

**SAĞLIK ÇALIŞANLARININ YALIN YÖNETİM ALGISI, ÇALIŞAN
PERFORMANSI VE İŞ TATMİNİ**

BEYZA ATMACA MORGİL

**YÜKSEK LİSANS TEZİ
SAĞLIK YÖNETİMİ ANABİLİM DALI**

**DANIŞMAN
DR. ÖĞR.ÜYESİ DİLEK ŞAHİN**

DÜZCE, 2024

**SAĞLIK ÇALIŞANLARININ YALIN YÖNETİM ALGISI, ÇALIŞAN
PERFORMANSI VE İŞ TATMİNİ**

BEYZA ATMACA MORGİL

**YÜKSEK LİSANS TEZİ
SAĞLIK YÖNETİMİ ANABİLİM DALI**

**DANIŞMAN
DR. ÖĞR.ÜYESİ DİLEK ŞAHİN**

DÜZCE, 2024

T.C.
DÜZCE ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ
SAĞLIK ÇALIŞANLARININ YALIN YÖNETİM ALGISI, ÇALIŞAN
PERFORMANSI VE İŞ TATMİNİ

Beyza ATMACA MORGİL tarafından hazırlanan tez çalışması aşağıdaki jüri tarafından
Düzce Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Sağlık Yönetimi Anabilim Dalı'nda
YÜKSEK LİSANS TEZİ olarak kabul edilmiştir.

Tez Danışmanı

Dr. Öğr. Üyesi Dilek ŞAHİN
Düzce Üniversitesi

Jüri Üyeleri

Dr. Öğr. Üyesi Dilek ŞAHİN
Düzce Üniversitesi

Prof. Dr. Nurullah KURUTKAN
Düzce Üniversitesi

Dr. Öğr. Üyesi Hülya DİĞER
Erzurum Teknik Üniversitesi

Tez Savunma Tarihi: 13/06/2024

BEYAN

Bu tez çalışmasının kendi çalışmam olduğunu, tezin planlanmasından yazımına kadar bütün aşamalarda etik dışı davranışımın olmadığını, bu tezdeki bütün bilgileri akademik ve etik kurallar içinde elde ettiğimi, bu tez çalışmasıyla elde edilmeyen bütün bilgi ve yorumlara kaynak gösterdiğimi ve bu kaynakları da kaynaklar listesine aldığımı, yine bu tezin çalışılması ve yazımı sırasında patent ve telif haklarını ihlal edici bir davranışımın olmadığını beyan ederim.

13/06/2024

Beyza ATMACA MORGİL

TEŐEKKÖR

Lisans eğitim sürecim boyunca derslerinden feyz aldığım yüksek lisans eğitim dönemimde akademik bilgi ve deneyimleri ile her zaman yanımda olan sayın Dr. Öğr. Üyesi Dilek ŞAHİN hocama desteğini her zaman hissettirdiği için saygı ve teşekkürlerimi sunarım.

Araştırma sürecimde maddi ve manevi desteklerini hiçbir zaman esirgemeyen, varlıklarıyla hayatımı güzelleştiren canım annem Selma ATMACA'ya, canım babam Bilgin ATMACA'ya ve kardeşlerim Berkay ATMACA ve Büşra ATMACA'ya sonsuz saygı ve şükranlarımı sunarım.

Her daim yanımda olan, bu süreçte nazımı fazlasıyla çeken sevgili eşim Ali Osman MORGİL'e sonsuz sevgi ve teşekkürlerimi sunarım.

13 Haziran 2024

Beyza ATMACA MORGİL

İÇİNDEKİLER

ŞEKİL LİSTESİ.....	ix
TABLolar LİSTESİ.....	x
KISALTMALAR.....	xi
SİMGELER	xii
ÖZET	xiii
ABSTRACT	xiv
1.GİRİŞ.....	1
2.ALANYAZIN.....	4
2.1.YALIN YÖNETİM.....	4
2.1.2. Yalın Yönetim Kavramı.....	6
2.1.3. Yalın Yönetimin Doğuşu	8
2.1.3.1. Tam Zamanında Sistem (TZS).....	9
2.1.3.2.Jidoka	9
2.1.3.3. Kanban	10
2.1.3.4. Toplam Kalite Kontrolü (TQC).....	10
2.1.4.Yalın Yönetimin Esasları	14
2.1.5. Yalın Yönetim İlkeleri.....	14
2.1.5.1. Değer	15
2.1.5.2. Değer Akışı	15
2.1.5.3. Sürekli Akış	15
2.1.5.4. Çekme.....	15
2.1.5.5. Mükemmellik	16
2.1.6. İsraf Kavramı.....	17
2.1.7. Sağlık Hizmetlerinde Yalın Yönetimin Önemi	19
2.2. ÇALIŞAN PERFORMANSI	22
2.2.1. Performans Değerlendirme	23
2.2.2. Çalışan Performansını Etkileyen Faktörler	24
2.2.3. Sağlık Kurumlarında Çalışan Performansın Önemi	26
2.3. İŞ TATMİNİ	26
2.3.1. İş Tatminini Etkileyen Faktörler	30
2.3.2. Sağlık Kurumlarında İş Tatminin Önemi.....	32
2.4. YALIN YÖNETİM, İŞ TATMİNİ İLE GÖREV PERFORMANSI ARASINDAKİ İLİŞKİ.....	32
2.4.1. Sağlık Kuruluşlarında Yalın Yönetim ve Görev Performansı	33
2.4.2. Sağlık Kuruluşlarında İş Tatmini ve Görev Performansı	35

3.MATERYAL VE YÖNTEM.....	37
3.1. ARAŞTIRMANIN PROBLEMİ	37
3.2. ARAŞTIRMA SÜRECİ VE HİPOTEZLER	37
3.3. ARAŞTIRMA EVRENİ VE ÖRNEKLEMİ	38
3.4. VERİ TOPLAMA ARAÇLARI	40
3.5. VERİLERİN TOPLANMASI	40
3.6. VERİLERİN ANALİZİ	41
3.7. ARAŞTIRMANIN SAYILTI LARI.....	42
3.8. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIK LARI	42
4. BULGULAR VE TARTIŞMA	43
4.1. DEMOGRAFİK ÖZELLİKLERİN DAĞILIMI.....	43
4.2. YALIN YÖNETİM ÖLÇEĞİNE AİT GEÇERLİK VE GÜVENİLİRLİK ANALİZLERİNE AİT BULGULAR	45
4.3. GÖREV PERFORMANSI ÖLÇEĞİNE AİT GEÇERLİK VE GÜVENİLİRLİK ANALİZLERİNE AİT BULGULAR	52
4.4. İŞ TATMİNİ ÖLÇEĞİNE AİT GEÇERLİK VE GÜVENİLİRLİK ANALİZLERİNE İLİŞKİN BULGULAR	54
4.5. YALIN YÖNETİM, GÖREV PERFORMANSI VE İŞ TATMİNİ ARASINDAKİ KORELASYON VE REGRESYON ANALİZİ SONUÇ LARI..	57
5.SONUÇ VE ÖNERİLER.....	62
6. KAYNAKÇA	65
7.EKLER.....	77
7.1. EK 1 ANKET FORMU	77
7.2. EK 2 GEREKLİ İZİNLER.....	81
7.3. EK 3 YALIN YÖNETİM ÖLÇEĞİ.....	86
ÖZGEÇMİŞ.....	87

ŞEKİL LİSTESİ

	<u>Sayfa No</u>
Şekil 1. Yönetim Süreci	4
Şekil 2. Yalının Faydaları.....	8
Şekil 3. Kaizen.....	11
Şekil 4. Standardizasyon Aşaması	13
Şekil 5. PUKO Döngüsü.....	16
Şekil 6. İhtiyaçlar Hiyerarşisi.	28
Şekil 7. Araştırma Süreci	38
Şekil 8. Yalın Yönetim Ölçeğine İlişkin Doğrulamalı Faktör Analizi Modeli.....	51
Şekil 9. Görev Performansı Doğrulamalı Faktör Analizi Modeli	54
Şekil 10. İş Tatmini Doğrulamalı Faktör Analizi Ölçüm Modeli	56

TABLÖLAR LİSTESİ

Sayfa No

Tablo 1. Yalın ile ilgili tanımlar.	6
Tablo 2. Toyota Tarafından Uygulanan Kalite Süreçlerinin Zaman Çizelgesi	9
Tablo 3. İsrar Türleri ve Örnekler.	18
Tablo 4. Herzberg Teorisindeki Faktörlerin Özeti	29
Tablo 5. Ana Kütleye Karşılık Gelen Örneklem Sayıları	39
Tablo 6. Katılımcıların Demografik Özelliklerine Yönelik Bulgular	44
Tablo 7. Değişkenlerin Çarpıklık ve Basıklık Değerleri.....	45
Tablo 8. Yalın Yönetime İlişkin Ortak Faktör Varyansı.....	46
Tablo 8. (Devam). Yalın Yönetime İlişkin Ortak Faktör Varyansı.....	47
Tablo 9. Yalın Yönetim Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları	47
Tablo 10. Yalın Yönetim Doğrulamalı Faktör Analizi Uyum İyiliği İndeksleri	48
Tablo 11. Yalın Yönetim Regresyon Katsayıları ve Standardize Edilmiş Regresyon Katsayıları.....	49
Tablo 12. Görev Performansına Ait Regresyon Katsayıları ve Standardize Edilmiş Regresyon Katsayıları.....	52
Tablo 13. Görev Performansı Doğrulamalı Faktör Analizi Uyum İndeksleri.....	53
Tablo 14. İş tatmini ölçeği Regresyon Katsayıları ve Standardize Edilmiş Regresyon Katsayıları.....	55
Tablo 15. İş Tatmini Doğrulamalı Faktör Analizi Uyum İndeksleri	55
Tablo 16. AVE ve CR Değerleri.....	57
Tablo 17. Tanımlayıcı İstatistikler	58
Tablo 18. Korelasyon Analizi	59
Tablo 19. Çoklu Regresyon Analizi	60

KISALTMALAR

DFA	Doğrulayıcı Faktör Analizi
GP	Görev Performansı
İKY	İnsan Kaynakları Yönetimi
MIT	Massachusetts Institute of Technology
OECD	Ekonomik İş Birliği ve Kalkınma Örgütü
PUKO	Planla-Uygula-Kontrol-Önlem A1
SPSS	Statistical Package for the Social Sciences
TDK	Türk Dil Kurumu
TKY	Toplam Kalite Yönetimi
TÜS	Toyota Üretim Sistemi
TÜB	Toplam Üretken Bakım
TZS	Tam Zamanında Sistem
WHO	Dünya Sağlık Örgütü
WOS	Web Of Science Core Collection
YÖK	Yüksek Öğretim Kurumu
YEM	Yapısal Eşitlik Modeli
AFA	Açımlayıcı Faktör Analizi
AMOS	Analysis of Moment Structures
İT	İş Tatmini
YÖK	Yükseköğretim Kurulu
AVE	Ortalama Varyans Ekstraksiyonu
CR	Bileşik Güvenilirlik
YY	Yalın Yönetim

SİMGELER

α	Cronbach Alpha
χ^2	Ki-kare Dağılımı
$\bar{x}$	Ortalama
n	Örneklem Büyüklüğü
β	Yol katsayısı

ÖZET

SAĞLIK ÇALIŞANLARININ YALIN YÖNETİM ALGISI, ÇALIŞAN PERFORMANSI VE İŞ TATMİNİ

Beyza ATMACA MORGİL

Düzce Üniversitesi

Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Sağlık Yönetimi Anabilim Dalı

Yüksek Lisans Tezi

Danışman: Dr. Öğr. Üyesi Dilek ŞAHİN

Haziran 2024, 86 sayfa

Sağlık sektörü karmaşık ve değişimin sürekli olduğu bir sektördür. Sağlık sektörü, bütçelerin küçülmesi ve talebin artması nedeniyle son yıllardır baskı altındadır, bu da sağlık hizmetleri tarafından "daha azla daha fazlasının elde edilebilmesi" için "yalın düşüncenin benimsenmesini gerektirmiştir. Bu çalışmanın amacı yalın yönetim, görev performansı ve iş tatmini arasındaki ilişkiyi incelemektir. Araştırmada nicel araştırma yöntemleri kullanılmıştır. Araştırma bir özel hastanenin iki şubesinde gerçekleştirilmiş olup 236 sağlık çalışanı ile yürütülmüştür. Yalın yönetim ölçeği, görev performansı ölçeği ve iş tatmini ölçeği olmak üzere üç anketten yararlanılmıştır. Yalın yönetim ölçeği Türkçeye uyarlanmıştır. Verilerin analizi SPSS ve AMOS paket programları ile gerçekleştirilmiştir. Ölçeklere ait geçerlilik ve güvenilirlik analizleri gerçekleştirilmiştir. Araştırma kapsamında yaş, cinsiyet, eğitim durumu, iş tatmini ve yalın yönetimin görev performansı üzerindeki etkisini ölçmek için çoklu regresyon analizi uygulanmıştır. Analiz sonucunda eğitim durumunun, iş tatmini ve yalın yönetim algısının görev performansı üzerinde istatistiksel olarak anlamlı etkisi olduğu bulunmuştur ($p<0,05$).

Anahtar Sözcükler: Görev Performansı, İş Tatmini, Sağlık Çalışanları, Yalın yönetim

ABSTRACT

HEALTHCARE WORKERS' PERCEPTION OF LEAN MANAGEMENT, EMPLOYEE PERFORMANCE AND JOB SATISFACTION

Beyza ATMACA MORGİL

Duzce University

Graduate School, Department of Health Management

Master's Thesis

Advisor: Asst. Prof. Dilek ŞAHİN

June 2024, 86 pages

Healthcare is a complex and ever-changing industry. The healthcare sector has been under pressure in recent years due to shrinking budgets and increasing demand, which has necessitated the adoption of lean thinking by healthcare services in order to "achieve more with less". The aim of this study is to examine the relationship between lean management, task performance and job satisfaction. Quantitative research methods were used in the study. The research was carried out in two branches of a private hospital and involved 236 healthcare workers. Three surveys were used: lean management scale, task performance scale and job satisfaction scale. The lean management scale was adapted to the Turkish language. Data analysis was carried out using SPSS and AMOS packages. Validity and reliability analyses of the scales were carried out. The research used multiple regression analysis to measure the effect of age, gender, educational status, job satisfaction and lean management on task performance. As a result of the analysis, it was found that educational status, job satisfaction and lean management perception had a statistically significant effect on task performance ($p < 0,05$).

Anahtar Sözcükler: Performance, Job satisfaction, Healthcare, Lean management

1.GİRİŞ

Günümüzde sağlık sektörünün hızlı bir şekilde büyüdüğünü ve geliştiğini görmek mümkündür. Bu gelişmeyle birlikte mal ve hizmet kalitesinin ele alınması tüm organizasyonlar ve sektörler için en öncelikli konudur. Sağlık sektöründe, diğer kuruluşlarla karşılaştırıldığında, hizmetin önemi ve insan yaşamı ve sağlığı ile ilgilenmesi nedeniyle, kalite iyileştirme ve güvenceye büyük önem verilmektedir (Isfahani vd., 2018: 162). Bununla birlikte iş ortamlarının daha rekabetçi hale gelmesiyle, sağlık hizmetleri de dahil olmak üzere tüm iş sektörlerindeki kuruluşlar, operasyonlarını iyileştirme, maliyetlerini en aza indirme ve daha kaliteli hizmet sunma amacıyla çalışmaktadırlar (Alkhaldi ve Abdallah, 2019: 1078).

Dünyada da sağlık kurumları ağır iş yükleri sebebiyle hastalara kaliteli sağlık hizmeti sağlama konusunda baskı altında kalmaktadır. Ağır iş yükleri tıbbi tedavide gecikmeye veya hataya neden olarak hastanın hayatı ve ailesi için yıkıcı olabilmekte ve bu tür sorunlar hasta güvenliğini olumsuz etkileyerek daha fazla istenmeyen olaya ve daha yüksek hastane mortalitesine sebebiyet vermektedir. Tıbbi hataları azaltmak için sağlık hizmeti kuruluşlarının, hasta güvenliği ve memnuniyetine yönelik sağlık hizmeti performansını sürekli iyileştirmek için yalın yönetim gibi bütüncül bir kalite yaklaşımı uygulaması gerekmektedir (Ahmed vd., 2022: 1).

Yalın yönetim, son yirmi yılda hükümetlerin, hizmet sağlayıcı kuruluşların, tıp birliklerinin, yöneticilerin, sigorta şirketlerinin ve diğer paydaşların dikkatini çeken yöntemlerden biridir (Isfahani vd., 2018: 163). Toyota Motor Corp.'un öncülüğünü yaptığı yalın yönetim uygulamaları, müşterileri memnun ederken maliyetleri düşürmenin, kaliteyi artırmanın ve israfı ortadan kaldırmanın faydalarını birleştiren kazanan bir rekabet stratejisi olarak görülmektedir. Son zamanlarda araştırma çalışmaları, yalın yönetimin sağlık hizmetleri operasyonlarında başarılı bir şekilde uygulandığına dair kanıtlar üretmektedir. Sağlık hizmetlerinde yalın yönetimden beklentiler umut vericidir çünkü yalın yönetim uygulamaları hastayı ilk sıraya koyar ve kaynakların optimum kullanımı yoluyla yüksek kaliteli bakım elde etmek için klinik prosedürleri etkili bir şekilde yeniden tasarlamayı amaçlar (Alkhaldi ve Abdallah, 2019: 2).

Yalın yönetim, çok çeşitli araçları içeren en önemli yönetim tekniklerinden biridir. Bu araçlar, yöneticilerin işletmelerini ve işletmelerini kaynak kısıtlamaları dahilinde etkin bir şekilde yürütmelerine ve herhangi bir sorun ve kesinti olmadan işletim sürekliliğini sürdürmelerine yardımcı olur. Bunun nedeni, bu araçların maliyet, zaman ve emek tasarrufu sağlaması, dolayısıyla çıktıyı ve performansta verimliliği artırmasıdır (Naeemah ve Wong, 2021: 1078). Yalın yönetim, israfı ortadan kaldırmanın temeli olarak müşteri değeri üretmeye odaklanması, kuruluşların süreçlerini iyileştirmelerine, faaliyetlerinin maliyetlerini düşürmelerine ve sonuç olarak performans kazanımları elde etmelerine olanak tanınmaktadır (Klein vd., 2022: 673).

Yalın yönetim, iş süreçlerindeki gereksiz adımların, kaynak israfının ve verimsizliklerin tanımlanması ve çözümlenmesi üzerine odaklanır. İş yapma şeklindeki problemleri tespit ederek, bu sorunları çözmek ve iş süreçlerini daha etkin hale getirmek için adımlar atılabilmektedir. Yalın yönetim yaklaşımıyla uyumlu insan kaynakları yöntemleri, işletmenin verimliliğini ve etkinliğini artırabilir. Yalın işletme olgusu, işletmenin süreçlerini optimize ederek israfı minimize etmeyi, verimliliği artırmayı ve değeri en üst düzeye çıkarmayı amaçlar. Bu hedeflere ulaşmak, sadece yöneticilerin değil, tüm çalışanların yalın düşünce biçimini benimsemesiyle mümkün olmaktadır (Derin, 2017: 7-9).

İşletmelerin sürdürülebilirliği için önemli unsurların başında, çalışanların performansını yüksek düzeyde tutmak ve uzun süreli bağlılıklarını sağlamaktır. Çalışanların işletme için değerli katkılar sağlaması, rekabet üstünlüğü elde etmeye ve işletmenin kârlılığını artırmaya yardımcı olmaktadır (Diktaş ve Özgeldi, 2020: 12). Bir kuruluşun genel üretkenliğinin ve başarısının çalışanların etkin ve verimli performansına bağlı olduğu bu performansın daha iyi hale gelmesi ise çalışanların iş tatminine bağlı olduğuna dair genel bir anlayış bulunmaktadır (Inayat ve Khan, 2021: 1).

Yalın yönetim ve performans ilişkisinin sektörler arasında önemli yeri olduğunu ve kaynak israfını önlemek, iş süreçlerini etkin ve verimli kılmak için yalın yöneticiler, sağlık kuruluşları, kamu ve özel kuruluşlar adına önem arz etmektedir. Bu çalışma ile sağlık çalışanlarının yalın yönetim algısının çalışanların görev performansına ve iş tatminine etkisi literatüre kazandırılacaktır. Bu araştırmadan elde edilen sonuçlar ile sağlık sektöründe yalın yönetim, çalışan performansı ve iş tatmini arasındaki ilişki belirlenecektir. Bu çalışmanın hem sağlık hizmetleri yönetimine hem de sağlık çalışanlarına katkı sağlaması düşünülmektedir.

Çeşitli motivasyonlara sahip insanlar, hayatta kalmak için seçtikleri kariyer yolunda kendilerine iş, gelir ve daha iyi bir gelecek güvencesi verildiğini varsayarak bir kuruluşa katılırlar. Her bireyin yaşamının farklı aşamalarında farklı ihtiyaçları ve gereksinimleri vardır. Sağlanan temel gereksinimleri korumak ve çalışanlara ve kuruluşa uygun fırsatlar ve ortam yaratmak yönetimin temel sorumluluğudur (Varadaraj ve Ananth, 2020: 139). Bu nedenle, yalın uygulama açısından iş tatminini etkileyen ve çalışanların performansına iyi faydalar sağlayabilecek önemli değişkenleri analiz etmek için yalın yönetim, iş tatmini ve çalışan performansı arasındaki ilişki incelenmiştir.

Bu araştırmanın amacı sağlık çalışanlarının yalın yönetim algısı, görev performansı ve iş tatmini arasındaki ilişkiyi incelemektir. Bu ilişkide demografik faktörlerden yaş, cinsiyet ve eğitimin rolü de ele alınmıştır. Bu araştırma ile yalın yönetimin ve iş tatmininin görev performansına etkisi, bu etkilerin yönü ve gücü bilimsel yöntemle analiz edilmesi ve elde edilen bulguların, araştırmacılar, sağlık işletmeleri ve kamu kurumlarının yararına sunulması amaçlanmıştır. Bu ilişkiden doğacak sonuçların sağlık kurumlarındaki yöneticilerin etkili karar vermede ve görev performansını etkileyen değişkenlerin açıklanmada katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Araştırmanın ikinci bölümünde yönetim kavramından, fonksiyonlarından, yalın yönetimin kavramından, tarihçesinden, özelliklerinden, yalının faydaları, yönetim süreci yalın yönetim tekniklerinden, sağlık hizmetlerinde yalın yönetimin önemi ardından çalışan performansı kavramı, performansa etki eden faktörler, sağlık hizmetlerinde performansın önemi daha sonra iş tatmini kavramı, iş tatminine etki eden faktörler, sağlık hizmetlerinde iş tatminin önemi gibi kavramlar açıklanmış olup en son yalın yönetim, performans ve iş tatmini arasındaki ilişkiden bahsedildikten sonra araştırmanın var ise yalın yönetim, performans ve iş tatmini ile ilgili yapılmış çalışmalar özetlenmiştir.

Araştırmanın üçüncü bölümünde yöntem kısmından, genel olarak araştırmanın nasıl yapılacağı açıklanmaya çalışılmıştır. Araştırmanın evren ve örnekleme (araştırma /çalışma grubu) veri toplama araçları, verilerin toplanması verilerin analizi ayrı başlıklar altında açıklanmaktadır.

Araştırmanın dördüncü bölümünde anket üzerinden elde edilen bulgular belirtilmiş ve yorumlanmaya çalışılmıştır. Beşinci bölüm olan araştırmanın son bölümünde ise bulgulardan hareketle araştırma sonuçları ve sonuçların nezdinde önerilerde bulunulmuştur.

2. ALANYAZIN

2.1.YALIN YÖNETİM

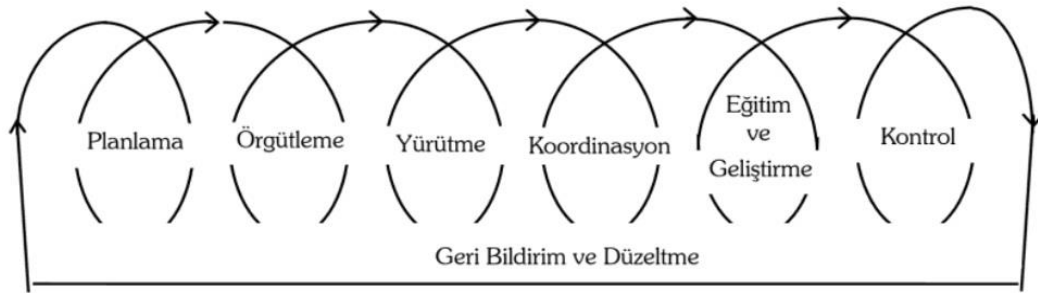
Bu bölümde yönetim kavramı, yönetimin fonksiyonları, yalın yönetim kavramı, yalın yönetimin tarihi, yalın yönetimin özellikleri, yalın yönetimin araçlarından olan 5S sistemi, Kaizen, Altı sigma, Değer Akışı Haritalama, Toplam Kalite Yönetimi ve süreç yönetimi açıklanmaya çalışılmış olup, yalın yönetim uygulamaları ve yalın yönetimde önemli olan kavramlardan bahsedilmiştir

"Yönetim" kelimesinin etimolojisinin Fransızca "yönetmek" kelimesinden geldiğine inanılmaktadır. "Yönetim" kelimesinin Türkçe karşılığı "at eğitimi, bu eğitimin verildiği yer, binicilik" anlamına gelmektedir. Kökeni, atları dizginlerle yönlendiren atların eğitiminde yatmaktadır. "Yönetim" kelimesi Arapça ve Türkçe kelimedenden gelir ve "liderlik etmek" anlamına gelmektedir (Saruhan, 2018: 3).

