESİNLİKE HAYIR	HAYIR	FİKRİM YOK	EVET	KESİNLİKE EVET
1. (H1)	Kurumunuzda yöneticiler kaliteyi gerçekleştirme hususunda liderlik ETMEKTEDİRLER.					
2. (H2)	Kurumunuzda üst yönetim ,kurumun geleceğe yönelik hedeflerini belirlerken kendi bünyesinde çalışanlardan DESTEK ALMALIDIR.					
3. (H3)	Kurumunuzda üst yönetim kurumun geleceğe yönelik hedeflerini çalışanlar ile belirleyerek açıkça ortaya KOYMAKTADIRLAR.					
4. (H4)	Kurumunuza bağlı bulunan yönetici , iş yapış şekliyle ve çalışma performansı ile her zaman personeline olumlu örnek OLMAKTADIR.					
5. (H5)	Üst yönetime gerektiğinde kolayca ULAŞILABİLMEKTEDİR.					
6. (H6)	Kurumunuzda çalışanların görevlerini yerine getirirken inisiyatif(taktir hakkı)kullanmasına izin VERİLEBİLMEKTEDİR.					
7. (H7)	Kurumunuzdaki çalışanlarınız düşünce ve fikirlerini çalışma arkadaşları ve amirleri ile rahatlıkla TARTIŞABİLMEKTEDİR.					
8. (H8)	Kurumunuzda hizmet alanların şikayetleri ve önerileri önemsenerek en kısa sürede ÇÖZÜMLENEBİLMEKTEDİR.					
9. (H9)	Kurumunuzda çalışan personeller arasında eşit ve adil iş paylaşımı YAPILMAKTADIR.					
10.(H10)	Kurumunuzun tüm faaliyetleri müşteri(hasta)tatminine yönelik yapılmaktadır.					
11.(H11)	Kurumunuzda sunulan hizmetlerde hizmet alanların memnuyeti ön planda TUTULMAKTADIR.					
12.(H12)	Kurumunuzdan hizmet alanlar, kurumunuzda iş yaptırırken tanıdık personel aramaya ihtiyaç DUYMAKTADIR.					

13. (H13)	Kurumunuz tedarikçileriyle iyi ilişkiler kurarak,zamanında güvenilir ve hatasız girdi satın ALABİLMEKTEDİR.					
14.(H14)	Toplam kalite yönetimi uygulayan kurumunuzda süreç tanımları yapıp , ölçülerek sürekli iyileştirme SAĞLANMAKTADIR.					
15.(H15)	Kurumunuz yenilikçi dir , dünyadaki tüm gelişmeleri yakından takip ETMEKTEDİR.					
16.(H16)	Kurum sistemlerinde ki problemler sürekli belirlenmeye ve çözülmeye ÇALIŞILMAKTADIR.					
17.(H17)	Kurumunuzdaki kullanılan bilgisayar sistemleri değişen teknolojik yapıya UYUMLUDUR.					
18.(H18)	Kurumunuzda bilgi ve verilere ilişkin kayıtlar düzenli ve hatasız olarak TUTULMAKTADIR.					
19.(H19)	Kurumunuzda uygulanan toplam kalite yönetimi uygulamaları ile ilgili bilgi ve veriler bilimsel yöntem ve araçlar kullanılarak ÖLÇÜLMEKTEDİR.					
20.(H20)	Kurumunuzda uygulanan toplam kalite yönetimi uygulamaları ile ilgili ölçülebilir süreçler tanımlanarak sorumlular belirlenmektedir.					
21.(H21)	Kurumunuzda yapılan iş , çalışanların , eğitime, yeteneklerine ve kişisel özelliklerine UYGUNDUR.					
22.(H22)	Kurumunuzda uygulanan toplam kalite yönetimi uygulamaları ile ilgili kalite yönetim sistemi uygulaması bütün birimleri KAPSAMAKTADIR.					
23.(H23)	Kurumunuzda birimler arası bilgi akışı ve iletişim yeterli DÜZEYDEDİR.					
24.(H24)	Kurumunuzda üst yönetim, ekip çalışmaları yoluyla yeni fikirlerin ortaya atılmasını DESTEKLEMEDİR.					
25.(H25)	Kurumunuzda yapılan hataların ve potansiyel kalite problemlerinin nedenleri araştırılarak ve tekrarlanmaması için çözümler GELİŞTİRİLMEKTEDİR.					

TEŞEKKÜR EDERİM.