Yönetim dünyanın her yerinde mevcut olduğundan herkesi etkilemektedir. Bu, kendini yönetmek, yani yeteneklerimizi hedeflerimize odaklamak için geçerli olmaktadır. Başkalarıyla olan çalışma ilişkilerimiz için de geçerlidir, çünkü onlar hakkındaki seçimlerimizi etkilemektedir. Yönetim, bir misyonu gerçekleştirmek için çalışan organizasyonlarını bir araya getirmekle ilgilidir (Magretta, 2002: 1-2).

Özetle yönetim, organizasyonların amaçlarını ve hedeflerini belirlemek için kaynakların etkili bir şekilde planlanması, koordinasyonu ve yönlendirilmesi sürecidir. Bu süreç, insanları, finansal kaynakları, özellikleri, zaman ve diğer özellikleri içermektedir (Paşaoğlu, 2013: 3).

Aşağıda belirtilen şekil 1’de yönetim süreci gösterilmiş ve açıklanmaya çalışılmıştır.



Şekil 1. Yönetim Süreci (Kaynak: Şimşek ve Çelik, 2018: 4)

Planlama, geleceğe yönelik faaliyetlerin düzenlenmesi ve yönlendirilmesi amacıyla gerçekleştirilen bir süreçtir. Bu süreçte, belirli hedeflere ulaşmak için neler yapılması gerektiği, nasıl yapılacağı, hangi kaynakların kullanılacağı ve neden bu şekilde yapılması gerektiği gibi sorulara cevaplar aranır. Planlama işletmelerin başarılı bir şekilde ilerlemesi ve hedeflerine ulaşması için büyük önem taşımaktadır (Saruhan, 2018: 5).

Örgütlenme, işletmenin hedeflerine ulaşmasını sağlamak için kaynakları (insanlar, malzemeler, sermaye vb.) en etkili şekilde düzenlemek ve koordine etmektir. Bu süreçte farklı grupları bir arada tutmak, iş birliğini ve uyumu teşvik etmek, kaynakların verimli kullanılmasını sağlamak önemli rol oynar. Ayrıca, örgütlenme işlevi, işletmenin büyümesi ve değişen koşullara uyum sağlaması için gereken yapısal ve kültürel düzenlemeleri yapmayı içermektedir (Demirci, 2023: 5).

Yürütme (Yöneltme), yöneltme, yönetim fonksiyonlarından biridir ve organizasyonun hedeflerine ulaşmak için çalışanların yönlendirilmesi, motive edilmesi ve faaliyetlerin etkin bir şekilde yürütülmesinin sağlanması anlamına gelir. Yöneltme, diğer yönetim işlevleri olan kontrol ve örgütlenme ile iç içe geçmiş ve birbirini tamamlayan bir rol üstlenir (Titiz, 2021: 19).

Koordinasyon, yönetim açısından oldukça önemli bir kavramdır ve işletmenin başarılı bir şekilde işlemlerini sağlamak için temel bir gerekliliktir. Koordinasyon insanların çabalarını bir araya getirmeyi, faaliyetleri birbirine uygun bir şekilde düzenlemeyi ve ortak hedeflere ulaşmaya yardımcı olmayı ifade etmektedir (Gürol ve Turhan, 2004: 87).

Eğitim ve Geliştirme, İnsan Kaynakları Yönetimi (İKY), bir organizasyonun en değerli varlıkları olan çalışanların etkili bir şekilde yönetilmesini amaçlar. İKY'nin birinci önceliği genellikle insan kaynaklarının etkin bir şekilde kullanılması ve geliştirilmesidir. Eğitim ve geliştirmeyle yetenek geliştirme, eksikliklerin tespiti, iş performansının geliştirilmesi, sosyal dayanışma ve iletişim gibi unsurlar sağlanmaktadır. Sonuç olarak, eğitim ve geliştirme, insan kaynakları yönetiminin temel bir bileşenidir ve işletme içindeki bireylerin potansiyellerini açığa çıkararak hem bireylerin hem de işletmenin başarısını artırmayı hedeflemektedir (Kahraman ve Fındıklı, 2018: 52).

Kontrol, İşletmelerde kontrol, planlanan hedefler ile gerçekleşen sonuçları karşılaştırarak işletmenin performansını değerlendirmeyi ve gerektiğinde düzeltici önlemler almayı içermektedir (Saruhan, 2018: 6).

2.1.2. Yalın Yönetim Kavramı

1988'de Krafcik, Triumph of The Lean Production System (Yalın Üretim Sisteminin Zaferi) adlı makalesinde, seri üretime kıyasla nasıl daha az kaynak kullanılacağını vurgulayan Toyota tarafından kullanılan üretim sistemini tanımlamak için yalın terimini kullanmıştır. "Yalın" terimi ilk kez Toyota Üretim Sistemi (TÜS) üzerinde çalışan MIT (Massachusetts Teknoloji Enstitüsü) araştırmacılarından oluşan bir ekip tarafından kullanıldığından beri, yalın ilkeler ve araçlar tüm dünyaya yayılmıştır. (Anuar vd, 2021: 51). Tablo 1'de, yazarlar tarafından belirlenen yalın tanımının temel yönleri listelenmektedir.

Tablo 1. Yalın ile ilgili tanımlar (Kaynak: Sinha ve Matharu, 2019: 303).

Yazar	Yalın Tanımları
Krafcik (1988)	Seri üretimde kullanılan kaynaklara kıyasla organizasyonel kaynakların daha az kullanılması.
Womack, Jones ve Roos (1990)	Sürekli iyileştirmeyi amaçlayan bir dizi ilke ve en iyi uygulamalardan oluşan seri üretim ve zanaat üretiminin birleşimi.
Shah ve Ward (2003)	Yalın, müşterilere değer sunmayı amaçlayan birbiriyle ilişkili unsurlardan ve yönetim uygulamalarından oluşan bütünleşmiş bir sistemdir.
Shah ve Ward (2007)	Yalın üretim, organizasyon genelinde ve tedarik zinciri ağında israfın ortadan kaldırılmasına odaklanan Sosyo-teknik sistem olarak tanımlanır.

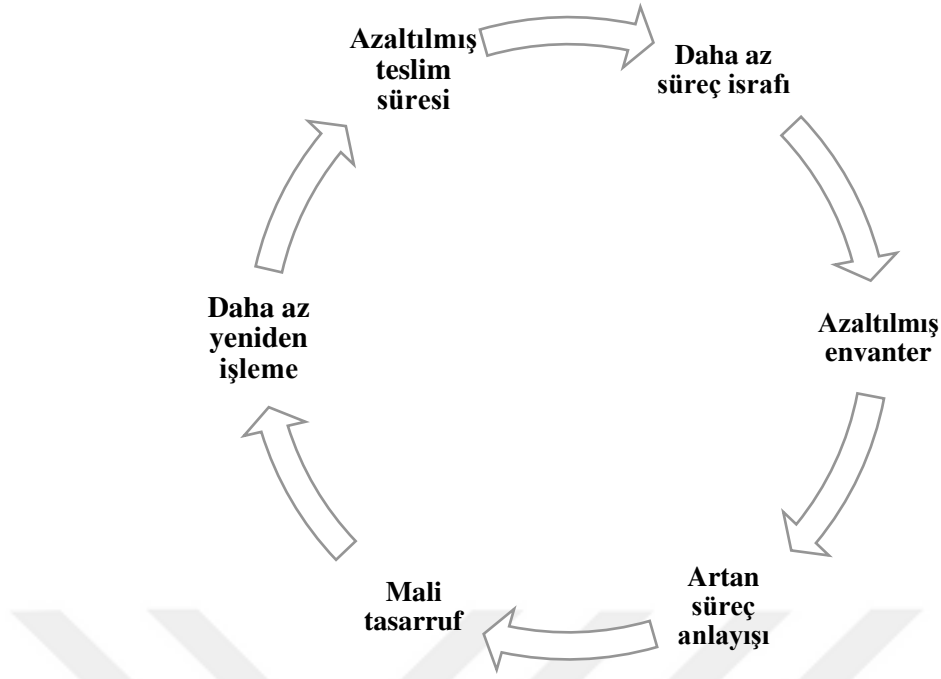
Yalın yönetim uygulamaları ve araçlarının kullanımı ve uygulanabilirliği, ekonominin farklı kuruluşlarının ve sektörlerinin ilgisini uyandırmış ve yalın sistemin tasarlandığı otomotiv sektörünün çok ötesine geçmiştir (Luiz Klein vd., 2022: 673). Günümüzde şirketler, dinamik pazar senaryosunda merdivenleri yukarı taşımak için rekabetin, pazarın ve var oldukları kurumsal ortamın zorluklarına karşı sürekli olarak çözüm arayışı içinde kalmışlardır. Yalın üretim, işletmelerin emriyle en önemli operasyon yönetimi paradigmalarından biri olarak ortaya çıkmıştır. Kuruluşların kaliteyi, esnekliği ve teslimatı iyileştirme ve aynı zamanda maliyetleri düşürmeye odaklanma şeklindeki ikili hedeflerini karşılamaları gerekmektedir. Yalın olgusunun kökeni Japonya'dadır ancak

dünya çapında benimsenmesi de hızlı bir şekilde olmuştur. Gelişmekte olan ekonomilerin yükselişe geçmesiyle birlikte küresel üretim manzarası büyük ölçüde değişmiştir. Bu durum, rekabetçi kalabilmek, müşteri ihtiyaçlarını karşılamak ve operasyonları optimize etmek için kuruluşlar tarafından yalın metodolojilerin daha fazla uygulanmasına yol açmıştır (Sinha ve Matharu, 2019: 303).

Yalınlığın temel konsepti, bir üretim sistemindeki malzeme ve bilgi akışı sorunlarını ele alarak israfı ortadan kaldırmak ve sistemi daha verimli ve rekabetçi hale getirmektir. Yaygın olarak bahsedilen atıklar arasında aşırı üretim, envanter, bekleme, aşırı işleme, taşıma, hareket ve kusurlar yer almaktadır. Yalın üretim aynı zamanda geleneksel üretim modellerine karşı bir alternatif olarak da görülmektedir (Chaple vd., 2021: 99).

Yalın düşüncenin ilkelerini benimseyen firmalar üretim süreçlerinin kalitesini, esnekliğini ve müşteriye yanıt verme süresini iyileştirmek için hücreler ve değer akışları halinde yeniden organize olmaktadır. Daha önce yöneticiler tarafından alınan kararlar, bunun yerine iş süreçlerine yakın ekipler tarafından verilmektedir. Organizasyon, orta düzey yöneticilerin önderlik ettiği proje odaklı iyileştirme ile yukarıdan aşağıya doğru karakterize edilen geleneksel bir yapıdan, şirket genelinde yerel olarak yetkilendirilmiş ekipler tarafından sürekli iyileştirmenin yapıldığı bir yapıya dönüştürülüyor. Üretim stratejisindeki bu değişiklik, artan operasyonel verimlilik ve etkinlikle ilişkilidir ve bu da firma performansını olumlu yönde etkilemektedir (Fullerton vd., 2014: 414).

Aşağıdaki şekil 2’de yalının faydaları gösterilmiştir.



Şekil 2. Yalının Faydaları (Kaynak: Melton, 2005: 663)

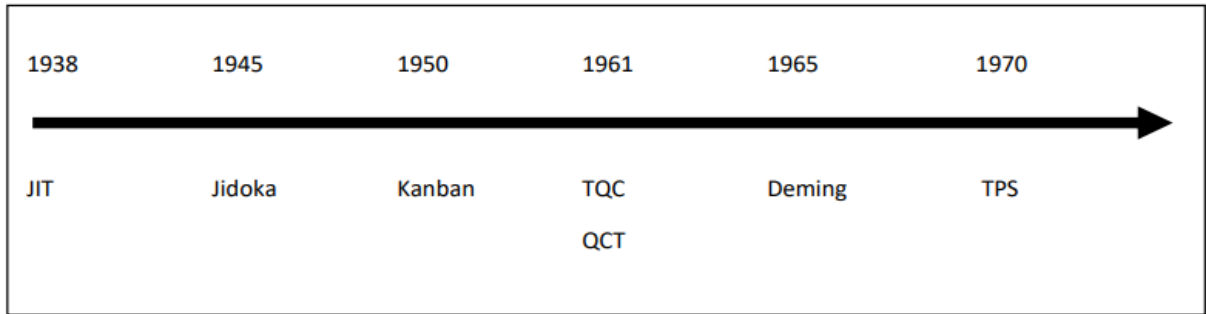
Yalın üretimle ilgili faydalar arasında, daha düşük stoklar, daha iyi kalite, daha az israf, daha az yeniden çalışma, daha iyi motivasyon, daha fazla süreç verimi, daha fazla üretkenlik, daha fazla esneklik, daha az alan gereksinimi, daha düşük genel giderler, daha az üretim maliyetleri, daha az ön hazırlık gibi unsurlarda eklenmektedir (Chaple vd., 2021: 99).

2.1.3. Yalın Yönetimin Doğuşu

Yalının doğuşu 1940'larda Japonya'da Toyota'da gerçekleşmiştir. Toyota Üretim Sistemi (TÜS), üretim süreçlerini sürekli bir akış içinde tutarak ve israfı en aza indirerek verimliliği artırmayı hedefliyordu. TÜS 'ün temel prensipleri, bir ürün veya hizmetin müşteriye ulaşmasına kadar geçen sürede katma değeri artırmak için gerekli zaman ve kaynakların optimize edilmesi üzerine kurulmuştur. Bu açıkça Batı dünyasının yaptığıının tam tersidir. Burada malzeme kaynak planlaması (material resource planning) ve karmaşık bilgisayarlı sistemlere dayalı seri üretim, Henry Ford tarafından orijinal olarak geliştirilen seri üretim felsefelerinin yanı sıra geliyordu. Taiichi Ohno, Toyota Üretim Sistemi üzerinde çalışmaya 1940'larda başlamış ve seri üretimin malzeme kaynak planlaması sistemleri tarafından daha da geliştirilmesine olanak tanıyan bilgisayarlardaki ilerlemeler yoluyla 1980'lerin sonlarına kadar gelişimini sürdürmüştür (Anuar vd., 2021: 51).

Yalın, üç farklı aşamada ilerleme sürecinden geçmiştir; bilimsel yönetim, katılım ve entegrasyon. Yeterlilik ve kullanılabilirlik çağında olan bilimsel yönetim çağında (1890-1940), Frederick Taylor, Frank ve Lillian Gilbreth, Henry Ford ve diğerleri iş bölümünün nasıl başlatılacağını, işlerin nasıl geliştirileceğini ve sanayileşmiş stratejilerin normalleştirilmesini bulmuşlardır. İkinci Dünya Savaşı'ndan sonraki angajman döneminde (1940-1995), Taiichi Ohno ve Shigeo Shingo ve Japonya'daki diğerleri, değer ve sürekli iyileştirme düşüncelerini kabul ettiler ve River Rouge'daki Ford fabrikasını ziyaret ettikten sonra TŪS kurdular. Alandaki en ilerici otomotiv üretim çerçevesi olarak kabul edilmiştir. Daha sonra TŪS, yalın üretimi benimseyerek büyük bir gelişme sağlamak üzere harekete geçmiştir (Anuar vd, 2021: 51). Tablo 2'de Toyota tarafından uygulanan kalite ilkelerinin zaman çizelgesi gösterilmiştir.

Tablo 2. Toyota Tarafından Uygulanan Kalite Süreçlerinin Zaman Çizelgesi (Kaynak: Anuar vd, 2021: 51)



Yalın yönetim teknikleri şunları içermektedir;

2.1.3.1. Tam zamanında Sistem (TZS)

Neye ne zaman ve ne kadar ihtiyaç duyulduğunu gerektirir. Parçaları öngörülen talebe göre üretime itmek yerine, müşteri talebine göre üretime doğru parçaları çekmektedir. Sürekli Akış, Heijunka, Kanban, Standartlaştırılmış Çalışma ve konuşma gibi birçok yalın araca dayanır. Envanter seviyelerini azaltmada son derece etkilidir. Nakit akışını iyileştirir ve alan gereksinimlerini azaltmaktadır (Begam ve Swamynathan, 2013: 13-14; Anuar vd., 2021: 51).

2.1.3.2. Jidoka

Kusurların önlenmesine dayanmaktadır, üretim sürecini kısmen otomatikleştirecek (kısmi otomasyon genellikle tam otomasyondan çok daha ucuzdur) ve kusurlar tespit edildiğinde otomatik olarak duracak ekipman tasarlamaktadır. Jidoka'dan sonra işçiler sıklıkla birden

fazla istasyonu izleyebilir (işçilik maliyetlerini azaltır) ve birçok kalite sorunu anında tespit edilebilir (kaliteyi artırır) (Begam ve Swamynathan, 2013: 13-14; Anuar vd., 2021: 51).

2.1.3.3. Kanban

Yeni malzemelerin ne zaman yeniden yükleneceğini ve sipariş edileceğini bildiren bir iletişim biçimidir. Hem iş yeri içinde hem de dışarıdaki tedarikçiler ve müşterilerle mal akışını düzenleyen bir yöntemdir. Daha fazla ürüne ihtiyaç duyulduğunda sinyal kartları aracılığıyla otomatik ikmal yapılmasına dayanır. Envanterden ve aşırı üretimden kaynaklanan israfı ortadan kaldırır. Fiziksel envanter ihtiyacını ortadan kaldırır bunun yerine daha fazla ürünün ne zaman sipariş geçilmesi gerektiğini belirtmek için sinyal kartlarına güvenir (Begam ve Swamynathan, 2013: 13-14; Anuar vd., 2021: 51).

2.1.3.4. Toplam Kalite Kontrolü (TQC)

Bir sonraki sürecin izlenmesi anlamına gelir tüm çalışanları herhangi bir kusuru tespit etmek için birlikte çalışmaya teşvik eden üretim hattı ve kalite kontrol ekipleridir (Begam ve Swamynathan, 2013: 13-14; Anuar vd., 2021: 51).

2.1.3.5. Kaizen

Kaizen yöntemi ilk olarak 1950'lerde Japonya'da bir mühendis olan Taiichi Ohno'nun (1912-1990), üretkenlik ve ürün kalitesinin iyileştirilmesinin yanı sıra maliyet düşürmeye dayalı bir organizasyon çalışması türü olan TŪS'ü yaratmasıyla ortaya çıktı. TŪS sistemi önceden belirlenen kalite, karlılık ve maliyet azaltma hedeflerine ulaşmak için bir dizi araç içerir. Bunlar arasında özellikle tam zamanında üretim ve Kaizen üretimi yer alıyor. İkinci tür olan Kaizen iyileştirmesi aslında standartların sadece sürdürülmesi değil, revize edilmesi meselesidir. Bu tür uygulamalar, şirketlerin hataların tekrarını önlemek için karşı önlemler geliştirmesine olanak tanır. Mesele aslında tekerleği her seferinde ve her takımla yeniden icat etmekten ziyade bu uygulamaları normalleştirme meselesi olarak söylenmektedir (Boussif, 2020: 20).



Şekil 3. Kaizen (Kaynak: <https://www.yalindanisman.com> Erişim Tarihi: 07.12.2023)

Kaizen'in birkaç farklı türü vardır önce/sonra Kaizen, Kaizen çalıştay ve sistem Kaizen olmak üzere üç grupta ele alınır (Öztürk, 2023: 23).

Önce/Sonra Kaizen, küçük sorunları hedefler ve iyileştirmeleri içerir. Genellikle daha kısa süre içinde gerçekleştirilen, hızlı ve pratik çözümleri hedefler. Örneğin, bir hemşirelerin malzeme odasını 5S (Sırala, Düzenle, Temizle, Standardize Et, Sürdür) yöntemiyle düzenlemesi bir önce/sonra Kaizen örneğidir.

Kaizen Çalıştay, orta düzeydeki sorunları hedefler ve iyileştirmeler daha fazla zaman alabilir. Yaklaşık bir hafta gibi daha uzun bir sürede gerçekleştirilen çalışmalardır. Örneğin, Manyetik Rezonans devir süresini kısaltmak veya hemşirelerin malzeme depolarını standartlaştırmak için düzenlenen bir Kaizen çalıştay bir örnektir.

Sistem Kaizen, büyük sorunları ve genellikle geniş kapsamlı iyileştirmeleri hedefler. İyileştirmeler, genellikle 3-6 ay gibi daha uzun bir sürede tamamlanır. Örneğin, bir servisin yerleşim planını ve hizmet süreçlerini yeniden yapılandırmak, daha geniş kapsamlı bir sistem Kaizen örneğidir.

2.1.3.6. 5S Sistemi

"5S" bakış açısı, Japonca kökenli bir kavramdır ve iş yerlerinde düzen, temizlik ve etkili iş yapma prensiplerini içerir. "5S" terimi, Japonca kelimelerin baş harflerini temsil eder ve şu beş ilkeyi ifade eder: Seiri, Seiso, Seiton, Shitsuke ve Seiketsu. Bu kelimelerin Türkçe anlamları şu şekildedir (Şarkbay, 2021: 32).

Seiri (Sınıflandırmak)

5S tekniğinin uygulanmasına yönelik ilk adımdır. İşyerinde bulunan öğelere öncelik verir ve öğelere kırmızı etiketler iliştiirerek ortamın derli toplu olmasını sağlamak için gereken öğeler ile atılması gerekenler arasında ayırım yapar. İhtiyacı olmayan, gereksiz veya fazla olan eşyaların belirlenerek iş alanından uzaklaştırılmasını sağlamaktadır (Chandrayan vd., 2019: 470-471).

Bu işlem, çalışma alanından tasarruf ederek, işletme maliyetini azaltan ve iş akışını kesintisiz artıran, temizlik tekniğinin ikinci adımına yardımcı olan bir işlemdir (Chandrayan vd., 2019: 470-471).

Seiton (Düzenlemek)

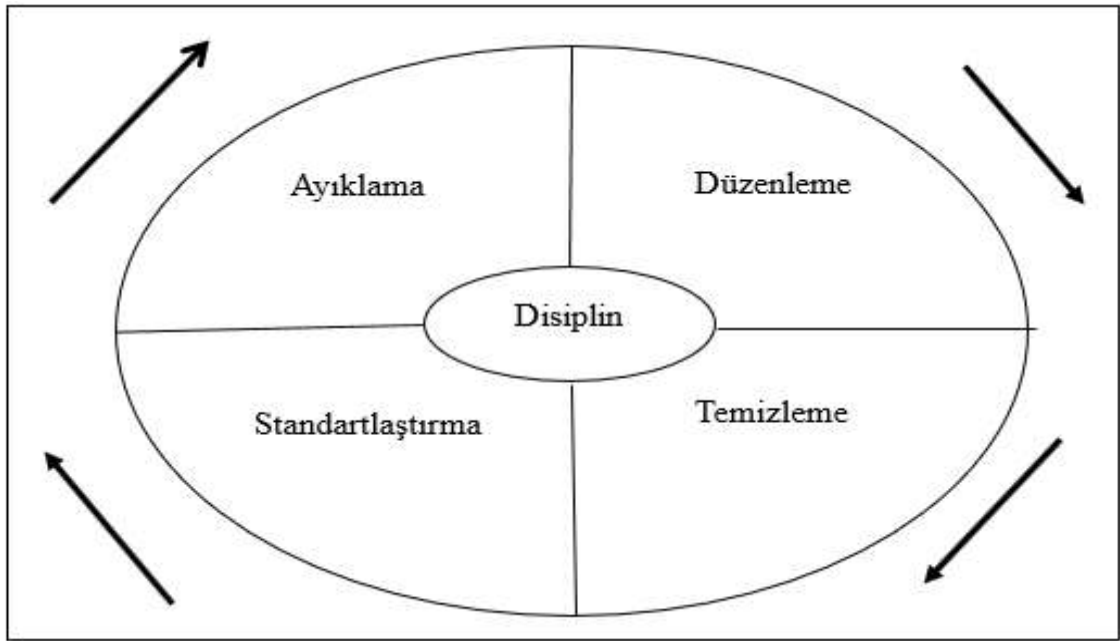
Bu adım, işyerindeki stok, ekipman ve malzemelerin düzenlenmesini içerir. Düzenleme, malzemelerin ihtiyaç duyulduğunda kolayca bulunabilmesi ve gerekli olmadıklarında hızlıca fark edilebilmesi amacıyla yapılır. Stok yerleri ve ekipmanlar etiketlenir. Etiketler, malzeme türlerini, miktarlarını ve yerlerini belirtir. Bu sayede çalışanlar, ihtiyaç duydukları malzemeleri hızlıca bulabilir ve gereksiz stokların önüne geçilebilir. Etiketlenmiş stok yerleri, işyeri yönetimini kolaylaştırır. Malzemelerin düzenli bir şekilde depolanması, kaynakların daha etkili bir şekilde kullanılmasına ve zaman kaybının azalmasına olanak tanır (Sengir, 2021: 37).

Seiso (Temizlik)

Seiso, "Temizlik" veya "Shine" adımına odaklanmaktadır. Bu adım, işyerindeki temizlik ve düzenin sürdürülmesi ile ilgilidir. Bu adımın uygulanması, çalışma alanlarının düzenli ve temiz olmasını sağlar. Temiz bir ortam, çalışanların güvenliğini artırır, iş süreçlerinin daha verimli yürütülmesine olanak tanır ve işyeri kültüründe düzenin sürdürülmesine katkı sağlar (Aloğlu, 2018: 49).

Seiketsu (Standardize Etmek)

Standartlaştırma, iş süreçlerini belirli bir düzene koyma, planlama yapma, seçme işlemlerini standart hale getirme ve genel olarak bir sistem metodolojisi oluşturma sürecidir. Bu süreç aynı zamanda bir bakım programını destekler, çünkü standartlaştırılmış süreçlerin düzenli bir bakımı, sürekli iyileştirmeyi sağlar. Ayrıca, personel eğitimini içermesi, çalışanların standartlara uygun olarak işlerini yapmalarını ve sürekli gelişmeyi sürdürebilmelerini sağlar (Dizman, 2019: 928).



Şekil 4. Standardizasyon Aşaması (Kaynak: Aloğlu, 2018: 50)

Shitsuke/Disiplin

Disiplin kavramı TDK'ya göre 'Bir topluluğun, yasalarına ve düzenle ilgili yazılı veya yazısız kurallarına titizlik ve özenle uyması durumu; sıkı düzen, düzence, düzen bağı, inzibat, zapturapt: Kişilerin içinde yaşadıkları topluluğun genel düşünce ve davranışlarına uymalarını sağlamak amacıyla alınan önlemlerin bütünü olarak tanımlanmıştır'. İşe giriş-çıkış saatleri, personel kimlik kartı takma ve üniforma giyme gibi uygulamalar, genel bir disiplin kültürünü destekler ve işyerinde düzenin sürdürülmesine katkı sağlar (Sengir, 2021: 37).

Entegrasyon çağında (1996'dan günümüze) sağlık, sigorta, bankacılık ve kâr amacı gütmeyen sektörler gibi imalat dışı şirketler, organizasyon genelinde yalın, altı sigma ve diğer iyileştirme stratejilerinin uygulanmasının ne kadar önemli olduğunu keşfetmeye başladı. Otomobil endüstrilerinde yalın üretimin uygulanmasının ardından elde edilen sonuçlarla birlikte, farklı sektörlerdeki endüstriler de aynı şekilde daha yüksek verimlilik, kalite ve tüketici memnuniyeti elde etmek için bu teknikleri günlük uygulamalarında almaya ve uygulamaya başlamıştır (Anuar vd., 2021: 51-52).

2.1.4.Yalın Yönetimin Esasları

İşletmeler, rekabetin yoğun olduğu piyasalarda daha etkili olabilmek için yalın yönetim prensiplerini benimsemeye yönelmektedirler. Yalın yönetim, işletmelerin etkinliklerini artırmak ve verimliliği maksimize etmek için bir dizi ilkeye ve sürece dayanan bir yaklaşımdır. Bu ilkelere bağlı olarak, yalın yönetim işletmeler için sadece maliyetleri düşürmekle kalmaz, aynı zamanda süreçleri iyileştirir, çalışanların yeteneklerini artırır ve müşteri memnuniyetini artırır. Ayrıca, tüm çalışanların pay sahibi olduğu bir gelişim süreci, çalışanların katılımını teşvik eder ve işletmenin her seviyesinde sürekli iyileşmeyi destekler. Bu şekilde, yalın yönetim uygulamalarıyla işletme, daha esnek, verimli ve rekabetçi hale gelir (Sayın ve Öztanır, 2023: 242).

Yalın yönetimi kısaca özetleyecek olursak yalın yönetim ham malzemesi, firmanın bünyesindeki tüm kaynak, eldeki imkân ve becerileridir. Yalın yönetimin amacı, gidişatın düzgünleştirilmesi ve hızın zamanla artmasıdır. Yalın yönetimin aslı, müşterileridir. Yalın yönetimin motoru, iş yerindeki çalışanlarıdır. Yalın yönetimin omurgası, israfın azaltılmaya çalışılmasıdır (Eren, 2019: 2).

2.1.5. Yalın Yönetim İlkeleri

Womack ve Jones (1996), "Beş Ardışık Modeli" organizasyonların mükemmelle nasıl ulaşabileceğini özetler. Bu model, sürekli iyileştirme ve verimliliği artırma amacıyla kullanılan bir yönetim yaklaşımıdır. Beş adımlı modelin adımları "Değer, Değer Akışı, Sürekli Akış, Çekme Sistemini Geliştirmek ve Mükemmelle Ulaşmak" olarak sıralanır. Bu adımlar, organizasyonların sürekli iyileştirme ve mükemmelliği hedeflemesine yardımcı olmaktadır. Bu model, sağlık sektöründe de kullanılabilir (Deniz vd., 2021: 46).

2.1.5.1. Değer

Müşterinin ürün veya hizmet için ödeme yapmaya istekli olduğu, müşterinin belirli ihtiyaçlarını karşıladığı, ürün veya hizmetin belirli bir zaman diliminde ve belirli bir fiyatla sunulması gerektiği ve belirli özelliklere sahip olması gerektiği şeklinde tanımlanabilir. "Değer", müşteri nezdinde belirlenir ve müşterinin bir ürün veya hizmete olan talebi ve değerlendirmesi temel alınır. Bu perspektif, işletmelerin kaynakları müşteri değeri yaratmaya odaklamasını ve tüm süreçlerde müşteri memnuniyetini artırmayı amaçlar (Demirkol, 2020: 60).

2.1.5.2. Değer Akışı

Değer Akışı, bir ürünü müşteriye ulaştırmak için gereken tüm eylemleri içerir (Müller ve Leyer, 2022: 2).

2.1.5.3. Sürekli Akış

Sistem içinde değer yaratan faaliyetlerin oranı arttırıldıktan sonra, bu değeri sistematik bir şekilde gerçekleştirmek, yani değerın "akması" için kritiktir. Ham maddeden veya taslaktan ürüne veya hizmete dönüşen sürecin hızı ne kadar yüksek olursa, sistemdeki akış o kadar hızlı olur. Bu hızlı akış, değerin daha hızlı bir şekilde nakde dönüşmesini sağlar ve sistemdeki sürekliliği güçlendirir. Sağlık hizmetlerinde sürekli akışı sağlamak için, süreçlerdeki aksamaları azaltmak ve verimliliği artırmak önemlidir. Bu adım, iş akışlarını optimize etmek ve gereksiz bekleme sürelerini en aza indirmek için çeşitli yöntemleri içerebilmektedir (Deniz vd., 2021: 46; Akar ve Koşan, 2023: 523).

2.1.5.4. Çekme

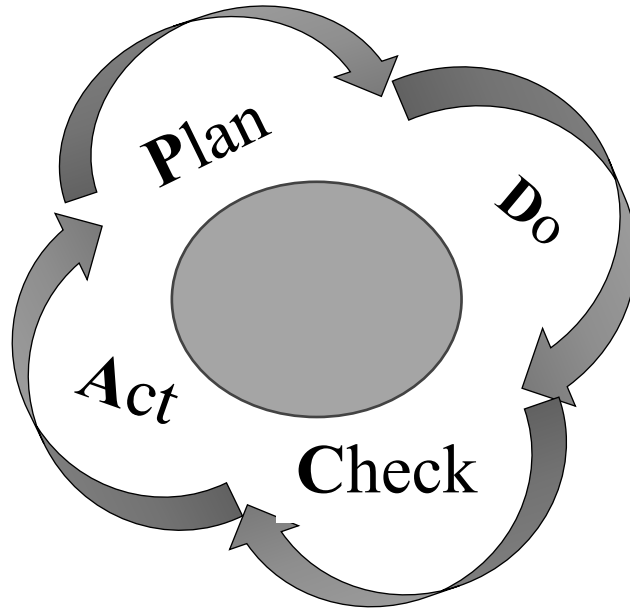
Süreç hızının kontrolü, değerin akışını sağlamak için hayati öneme sahiptir. Süreç hızı, sürecin başlangıcından sonuna kadar değerin akışının ne kadar hızlı ve düzenli bir şekilde gerçekleştiğini belirler. Bu kontrol, sistemin tüm israflardan arındırılmasıyla mümkün olmaktadır. Amaç, üretim süreçlerinin birbirine bağlı olduğunu ve her birinin bir öncekine müşteri olduğunu vurgular. Her bir aşama, bir önceki aşamadan gelen ürün veya hizmeti kullanır ve bunu bir sonraki aşamaya ileterek müşteri değeri oluşturur. Çekme sistemi, talebe dayalı üretimi sağlamak için önemlidir. Sağlık sektöründe, hastaların ihtiyaçlarına göre hizmet sunumu, randevu planlaması ve kaynak yönetimi gibi alanlarda çekme sistemleri geliştirilebilir (Deniz vd., 2021: 46; Aloğlu, 2018: 22).

2.1.5.5. Mükemmellik

Mükemmelliğe ulaşmak, sürekli iyileştirmeyi benimsemek, çalışanların eğitimini ve katılımını teşvik etmek anlamına gelir. Performans ölçümü, geri bildirim mekanizmaları ve sürekli öğrenme, sağlık hizmetlerinin sürekli olarak geliştirilmesine katkıda bulunabilir (Deniz vd., 2021: 46).

Mükemmellik yaklaşımı, bir iş sürecinin maksimum müşteri değeri yaratması ve aynı zamanda herhangi bir israf içermemesi olarak tanımlanır. Bu tanım, yalın yönetim veya yalın üretim felsefesine özgü bir perspektife işaret eder. Mükemmellik arayışı genellikle Planla-Uygula-Kontrol Et-Önlem Al (PUKÖ) döngüsü ile sağlanır. Bu döngü, sürekli iyileştirmeye odaklanan bir bilimsel metodu ifade etmektedir (Akyüz ve Çetin, 2009: 3).

PUKÖ (PDCA) döngüsü zamanlılığı olan bir yönetim modudur. İlk olarak Shewhart tarafından tasarlandı ve daha sonra Amerika Birleşik Devletleri'nde Dr. Deming tarafından P (plan), D (yap), C (kontrol et) ve A (harekete geç) olmak üzere dört döngü bağlantısını içeren bir kalite kontrol döngüsüne genişletildi. Bu döngü yönetimde yaygın olarak kullanılmaktadır (Qui ve Du, 2021: 1)



Şekil 5. PUKO Döngüsü (Kaynak: Qui ve Du, 2023: 3).

Aşağıda PUKÖ döngüsünün kısaca tanımları verilmiştir (Komorowska ve Kochaniec, 2019: 71);

- Plan, ne yapmayı ve ne olması isteniyorsa o tanımlanmalıdır.
- Do (yapmak), süreç başlatılır ve çözüm önerileri uygulanır.
- Check (kontrol etmek), gerçek sonucu beklenen sonuçla karşılaştırın.
- Act (Önlem al), eğer tespit edilen sorunlar var ise önlemler alınır ve tekrardan başlatılır.

Sağlık hizmetlerinde bu döngü planlama işleminin belirlenmesi, sosyal çevreyi tanıyıp anlamak, sağlık hizmetleri sunumunda ihtiyaçları anlamak, ihtiyaçları önem durumuna göre sıraya koymak, hizmet süreçlerini analiz etmek gibi önem arz eden durumlarda kullanılmaktadır (Baltacı, 2020: 86).

2.1.6. İsrâf Kavramı

Türk Dil Kurumuna göre israf, ‘Gereksiz yere para, zaman, emek vb. harcama; savurganlık’ anlamına gelmektedir (TDK, 2023)’.

Taiichi Ohno, yalın yönetim felsefesinde israfı (muda) "süreçlerde değer yaratmayan etmenler" olarak tanımlamıştır. Ohno 'ya göre, israfın çeşitli türleri vardır ve bu türler fazla üretim, fazla stok, gereksiz işlem, taşıma, bekleme, hatalı ürünler, gereksiz hareket ve ekipman güvenliği gibi unsurları içerir. Bu israf türleri, sürecin akışını engelleyebilir, verimliliği düşürebilir ve maliyetleri artırabilir. (Dede, 2018: 28; Mat, 2022: 9).

Yalın, gereksiz üretim veya fazla envanter dahil olmak üzere tüm fazlalık veya israf maliyet kaynaklarından kurtulmayı amaçlar. Böylece çalışanın kararlara katılımını ve müşterinin memnuniyetini, onu ayırt ederek ve ihtiyaçlarını tam olarak anlayarak sağlar. Aynı zamanda kayıp veya israfı ortadan kaldırarak şirkete hızlı ve çok yüksek kârlı bir sermaye döngüsü garanti etmektedir (Belgurermi, 2022: 113).

İsraf konusunun yalın yönetimdeki merkezi konulardan ve temel hedeflerden biri olarak kabul edildiğini görmek mümkündür. İsraf konusunda Mura, Muri ve sonuncusu Muda olmak üzere üç temel tip arasında ayırım yapılmaktadır. Bu başlıklar aşağıda kısaca açıklanmıştır (Belgurermi, 2022: 113).

Mura, üretim iş akışında dengesiz duruma yol açan bir varyasyonun olduğu, çoğunlukla iş akışı adımlarının tutarsız, dengesiz olduğu veya standart prosedürlerin olmadığı durumlarda ortaya çıkar.

Muri (Aşırı Yük), yönetimin personelden, malzemedan veya ekipmandan makul olmayan çabalar beklediği durumlarda ortaya çıkar ve çoğunlukla gerçekçi olmayan beklentiler ve kötü planlamadan kaynaklanır.

Muda (israf), üretim iş akışında müşteriye doğrudan değer katmayan herhangi bir adımdır. TÜS tarafından tanımlanan orijinal yedi israf, nakliye, envanter, hareket, bekleme, aşırı üretim, aşırı üretim ve aşırı üretimdir.

Aşağıdaki Tabloda israf türleri ve örnekleri gösterilmiştir.

Tablo 3. İsraf Türleri ve Örnekler (Kaynak: Yılmaz vd, 2017: 58).

İsraf Türü	Kısa Tanımları	Örnekler
Hata İsrafı	Yanlış yapılan ya da yapılan yanlış tespit etmek için harcanan zaman	Hastaya yanlış dozda ilaç enjekte edilmesi
Gereğinden Fazla Üretim	Müşterinin ihtiyaç duyduğundan daha fazlasını yapmak ya da ihtiyaç duyulandan kısa sürede yapmak	Gereksiz tahlil işlemleri uygulamak
Gereksiz Malzeme Hareketi	Hastane sistemindeki ürünün gereksiz hareketleri	Göz poliklinik biriminden göz ölçüm odasının uzakta olması
Bekleme	Bir sonraki olayın gerçekleşmesini ya da bir sonraki iş faaliyetini beklemek	Randevu için bekleyen hastalar
Fazla Stok	Bozulma ve fire nedeniyle aşırı stok maliyeti	Tarihi geçmiş tıbbi ürünler, ilaçlar
Gereksiz İnsan Hareketi	Personelin gereksiz hareketi	Hastane içi kötü yerleşim planı nedeniyle her gün kilometrelerce yürüyen laboratuvar çalışanları gereksiz yürüyen çalışanlar
Gereğinden Fazla İşlem	Müşterilerin değer vermediği kalite tanımlarının yol açtığı işleri yapmak	Form üzerindeki zaman ve tarih damgaları
İnsan Potansiyeli	Çalışanları dahil etmemekten kaynaklanan israf ve zarar	Çalışanlar yıpranır ve gelişim önerileri sunmaktan vazgeçerler

Yalın yönetim anlayışının ana faktörü değer katarak ve israftan kaçınarak verimliliği artırmayı hedeflediği bir düşünce sistemidir. Bu üretim ve hizmet sektörlerinde geçerli olan bir prensiptir. İşletmeler süreçlerini gözden geçirip her adımın içeriğini değer katan bir faaliyet olup olmadığını değerlendirir (Bilgin, 2023: 8).

2.1.7. Sağlık Hizmetlerinde Yalın Yönetimin Önemi

Hastane, topluma sağlık hizmetleri sunan, hastaların iyileşmesini ve iyileşmesini hızlandırmaya yardımcı olan bir kuruluş olmaktadır. Devlet düzenlemelerine göre hastane, yatan hasta, ayakta tedavi ve acil servis dahil olmak üzere kapsamlı sağlık hizmetleri sunan bir kurumdur. Ancak hastaneler aynı zamanda hizmetlerinin verimliliğini ve etkinliğini sürekli iyileştirme baskısıyla da karşı karşıyadır. Poliklinikte bekleme sürelerinin yanı sıra ilaç hataları ve tedavi hataları da sorunlar arasındadır. Sağlık hizmetlerinin amacı hem toplum hem de hizmet sağlayıcılar olmak üzere tüm taraflara etkili ve tatmin edici hizmetler sunarak halk sağlığını iyileştirmektir (Sâri vd., 2023: 96-97).

Hastaların doktora görünmeden önce uzun saatler beklemesi, hemşirelerin omuzlarında iş yükünün artması ve çoğu zaman fazla mesai yapmak zorunda kalmaları, doktorların hastalarını görmek için yeterli boş odasının olmaması ve muayenenin geri gelmesi gibi etmenler çoğu hastanelerde yaygın bir durum olmaktadır. Bu duruma örnek olarak Kasım 1999'da Amerika Tıp Enstitüsü, Amerika Birleşik Devletleri'nde her yıl yaklaşık 44.000 ila 98.000 hastanın tıbbi hata nedeniyle öldüğünü açıkladı. Sağlık Bakanlığı", Ulusal Sağlık Hastanesi Hizmetinde kalan on kişiden birinin ilaç hatası, enfeksiyon veya yanlış teşhis gibi hasta için tehlikeye yol açabilecek olumsuz bir olaydan muzdarip olduğunu belirtmektedir (Boussif, 2022: 30).

Endonezya Cumhuriyeti Sağlık Bakanlığı'nın 2022 yılında yaptığı araştırma sonuçlarına göre Endonezya'da hastane hizmetlerinde birçok sorun bulunmakta, bunlardan biri de uzun bekleme süreleridir. Uzun bekleme süreleri hastaların en sık şikâyet ettiği sorunlardan biridir. Ayakta tedaviden, yatarak tedavi hizmetine ve acil servise kadar çeşitli hastane hizmetlerinde uzun bekleme süreleri meydana gelebilir. Verilere göre Endonezya hastanelerindeki bekleme süresi ayakta tedavi gören hastalar için ortalama 2,5 saat, yatan hastalar için ise 7 saat olmaktadır. Bu, 30 dakikadan fazla olmaması gereken ideal bekleme süresiyle karşılaştırıldığında çok uzak kalmıştır (Sâri vd., 2023: 96-97).

Türkiye'de de durum farklı sayılmamakla birlikte kaynak yetersizliği, acil kabul ve hasta bakımında diğer faktörlere bağlı olarak hastanelerde bazı hizmetlerin sunumunda kaçınılmayan sıkıntılar ve kuyruklar haline gelmektedir. Sağlık Bakanlığı'nın yaptığı bir araştırmada bu konuda Türkiye'deki hastalara ortalama 70 dakikada ulaşmayı

bekledikleri, sağlık kurumlarında ise üniversite hastanelerinde bu sürenin ortalama 2 saat olduğu görülmektedir (Şeker vd., 2023: 833).

Son yıllarda yapılan literatür taramalarıyla birlikte görülen sağlık hizmetlerinde 100.000 teşhis ve tedavide 5 ile 80 kez tıbbi kaynaklı hataların meydana geldiği saptanmıştır. Sağlık hizmetleri sunumunda bakım ve süreçlerle ilgili olan idari hatalar en sık bildirilen hatalar olmaktadır. Bu hataların %5 ile %50 arasının yönetimden kaynaklı idari hatalar olduğu bildirilmiştir (<https://www.who.int/news-room/facts-in-pictures/detail/patient-safety>, 2019).

Yalın hastane, yalın felsefesinin hastanede uygulanmasıdır. Yalın, israfı ortadan kaldırmaya ve verimliliği artırmaya yönelik sistematik bir yaklaşımdır. Yalın hastanenin amaçları hataları ve bekleme sürelerini azaltarak hasta bakımının kalitesini artırmak Yalın hastane uygulaması, yönetimden personele ve hastalara kadar tüm tarafların taahhüdünü gerektirir. İyi bir bağlılık ve iş birliği ile Yalın Hastane uygulamasının hastanelerdeki sağlık hizmetlerinin süresi üzerinde olumlu bir etkisi olabilir (Sâri vd., 2023: 96-97).

Yalın yönetim anlayışı, özellikle sağlık sektöründe giderek daha fazla benimsenen ve önem kazanan bir kavramdır. Yalın yönetim, özünde sürekli olarak çalışmayı ve kaynakları etkin bir şekilde kullanmayı amaçlayan bir yönetim formülüdür. Sağlık hizmetleri alanında bu anlayışın benimsenmesi, daha etkili, verimli ve hasta odaklı bir hizmet sunumu sağlamayı amaçlamaktadır. Bir süreç olan yönetim sağlık harcamalarında ve sağlık bakımının sunumu sürecinde katma değeri olmayan vakalar ve savurganlığın azaltılmasına odaklanmaktadır (Şantaş, 2020: 325).

Yalın yönetim, sağlık sektöründe birçok avantaj sağlayabilmekle birlikte sağlık sistemlerinin karmaşıklığını yönetmek için etkili bir çözüm olabilir. Yalın yönetimin sağlık sistemlerinde tercih edilmesinin sebepleri aşağıda açıklanmıştır (Acar, 2023: 242).

1. İsrafın Azaltılması: Yalın yönetim, süreçlerdeki gereksiz adımları ve kaynak israfını azaltmayı hedefler. Sağlık kuruluşları, malzeme kullanımında ve kaynak yönetiminde israfın önlenmesi sayesinde maliyetleri düşürebilirler.
2. Enerji Tasarrufu: Yalın yönetim, enerji kullanımını optimize ederek çevresel etkiyi azaltabilir. Bu hem çevresel sürdürülebilirliği destekler hem de kuruluşun maliyetlerini düşürebilir.

3. Hasta ve Çalışan Memnuniyeti: Yalın yönetim, hizmet süreçlerini optimize ederek hastaların beklentilerini daha iyi karşılamayı ve çalışanların iş tatmin düzeylerini artırmayı hedefler. Bu, genel olarak sağlık kuruluşunun itibarını artırabilir.
4. Verimlilik Artışı: Yalın yönetim, sağlık hizmetlerinin sunumunda verimliliği artırmayı amaçlar. Bu, hastane içindeki servislerin, yoğun bakımın ve ameliyathanelerin daha etkili bir şekilde işlemesine olanak tanır.
5. İşten Ayrılma Oranlarının Azaltılması: Yalın yönetim, çalışanların işlerini daha etkili bir şekilde yapmalarına olanak tanır. Bu, işten ayrılma oranlarını azaltabilir ve sağlık kuruluşlarının uzmanlıklarını korumalarına yardımcı olabilir. Bu durumda çalışanlar için işten tatmin olabilme seviyelerinde artış olması beklenmektedir.
6. İletişim ve Yönlendirme: Görsel yönlendiriciler ve bilgilendirme işaretleri gibi araçlar kullanarak, hasta ve çalışanların sağlık kuruluşları içinde daha iyi yönlendirilmesini sağlar. Bu, hizmet kalitesini artırabilir.
7. Süreçlerin Sadeleştirilmesi: Yalın yönetim, iş akışlarını basitleştirerek süreçleri daha etkin ve hızlı hale getirmeyi amaçlar. Bu da hizmet sunumunda gecikmeleri ve aksaklıkları azaltabilir.

Özetle yalın yönetimin hastanelerde uygulanması, bekleme sürelerinin kısalması, tıbbi hataların sayısında azalma, insan, malzeme ve finansal kaynakların daha iyi dağıtılması, üretim sürecinde daha az adım gibi birçok olumlu fayda sağlamaktadır. Daha somut olarak yalın yöntem, daha iyi bir yatak devir hızına, daha iyi iş organizasyonuna, daha iyi idari sürece ve daha verimli bir hasta dosyasına sahip olmayı mümkün kılacaktır. Ayrıca, kabul edilen hasta sayısının yanı sıra tesislerin temizliği ve güvenliğinin artırılmasını, daha az envanter tutulmasını ve alanın daha iyi kullanılmasını ve sonuçta daha iyi bir tedarik ve depolama moduna sahip olmasını mümkün kılması düşünülmektedir. Yalın yönetim prensiplerinin uygulanmasıyla, hem sağlık kuruluşlarının operasyonel mükemmelliği artırması hem de hastaların ve çalışanların memnuniyetini iyileştirmesi mümkündür (Boussif, 2022: 30)

Sağlık kurumları için en uygun yönetim modellerinden biri olarak görülen yalın yönetim; Norveç, İsveç, Danimarka, Amerika, İngiltere, Avustralya ve Almanya'da uygulanmaktadır. Amerika Birleşik Devletleri'nin kırsal bölgesindeki bir hastane, yalın yönetim uygulamaları sayesinde hastanede kalış süresini %44 oranında azalttığı, hasta

sayısını %10 artırdığı ve hasta memnuniyetini %92 oranında artırdığı gözlemlenmiştir (Şeker vd., 2023: 834).

Türkiye’de bazı hastaneler yalın yönetimi uygulayarak yalın yönetimin yaygınlaşmasını sağlamaktadırlar. Örneğin, Erzurum’da bulunan Özel Buhara Hastanesi personellerine yalın hastane ilgili eğitim verip ardından proje ekipleri oluşturmuştur. Yalın felsefesini çalışanlara benimsetme aşamasındaki süreçler çalışanları motive etmiş dolayısıyla performanslarına da katkı sağlamıştır. Bolu İzzet Baysal Ruh Sağlığı ve Hastalıkları Eğitim ve Araştırma Hastanesinde Toplum Ruh Sağlığı Merkezi 5S tekniği kullanılarak ilaç ve sarf depolarındaki kullanılmayan stokları azaltmada ve operasyonel verimliliği artırmayı hedeflemiş olup 67 ilaç kalemi 24’e, miat kontrolleri için harcanan süre 75 dk’dan 15 dk’ya düşürülmüş ve çalışan memnuniyeti %57’den %93’e çıkmıştır (İlkım ve Derin, 2016: 496).

2.2. ÇALIŞAN PERFORMANSI

Çalışan performansı, bir çalışanın kendisine verilen işleri uzmanlığa, tecrübeye, zamana ve samimiyete dayanarak yapmasının çıktısıdır. Kısaca çalışanlar işi nasıl yapmaya çalıştıklarını performanslarıyla göstermektedir (Ningsih vd., 2023: 90)

Bir kişinin performansı, kendisine verilen görev ve yükümlülükleri tamamlamak için belirli bir süre boyunca ortaya koyduğu çalışma ve davranış miktarına bağlı olmaktadır. Performans, hesap verebilirliğin ve kararların geliştirilmesinde kullanılan bir araçtır (Rivaldo ve Nabella, 2022: 185).

Hızla değişen ve giderek sertleşen rekabeti de içeren iş ortamı, şirketlerin hayatta kalabilmek için çeşitli stratejiler uygulamasını gerektirmektedir. Stratejilerden biri, en iyi performansı elde etmek için çalışanların aktif katılımıyla ilgilidir. Performans, şirketin sürdürülebilirliğinin garanti altına alınabilmesi için şirketler için önemli bir değerlendirmedir (Riyanto ve Endri, 2021: 165).

Son on yılda hastaneler, toplumda sağlık hizmeti alma konusunda hayati önem taşıyan bir şirket olarak listelenmektedir. Hastanelerin diğer hastanelerle rekabet edebilmesinin yanı sıra ebelik uygulamaları, doktor muayenahaneleri ve diğer sağlık hizmetleriyle de rekabet edebilmesi gerekiyor. Hastane, topluma mükemmel bir hizmet üretmek için çeşitli meslek gruplarına sahip, emek ve sermayenin yoğun olduğu bir şirket olmaktadır (Parashakti R vd., 2019: 259).

Ekonomik İş Birliği ve Kalkınma Örgütü (OECD), 2050 yılında nüfusun yaklaşık %27'sinin 65 yaşın üzerinde ve %10'dan fazlasının 80 yaşın üzerinde olacağını tahmin etmektedir. Bu da sağlık hizmetlerine olan talebin artmasına neden olabilir. OECD'ye göre gayri safi yurt içi hasıla açısından sağlık harcamaları OECD ülkelerinde 2017'de %8,8'den 2030'da %10,2'ye çıkacağı beklenmektedir. Sağlık hizmetlerine rekor miktarda para harcanmakla birlikte diğer faktörlerin yanı sıra yaşlanan nüfustan kaynaklanan baskı nedeniyle bu tutarın daha da artması beklenmektedir. Ancak tıbbi teknolojiadaki ilerlemeler ve toplumun sağlık hizmetlerine ilişkin beklentilerinin artması da sağlık harcamalarının artmasına katkıda bulunmaktadır. Erişilebilirlik, yaşlanan nüfustan ve bunun sonucunda artan bakım talebinden kaynaklanan tek zorluk değildir; Sağlık çalışanlarının yetersizliği sağlık kuruluşlarının karşı karşıya olduğu bir diğer önemli zorluktur. Tüm bu zorluklar sağlık hizmetini belki de kurumsal performansın değişmesi ve iyileştirilmesinin gerekli olduğu en önemli alanlardan biri haline getiriyor. Sağlık hizmetleri esas olarak insanların işi olduğundan, kurumsal performanstaki değişim ve iyileşme, çalışanların performansı (yani eylem ve davranışlarıyla) yakından bağlantılı olacaktır. Başka bir deyişle sağlık çalışanlarının performansı örgütsel hedeflere ulaşmada hayati önem taşımaktadır (Krijgsheld vd., 2022: 2).

2.2.1. Performans Değerlendirme

İş, insanların yaşamının önemli unsurlarından biridir. Yaşam tarzları ve sosyal hayatları yaptıkları işlere bağlıdır. Bu nedenle her kuruluşun memnun işgücüne sahip olması gerekir (Inayat ve Khan, 2021: 1).

Kuruluşlar, çalışanlarının iş performansını değerlendirmek, yönetmek, ödüllendirmek ve yönlendirmek için bir dizi sistem kullanır. Bunlar genellikle, çalışanların performansının yıllık olarak gözden geçirilmesini, resmi geri bildirim oturumlarını veya değerlendirme görüşmelerini, departmanlar veya bölümler arasındaki değerlendirmeleri kalibre etme çabalarını ve maaş artışları gibi temel insan kaynakları yönetimi kararlarını yönlendirmek için değerlendirmelerin kullanımını içeren resmi performans değerlendirme sistemleri biçimini alır (Murphy, 2018: 14).

Performans değerlendirmesi, çalışanın performansının gözden geçirilmesi ve değerlendirilmesinde uygulanan bir modeldir. Ayrıca ücret dağıtımında ve kariyer seviyelerinin yükseltilmesinde ve çalışanların motivasyonunun artırılmasında olumlu bir etki yaratabilmek için periyodik ve sürekli olarak yapılması gerekmektedir. Performans

değerlendirmesi sürecinde çalışanların başarısına ilişkin bilgi ve verilerin toplanması ve değerlendirmenin yalnızca bir otorite yani çalışanın amiri tarafından yapılması, ölçülebilir ve objektif yapılması gerekmektedir (Rivaldo ve Nabella, 2022: 185).

Performans değerlendirmeleri, organizasyonlarda insan performansını tanımlama, ölçme ve geliştirme sürecidir. Etkili bir değerlendirme sistemi yalnızca mevcut performans seviyelerini doğru bir şekilde ölçmekle kalmamalı, aynı zamanda güçlü yönleri güçlendirecek, eksiklikleri belirleyecek ve gelecekteki performansı iyileştirebilmeleri için bu tür bilgileri oranlara geri gönderecek mekanizmalar içermelidir (Wortham, 2002: 3).

Performans değerlendirmesinin amacı geçmiş performansın gözden geçirilmesi, değerlendirmelerin oluşturulması için sistematik veri ve gerçeklerin elde edilmesi, şirket yeteneklerinin belirlenmesi, bireysel çalışanların yeteneklerinin analizi, gelecek hedeflerinin hazırlanması, çalışanların iş performansına objektif olarak bakılması, şirket açısından adaletin sağlanmasıdır. Ücretlerin düzenlenmesi, ücret yapısının oluşturulması, sendikalarla yönetim müzakeresi yapılması, hedeflerin, görevlerin, işlevlerin ve yetkilerin onaylanması, çalışanların kargaşasının ve şikayetlerinin en aza indirilmesi ve ortaya çıkan sorunların çözülmesi gibi amaçlara sahiptir (Rivaldo ve Nabella, 2022: 185).

Performans değerlendirmesi iş planını, uygulamayı, denetimi ve koçluğu içerir. Çalışan performansının hem çalışanın hem de örgütün arzu ettiği durumda olduğunu belirtmektedir. Pek çok kısıt hem örgütsel performansı hem de bireysel performansı etkilemektedir. Yetenek ve uzmanlık, bilgi, iş tasarımı, kişilik, iş motivasyonu, liderlik, organizasyon kültürü, iş mutluluğu, çalışma ortamı, sadakat, bağlılık ve iş disiplini, performansı hem sonuçları hem de iş davranışını etkileyen faktörlerdir hem şirketin hem de çalışanların ulaşmak istediği hedeflerin çıkarlarını karşılayabilmesi için performans değerlendirmesinin yapılması gerekmektedir. İşin değerlendirilmesinde, devamsızlık, dürüstlük, sorumluluk, yetenek (iş sonuçları), sadakat, uyumluluk, iş birliği, liderlik, inisiyatif ve diğer bileşenler gibi karşılanması gereken bileşenler vardır (Rivaldo ve Nabella, 2022: 185).

2.2.2. Çalışan Performansını Etkileyen Faktörler

Çalışan performansını iyileştirmenin çözümü, stratejik karar alma ve stratejik seçimlerin kullanımı yoluyla operasyonel yeteneği içeren iç hizmet kalitesidir. Bu durumda yönetimin her zaman iş arkadaşları arasında yakın bir ilişki geliştirerek ihtiyaçları

anlamaya ve karşılamaya çalışması beklenir. İ hizmetlerin kalitesi çalışanlar üzerinde doğrudan etkiye sahiptir. Öte yandan çalışanların performansı iyiyse, bu durum i hizmetlerin kaliteli olmasından kaynaklanmaktadır (Faradilla vd., 2020: 284).

Hastanelerde hastalara sunulan sağlık hizmetleri oldukça karmaşık iş ve organizasyon özelliklerine sahiptir. Ayrıca doktorlar, hemşireler, eczane çalışanları, sağlık çalışanları ve diğer sağlık dışı çalışanlar gibi farklı mesleki geçmişlere sahip insan kaynaklarının birlikte çalışabilmesi gerekir. Hastanelerde alışan sağlık çalışanları aynı zamanda hastane hizmet standartları, mesleki ve etik standartlar referans alınarak çalışmalı, hasta güvenliğini desteklemeli, hasta haklarına saygı göstermeli ve yürürlükteki hastane işletim prosedür standartlarına uymalıdır. Hastane alışanları aynı zamanda farklı sosyal, ekonomik, kültürel ve hastalık geçmişine sahip hastalarla da ilgilenmek zorundadır çalışanların aşırı iş yükü ve bulaşıcı hastalık riski, ev alışanlarında kaygı ve iş stresine neden olabilmektedir (Ramli, 2018: 178).

Yetenekler, motivasyon, alınan destek, yaptıkları işin varlığı, ödüller veya teşvikler, organizasyonla ilişkileri ve diğer birçok faktör dahil olmak üzere çalışanların performansını etkileyen birçok faktör vardır (Irwan vd., 2020: 647).

Yetenek kullanımı, çalışanlardan yeteneklerini aktif bir şekilde kullanmaları beklenir. Doğru orantılı işlere yerleştirilmiş olmaları önemlidir. Yeteneklerini tam anlamıyla sergileyemeyen çalışanlarda motivasyon ve performans düşüklüğü görülebilir. İşletme işletme örgütlerinde net kural ve politikalar belirlenmeli, alınan kararlar çalışanlarla paylaşılmalı, onların fikirleri sorulmalı, yöneticilerin otoritesi, tutumları ve çalışanlara katılım imknı, motivasyon ve performans üzerinde etkilidir. Yükselme imknları, çalışanlar arasında farklı algılanabilir. Adil yükselme imknları, çalışanların motivasyonunu artırabilir. Kariyer planları, işletme içindeki olanaklara yönelik olarak planlandığında, tatmin duyguları ve performans artışı sağlanabilir (Irwan vd., 2020: 647).

Eğitim, alışanların bilgi ve tecrübelerini geliştirmek için çeşitli eğitimler alması önemlidir. İyi bir eğitim sistemi, nitelikli eleman sıkıntısını gidermeye yardımcı olabilir. İyi bir eğitim sistemi, çalışanların işe yönelik özverisini ve tatminini artırabilir. Çalışma şartları ve güvenlik, işletme içindeki fiziksel şartların uygun olması çalışanlar üzerinde pozitif etki yaratır. Çalışanların sağlığı ve güvenliği için kapsayıcı ve koruyucu önlemlerin alınması motivasyon ve performanslarını artırır. Ödüllendirme sistemi ve performans değerlendirme ile çalışanlar yaptıkları işin veya harcadıkları emeğin

karşılığını almak ister. Ücret ve kademe artışının sağlanması motivasyonlarını artırabilir. Ödüllendirme sistemi, sadece ücret artışı değil, aynı zamanda kararlara katılım olanakları ve uzmanlaşma gibi faktörleri içermelidir (Topa, 2019: 25-27).

Etkinlik, işletme amaçlarının yerine getirilmesi için kaynakların verimli bir şekilde kullanılması önemlidir. Etkinlik, ürün kalitesini kontrol etmeyi, başarıyı amaçlamayı, geleceğe yönelik planları kolaylaştırmayı ve performans değerlendirmesine yardımcı olmayı içerir. Tutumluluk kavramı, eldeki kaynakların en az şekilde kullanılması ve azami faydanın sağlanması olarak ifade edilir. Maliyet planlaması ve kaynakların verimli kullanımı işletmenin sürdürülebilirliği açısından önemlidir, motivasyon, Çalışan bireylerin iş yapma isteğini işletmelerin katkısı ile artırmaktır. Çalışanların beklentilerinin karşılanması, performans ve motivasyon üzerinde doğrudan etkilidir (Karaarslan, 2021: 36-37).

2.2.3. Sağlık Kurumlarında Çalışan Performansın Önemi

Sağlık hizmetleri, insan hayatıyla doğrudan ilişkili olduğu için hata kabul etmeyen ve alternatifi olmayan bir hizmet alanıdır. Bu nedenle, sağlık hizmetlerinin yüksek kalitede sunulması ve hassasiyetle yönetilmesi büyük önem taşımaktadır. Ayrıca sağlık kuruluşlarının emek yoğun işletmeler olmaları ve insan unsurunun hizmet sunumunda ve memnuniyetin sağlanmasında kritik bir rol oynaması da şüphesiz sağlık hizmetleri için önemlidir. Bu sebeple nitelikli sağlık personeline olan ihtiyaç her geçen gün artmaktadır. Sağlık hizmeti personeli, bir organizasyonun en önemli varlıklarından biridir çünkü onlar, organizasyonun hedeflerine ulaşmasına yardımcı olan işleri gerçekleştirmektedirler. (Kılınç ve Paksoy, 2017: 153; Çağatay ve Kızılkaya, 2022: 742).

Sağlık kuruluşları, hükümetler ve politika yapıcılarla birlikte, sağlık hizmetlerinin erişilebilir ve uygun fiyatlı kalmasını sağlamak konusunda büyük zorluklarla karşı karşıyadır. Bu, sağlık kuruluşlarının performanslarını dönüştürmesini ve iyileştirmesini gerektirir. Sağlık çalışanlarının katılımı ve mükemmel performansı olmadan bu zorlukların üstesinden gelinemeyeceği düşünülmektedir (Krijgsheld vd., 2022: 1).

2.3. İŞ TATMİNİ

İş tatmini temel olarak zihinsel bir özelliktir. Çalışanlara göre değişir ve kişiden kişiye değişim göstermektedir. Temel olarak çalışanların örgütlerde performans göstermelerini

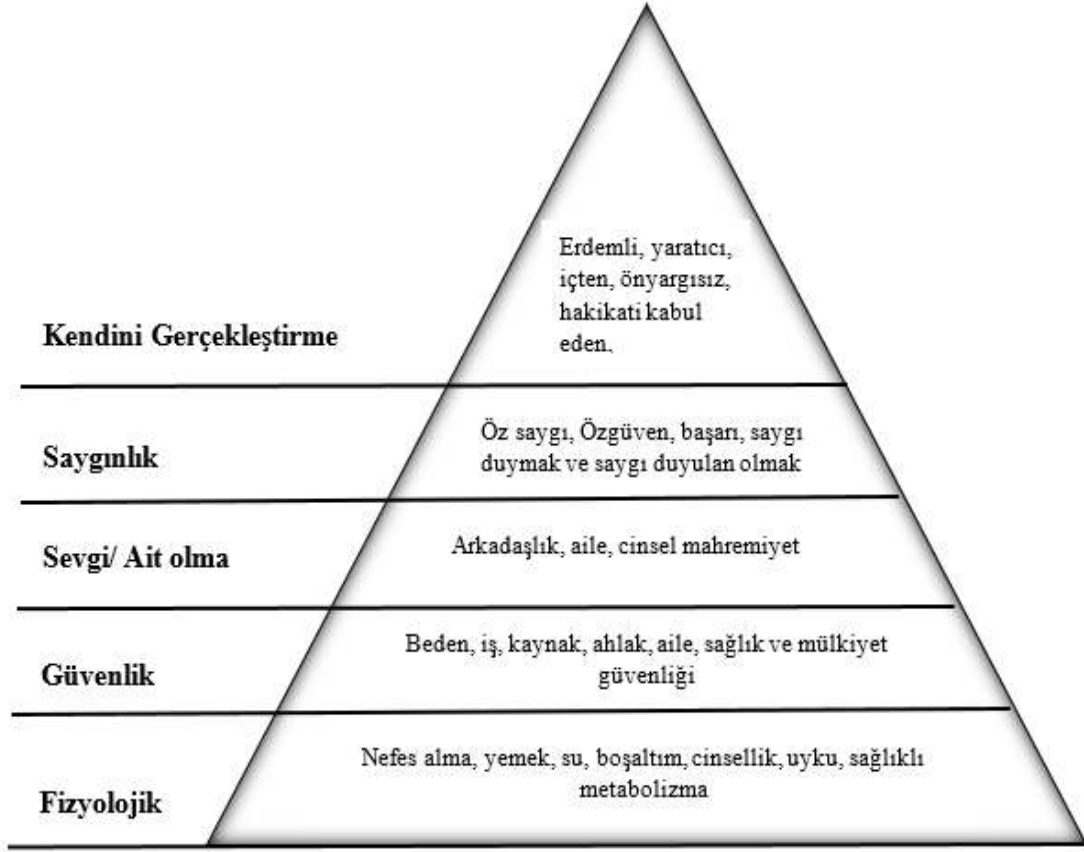
sağlayan duygusal sonuçları temsil eder. Başka bir deyişle iş tatmini, belirlenen rolü yerine getirmek için fizyolojik, psikolojik ve çevresel durumların atfedilen yoğunluğudur. Çalışanların haklarından, çalışma ortamından, iş arkadaşlarının davranışlarından ve amirlerinin kararlarından memnun olmadıkları takdirde örgütten koptukları düşünülmektedir (Taheri vd., 2020: 1). İş tatmini insanların işlerini sevmeye derecesidir. Bir başka deyişle işçinin kendi işi hakkında ya bütünüyle ya da farklı niteliklerine göre yaptığı subjektif bir değerlendirmeyi ifade eder (Macias ve Bustillo, 2013: 3451).

İş tatmini, bireyin iş deneyiminin değerlendirilmesi sonucu ortaya çıkan duygusal bir değişken olarak tanımlanmaktadır. İş tatmini eşitlik teorisi ile açıklanabilir. Adams ve Freedman'a (1976) göre eşitlik teorisi, bir işyerinde çalışanın girdisi ve çıktısı arasındaki dengeyi ifade etmektedir. Girdi; zaman, sadakat, çaba, hoşgörü, esneklik, coşku, kişisel fedakârlık, beceri ve üstlere duyulan güven olarak tanımlanmaktadır. Çıktı örnekleri maaş, iş güvenliği, çalışanlara sağlanan faydalar, başarı duygusu, övgü ve itibardır. Adams ve Freedman (1976) aynı zamanda benzer bir işi yapan birine kıyasla girdinin yeterince karşılanmaması durumunda bireylerin motivasyonlarının düştüğünü veya tatmin olmadıklarını belirtmiştir (Omar vd., 2020: 41).

İş tatmini en yaygın olarak üretkenliği, performansı, devamsızlığı, işten ayrılmayı, kurumsal vatandaşlığı, sağlığı ve refahı, yaşamdan memnuniyeti ve müşteri memnuniyetini etkiler. Bu nedenle, bir yandan diğer insanların acılarının dindirilmesinden duyulan memnuniyeti, diğer yandan aşırı iş yükünden ve güvencesiz koşullarından duyulan memnuniyetsizliği temsil eden, sağlık alanında da örgütsel kaygıların kaynağına dönüşmüştür. Fiziksel ve zihinsel yorgunluk, düşük özgüven ve danışanın konforuna olan ilginin kaybı, dikkatten neşeye, hız ve verimlilikten sinirlilik, ilgisizlik, kötü ruh hali ve nezaketsizliğe kadar değişen davranışların tetiklenmesini öngörmektedir (Melo vd., 2011: 1048).

Çalışan memnuniyeti, endüstri ve organizasyon psikologları arasında önemli bir araştırma alanı olmuştur. Bazı insanlar çalışmayı sever ve çalışmayı hayatlarının önemli bir parçası olarak görürler. Öte yandan bazı insanlar çalışmayı tatsız buluyor ve sadece mecbur oldukları için çalışıyorlar. İş tatmini insanların işlerini ne kadar sevdiklerini gösterir. Çalışan memnuniyeti genellikle çalışanların elde tutulmasının ve çalışan verimliliğinin itici gücü olarak kabul edilir. Memnun çalışanlar, verimliliğin, yanıt verebilirliğin, kalitenin ve hizmetin tanınmasının artırılması için bir ön koşuldur (Ali ve Anwar, 2021: 22).

İş tatmini kavramı endüstriyel alandan gelmektedir. Taylorist iş organizasyonu uygulamalarının yayılmasıyla bağlantılı artan performans sorunlarına ve işçi huzursuzluğuna yanıt olarak Mayo ve arkadaşları, işçilerin işyerindeki hislerinin ve duygularının, işlerinin önemli belirleyicileri olduğunu savunmuştur (Macias ve Bustillo, 2013: 3452).



Şekil 6. İhtiyaçlar Hiyerarşisi (Kaynak; Maslow'un İhtiyaçlar Piramidi, Maslow, 1943).

Yukarıdaki grafiğe dayanarak, temel ihtiyaçların fiziksel hayatta kalmamız için gerekli olan fizyolojik yaklaşımı gerektirdiğini görebiliriz. İkinci ihtiyaç ise güvenlik ihtiyacı, kendini güvende hissetme, tehlike ve kaygılardan uzak olma arzusudur. Ait olma ihtiyacı, toplumdaki belirli bir grubun, ailenin veya biriyle yakın ilişkinin parçası olma eğilimindedir. Saygı ihtiyacı, insana sağlanan faydanın özgüveni sağlayan bir diğer önemli boyutudur. Kendini gerçekleştirme ihtiyaçları hiyerarşisine göre kaide üzerinde en son duran ihtiyaç, daha genel bir ifadeyle insanın tam potansiyeline ulaşma arzusudur. Eğer birisi bu kaideye ulaşmışsa, o zaman bu kişiyi motive eden şey nedir? Maslow'a göre bu kişi, nezaket, samimiyet, güzellik, mükemmellik, sadelik vb. şeylere sahip olmayı arayarak içsel değerlerine ulaşmaya motive olur (Bexheti, 2016: 382).

1950'lerde Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi teorisinden yararlanan Herzberg ve arkadaşları, işyerinde tatmin ve tatminsizliğın belirleyicileri arasında bir simetri ortaya koyan iki faktörlü teoriyi geliştirdiler (Macias ve Bustillo, 2013: 3452).

Tablo 4. Herzberg Teorisindeki Faktörlerin Özeti (Kaynak: Alshmemri vd., 2017: 13)

Motivasyon Faktörleri	Hijyen Faktörleri
İlerleme	Kişilerarası İlişki
İşin Kendisi	Maaş
Büyüme Olasılığı	Politikalar ve Yönetim
Sorumluluk	Gözetim
Tanım	Çalışma Şartları
Başarı	

Motivasyon faktörleri, bir çalışanın performansı ile ilgilidir ve bu, onun içsel yönlerini yansıtır. Başarıyı, tanınmayı, işin kendisini, sorumluluğu, ilerlemeyi ve büyüme olasılığını kapsayan işler. Bu faktörler çalışanları işlerinden tatmin olmaya motive eder. Bu faktörler tatmin edilmese bile tatminsizlik meydana gelmeyecek olsa da iş tatmini düzeyi artmakta ve bu da tatmin oldukları düşünüldüğünde daha iyi bir iş tutumuna neden olmaktadır. Hijyen faktörleri ise işin dış yönlerini yansıtan çevre ile ilgilidir. Bu faktörler çalışanların memnuniyetsizliğini azaltabilecek çevresel koşulları ima etmektedir. Hijyen faktörlerinin tatmin edildiğinde memnuniyetsizliği azaltabildiğini ancak memnuniyet yaratma konusunda yetersiz olduğunu belirtmekte fayda var (Lee vd., 2022: 2).

İş tatmini, terfiler, tanınma, maaşlar ve hedeflere ulaşılması yoluyla tatmin duygularını teşvik etmede anahtar olarak tanımlanmaktadır. George ve Jones (2008) iş tatminini insanların işlerine karşı duydukları duyguların bir toplamı olarak tanımlamıştır. Özellikle sağlık çalışanları açısından, iş tatmininin motivasyonu, personel performansını ve işte kalma oranını etkilediği bilinmektedir. Sağlık sistemi reformunun başarılı bir şekilde uygulanmasını etkiler. Çalışanlar arasında motivasyon, teşvik edici bir çalışma ortamı gerektirir ve bu tesadüfen gerçekleşmez (Alrawahi vd., 2020: 2).

Ne yazık ki, sağlık sektöründe, düşük gelir, kötü çalışma koşulları ve sağlık kuruluşlarındaki kariyer gelişimi için sınırlı fırsatlardan kaynaklanan düşük iş tatmini öngörülmektedir. Yakın zamanda yapılan bir çalışma sonuçlarında, sağlık çalışanlarının %75,3'ünün çalışma ortamlarından, maaşlarından, terfilerinden ve sosyal haklarından memnun olmadıklarını, oysa liderler ve iş arkadaşlarıyla olan ilişkilerin memnuniyet faktörleri olduğunu bildirmiştir. Daha önceki bir araştırmada, ücret, terfi, eğitim ve gelişim, amirler ile ilişkiler, kötü çalışma koşulları ve organizasyon politikaları, doğu Etiyopya'daki sağlık çalışanları arasındaki iş tatminsizliğinin ana faktörleri olmuştur. Mesleki gelişim eksikliği ve eğitim fırsatları, tıbbi laboratuvar çalışanlarının %90'ı tarafından iş tatminlerini etkileyen en önemli faktör olarak bildirilmektedir (Alrawahi vd., 2020: 2).

2.3.1. İş Tatminini Etkileyen Faktörler

İş tatminini etkileyen faktörler literatürde oldukça geniş bir yelpazeye sahiptir ve bu faktörlerin başında ücret ve ödüllendirme, terfi imkanları, işin niteliği, çalışma koşulları, bireyin diğerleriyle ilişkileri ve yönetimin tutum ve davranışları gelmektedir. Bu faktörler, çalışanların işlerinden ne kadar memnun olduklarını belirlemede önemli rol oynamaktadır (Şimşir ve Seyran, 2020: 28).

İş tatmini birbiriyle ilişkili birçok faktörden kaynaklanmaktadır. Her faktörün kendine göre önemi vardır ve ihmal edilemez. Tüm bu faktörler zaman zaman değişebilir ve bu nedenle bu faktörlerin incelenmesi önemlilik arz etmektedir. Bu faktörler kısaca aşağıda açıklanmaya çalışılmıştır;

2.3.1.1. Kişisel Faktörler

Kişisel belirleyiciler aynı zamanda çalışanların etkili ve verimli çalışması için motivasyonunun ve kişisel faktörlerinin korunmasında da çok yardımcı olur. Çalışan memnuniyeti psikolojik faktörlerle ilişkilendirilebilir. Dolayısıyla çalışanların iş tatminini kişisel değişkenlerin sayısı belirlemektedir. Bu kategori altında kişilik, beklenti, yaş, eğitim ve cinsiyet farklılıkları değişkenler olarak sıralanabilmektedir (Singh ve Jain, 2013: 109).

Konuyla ilgili yapılan araştırmaların çoğunda, genel olarak kadınların erkeklere göre işinden memnun oldukları ortaya çıkıyor. Yaşın iş tatmini ile ilişkisi konusunda bazıları yaşın iş tatmini ile çok az ilişkisi olduğunu düşünüyor ancak bu ilişki bazı iş durumlarında önem taşıyor. Bazı gruplarda yaş arttıkça iş tatmini artıyor, bazı gruplarda ise azalıyor

sonucuna varmaktadır. Bazı çalışmalar, daha eğitimli çalışanların daha az memnun olma ve bunun tersine daha az eğitimli çalışanların daha fazla memnun olma eğilimi olduğunu göstermektedir. Birçok çalışma, iş tatmininin ilk birkaç günde daha yüksek olduğunu, ardından yavaş yavaş düştüğünü göstermektedir (Mishra, 2013: 45-46).

2.3.1.2. İş Faktörleri

İşin Türü, işin genel görünümü ve yapısı, iş tatmini açısından son derece önemlidir. İşin yapısı, çalışanların becerileri, yetenekleri ve beklentileriyle uyumlu olmalıdır. İşin nitelikleri, çalışanların işlerini etkili bir şekilde yapmalarına ve kendilerini geliştirmelerine olanak tanınmalıdır. Aksi takdirde, iş tatminsizlikleri ortaya çıkabilmektedir (Koçaker, 2022: 49).

Gerekli Beceri, becerinin önemli ölçüde mevcut olduğu durumlarda, çalışanlar için ilk tatmin kaynağı olma eğilimindedir. Çalışma koşullarından veya ücretlerden memnuniyet, yalnızca beceriden duyulan memnuniyetin önemli ölçüde azaldığı durumlarda öne çıkmaktadır (Mishra, 2013: 46).

Mesleki Durum, mesleki durum zekâ, gelir ve eğitim yılı ile değişkenlik gösteren yüksek bir korelasyon göstermektedir. Sosyal statü ve prestiji daha az olan işlerde çalışanların daha fazla doyumsuz oldukları tespit edilmiştir (Mishra, 2013: 46).

Sorumluluk, bir endüstride sorumluluk da önemli bir rol oynamaktadır. Fabrika yöneticileri arasında sorumluluk üzerine yapılan çalışmalarda, sorumluluğun onları iş tatminine yönlendiren önemli bir etken olduğu bulunmuştur (Mishra, 2013: 46)

2.3.1.3. Yönetimin Kontrol Ettiği Faktörler

Ücretler, ücret çalışanın işten beklediği ödül miktarı olarak tanımlanabilir. Çalışanlar rekabetçi maaş paketlerinden memnun olmalı ve kendi ücret paketlerini aynı sektörde çalışan dışarıdan gelenlerle karşılaştırırken de bundan memnun olmalıdırlar. Adil ve hakkaniyetli ödüllere ulaşılmasıyla tatmin duygusu hissedilir. Çalışanların işten tatmin olmaları için maaş veya ücretler, ikramiye, sağlık yardımı, eğitim yardımı, gibi teşvikler sağlanmalıdır (Singh ve Jain, 2013: 107).

Çalışma Koşulları, sosyal ortam ve ekstra hizmetlerle de bağlantılı olduğunu gösteriyor. Şirketler, çalışan memnuniyetini artırmak ve iş verimliliğini yükseltmek için çalışma koşullarının daha rahat olmasına önem göstermek zorundadırlar. Daha iyi çalışma

koşulları daha az yorgunluk, daha fazla iş tatmini sağlayacaktır (Asma, 2023: 27; Mishra, 2013: 45-46).

Güvenlik, bir çalışanın mevcut işini sürdüreceğine dair güvencesi veya güvenidir. İş güvencesi yüksek olan çalışanların yakın gelecekte işini kaybetme olasılıkları düşüktür (Singh ve Jain, 2013: 107).

Terfi Fırsatı, araştırmalar, işte geçen yıllardan sonra insanların ücretten çok ilerlemeye önem vereceğini göstermektedir. Kariyer gelişimi için geniş fırsatların olduğu yerlerde iş tatmini daha fazla olmaktadır (Mishra, 2013: 45-46).

2.3.2. Sağlık Kurumlarında İş Tatminin Önemi

Bir kişinin işiyle ilgili olumlu duygusal durum olan iş tatmini, çalışan deneyimi için kritik öneme sahiptir. Kanıtlar, işlerinden daha memnun olan çalışanların daha yüksek performans gösterme olasılıklarının daha yüksek olduğunu, daha iyi fiziksel ve psikolojik sağlık durumlarına sahip olduklarını ve daha az devamsızlık, işten ayrılma ve tükenmişlik yaşadıklarını göstermektedir (Cunningham vd., 2022: 534).

Sağlık çalışanlarının iş tatmini hem hastalar hem de kurum üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. Sağlık sektörü yöneticileri, çalışan motivasyonunu artırmak ve sektörel hedeflere ulaşmak için uygun tedbirleri almalıdır. Sağlık sektörü, toplumların refahını ve yaşam kalitesini artırmada kilit bir role sahiptir. Politika belirleyicileri ve yöneticiler, sektördeki gelişmeleri takip ederek, çalışan motivasyonunu artırarak, hasta odaklı hizmet sunarak ve teknolojik yeniliklere açık olarak sağlık hizmetlerini daha etkili bir hale getirebilirler (Kara, 2023: 33).

Bu nedenle, çalışanların iş-yaşam dengesinden memnuniyeti ne kadar yüksek olursa, genel iş tatmini de o kadar yüksek olur. Başka bir deyişle, iş-yaşam dengesinin gereklilikleri karşılandığında çalışanlar işlerinden tatmin olurlar ve bu da performansı olumlu yönde etkiler (Lee vd., 2022: 14).

2.4. YALIN YÖNETİM, İŞ TATMİNİ İLE GÖREV PERFORMANSI ARASINDAKİ İLİŞKİ

Şirketler verimliliği, müşteri odaklılığı ve çalışan memnuniyetini sürekli dengelemelidir. Yalın yönetim hem verimlilik hem de müşteri odaklılığı sağlamak için yerleşmiş bir felsefedir ve bu açıdan umut verici olmakla birlikte, çalışanların bakış açısı dikkate

alındığında yetersiz kalmaktadır. Çalışanlar uygulanan yalın önlemlerin etkisini algıladıkları için bu algı, iş tatmini üzerindeki etkilerin belirlenmesi ve sürdürülebilir uygulama için dengenin nasıl korunacağını belirlenmesi açısından daha önemli hale gelmektedir (Müller ve Leyer, 2021: 1-2).

Yalın yönetimin amacı, tüm çalışanların katılımını sağlayarak şirketlerde değer yaratmanın sürekli olarak iyileştirilmesini sağlamaktır. Yalın yönetim, çoğunlukla yanlışlıkla saf düzenleme, otomasyon ve dış kaynak kullanımı ile ilişkilendirilse de bunun yerine, en azından dolaylı olarak, çalışanların değer yaratma, iş süreçleri ve süreç odaklı ekip çalışmasına ilişkin algılarını ve duygusal tepkilerini geliştirmeyi amaçlar. Yalın yönetimin uygulanması, performansın yanı sıra müşteri memnuniyeti ve çalışan memnuniyeti de dahil olmak üzere organizasyonun farklı alanları üzerinde etkiye sahiptir (Müller ve Leyer, 2021: 1-2).

COVID-19 salgınının ardından, sağlık hizmetlerinde yalının uygulanması, hızla değişen iç ve dış koşullara karşı, sağlık hizmetlerinin kalitesini, verimliliğini ve iş gücü verimliliğini artırmak için temel bir ihtiyaç haline geldi. Salgının ardından sağlık kuruluşları, sağlık hizmetlerinin sunumunu yeniden yapılandırmak için yalına yönelmeyi yararlı bulacaktır. Yalın süreçleri ve prosedürleri uygulayan kuruluşların, sağlık hizmetlerinin sunumunda üretkenliği ve verimliliği artırması ve insan kaynakları yönetimiyle birleştirildiğinde iş tatmini ve iş özerkliğini artırması daha olasıdır (Bektaş ve Kiper, 2022: 535).

Sonuç olarak, çalışan performansı ve iş tatmini birbiriyle entegreli değişkenlerdir ancak bu üç kavram arasındaki ilişkiye ilişkin yeterli ampirik kanıt eksiktir. Yalın yönetim anlayışının bir felsefe olarak benimsenmesinin ardından çalışanlara çalışma ortamlarını yalın olarak algılayıp algılamadıklarının sorulması ve iş tatminlerinin ölçülmesi önemlilik arz etmektedir.

Literatürdeki sağlık hizmetlerine ilişkin çalışmalar hakkında genel bir bilgi sunmak amacı ile “Web of Science Core Collection (WOS)” veri tabanından, “Google Akademik” arama motorundan ve YÖK Tez veri tabanından yararlanılmıştır. Sağlık hizmetlerinde yapılan çalışmalardan aşağıda kısaca bahsedilmiştir.

2.4.1. Sağlık Kuruluşlarında Yalın Yönetim ve Görev Performansı

Drotz ve Poksinska, (2014) çalışmasında veriler görüşme, gözlem ve doküman incelemesi gibi yöntemlerle toplanmıştır bu verilere göre Yalın’ın sağlık hizmetlerinde uygulanması

Çalışanların rolleri, sorumlulukları ve iş özellikleri üzerinde büyük bir etkiye sahip olduğu sonucuna varılmıştır. Habidin vd, (2014) alışmanın evrenini Malezya Sağlık Sektörü oluşturmuştur. Anketler Malezya Sağlık Sektöründeki yöneticilere dağıtılmıştır. Sonuç olarak Yalın sağlık uygulamalarının sağlık hizmetleri performansını için önemli hale geldiği bulunmuştur.

Ahn vd., (2021) alışmasında sağlık kuruluşlarında yalın yönetimin kullanımı konusunda ulusal çapta tanınmış 10 uzmanla yapılan derinlemesine, yarı yapılandırılmış görüşmelerin temellendirilmif teorisini ve içerik analizini kullanmıştır. 10 katılımcıdan ikisi çığır açıcı gelişmeyi performans ltnde büyük bir değişiklik olarak tanımlamış 2 katılımcı bunu bir süreç veya hizmetin temelden yeniden tasarlanması olarak tanımladı; geri kalan 6 katılımcı çığır açıcı gelişmeyi bu özelliklerin her ikisine de sahip olmak olarak tanımlamıştır.

Bakır, (2022) alışmasında veriler anket yöntemiyle toplanmıştır. Verilerin analizinde SPSS programı kullanılmıştır. İyi motive olan ve iyi yönetilen personelin daha verimli çalıştığı ve hizmet kalitesinin yükseldiği bilinmektedir. Çalışmanın sonucunda yalın yönetim anlayışının gerçekten de motivasyon üzerinde olumlu bir etkisi olduğu anlaşılmıştır. Bayar, (2022) alışmasında Yalın yönetimin performansa etkisini ölçen araştırmada regresyon analizi sonucuna bakılarak yalın yönetim anlayışında yönetici tutumunun, çalışanların performansı üzerinde etkisi olduğu sonucuna varılmıştır.

Yalman ve Yıldız, (2015) alışmalarında yalın uygulamalar, çalışanların işlerini daha etkili bir şekilde yapmalarını sağlayarak onların moraline olumlu etki ettiğini aynı zamanda, daha iyi düzenlenmiş ve daha verimli iş akışları stresi azaltabildiği sonucuna ulaşmıştır. Pathology Unit of NHSCO hastanesinde yapılan yalın uygulamalarda çalışanların geri dönüş zamanlarında iyileştirmeler sağlanmıştır. Maliyetler dşmştir. Daha hızlı klinik kararlar alınmıştır ve daha verimli hasta bakım hizmetleri sağlanmıştır.

Alkhaldi ve Abdallah, (2022) alışmalarında amaç Ürdün'deki özel hastanelerde sağlık hizmetleri bağlamında yalın yönetimin operasyonel performans üzerindeki etkisini incelemektir. Araştırma sonucuna göre İnsan kaynakları yönetiminin performansın tüm boyutlarını olumlu yönde etkilediğini ayrıca bu çalışmanın hastane yöneticilerinin yalın paket hedeflerine ulaşma yolundaki engelleri kaldırma ve aynı zamanda çalışanları güçlendirmek ve dahil etmek için uygun eğitim de dahil olmak üzere gerekli kaynakları sağlama taahhüdünü gerektirecektir.

Zulkeflee, vd., (2023) çalışmasında yalın yönetim uygulamasının kamu sektörü performansı üzerindeki etkilerini ve uygulamanın kritik başarı faktörlerini araştırmayı amaçlamaktadır. Veriler, yapısal eşitlik modelleme yaklaşımı kullanılarak analiz edilmiştir. Kamu sektöründe yalın yönetimin uygulanması insan, esneklik ve finansal kaynakları içeren başarı faktörlerinden etkilendiği sonucuna varılmıştır.

2.4.2. Sağlık Kuruluşlarında İş Tatmini ve Görev Performansı

Panizzolo (1998) yalın üretimi, şirketin farklı alanlarını temsil eden bir dizi en iyi uygulamayla kavramsallaştırdı. Yalın uygulamaları süreç ve ekipman, üretim planlama ve kontrol, ürün tasarımı, insan kaynakları, müşteri ilişkileri ve tedarikçi ilişkileri olmak üzere altı alana ayırdı. Bu çalışma, imalat şirketlerinde yalın uygulamaların uygulanma kapsamının net bir şekilde değerlendirilmesi için Panizzolo çerçevesini uygulamıştır. Çalışanlar, firma üzerinde büyük etkisi olan birincil paydaşlardan biridir. Benzer şekilde, personel arasında büyük bir ciro yaratabilen, iş memnuniyetinin şirketlerin genel iş performansı üzerindeki etkisi de göz ardı edilmemelidir. İş tatmini, kişinin iş değerlendirmesini yansıtan bir tutum yapısını ifade eder (Minh vd., 2016: 258).

Alp, (2022)'nin Sağlık hizmetlerinde içsel pazarlamanın çalışan performansı üzerindeki etkisinde iş tatmini ve algılanan örgütsel desteğin aracılık rolünü araştırdığı doktora çalışmasında yol analizi sonucunda elde edilen bulgular, iş tatmininin çalışan performansı üzerindeki olumlu etkisini desteklemekte ve bu alandaki literatürle uyumlu olduğunu göstermektedir.

Omar, (2020) yaptığı çalışmada amacı iş tatmini ile çalışan performansı arasındaki etkiyi incelemektir. Toplanan bulgulara dayanarak sonuç, iş tatmininin çalışan performansını önemli ölçüde ve olumlu yönde etkilediğini gösterdi. Bu bulgu daha önceki çalışmalarla tutarlıdır. Örneğin, Khan ve ark. (2016) iş tatmininin çalışan performansını olumlu yönde etkilediğini ortaya koymuştur. Badrianto ve Ekhsan (2020) iş memnuniyetinin çalışan performansı üzerinde kısmen ve eş zamanlı olarak olumlu ve anlamlı bir etki yarattığını, Torlak ve Kuzey (2019) ise iş memnuniyetinin çalışan performansı üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğunu tespit etmiştir.

Kayabaşı, (2019) Sağlık Çalışanlarında Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini ve İş Performansı İlişkisinin Belirlenmesi isimli çalışmasında bir devlet hastanesinde çalışan 461 sağlık çalışanına anket uygulanmıştır. Katılımcıların örgütsel bağlılık düzeyleri 2,90 puan ortalaması alırken, iş tatmini düzeyleri 3,02 puan ortalaması, iş performansı düzeyleri ise

3,20 puan ortalaması almıştır. Araştırma sonucunda demografik değişkenlerle (yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim durumu, çalışılan bölüm, kurumda çalışma yılı, meslekte çalışma yılı) örgütsel bağlılık, iş tatmini ve iş performansı arasında gruplar bazında farklılık olduğu sonucuna ulaşılmıştır

Kara ve Köksal, (2022) yapmış olduğu çalışmalarda amaç sağlık çalışanlarının örgütsel bağlılık algılarını değerlendirmek ve örgütsel bağlılığın çalışan performansı ve iş tatmini ile ilişkisini incelemektir. Sağlık alanında hizmet veren dört özel hastanede görev yapan 227 çalışandan kolayda örneklem yöntemiyle veri toplanmıştır. Elde edilen bulgulara göre, sağlık çalışanlarının örgütsel bağlılık algılarındaki artış, performanslarını ve iş tatminlerini arttırmaktadır.



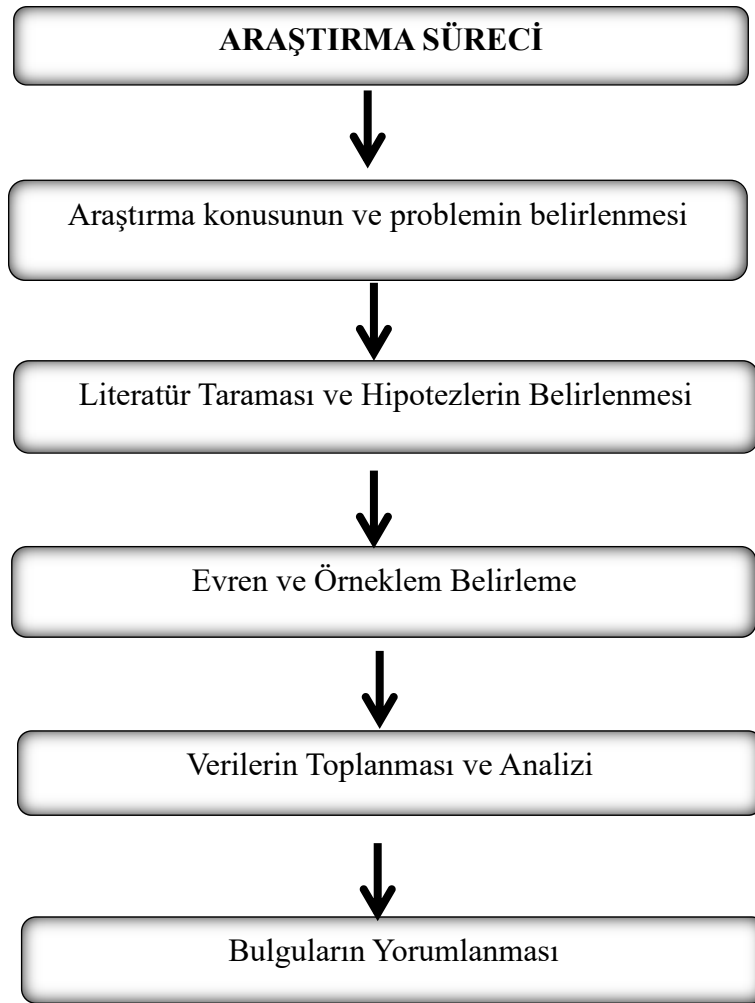
3.MATERYAL VE YÖNTEM

3.1. ARAŞTIRMANIN PROBLEMİ

Son zamanlarda özellikle sağlık sektöründe minimum maliyetle maksimum verim alma düşüncesi önem kazanmıştır. Bu artan önem yalın yönetimi beraberinde getirmiştir. Kuruluşların uyguladığı yöntemlerden biri olan yalın yönetimin şüphesiz çalışanlara etkisi göz ardı edilmemektedir. Bu sebeple araştırmanın ilk sorusu “Sağlık çalışanlarının yalın yönetim algısı görev performansını etkilemekte midir?”. İkinci araştırma sorusu ise çalışanların görev performansı üzerindeki iş tatmininin etkisi ile ilişkili olduğu düşünülmüş olup, bu kapsamda “Sağlık çalışanlarında iş tatmini görev performansını etkilemekte midir?” ikinci araştırma sorusunu oluşturmaktadır. Üçüncü araştırma sorusu ise bu ilişkilerde demografik değişkenlerden yaş, cinsiyet ve eğitim durumunun bu ilişkideki yerinin belirlenmesine yöneliktir ve “Yaş, cinsiyet ve eğitim durumunun görev performansı üzerinde etkisi var mıdır? üçüncü araştırma sorusunu oluşturmaktadır.

3.2. ARAŞTIRMA SÜRECİ VE HİPOTEZLER

Araştırmacının araştırma konusunu belirlemesi, planlaması ve metodolojisini oluşturması, araştırmanın temel taşlarını oluşturmaktadır. Araştırma süreci, bilgiyi derinleştirmek, anlamak ve genişletmek için önemli bir araçtır. Bu sürecin titizlikle ve sistemli bir şekilde yürütülmesi, elde edilen verilerin güvenilirliğini artırır ve sonuçların daha anlamlı olmasını sağlar (OTÜ, 2020: 5; Yalman, 2019: 154). Araştırma süreci oluşturulurken takip edilen adımlar şekil 7’de verilmiştir.



Şekil 7. Araştırma Süreci

Sağlık çalışanlarının yalın yönetim algısı, performansı ve iş tatmini arasındaki ilişkiyi incelediğimiz araştırmamızda ilk önce demografik değişkenlerin görev performansı üzerinde etkisinin olup olmadığı araştırıldıktan sonra yanıt aranmak istenen hipotezler aşağıdaki gibidir.

H1: İş tatmininin görev performansı üzerinde istatistiksel olarak pozitif etkisi vardır.

H2: Yalın yönetimin görev performansı üzerinde istatistiksel olarak pozitif etkisi vardır.

3.3. ARAŞTIRMA EVRENİ VE ÖRNEKLEMİ

Araştırmanın çalışma grubunu bir özel hastanenin iki şubesi oluşturmaktadır. Bu hastanelerin Hemşirelik hizmetleri müdürlüğüne bağlı 242 çalışanı, Hasta hizmetleri müdürlüğüne bağlı 140 çalışanı, Teknik ve Destek Hizmetleri Müdürlüğüne bağlı 59 çalışanı, Mali işler müdürlüğüne bağlı 17 çalışanı, Kurumsal iletişim ve pazarlama

bölümüne bağlı 13 çalışanı, Başhekimliğe bağlı 93 çalışanı, İdari direktörlüğe bağlı 7 çalışanı, İnsan kaynaklarına bağlı 5 çalışanı toplamda ise 574 çalışan personeli bulunmaktadır.

Ayrıca katılımcılara araştırmanın amacının ve neden araştırmaya dâhil olmalarının önemi açıklanarak, gönüllü olarak katılmaları istenmiştir. Çalışanların bu konuda herhangi bir baskı veya zorlama ile karşılaşmayacakları garanti edilmiştir. Aynı şekilde, çalışanlardan istenebilecek kişisel bilgilerin, sadece bilimsel amaçlar için kullanılacağı ve üçüncü taraflarla paylaşılmayacağı taahhüt edilmiştir.

Araştırma kapsamında toplam 236 sağlık çalışanından veri toplanmıştır. Araştırmaya katılım sayısının Tablo 5’ te görüleceği üzere 500 ana kütleye 217 örneklemin yeteceği öngörülmüştür. Bu örneklem sayısından ne kadar fazla kişiye ulaşılabılırsa güvenilir bir çalışma olmaktadır (Karagöz, 2021: 232).

Tablo 5. Ana Kütleye Karşılık Gelen Örneklem Sayıları (Kaynak: Karagöz, 2021: 232)

Ana Kütle	Örneklem
150	108
180	123
250	152
300	169
400	196
500	217
550	226
650	242
750	254
850	265
950	274
1000	278
10.000	378
100.000	384
1.000.000	384

3.4. VERİ TOPLAMA ARAÇLARI

Araştırma kapsamında analiz edilecek veriler anket tekniği kullanılarak toplanmıştır. Ankette Sosyo- demografik bilgi formu, yalın yönetim ölçeği, iş tatmini ve çalışan performansı ölçeği kullanılmıştır. Çalışan performansı ölçeği Goodman ve Syvanteck (1999) ve Jawahar ve Carr (2007) tarafından oluşturulmuş ve Bağcı (2014) tarafından ölçeğin Türkçe geçerlilik ve güvenilirlik çalışması yapılmıştır. Anket formunda Bağcı (2014) tarafından geçerlilik ve güvenilirlik testleri yapılmış olan çalışan performansı ölçeğinin görev performansı boyutu kullanılmıştır. İş tatminini ölçmek için Bağcı (2014) tarafından Türkçe geçerlilik ve güvenilirlik çalışması yapılan çalışan performansı ölçeğindeki iş doyumu soruları kullanılmıştır. Yalın yönetim algısını ölçmek için ise Alkhaldi ve Abdallah (2020)'nin araştırmasındaki ölçek kullanılmıştır. Yalın yönetim ölçeği Türkçeye uyarlanıp anket formuna eklenmiştir. Ölçeklerin kullanım izni için yazarlara ulaşılmış ve gerekli izinler alınmıştır.

Anket dört bölümden oluşmaktadır. Anket formunun birinci bölümünde demografik değişkenler ile ilgili sorular yer almaktadır. Bu bölümde yer alan sorular yaygın demografik özelliklerin belirlenmesi amacıyla kullanılmıştır. Bu tür sorular genellikle nominal ölçeklerle ve temel kişisel özelliklerin anlatılması için kullanılan sorulardır. Değişkenlerin katılımcıların demografik özellikleriyle ele alınması ve katılımcının profilinin anlaşılması amacıyla sorulan sorulardır (Bakır, 2022: 4).

İkinci bölümde İngilizceden Türkçeye çevirdiğimiz 18 soruluk yalın yönetim ölçeği yer almaktadır. Üçüncü bölümde 5 soruluk iş tatmini ölçeği ve son olarak dördüncü bölümde ise görev performansına ilişkin 9 soru yer almaktadır. Anket formunda 5'li likert tipi ölçek kullanılmıştır.

Likert tipi bir ölçek “bireyin, kesinlikle katılıyorum, katılıyorum, kararsızım, katılmıyorum veya kesinlikle katılmıyorum şeklinde bir dizi ifadeye yanıt vermesini gerektirir (Croasmun ve Ostrom, 2011: 19).

3.5. VERİLERİN TOPLANMASI

Araştırma kapsamında verileri toplamak için anket kullanılmıştır. Araştırmanın gerçekleştirilebilmesi için 16.01.2024 Tarihli ve 2024/11 sayılı Düzce Üniversitesi Bilimsel Araştırma ve Yayın Etik Kurulu'ndan etik onay alınmış ve ilgili hastaneden de

gerekli izinler alınmıştır. Araştırma verileri 29.10.2023 ve 04.04.2024 tarihleri arasında, elektronik ortamda toplanmıştır.

3.6. VERİLERİN ANALİZİ

Veri analizi, bir veri setinin derinlemesine incelenmesi ve anlaşılması için yapılan bir süreçtir. Veri analizi, veri setinin düzenlenmesini, temizlenmesini, dönüştürülmesini ve istatistiksel yöntemlerle analiz edilmesini içerir. Bu araştırmada toplanan veriler Statistical Package for the Social Sciences (IBM SPSS 29) paket programı ve Analysis of Moment Structures (AMOS 23) ile analiz edilmiştir. Verilerin sağlıklı bir şekilde girişlerin yapılması için ise Microsoft Office Excel programından fayda sağlanılmıştır. Verilerin analizinde betimleyici istatistiklere yer verilmiş ve verilerin normal dağılım gösterip göstermediğini anlamak için ise basıklık ve çarpıklık değerleri hesaplanmıştır.

Ölçeklerin geçerliliğini test etmek için Açıklayıcı Faktör Analizi (AFA) ve Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA) kullanılmıştır. AFA analizinin uygunluğunu değerlendirmek için Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) ve Bartlett's testleri uygulanırken alt faktörlerin belirlenmesinde ise direct oblmin yöntemi kullanılmıştır. Oluşan yapının güvenilirliği Cronbach α katsayısı ile test edilmiştir.

AFA ile belirlenen faktör yapısının uygunluğu, Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA) ile test edilmiş. DFA, gizli değişkenlerin gözlenen değişkenler tarafından ne kadar iyi açıklandığını belirlemede önemli bir analiz yöntemidir. DFA ile ölçeklere ait yapıların uyum değerleri, regresyon (yol) katsayıları ile modifikasyon indeksleri incelenmiştir. Ölçeklerin alt boyutlarına ilişkin ortalama açıklanan varyans (AVE) ve yapı güvenirliliği (CR) değerleri de hesaplanmıştır.

Değişkenlerin arasındaki ilişkilerin belirlenmesi için korelasyon ve regresyon analizi yapılmıştır. Bu yöntem, bir bağımlı değişkeni etkileyen birden fazla bağımsız değişken arasındaki neden-sonuç ilişkilerini modelleyerek açıklamayı ve bu bağımsız değişkenlerin etki düzeylerini belirlemeyi amaçlamaktadır (Doğan ve Yılmaz, 2017: 386). Araştırmamızda yaş, cinsiyet, eğitim durumu, iş tatmini ve yalın yönetimin görev performansı üzerindeki etkisini ölçmek için çoklu regresyon analizi uygulanmış olup bu analizde kurulan modelin bir önceki modele göre anlamlı bir değişiklik gösterip göstermediği araştırılmıştır.

3.7. ARAŞTIRMANIN SAYILTILARI

Araştırmaya katılan sağlık çalışanlarının anketteki sorulara dürüst ve içtenlikle cevap verdiği düşünülmektedir. Araştırmada kullanılan veri toplama aracı olan anketin araştırmanın amacına uygun olduğu düşünülmektedir. Araştırmada yer alan kavramların ölçek soruları ile ölçülebildiği düşünülmektedir.

3.8. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI

Elde edilen araştırma verileri bir özel hastanenin iki şubesi ile sınırlıdır. Araştırmada veri toplama aracı olarak anket kullanılmıştır. Bu durum ise sağlık çalışanlarının karmaşık iş süreçlerine sahip olması ve anketlere yeteri kadar odaklanamaması, katılımcıların soruları cevaplarırken aceleci davranması ve iş yüklerinin fazla olmaları gibi nedenlerle katılım azlığı gibi zorlukları getirmiştir. Araştırma Ekim 2023 ve Nisan 2024 arasındaki zaman dilimini kapsamaktadır.

4. BULGULAR VE TARTIŞMA

Bu bölümde araştırmadan elde edilen veriler sunulacaktır. Araştırmanın analizleri ayrıntılı bir şekilde açıklanarak, çalışmanın sonuçları kapsamlı, objektif ve sistemli bir biçimde ele alınacaktır. İlk olarak demografik bilgiler ardından yalın yönetim, çalışan performansı ve iş tatmini bulguları değerlendirilip elde edilen bulgular yorumlanacaktır.

4.1. DEMOGRAFİK ÖZELLİKLERİN DAĞILIMI

Araştırmaya katılan 236 sağlık çalışanının demografik özelliklerine yönelik dağılımlarına baktığımızda cinsiyet dağılımında katılımcıların %70,3 (166 kişi) kadın olduğu %29,7 (70 kişi) erkek olduğu görülmüştür. Yaş dağılımında katılımcıların %66,4'ünün (157 kişi) 18-28 yaş aralığında olduğu, %26,7'sinin (63 kişi) 29-39 yaş aralığında olduğu, %6,1'inin (14 kişi) 40-49 yaş aralığında olduğu ve %0,8'inin 50 yaş üzeri olduğu bulgusuna varılmıştır.

Çalışanların eğitim durumlarına bakıldığında ortaokul mezunu %0,8 (2 kişi), lise mezunu %14 (33 kişi), ön lisans mezunu %26,7 (63 kişi), lisans mezunu %51,7 (122 kişi), yüksek lisans mezunu %5,1 (12 kişi) ve doktora mezunu %1,7 (4 kişi) olarak bulunmuştur. Çalışanların meslek dağılımlarına bakıldığında hemşire/ebe %40,7 (94 kişi), hekim %3,9 (9 kişi), sekreter/danışman %17,6 (46 kişi), diğer (eczacı, fizyoterapist, tekniker, yemekhane, güvenlik, temizlik, yönetici, taşeron çalışanları) kategoride çalışanlar %37,8 (87 kişi) olarak bulunmuştur.

Aylık gelir dağılımına bakıldığında 11.450 TL ve altı ücret alan %39,8 (94 kişi), 11.451 TL-21.450 TL ücret alan %40,7 (96 kişi), 21.451 TL-31.450 TL arası ücret alan %13,6 (32 kişi), 31.451 TL- 41.450 TL arası ücret alan %2,5 (6 kişi), 41.450 TL ve üzeri ücret alan ise %3,4 (8 kişi) olarak bulunmuştur. Mesleki kıdem dağılımına bakıldığında 1 ay- 3 yıl arası çalışan %59,5 (140 kişi), 4 yıl- 7 yıl arası çalışan %21,3 (50 kişi), 8 yıl- 11 yıl arası çalışan %11,4 (27 kişi) ve 12 yıl ve üzeri çalışan %7,7 (19 kişi) bulunmuştur. Katılımcıların çalışma şekli dağılımlarına bakıldığında sürekli gündüz olarak çalışan %55,9 (132 kişi), sürekli gece olarak çalışan %3,8 (9 kişi), sürekli vardiyalı olarak çalışan %37,7 (89 kişi), diğer %2,5 (6 kişi) olarak bulunmuştur. Tablo 6'da ankete katılım sağlayan sağlık çalışanlarının demografik özelliklerine yönelik bulgulara yer verilmiştir.

Tablo 6. Katılımcıların Demografik Özelliklerine Yönelik Bulgular

Değişkenler	Kriterler	Sayı (n=236)	Yüzde (%)
Cinsiyet	Kadın	166	70,3
	Erkek	70	29,7
Yaş	18-28	157	66,4
	29-39	63	26,7
	40-49	14	6,1
	50+	2	0,8
Eğitim	Ortaokul	2	0,8
	Lise	33	14
	Ön lisans	63	26,7
	Lisans	122	51,7
	Yüksek Lisans	12	5,1
	Doktora	4	1,7
Meslek	Hemşire/Ebe	94	40,7
	Hekim	9	3,9
	Tıbbi sekreter/danışman	46	17,6
	Diğer (eczacı, fizyoterapist...)	87	37,8
Aylık Gelir	11.450 TL ve altı	94	39,8
	11.451 TL-21.450 TL	96	40,7
	21.451 TL-31.450 TL	32	13,6
	31.451 TL- 41.450 TL	6	2,5
	41.450 TL ve üzeri	8	3,4
Mesleki Kıdem	1 ay- 3 yıl	140	59,5
	4 yıl- 7 yıl	50	21,3
	8 yıl- 11 yıl	27	11,4
	12 yıl +	19	7,7
Çalışma Şekli	Sürekli Gündüz	132	55,9
	Sürekli Gece	9	3,8
	Vardiyalı	89	37,7
	Diğer	6	2,5

Araştırmamızda modelin testine geçmeden önce verilerin normal dağılıp dağılmadığına bakmak için Çarpıklık (Skewness) ve Basıklık (Kurtosis) değerlerine bakılmıştır. Tabachnick ve Fidell (2013) tarafından önerilen yöntemle göre, verilerin normal dağılımını belirlemek için çarpıklık ve basıklık değerlerinin -1,5 ile +1,5 arasında olması verilerin normal dağılıma sahip olduğunu göstermektedir. Literatürdeki bu bilgiye dayanarak Tablo 7'deki değişkenlerin çarpıklık ve basıklık değerlerinin tamamının bu aralıkta olduğu bulunmuş olup ölçeklerin alt boyutlarının normal dağılım gösterdiği sonucuna varılmıştır.

Tablo 7. Değişkenlerin Çarpıklık ve Basıklık Değerleri

Değişkenler	Çarpıklık Değerleri (Skewness)	Basıklık Değerleri (Kurtosis)
İnsan Kaynakları Yönetimi (İKY)	-0,087	-0,399
Tam Zamanında Sistem (TZS)	-0,354	0,027
Toplam Üretken Bakım (TÜB)	-0,503	0,898
Toplam Kalite Yönetimi (TKY)	-0,545	0,828
İş Tatmini (İT)	-0,416	0,837
Performans (GP)	-0,214	1,315

4.2. YALIN YÖNETİM ÖLÇEĞİNE AİT GEÇERLİK VE GÜVENİLİRLİK ANALİZLERİNE AİT BULGULAR

Faktör analizi, çok sayıda değişkeni, verilerdeki değişimi açıklayan daha küçük faktörlere veya boyutlara indirgemek için kullanılan istatistiksel bir yöntemdir. Değişkenler arasındaki temel kalıpları veya ilişkileri tanımlamaya yardımcı olur. İlk olarak 1904 yılında Spearman tarafından genel zekâ üzerine yaptığı çalışmada önerilen faktör analizi, o zamandan beri eğitim araştırmalarında ve diğer alanlarda karmaşık veri kümelerine ilişkin içgörü elde etmek için yaygın olarak kullanılmaktadır (Çolakoğlu ve Büyükeksi, 2014: 58).

Faktör analizi için veri setinin uygunluğunu değerlendirmek için oldukça yaygın bir yaklaşım olan Bartlett Küresellik Testi, değişkenler arasındaki korelasyonların istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığını belirlerken, KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) testi, gözlenen korelasyonlar ile kısmi korelasyonlar arasındaki ilişkiyi ölçmektedir. Literatürde KMO değerinin 0,70-0,79 arası iyi, 0,80-0,89 arası çok iyi, 0,90-1,00 arası olağan üstü olarak öngörülmektedir (Filiz, 2023: 193).

Yalın yönetim ölçeğinin yapı geçerliliğini test ederek faktör yapısını ortaya koymak için açımlayıcı faktör analizi uygulanmıştır. Bu sebeple temel bileşenler (principal components) ve direkt döndürme yöntemi olan direct oblimin yöntemleri kullanılmıştır.

Ortak faktör varyansı (communalities), bir değişkenin diğer değişkenler ile paylaştığı varyans miktarı olarak tanımlanmaktadır. Literatürde faktör yük değerlerinin 0,50'nin üzerinde olması uygun görülmekle beraber bu değer 0,45'in yeterli olacağı söylenmektedir. Ayrıca veri sayıları az ise bu değer 0,30-0,50 arasında olması yeterli görülüp bu değerlerin altında kalanların analizden çıkarılması maddelerin aynı faktörleri ölçtüğünü göstermektedir (Karagöz, 2021: 643). Bu sebeple 0,45'in altında faktör yüküne sahip ifadeler analizden çıkarılmıştır. Bu maddeler yalın yönetim alt boyutlarından olan insan kaynakları yönetiminin 6. ve 8. Maddesi, tam zamanında sistem boyutunun 11. ve 12. Maddesidir (Tablo 9). Bu faktörlere alt boyutları çağrıştıran kısaltmalarla isimler verilmiştir. İnsan kaynakları yönetimi "İKY", toplam üretken bakım "TÜB", toplam kalite yönetimi "TKY", tam zamanında sistem "TZS", olarak kodlanmıştır.

Tablo 8. Yalın Yönetime İlişkin Ortak Faktör Varyansı

Değişken	Ortalama (M)	Standart Sapma (SD)	Faktör Yükleri
TKY1	3,55	0,710	0,638
TKY2	3,62	0,782	0,692
TKY3	3,55	0,771	0,669
TKY4	3,59	0,701	0,646
TKY5	3,55	0,707	0,526
İKY7	3,32	0,914	0,618
İKY9	3,12	1,018	0,812
İKY10	2,57	1,168	0,799
TZS13	3,59	0,731	0,605

Tablo 8. (Devam). Yalın Yönetime İlişkin Ortak Faktör Varyansı

TZS14	3,58	0,748	0,691
TÜB15	3,78	0,688	0,720
TÜB16	3,72	0,706	0,669
TÜB17	3,74	0,691	0,620
TÜB18	3,64	0,774	0,583

Yalın yönetim ölçeğine ait verilerin AFA uygunluğunu saptamak amacıyla Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) testi uygulanmış olup örneklem ölçüm yeterliği değeri 0,865 bulunmuştur. Bartlett'in Küresellik Testi p (Sig) =0,001<0,05 olduğundan anlamlı olduğu bulunarak faktör analizi yapmaya uygun bulunmuştur. Tablo 9'da elde edilen yalın yönetim ölçeği AFA sonucuna göre maddelerin 14 sorudan oluşup 3 alt faktörlü yapı oluşturduğu ve toplam varyansın %66,346'sını açıkladığı görülmüştür.

Tablo 9. Yalın Yönetim Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Değişken	Faktörler		
	1	2	3
TZS14	0,863		
TÜB15	0,855		
TÜB16	0,792		
TZS13	0,785		
TÜB17	0,744		
TÜB18	0,692		
TKY2		0,839	
TKY4		0,807	
TKY1		0,805	
TKY3		0,741	
TKY5		0,700	
İKY10			0,917
İKY9			0,871
İKY7			0,465

Normlandırılmış uyum indeksleri (NFI) için temel kural, 0,9'dan büyük bir değerin kabul edilebilir bir uyumu, 0,95'ten büyük bir değerin ise iyi bir uyumu göstermesidir. Browne ve Cudeck (1993), 0,08'den küçük bir RMSEA'nın kabul edilebilir bir modele işaret ettiğini ileri sürmüştür. Göreceli olarak iyi bir uyumun var olduğu sonucuna varmak için gereken kesme değerleri TLI (NNFI), CFI ve RNI için 0,9 Bazı araştırmacılar, deneyimlerine dayanarak X^2/sd oranının 2 veya 3'ten küçük olmasının kabul edilebilir bir modele işaret ettiği ileri sürülmüştür (Sun, 2005: 252).

Uyum değerlerinden ki-kare istatistiğinin serbestlik derecesine oranı (χ^2 /sd) =2,685, karşılaştırmalı uyum endeksi (CFI)=0,931, normlanmış uyum endeksi (NFI)=0,896, kök ortalama kare yaklaşım hatası (RMSEA)=0,085, göreceli uyum endeksi (RFI)=0,869, artırımlı/fazlalık uyum endeksi (IFI)=0,932, Tucker-Lewis indeksi (TLI)=0,913 bulunarak, analiz değerlerinin istenilen sınırlar içerisinde olduğu belirlenmiştir.

Tablo 10. Yalın Yönetim Doğrulayıcı Faktör Analizi Uyum İyiliği İndeksleri

Model Uyum Ölçütü	Kabul Edilebilir Sınır	Değer
X²/df	<3 iyi uyum <5 kabul edilebilir uyum	2,685
GFI	0,85≤	0,904
CFI	0,90≤	0,931
NFI	0,90≤	0,896
RFI	0,85≤	0,869
RMSEA	0,08>	0,085
IFI	0,90≤	0,932
TLI	0,90≤	0,913

Regresyon değerleri gözlenen değişkenlerin gizli değişkenleri ne kadar tahmin ettiğini faktör yükleriyle göstermektedir. “P” değerinin (***) üç yıldız olarak gösterilmesi 0,001’den küçük olduğunu yani ikili ilişkilerin anlamlı olduğunu açıklamaktadır. Standardize tahmin yüklerinin 0,60’tan yüksek olması da gizli değişkenlerin tahmin etme

gücünün yüksek olduğunu gösterir (Karagöz, 2021: 726). Tablo 11. incelendiğinde gözlenen değişkenlerin gizli değişkenleri tahmin etme yüklerinin 0,60'tan yüksek olduğu bulunmuştur.

Tablo 11. Yalın Yönetim Regresyon Katsayıları ve Standardize Edilmiş Regresyon Katsayıları

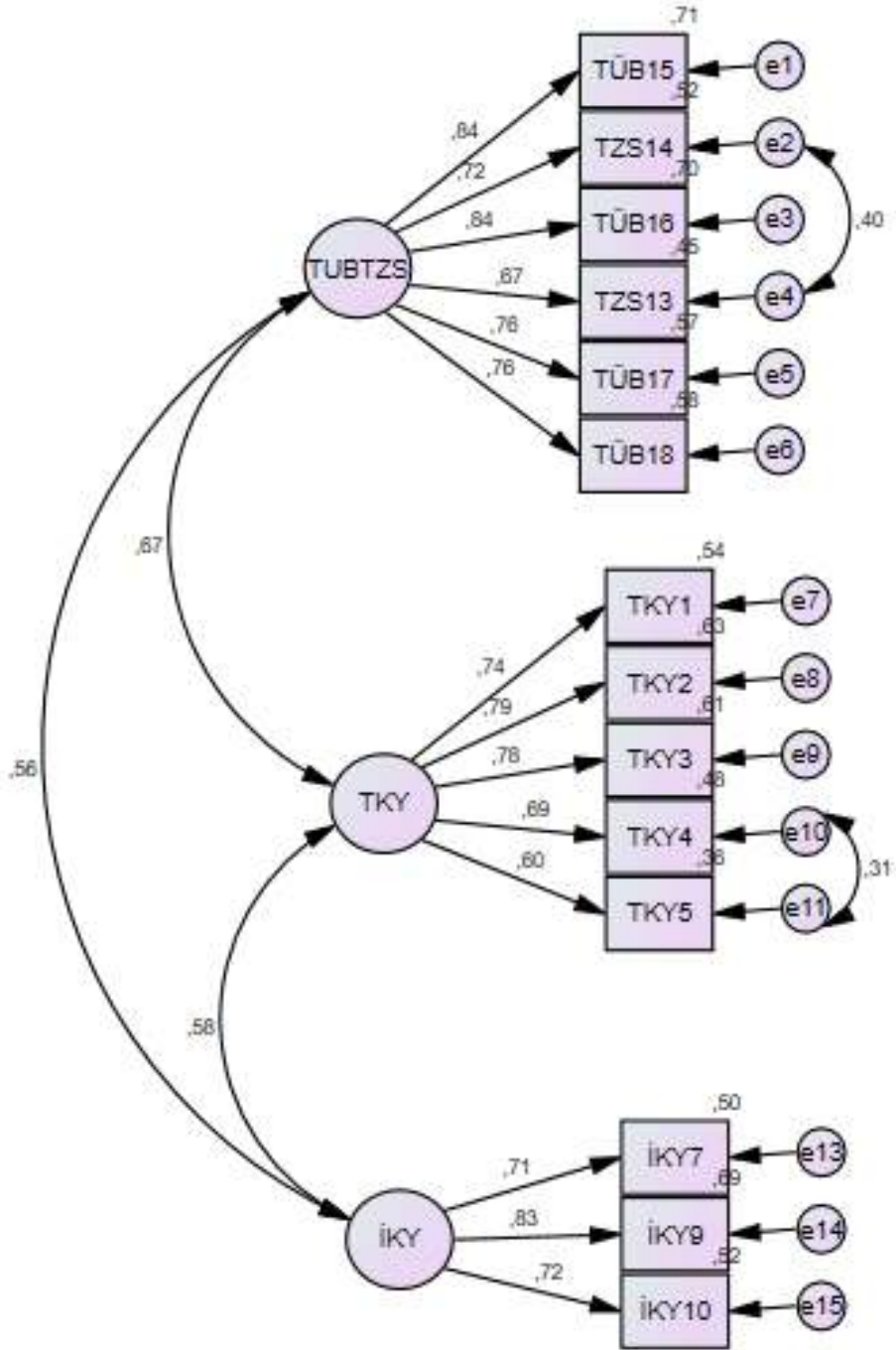
			Tahmin	S.E.	C.R.	P	Standardize Tahmin
TZS13	<---	TÜBTZS	0,786	0,071	11,099	***	0,668
TZS14	<---	TÜBTZS	0,886	0,072	12,227	***	0,718
TÜB15	<---	TÜBTZS	1,000				0,841
TÜB16	<---	TÜBTZS	1,034	0,068	15,235	***	0,838
TÜB17	<---	TÜBTZS	0,875	0,066	13,152	***	0,756
TÜB18	<---	TÜBTZS	0,979	0,074	13,299	***	0,762
TKY1	<---	TKY	1,000				0,737
TKY2	<---	TKY	1,186	0,104	11,376	***	0,794
TKY3	<---	TKY	1,141	0,102	11,203	***	0,781
TKY4	<---	TKY	0,923	0,093	9,943	***	0,692
TKY5	<---	TKY	0,806	0,094	8,605	***	0,602
İKY7	<---	İKY	1,000				0,706
İKY9	<---	İKY	1,318	0,131	10,100	***	0,830
İKY10	<---	İKY	1,308	0,138	9,490	***	0,724

Güvenilirlik katsayısının belirlenmesinde en çok tercih edilen yöntem Cronbach α yöntemidir. Bu katsayı, bir ölçüm aracının içsel tutarlılığını ölçmek için kullanılır. Ölçülen özellik ya da değişkenler arasındaki ilişkinin ne kadar güçlü olduğunu belirler. Cronbach'ın α Katsayısı, 0 ile 1 arasında bir değer alır. Bu katsayı, 0'a ne kadar yakınsa,

ölçüm aracının içsel tutarlılığı o kadar zayıftır; 1'e ne kadar yakınsa, içsel tutarlılık o kadar yüksektir. Yüksek bir Cronbach α katsayısı, ölçüm aracının güvenilir olduğunu gösterir, yani aynı ölçüm aracının farklı uygulamalarında benzer sonuçların elde edilme olasılığı yüksektir (Karagöz, 2021: 19; Filiz, 2023: 201).

Ölçeklere ait değişkenleri oluşturan yalın yönetimin alt boyutları toplam kalite yönetimi, insan kaynakları yönetimi, tam zamanında sistem, toplam üretken bakım olarak 14 soru ile Cronbach α Katsayısı hesaplanmış bu değer 0,901 olarak bulunmuştur. Bu değer verilerimizin güvenilir olduğunu doğrulamaktadır. Yalın yönetimin alt boyutlarıyla birlikte elde edilen doğrulayıcı faktör analizi modeli şekil 8'de gösterilmiştir.





Şekil 8. Yalın Yönetim Ölçeğine İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi Modeli

4.3. GÖREV PERFORMANSI ÖLÇEĞİNE AİT GEÇERLİK VE GÜVENİLİRLİK ANALİZLERİNE AİT BULGULAR

Görev Performansı (GP) ölçeği daha önce Türkçe geçerlik ve güvenirlik analizleri yapıldığı için yapı geçerliliğinin sınanması için DFA kullanılmıştır. Görev performansı Regresyon Katsayıları ve Standardize Edilmiş Regresyon Katsayıları tablosu incelendiğinde regresyon katsayıları 0,60'tan yüksek olduğu ve p değeri önemli çıktığı görülmüştür, sonuçlar her bir maddenin faktör yükleniminin yüksek olduğu ve tek boyutlu bir yapı olduğu bilgisini vermektedir.

Tablo 12. Görev Performansına Ait Regresyon Katsayıları ve Standardize Edilmiş Regresyon Katsayıları

			Tahmin	S.E.	C.R.	P	Standardize Tahmin
P1	<---	GP	1,000				0,660
P2	<---	GP	1,147	0,085	13,530	***	0,790
P3	<---	GP	1,298	0,107	12,176	***	0,910
P4	<---	GP	1,241	0,109	11,386	***	0,820
P5	<---	GP	1,098	0,111	9,887	***	0,697
P6	<---	GP	1,253	0,115	10,934	***	0,793
P7	<---	GP	1,053	0,105	10,003	***	0,706
P8	<---	GP	1,263	0,105	12,022	***	0,875
P9	<---	GP	1,185	0,102	11,615	***	0,865

*** P<0,01, Standart Hata = S.E, Tahmin=(β), CR=Kritik Oran

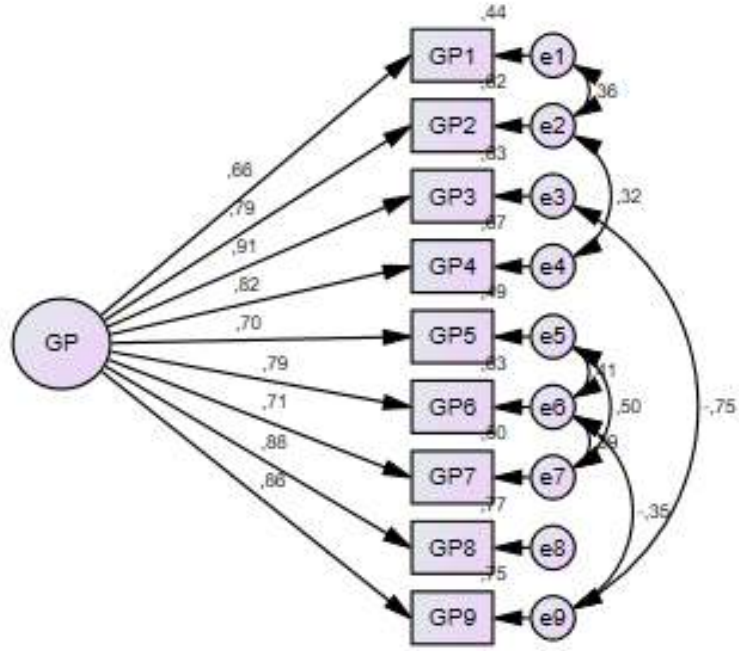
Tablo 13. İncelendiğinde Uyum değerlerinden ki-kare istatistiğinin serbestlik derecesine oranı (χ^2 /sd) =2,912, karşılaştırmalı uyum endeksi (CFI)=0,979, normlanmış uyum endeksi (NFI)=0,968, kök ortalama kare yaklaşım hatası (RMSEA)=0,090, görel uyum endeksi (RFI)=0,843, artırımı/fazlalık uyum indeksi (IFI)=0,979, Tucker-Lewis indeksi (TLI)=0,961 bulunarak, analiz değerlerinin istenilen sınırlar içerisinde olduğu belirlenmiştir.

Görev performansı ölçeğine ait bakım olarak 9 soru ile Cronbach α Katsayısı hesaplanmış olup 0,928 Cronbach α sonuçları 0 ile 1 arasında bulunmuştur. Bu değerler verilerimizin oldukça güvenilir olduğunu açıklamaktadır.

Tablo 13. Görev Performansı Doğrulayıcı Faktör Analizi Uyum İndeksleri

Model Uyum Ölçütü	Kabul Edilebilir Sınır	Değer
X²/df	<3 iyi uyum <5 kabul edilebilir uyum	2,912
GFI	0,85≤	0,951
CFI	0,90≤	0,979
NFI	0,90≤	0,968
RFI	0,85≤	0,843
RMSEA	0,08>	0,090
IFI	0,90≤	0,979
TLI	0,90≤	0,961

Görev performansına yönelik elde edilen doğrulayıcı faktör analizi modeli şekil 9’da gösterilmiştir.



Şekil 9. Görev Performansı Doğrulayıcı Faktör Analizi Modeli

4.4. İŞ TATMİNİ ÖLÇEĞİNE AİT GEÇERLİK VE GÜVENİLİRLİK ANALİZLERİNE İLİŞKİN BULGULAR

İş tatmini (İT) Ölçeği Regresyon Katsayıları ve Standardize Edilmiş Regresyon Katsayıları tablosu incelendiğinde regresyon katsayıları 0,60'tan yüksek olduğu ve p değeri önemli çıktığı görüldüğünden, sonuçlar her bir maddenin faktör yükleniminin yüksek olduğu bilgisini vermektedir. İş tatmini kısaca "İT" olarak kodlanmıştır.

Tablo 14. İş tatmini ölçeği Regresyon Katsayıları ve Standardize Edilmiş Regresyon Katsayıları

			Tahmin (β)	S.E.	C.R.	P	Standardize
İT1	<---	İT	1,000				0,895
İT2	<---	İT	1,036	0,060	17,183	***	0,878
İT3	<---	İT	1,016	0,073	13,850	***	0,829
İT4	<---	İT	1,200	0,084	14,214	***	0,905
İT5	<---	İT	0,896	0,068	13,252	***	0,738

*** P<0,01 Standart Hata = S.E, Tahmin= (β), CR=Kritik Oran

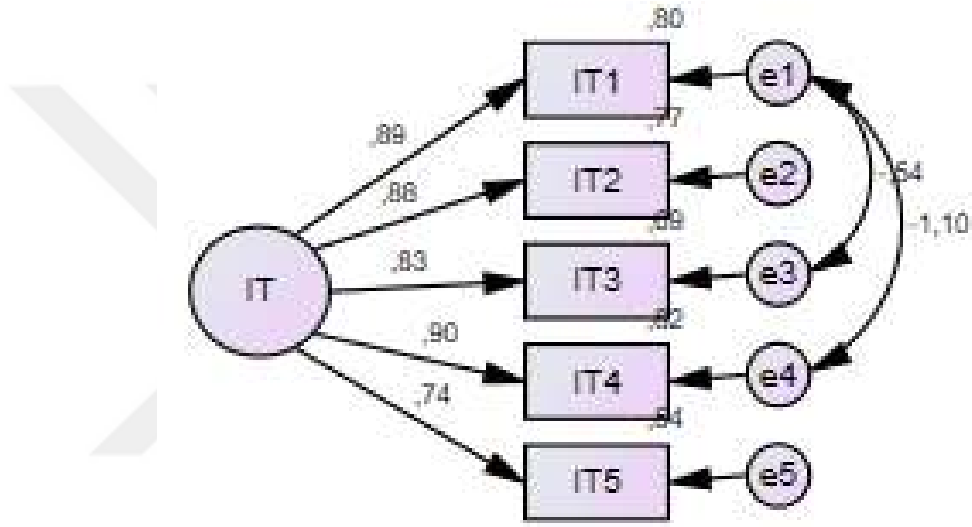
İş tatmini doğrulayıcı faktör analizi uyum indekslerine göre ki-kare istatistiğinin serbestlik derecesine oranı (χ^2 /sd) =0,600, karşılaştırmalı uyum endeksi (CFI)= 1,000 Uyum iyiliği endeksi (GFI)=0,997, normlanmış uyum endeksi (NFI)=0,998, kök ortalama kare yaklaşım hatası (RMSEA)=0,000, görel uyum endeksi (RFI)=0,993, artırımı/fazlalık uyum endeksi (IFI)= 1,001, Tucker-Lewis indeksi (TLI)= 1,005 olarak belirlenmiştir. Uyum değerlerine göre model verilere iyi uyum göstermektedir.

Tablo 15. İş Tatmini Doğrulayıcı Faktör Analizi Uyum İndeksleri

Model Uyum Ölçütü	Kabul Edilebilir Sınır	Değer
X²/df	<3 iyi uyum <5 kabul edilebilir uyum	0,600
GFI	0,85≤	0,997
CFI	0,90≤	1,000
NFI	0,90≤	0,998
RFI	0,85≤	0,993
RMSEA	0,08>	0,000
IFI	0,90≤	1,001
TLI	0,90≤	1,005

İş tatmini ölçeğine ait Cronbach α Katsayısı 5 soru ile hesaplanmış olup 0,914 bulunmuştur. Cronbach α sonuçları 0 ile 1 arasında olması ve 1'e yaklaştıkça güvenilirliğin arttığı yönünde değerlendirildiğinde verilerimizin oldukça güvenilir olduğunu açıklamaktadır.

İş tatmini ölçeğine yönelik elde edilen doğrulayıcı faktör analizi modeli şekil 10'da gösterilmiştir.



Şekil 10. İş Tatmini Doğrulayıcı Faktör Analizi Ölçüm Modeli

Ölçek geliştirme çalışmalarında kullanılan yapısalci modelleme tekniklerinde yakınsak geçerliliği değerlendirmek için yaygın olarak AVE (Ortalama Varyans Ekstraksiyonu) ve CR (Birleşik Güvenilirlik) kullanılmaktadır. AVE değerinin yüksek olması, örtük yapı tarafından açıkça açıklanan varyansın yüksek olduğunu ve ölçeklerin daha iyi temsil ettiğini gösterir. CR ise ölçek maddelerindeki iç tutarlılığın bir ölçüsüdür. Fornell ve Larcker'a göre bileşik güvenilirlik, gizli bir yapının göstergesi olarak kullanılan gözlenen değişkenler arasındaki paylaşılan varyansın bir göstergesidir (Karaman, 2023: 56).

Tablo 16. AVE ve CR Değerleri

DEĞİŞKENLER	AVE	CR
TKY	0,406	0,772
TÜBTZS	0,422	0,813
İKY	0,560	0,790
GP	0,441	0,874
İT	0,560	0,864

CR=Bileşik Güvenilirlik, AVE= Ortalama Açıklanan Varyans

AVE ve CR değerlerinin ne kadar olması gerektiği konusunda farklı görüşler bulunmaktadır. AVE değerinin 0.40'ın üzerinde ve CR değerinin 0.70'in üzerinde olması gerektiği savunulmaktadır. Ancak Fornell ve Larcker (1981)'in görüşüne göre AVE değerinin 0.05'ten küçük olması ancak CR değerinin 0.06'dan yüksek olması durumunda, yapısal modelin geçerli olduğu kabul edilmektedir (Gökalp, 2021:35). Tablo 16 incelendiğinde Toplam kalite yönetimi (TKY), tam zamanında sistem (TZS) ve toplam üretken bakım (TÜB), görev performans (GP) AVE değerlerinin 0,50'nin biraz altında olduğu tespit edilmiştir. CR değerlerinin 0,06'nın üzerinde olması ise yapısal modelin geçerli olduğu kabul edilmektedir.

4.5. YALIN YÖNETİM, GÖREV PERFORMANSI VE İŞ TATMİNİ ARASINDAKİ KORELASYON VE REGRESYON ANALİZİ SONUÇLARI

Bu bölümde araştırmaya ait değişkenler arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik analizler yapılmıştır. Araştırmanın bağımsız değişkenini görev performansı, bağımlı değişkenlerini ise, yaş, cinsiyet, eğitim, iş tatmini, yalın yönetim oluşturmaktadır. Öngörülen araştırmanın test edilmesi ve yalın yönetim, görev performansı ve iş tatmini arasındaki ilişkinin düzeyini belirlemek amacıyla Pearson korelasyon analizi ve Sıralı (çoklu) Doğrusal Regresyon analizleri yapılmıştır.

Tablo 17'de bağımlı ve bağımsız değişkenlerin tanımlayıcı istatistikleri incelendiğinde araştırmaya 236 kişi katılmış olup görev performansı ortalaması 4,027 standart sapması 0,558 iş tatmini ortalaması 3,588 standart sapması 0,712 ve yalın yönetimin ortalaması 3,486 standart sapması 0,543 bulunmuştur.

Tablo 17. Tanımlayıcı İstatistikler

Değişkenler	Ortalama	Standart Sapma	N= Sayı
Görev Performansı	4,027	0,558	236
İş Tatmini	3,588	0,712	236
Yalın Yönetim	3,486	0,543	236

Tablo 18’de gösterilen Korelasyon analizinde güvenilirlik derecesinin belirlenmesinde iki ölçüm arasındaki ilişkiden faydalanır. Bu ilişki test edilirken genellikle Pearson korelasyon katsayı kullanılmaktadır. Korelasyon katsayısı -1 ile +1 arasında değişmektedir. Bu değer+1’ e yaklaştıkça pozitif ilişki var demektir (Karagöz, 2021: 16-17).

Yalın yönetim, iş tatmini, eğitim, cinsiyet, yaş ve görev performansı arasındaki ilişki korelasyon analiziyle gösterilmiştir. Analiz sonucuna göre görev performansın yaş (0,102) ve eğitim (0,184) üzerinde pozitif yönde zayıf ilişki olduğu, iş tatmini (0,361) ve yalın yönetim (0,416) arasında pozitif yönlü orta düzeyde ilişki olduğu bulunmuştur. Görev performansın cinsiyet ile (-0,039) negatif yönde yani ilişki olmadığı tespit edilmiştir.

Yaşın cinsiyet (0,156), eğitim (0,155), iş tatmini (0,228) ve yalın yönetim (0,240) arasındaki ilişkide pozitif yönde zayıf ilişki olduğu bulunmuştur. Cinsiyetin iş tatmini (0,032) pozitif yönde zayıf ilişki olduğu eğitim (-0,051) ve yalın yönetim (-0,007) arasında negatif yönde ilişki olduğu bulunmuştur. Eğitimin iş tatmini (0,261) ve yalın yönetim (0,131) arasında pozitif yönde zayıf ilişkide olduğu bulunmuştur. İş tatmini yalın yönetim (0,610) arasında pozitif yönde orta düzeyde ilişki olduğu bulunmuştur.

Tablo 18. Korelasyon Analizi

		GP	Yaş	Cinsiyet	Eğitim	İT	YY
Pearson Korelasyon	GP	1,000					
	Yaş	0,102	1,000				
	Cinsiyet	-0,039	0,156	1,000			
	Eğitim	0,184	0,155	-0,051	1,000		
	İT	0,361	0,228	0,032	0,261	1,000	
	YY	0,416	0,240	-0,007	0,131	0,610	1,000
Sig.	GP	.					
	Yaş	0,058	.				
	Cinsiyet	0,277	0,008	.			
	Eğitim	0,002	0,008	0,217	.		
	İT	0,000	0,000	0,314	0,000	.	
	YY	0,000	0,000	0,456	0,022	0,000	.

YY=Yalın yönetim, GP=Görev performansı, İT=İş tatmini

Korelasyon analizi, değişkenler arasındaki ilişkinin varlığını ve gücünü ölçmek için kullanılan bir istatistiksel yöntemdir. Ancak, korelasyon analizi yalnızca iki değişken arasındaki ilişkinin yönünü (pozitif veya negatif) ve derecesini (güçlülük) belirleyebilir; hangi değişkenin diğerini etkilediği hakkında bilgi vermez. Bu nedenle, değişkenler arasındaki ilişkilerin daha derinlemesine incelenmesi ve bir değişkenin diğerleri üzerindeki etkisinin belirlenmesi amacıyla regresyon analizi yapılması uygun bir yaklaşımdır (Şarkbay, 2021: 104).

Çoklu regresyon analizinde bağımsız değişkenlerin görev performansı üzerindeki etkilerini değerlendirmek için her modelin R^2 değeri incelenmiş ve diğer modelin bir önceki modele göre anlamlı bir değişiklik gösterip göstermediği araştırılmıştır. Bağımsız değişkenlerin her biri için standartlaştırılmış katsayılar, t-değerleri ve anlamlılık dereceleri incelenmiştir.

10'u aşan VIF değerleri genellikle çoklu doğrusallığın göstergesi olarak kabul edilir, ancak daha zayıf modellerde lojistik regresyonda sıklıkla durum böyledir; 2,5'un üzerindeki değerler endişe kaynağı olabilir. Menard, 0,20'nin altındaki bir tolerans değerinin potansiyel bir eş doğrusallık sorununa işaret ettiğini ileri sürmektedir (Senaviratna ve Cooray, 2019: 3). Analiz incelendiğinde tüm modellerin VIF değerleri 1 aralığında olduğu tolerans değerlerinin 0,20'nin üzerinde olduğu bulunmuştur (Tolerans > 0.20 ve VIF <10).

Tablo 19. Çoklu Regresyon Analizi

Modeller ve	Beta	t	p	R ²	F	p
Model I				0,029	0,325	0,020
Cinsiyet	-0,044	1,239	0,217			
Yaş	0,082	-0,672	0,502			
Eğitim Durumu	0,165	2,526	0,012			
Model II				0,126	26,821	0,000
Cinsiyet	-0,049	-0,787	0,432			
Yaş	0,018	0,282	0,779			
Eğitim Durumu	0,086	1,357	0,176			
İş Tatmini	0,338	5,241	<0,001			
Model III				0,186	18,046	0,000
Cinsiyet	-0,035	-0,589	0,556			
Yaş	-0,019	-0,305	0,760			
Eğitim Durumu	0,100	1,623	0,106			
İş Tatmini	0,152	1,981	0,049			
Yalın Yönetim	0,312	4,158	<0,001			

P<0,05 Bağımlı Değişken: görev performansı

Tablo 19’da regresyon analizi sonuçlarına bakıldığında Hiyerarşik regresyon analizinin bir parçası olarak üç model incelenmiştir. Eğer p değeri 0.05’ten küçükse, bağımsız değişkenlerden en az bir tanesinin bağımlı değişken ile arasında anlamlı bir korelasyon ilişkisi vardır. İlk modelde cinsiyet, yaş, eğitim seviyesine ilişkin değişkenlerden sadece eğitimin görev performansı üzerinde anlamlı etkisi olduğu bulunmuş olup eğitim, cinsiyet ve yaş değişkenlerinin görev performansı üzerinde toplam varyansın %2,9’unu açıkladığı görülmüştür.

Hiyerarşik (çoklu) regresyon analizinin bir sonraki adımında iş tatmini yordayıcılar arasına eklenmiştir. İlk modele göre değişiklik olmuş, $F=26,821$ $p=0,000$ R^2 ’de 0,029’dan 0,126’ya yükselerek iş tatmini değişkeninin görev performansı üzerinde anlamlı etkisi olduğu bulunmuş olup eğitim, cinsiyet, yaş ve iş tatmini görev performansın toplam varyansın %12,6’sını açıkladığı görülmüştür. Sonuçlardan hareketle hipotezler incelendiğinde;

H1: İş tatmininin görev performansı üzerinde istatistiksel olarak pozitif etkisi vardır. Kabul edilmiştir.

Son modelde yalın yönetim yordayıcılar arasına eklenmiş olup $F=18,046$ $p=0,000$ R^2 ’de 0,126’dan 0,186’ya yükselmiştir. Yalın yönetimin görev performansı üzerinde anlamlı etkisi olduğu bulunmuştur. Eğitim, yaş, cinsiyet, iş tatmini ve yalın yönetim değişkenlerinin görev performansı üzerinde toplam varyansın %18,6’sını açıkladığı görülmüştür. Sonuçlardan hareketle hipotezler incelendiğinde;

H2: Yalın yönetimin görev performansı üzerinde istatistiksel olarak pozitif etkisi vardır. Kabul edilmiştir.

5. SONUÇ VE ÖNERİLER

Tüm sektörlerde olduğu gibi sağlık sektöründe de kurumların, sürekli değişen koşullarda rekabet üstünlüğü elde edebilmek için, süreçlerini yenilikçi araçlara uyarlayabilmeleri ve onu etkin bir biçimde yönetebilmeleri gerekmektedir. Bu da son zamanlarda sıklıkla kullanılan yalın yönetim düşüncesini ortaya çıkarmıştır. İsrafi ortadan kaldırmanın temeli olarak müşteri değeri üretmeye odaklanması, kuruluşların süreçlerini iyileştirmelerine, faaliyetlerinin maliyetlerini düşürmelerine ve sonuç olarak çalışanlardan performans kazanımları elde etmelerine olanak tanımaktadır. Bu nedenle sağlık kurumunda yalın yönetim, çalışan performansı ve iş tatmini arasındaki ilişki incelenmiş olup sonuçlar aşağıda paylaşılmıştır.

Araştırmaya katılan 236 sağlık çalışanının demografik özelliklerine yönelik dağılımlarına baktığımızda kadın katılımcılarının araştırmanın %70,3'ünü oluşturduğu, %66,4'ünü 18-28 yaş arası çalışanların oluşturduğu, katılımcıların %51,7'sinin lisans mezunu olduğu, çalışanların %40,7'sinin hemşire/ebe olduğu %37,8'inin de diğer kategorideki (eczacı, fizyoterapist, tekniker, yemekhane, güvenlik, temizlik, yönetici, taşeron çalışanları) çalışanlar olduğu, aylık gelir durumlarına bakıldığında 11.450 TL ve altı alan %39,8 ve 11.450 TL- 21.450 TL arası %40,7 bulunmuştur. Mesleki kıdem dağılımına bakıldığında 1 ay- 3 yıl arası çalışan %59,5, çalışma şekli dağılımları incelendiğinde çoğunluğun sürekli gündüz olarak %55,9 çalıştığı bulunmuştur.

Araştırma verilerin ne kadar güvenilir olduğu ise Cronbach' α katsayısı ile test edilmiştir. Ölçeklere ait değişkenleri oluşturan yalın yönetim ölçeği 14 soru ile, performans ölçeği 9 soru ile ve iş tatmini ölçeği 5 soru ile analiz edilmiş olup Cronbach' α sonuçları 0 ile 1 arasında bulunmuştur. Bu değerler verilerimizin oldukça güvenilir olduğunu açıklamaktadır.

Ölçeklerin doğrulayıcı faktör analizine uygunluğunu test etmek için yalın yönetim ölçeğine açımlayıcı faktör analizi uygulanmıştır. Açımlayıcı faktör analizinde veri setinin uygunluğunu değerlendirmek için Bartlett Küresellik Testi ve KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) testi kullanılmıştır. Literatürde KMO değerinin 0,70-0,79 arası iyi, 0,80-0,89 arası çok iyi, 0,90-1,00 arası olağan üstü olarak öngörülmektedir. Yalın yönetim ölçeğinin yapı geçerliliğini test ederek faktör yapısını ortaya koymak için açımlayıcı faktör analizi

uygulanmıştır. Bu sebeple temel bileşenler (principal components) ve direkt döndürme yöntemi olan direct oblmin yöntemleri kullanılmıştır.

Elde edilen yalın yönetim ölçeği AFA sonucuna göre maddelerin 14 sorudan oluşup 3 alt faktörlü yapı oluşturduğu ve toplam varyansın %66,346'sını açıkladığı görülmüştür. Yalın yönetim ölçeğine ait verilerin AFA uygunluğunu saptamak amacıyla Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) testi uygulanmış olup örneklem ölçüm yeterliği değeri 0,865 bulunmuştur. Bartlett'in Küresellik Testi p (Sig) =0,001<0,05 olduğundan anlamlı olduğu bulunarak doğrulayıcı faktör analizi yapmaya uygun bulunmuştur.

Korelasyon analizi yapılarak yalın yönetim (YY), iş tatmini (İT) ve görev performansı (GP) değişkenlerinin arasındaki ilişkinin pozitif yönde olduğu bulunmuş olup sonrasında araştırmada yalın yönetim ve iş tatmini ilişkisinin görev performansını yordama gücünü anlamak amacıyla çok değişkenli hiyerarşik regresyon analizi uygulanmıştır. Bunun için üç model ortaya konmuştur.

İlk modelde görev performansı üzerindeki demografik değişkenlerden yaş, cinsiyet ve eğitimin etkisi incelenmiştir. Analiz sonucunda eğitim durumunun görev performansı üzerinde anlamlı etkiye sahip olduğu bulunmuştur. Literatürde benzer çalışmalara rastlanmıştır (Gül, 2013; Çeçe, 2023) fakat bazı çalışmalar (Demirel, 2020; Bayar, 2022) eğitimin görev performansı üzerinde etkisi olmadığını belirlemiştir. Yaş ve cinsiyet değişkenlerin ise görev performansı üzerinde anlamlı etkisi olmadığı bulunmuştur. Literatür incelendiğinde yaş ve cinsiyet (Şahin, 2024: 77; Akçin, 2018: 85-86) için benzer araştırma sonuçları bulunmaktadır. Fakat benzer sonuçlara rastlanıldığı gibi cinsiyet (Şahin, 2024) ve yaş (Demirel, 2020) değişkenlerinin görev performansı üzerinde anlamlı etkisi olduğuna dair farklı sonuçlar da bulunmaktadır.

İkinci modelde görev performansı üzerindeki yaş, cinsiyet, eğitim ve iş tatmini etkisi incelenmiş olup. İş tatmininin görev performansı üzerinde etkisi olduğu bulunmuştur. Literatürde (Atılmış, 348; Develi, 2020) iş tatmininin görev performansı üzerinde istatistiksel olarak anlamlı olduğuna dair benzer araştırma sonuçları bulunmaktadır.

Üçüncü modelde ise görev performansı üzerindeki yaş, cinsiyet, eğitim, iş tatmini ve yalın yönetimin etkisi incelenmiş olup yalın yönetimin görev performansı üzerinde istatistiksel olarak anlamlı olduğu bulunmuştur. Literatürde (Denizli ve Eysel, 2021: 20; Bayar, 2020: 1995) yalın yönetimin performansı etkilediğine dair benzer çalışmalar bulunmaktadır.

Çalışmanın sonucunda çoklu regresyon analiziyle test edilen araştırma modeli, sağlık kurumlarında çalışanların görev performansına yalın yönetim ve iş tatmini değişkenlerinin etkisini anlamada yardımcı olacaktır. Araştırma kapsamında yalın yönetim ve iş tatmininin çalışanların performansını artırdığı bulunmuştur. Bu analiz sonuçları ile sağlık kurumlarında yönetimin verimliliğinin artırılmasında, daha az ile daha çok verim alma açısından kurumların uygun politikalar geliştirerek uygulamasında yol gösterici nitelikte olacağı düşünülmektedir. Ayrıca yönetimin israfı azaltmak için çalışanların performanslarına olan ihtiyaçları göz ardı edilmemelidir. Çalışanların memnuniyetini ve performanslarını artırmak için yalın üretim stratejilerinin çalışanların memnuniyeti üzerindeki etkisini anlamak önemlidir.

Sonuç olarak, yalın yönetim uygulamaları, çalışan performansı ve iş tatmini üzerinde önemli ve olumlu etkiler yaratmaktadır. Süreçlerin iyileştirilmesi, çalışanların işlerine daha fazla katılımı, performans değerlendirmesi ile gelişim fırsatları, çalışanların hem performansını hem de iş tatminini artırır. Verimliliği artıran, iş yükünü azaltan, katılımı ve gelişimi teşvik eden bu yaklaşım, çalışanların işlerinden daha fazla memnun olmalarını sağlar ve performanslarını artırır.

Bundan sonraki yapılacak çalışmalarda yalın yönetim, performans ve iş tatmini kavramlarını daha fazla açıklamaya yönelik, modele önemli olduğu düşünülen başka farklı yapılar eklenebilir. Bu araştırma sadece özel hastanede yapıldığından sonuçlarının genellenebilirliği açısından kısıtlarının olduğu söylenebilir. Ayrıca araştırmada daha kapsamlı bulgular için daha büyük örneklem grupları üzerinde çalışmalar yapılabilir. Yalın yönetimi uygulayan ve yalın yönetimi uygulamayan hastanelerde çalışmalar yapılabilir. Kamu, üniversite ve özel hastanelerin sağlık hizmetleri sunma şekilleri, kaynakları ve sonuçları farklılık gösterebilir. Bu nedenle, bu çalışma diğer yapılacak çalışmalara yol gösterici olacağı gibi diğer yapılan çalışmalar ile karşılaştırılabilir.

6. KAYNAKÇA

- Acar, S. (2023). Yalın Yönetimin Sağlık Sektörü Uygulamalarına İlişkin Örnekler ve Literatür İncelemesi. *Bingöl Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (26) 241-263.
- Ahmed, S., Hawarna, S., Alqasmi, İ., Ashrafi, D., ve Rahman, M. (2022). Mediating Role Of Lean Management On The Effects Of Workforce Management And Value-Added Time İn Private Hospitals. *International Journal Of Lean Six Sigma. Emerald Publishing Limited* 2040-4166, DOI: 10.1108/Ijls-05-2022-0102.
- Akar, E., ve Koşan, L. (2023). Yalın Düşünce ve Yalın Üretim Teknikleri. *Sosyal, Beşerî ve İdari Bilimlerde Akademik Tartışmalar, Yaz Yayınları*, 519-543.
- Akçin, K. (2018). *Çalışanların Örgütsel Destek Algısı ve Psikolojik Sahiplenmelerinin, Sessizlik Davranışlarına ve Görev Performansına Etkisi: Eğitim Sektöründe Bir Araştırma*. Uludağ Üniversitesi, Doktora Tezi, Bursa.
- Akyüz, N. ve Çetin, C. (2009). *Yalın Organizasyon İlkeleri ve Uygulamaları Üzerine Bir Araştırma*. İstanbul Ticaret Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- Aloğlu, N. (2018). *Sağlık Sektöründe Yalın Yönetim Uygulaması: Bir Yoğun Bakım Ünitesi Örneği*. Doktora, Hasan Kalyoncu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gaziantep.
- Alshmemri, M., Shahwan-Akl, L., ve Maude, M. (2017). Herzberg's Two-Factor Theory. *Life Science Journal*, 14(5) <http://www.lifesciencesite.com>
- Andi, I., Mahfudnur, N., Syamsu, N., ve Suriyanti, M. (2020). The Effect Of Leadership Style, Work Motivation And Organizational Culture On Employee Performance Mediated By Job Satisfaction. *International Journal Of Multicultural And Multireligious Understanding (Ijmmu)*, 7(8).
- Anggraini, F. (2022). Performance: Self, Management ve Organizational Social Perspectives. *Produktif Journal Kepegawaian Dan Organisasi* 1(1). <https://doi.org/10.37481/jko.v1i1.7>

- Anuar, A., Maruak Sadek, D., ve Selvaraj B, (2021). A Brief History Of Lean. *University Tecnology Mara Cawangan Kedah, Malaysia*,4.
- Asma, H. (2023). *İş Tatmini ve İş Performansı Üzerinde Uyku Kalitesinin Etkisi. İş Tatmini ve İş Performansı Üzerinde Uyku Kalitesinin Etkisi*. Yüksek Lisans Tezi, Toros Üniversitesi, Mersin.
- Atılmış, T. (2023). *Kişilik Özellikleri ve Değerlere Göre İşyerinde Kişi Uyumunun İş Tatmini ve Görev Performansı Üzerindeki Etkisi: Kişi-İş, Kişi-Yönetici, Kişi-Çalışma Grubu ve Kişi-Örgüt Uyumunu Açısından Bir Değerlendirme*. Doktora Tezi, Balıkesir Üniversitesi, Balıkesir.
- Aydıntuğ, N., Demir, H., ve Mete, M. (2022). Sağlık Kurumlarında Örgütsel Kültür ile Örgütsel Bağlılık ve Çalışan Performansı İlişkisi: Bitlis ve Tatvan Devlet Hastaneleri Örneği. *Eurasian Academy Of Sciences Social Sciences Journal*, (42) - 132- 148, s.136
- Bakır, B. (2022). *Yalın Yönetim Anlayışının Sağlık Kurumu Çalışanlarının Motivasyon ve Performans Düzeylerine Etkisi: Adana İl Sınırları İçinde Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, Çağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Anabilim Dalı, Mersin.
- Bayad, A. ve Govand, A. (2021). An Empirical Study Of Employees' Motivation And Its Influence Job Satisfaction. *International Journal Of Engineering, Business And Management* ,5(2).<https://Dx.Doi.Org/10.22161/İjebm.5.2.3>
- Bayar, M. (2020). Yalın Yönetim Anlayışının, Çalışanların Görev Performansına Etkilerine Yönelik Bir Araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 12 (2), 1984-2001.
- Begam, M ve Dr. Swamynathan. (2013). Lean Management Tools And Techniques: A Literature Review For Manufacturing Firms And Employees. *International Journal Of Research İn Management Sciences*, 1(2), Pp. 11-17.
- Bektaş, G., ve Kiper, F. (2022). Applications Of Lean In Human Resources Management İn Healthcare. *Journal of the Pakistan Medical Association*,72(3), Doi: <https://Doi.Org/10.47391/Jpma.1603>
- Belguermi, S. (2022). *Lean Management- A Modern Form Foran Effective Management*. University Mohamed Boudiaf M'sila-Algeria *Journal Of Assurance Quality Strategies SEYED* ,3(2).

- Bexheti, L., ve Bexheti A, (2016). The Impact Of Herzberg's Two Factor Theory And Efficiency At Work. *European Journal Of Multidisciplinary Studies*, 1(2).
- Bhaves, C., Ankit, S., ve Richa, S. (2019). Study Of 5s Lean Technique: A Review Paper. *Int. J. Productivity And Quality Management*, 26(4).
- Bilgin, G. (2023). *Hastanelerde Yalın Yönetim Uygulamalarının Çalışan Memnuniyeti ile İlişkisi*. Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi, Isparta
- Borges, M., Melo, D., Alves, M., Paula, B., ve Souza, R. (2011). Job Satisfaction Of Nursing Staff: Integrative Review. *Latino-Am. Enfermagem* ,19(4):1047-55
www.eerp.usp.br/rlae
- Boussif, A. (2020). *Lean Management: A Study In A Moroccan Hospital lean Management: A Study In A Moroccan Hospital*. Yüksek Lisans Tezi, Altınbaş Üniversitesi, İstanbul.
- Brown, T., ve Moore, M. (2012). *Confirmatory Factor Analysis*. Department of Psychology, Boston University, 648 Beacon Street, Boston, MA 02215-2013.
- Chaple, A., Narkhede, B., Akarte, M., ve Raut, R. (2021). Modeling The Lean Barriers For Successful Lean Implementation: TISM Approach. *International Journal Of Lean Six Sigma*. Emerald Publishing Limited, (12)1-98-119.
- Croasmun, J., ve Ostrom, L. (2011). Using Likert-Type Scales In The Social Sciences. *Journal Of Adult Education* ,40(1).
- Cunningham, J., ve Harvey, J. (2022). Drivers Of Job Satisfaction Among Healthcare Professionals: A Quantitative Review. *International Journal Of Healthcare Management*, 16(4) -534-542, <https://doi.org/10.1080/20479700.2022.2126671>
- Çağatay, A., ve Kızılkaya S. (2022). Sağlık Çalışanlarına Uygulanan Performans Değerleme Sisteminin Çalışanların Motivasyonuna Etkileri. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, 17(3), 741 – 762.
- Çeçe, F. (2023). *Örgütsel Öğrenmenin İş Performansı Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Destek ve Yüksek Performanslı İnsan Kaynakları Uygulamalarının Aracılık Rollerini: Tekstil Sektöründe Bir Araştırma*. Doktora Tezi, İstanbul Ticaret Üniversitesi, İstanbul.
- Dede, G. (2018). *Lean And Bim Based Waste Management*. Yüksek Lisans Tezi, Mimar Sinan Üniversitesi, İstanbul.

- Demirci, U. (2023). *Türkiye’de Tıp Fakültelerinin Kuruluş Yönetim ve Organizasyonu ile Afiliasyon Anlaşmaları Modeli*. Yüksek Lisans Tezi, İşletme Anabilim Dalı İşletme Bilim Dalı, Yalova Üniversitesi, Yalova.
- Demirel, S. (2020). *Pozitif psikolojik sermayenin iş performansına etkisi: av sanayii çalışanları üzerine bir araştırma*. Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi, Yüksek Lisans Tezi, Burdur.
- Demirkol, İ. (2020). Yalın Üretim, Sürdürülebilirlik ve Firma Performansı İlişkisi Üzerine Bir Araştırma, *Üçüncü Sektör Sosyal Ekonomi Dergisi*, 55(1), 58-75.
- Deniz, D., Ünlü, T., Sevimli, E. (2021). Sağlık Kuruluşlarında Yalın Yönetim ve Yalın Uygulama Örnekleri, *Sağ. Perf. Kal. Derg.* (18), 41-60.
- Denizli, Ö., ve Eysel, C. (2021). İşletmelerde Yalın Yönetim Uygulamalarının İnsan Kaynakları Yönetimi Üzerindeki Etkisi: İstanbul ve Kocaeli İllerinde Bir Araştırma. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Dergisi*, 20(40), 01-23.
- Derin, N. (2017). Yalın Yönetimin Gerektirdiği Yalın İşgücü İşletme Performansını Artırır mı? *İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Uluslararası Ticaret ve İşletmecilik Bölümü, İnönü Üniversitesi dergisi*, 1-18. Doi: 10.4026/İsguc.346236
- Develi, A. (2020). *Çalışma Yeterliliği, İş Tatmini ve Görev Performansı İlişkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma*. Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi, Doktora Tezi, Osmaniye.
- Diktaş, G., ve Özgeldi, M. (2020). Çalışan Performansı ve İşten Ayrılma Niyeti Konularında Örgütsel Sinizm ve Sosyal Zekânın Rolü. *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*. 18(2),11-28.
- Dizman, H. (2019). Hastane Bilgi Yönetim Sistemi Uygulamalarında Yalın Sağlık Yaklaşımı: İzmir / Tire Devlet Hastanesi Örneği. Kütahya Dumlupınar Üniversitesi, *International Refereed Journal On Social Sciences*, (5), Issue:24,.920-942.
- Doğan, V., ve Yılmaz, C. (2017). Yönetim Bilimleri ve Pazarlama Alanında Bağımsız Değişkenlerin Karşılaştırılması ve Bastırıcı Etki Tespiti. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, (13)2.DOİ: <http://dx.doi.org/10.17130/ijmeh.2017228690>
- Eke, (1998). *Yönetim ve Organizasyon*. Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans Programı, Ankara Üniversitesi. Ankara.

- Eren, B. (2019). *Yalın Yönetim ve Teknikleri, Sorularla ve Yanıtlarla* (1.Basım). Yazardan Direkt Yayınevi, İstanbul.
- Erik, D., ve Bozena, P. (2014). Lean İn Healthcare From Employees' Perspectives, *Journal Of Health Organizational & Management*, (28), 2, 177-95. [Http://Dx.Doi.Org/10.1108/Jhom-03-2013-006](http://Dx.Doi.Org/10.1108/Jhom-03-2013-006)
- Faradilla, N., Heksarini, A., ve Darma, D. (2020). Antecedents That Affect Job Satisfaction And Employee Performance. *Saudi Journal of Business and Management Studies*, 293-302. DOI: 10.36348/sjbms.2020.v05i06.001
- Filiz, M. (2023). *Sağlık Çalışanlarının Örgütsel Güven ve Örgütsel Destek Algılarının İhbarcılık Eğilimi Üzerindeki Etkisini Belirlemede Etik Kültür ve Psikolojik Güvenliğin Aracı Rolü*. Doktora tezi, Düzce Üniversitesi, Düzce.
- Fullertona, R., Kennedy, F., ve Widener, S. (2014). Lean Manufacturing And Firm Performance: The Incremental Contribution Of Lean Management Accounting Practices. *Elsevier B.V. All Rights Reserved*, [Http://Dx.Doi.Org/10.1016/J.Jom.2014.09.002](http://Dx.Doi.Org/10.1016/J.Jom.2014.09.002).
- Gökalp, A. (2021). Sorumluluk Ölçeği: Geçerlilik ve Güvenilirlik Çalışması. *Gelecek Vizyonlar Dergisi (fvj: Future Visions Journal)* 5(1): 2021, 31-38.
- Gül, C. (2013). *Bankacılık Sektöründe Görev Performans ve Bağlamsal Performans: Yalova İlinde Bir Araştırma*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yalova Üniversitesi, Yalova.
- Gürol, M., ve Turhan, M. (2004). *Yönetim Fonksiyonları Bağlamında Uzaktan Eğitim Yönetimi*. 13. Ulusal Eğitim Bilimleri Kurultayı, İnönü Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, Malatya.
- Habidin, F., Shazali, N., Ali, N., Khaidir, N., ve Jamaludin, N. (2013). Lean Healthcare Practice And Healthcare Performance İn Malaysian Healthcare Industry. *International Journal Of Scientific and Research Publications*, 3(1), ISSN 2250-3153
- Huanmin, Q., ve Weiwei, Du. (2021). Evaluation Of The Effect Of Pdcain Hospitals Health Management. *Hindawi Journal Of Healthcare Engineering*. [Https://doi.org/10.1155/2021/6778045](https://doi.org/10.1155/2021/6778045)

- Ilkım, N., ve Derin, N. (2016). Dünyadan ve Türkiye’den Örneklerle Sağlık Hizmetlerinde Yalın Yönetim. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 2016; 19(4): 481-502.
- Jitendra Kumar, S., ve Mini, J. (2013). A Study Of Employees’ Job Satisfaction And Its Impact On Their Performance. *Journal Of Indian Research (ISSN: 2321-4155)* 1(4).
- Kahraman, H., ve Fındıklı, M. (2018). Kariyer Yönetimi Kapsamında Eğitim ve Geliştirme Faaliyetlerine Yönelik Algıların Çalışan Memnuniyeti Üzerindeki Etkileri. *Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (11)2 Doi: 10.18221/Bujss.397054,51-68.
- Kara, B. (2023). *Kamu Hastanelerinde İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılığın, İç Hizmet Kalitesi ve İş Gören Performansına Etkisi*, Niğde İli Uygulaması. Doktora Tezi, Ömer Halisdemir Üniversitesi, Niğde.
- Karaaslan, A. (2021). *İnsan Kaynakları Uygulamalarının Çalışan Performansına Etkisinde Psikolojik İyi Oluşun Aracı Rolü: Katılım Bankaları Örneği*. Doktora Tezi, Düzce Üniversitesi, Düzce.
- Karagöz, Y. (2021). *Spss Amos Meta Uygulamalı Nitel-Nicel Karma Bilimsel Araştırma Yöntemleri ve Yayın Etiği*. Atlas Akademik Basım Yayın Dağıtım Şti, 3.Basım.
- Karaman, M. (2023). Keşfedici ve Doğrulamalı Faktör Analizi: Kavramsal Bir Çalışma. *Uluslararası İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 9(1), 47- 63.
- Kayabaşı, Ç. (2019). *Sağlık Çalışanlarında Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini ve İş Performansı İlişkisinin Belirlenmesi: Bir Devlet Hastanesi Örneği*. Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Khawsuminh, Z., İlani, S., Iranmanesh, M., ve Heidari, S. (2016). Do Lean Manufacturing Practices Have Negative Impact On Job Satisfaction? *International Journal of lean Six Sigma*, (10)1 ,257-274
- Kılıç, Ç. (2023). *Hemşirelik Hizmetlerinde Yalın Yönetim Uygulamaları: Bir Genel Cerrahi Servis Örneği*. Doktora Tezi, Karadeniz Teknik Üniversitesi, Trabzon.
- Kılıç, E., ve Paksoy, M. (2017). Sağlık Çalışanlarında Performans Algı Düzeyinin Bazı Sosyodemografik Değişkenlere Göre İncelenmesi. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi*, 20(2), 151-159.

- Klein L., Mendes Vieira K., Russowsky Marçal D., ve Lima Pereira, J. (2022). Lean Management Practices Perception And Their Influence On Organizational Performance In A Public Higher Education Institution. *Emerald Publishing Limited The Tqm Journal* (35)3, 673-697.
- Kocagöz, E., ve Dursun, Y. (2010). Yapısal Eşitlik Modellemesi ve Regresyon: Karşılaştırmalı Bir Analiz. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (35), 1-17.
- Koç, Z., & Ecevit Alpar., Ş. (2023). Do Lean Practices Increase Nurses' Organizational Commitment And Job Satisfaction In Turkey? *A Private Hospital Model. Journal Of Human Sciences*, 20(2), 129-142.
- Koçaker, S. (2022). *Motivasyon ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki ilişkide iş Tatmini ve Örgütsel Bağlılığın Aracı Rolü*. Doktora Tezi, Çukurova üniversitesi, Adana.
- Komorowska, A., ve Sebastian, K. (2019). Improving The Quality Control Process Using The Pdca Cycle. *Wroclaw University*, 63(4), 69-80.
- Krijgheld, M., Tummers, L., ve Scheepers, F. (2022). Job Performance In Healthcare: A Systematic Review Krijgheld Et Al. *Bmc Health Services Research* <https://doi.org/10.1186/S12913-021-07357-5>
- Lee, B.; Lee, C.; Choi, I.; Kim, J. (2022). Analyzing Determinants Of Job Satisfaction Based On Two-Factor Theory. *Sustainability*, 14(9), 12557. DOI: [10.3390/su141912557](https://doi.org/10.3390/su141912557)
- Leyera, M., Reusaand, M., Moormann, U. (2021). How Satisfied Are Employees With Lean Environments. *Production Planning & Control The Management of Operations*, 32(1), 52–62. <https://doi.org/10.1080/09537287.2020.1711981>
- Magretta, J. (2002). *What Management Is, How It Works And Why It's Everyone's Business How It Works ve Why It's Everyone's Business* (One Edition). New York: Free Press.
- Maslow, A. H. (1943). A Theory of Human Motivation. *Psychological Review*, 50, 370-396.
- Melton, T. (2005). The Benefits Of Lean Manufacturing What Lean Thinking Has To Offer The Process Industrie. *Trans Icheme, Part A Chemical Engineering Research And Design*, 83(A6): 662–673.

- Mete, M., Demir, H., ve Hatipoğlu, M. (2021), Sağlık Kurumlarında Liderliğin Örgütsel İklim, Kültür ve Performans Açısından Önemi. *Eurasian Academy Of Sciences Social Sciences Journal Volume 36*, 21 – 40.
- Meulleraand, W., ve Leyer, M. (2022). Lean And Job Satisfaction: The Mediating Role Of How Employees Perceive Implemented Lean Methods. *Production Planning & Control* [http s://Doi.Org/10.1080/09537287.2022.2080126](http://doi.org/10.1080/09537287.2022.2080126)
- Mishra, P. (2013). Job Satisfaction. *Iosr Journal Of Humanities And Social Science (Iosr-Jhss) 14(5)*, 45-54 E-. [Www.Iosrjournals.Org](http://www.iosrjournals.org)
- Murphy, K. (2018). Performance Evaluation Will Not Die, But It Should, Humresourmanagj. *Human Resource Management Journal*, 30(1), 13–31, Doi:10.1111/1748-8583.12259
- Naeemah, A., ve Wong, K. (2021). Selection Methods Of Lean Management Tools: A Review. *International Journal Of Productivity And Performance Management*. 72(4), Doi 10.1108/Ijppm-04-2021-0198
- Ningsiha, M., Wijayab, Y., Muntaharic, S., ve Damayantid, N. (2023). The Impact Of Transformational Leadership On Employee Satisfaction, Employee Performance, And Employee Engagement: *The Insurance And Pension Fund Service. International Journal Of Applied Business Research* ,5(1), 88–100.
- Omar, M., ve Shahrizal Ahmed, S. (2020). Job Satisfaction İnfluence Job Performance Among Polytechnic Employees. *International Journal Of Modern Trends In Social Sciences*.3(14), 39-46.
- OTÜ, (2020). Ostim Teknik Üniversitesi Bilimsel Araştırma Süreci Kılavuzu, Ankara.
- Öztürk, H. (2023). *Hemşirelik Hizmetlerinde Yalın Yönetim Uygulamaları: Bir Genel Cerrahi Servis Örneği*. Doktora Tezi, Karadeniz Teknik Üniversitesi, Trabzon.
- Parashakti R., Fahlevi M., Ekhsan M., ve Hadinata A. (2019). The İnfluence Of Work Environment And Competence On Motivation And Its Impact On Employee Performance İn Health Sector Advances İn Economics, Business And Management Research, Asia Pacific *International Conference Of Management And Business Science*, 135(3).
- Paşaoğlu, D. (2013). Yönetim ve Organizasyon. *T.C. Anadolu Üniversitesi Yayını No: 2944 Açık Öğretim Fakültesi Yayını No: 1900, Eskişehir*.

- Plenert, G. (2010). *Reinventing Lean Introducing Lean Management Into The Supply Chain* (One Edition). Butterworth-Heinemann
- Qui, H., ve Du, D. (2021). Evaluation of the Effect of PDCA in Hospital Health Management. *Journal of Healthcare Engineering*, s.7 DOI: https://doi.org/10.1155/2023/9812870open_in_new
- Ramli, A. (2018). Compensation, Job Satisfaction And Employee Performance In Health Services. *Business And Entrepreneurial Review*. (18)2 ,177 – 186.
- Rivaldo, Y., ve Nabella, S. (2022). Employee Performance: Education, Training, Experience And Work Discipline. *Quality- Access to Success*, 24(193). DOI: 10.47750/QAS/24.193.20
- Riyanto, S., Endri, Novita Herlisha (Indonesia). (2021): Effect Of Work Motivation And Job Satisfaction On Employee Performance: Mediating Role Of Employee Engagement. *Journal Problems and Perspectives in Management*. 19(3). [Http://Dx.Doi.Org/10.21511/Ppm.-](http://Dx.Doi.Org/10.21511/Ppm.-)
- Rubinfeld, D. (2000). Reference Guide on Multiple Regression. *Reference Manual on Scientific Evidence*.
- Samiraalrawahia, B., Sonsellgrenc, S., Salemaltoubyd, Nasaralwahaibie., ve Mats Brommels, (2020). The application Of Herzberg's two-Factor the or of Motivation to job Satisfaction inclinical Laboratories in omani hospitals. *Journal homepage Heliyon*, 6, 1-9. <https://Doi.Org/10.1016/J.Heliyon.2020.E04829>
- Sâri, E., Ars, S., ve Jati, S. (2023). Systematic Review: Application Of Lean Management İn Improving Service Efficiency İn Hospitals İn Indonesia. *Indonesia Journal Of Multidisciplinary Science*, 3(2).
- Saruhan, Ş. (2018). İşletme Yönetimi. *Anadolu Üniversitesi Yayını* No: 2627 Açık Öğretim Fakültesi Yayını No: 1595.S:259.
- Sayın, E., Ve Öztanır, İ. (2023). Yalın Yönetim Kapsamında Yapılan Organizasyonel ve Teknik Mükemmelleştirme Çalışmalarının İşletmelerin Süreçlerine Etkisinin İncelenmesi. *Tüm Yönleriyle Yönetim ve Strateji*, Ekin Basım Yayın Dağıtım. S.239-250.
- Senaviratna, N., ve Cooray, T. (2019). Diagnosing Multicollinearity of Logistic Regression Model. *Asian Journal of Probability and Statistics* 5(2): 1-9.

- Sengir, S. (2021). *Yalın Yönetim Kapsamında 2. Basamak Hizmet Hastanelerinde Kısa Dönem Yatan ve Sık Rastlanan Hastalıklarda Maliyet Yönetimi: Tuzla Devlet Hastanesi Örneği*. Doktora Tezi, Beykent Üniversitesi İşletme Anabilim Dalı, İstanbul.
- Sinha, N., ve Matharu, M. (2019). A Comprehensive Insight Into Lean Management: Literature Review And Trends. *Jiem*, 12(2): 302-317.
- Sun, J. (2005). Assessing Goodness of Fit in Confirmatory Factor Analysis. *Measurement and Evaluation in Counseling and Development*. 37 (4), 240–256. <https://doi.org/10.1080/07481756.2005.11909764>
- Şahin, S. (2024). *Duygusal Zekânın Görev Performansına ve İş Yaşam Dengesine Etkisi: Çalışmaya Tutkunluğun Düzenleyici Rolü*. Yüksek Lisans Tezi, Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi, Ankara.
- Şantaş, G. (2020). Sağlıkta Yalın Yönetim ve Yalın Liderlik. Yozgat Bozok Üniversitesi, *İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Sağlık Yönetimi Bölümü, Yozgat, Türkiye*. 7(2):323-9.
- Şarkbay, Ö. (2021). *Yalın Yönetim Anlayışının, İşletmelerin Hizmet Kalitesi ve Hizmeti Alan Taraflara Etkileri: Sağlık Sektöründe Bir Uygulama*. Doktora Tezi, İstanbul Gelişim Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İstanbul.
- Şeker, M., Akdeniz, M., Doymuş, B., ve Acarbaş, M. (2023). Lean Management From The Perspective Of Health Professionals' Perception. *Uluslararası Akademik Birikim Dergisi*, (6)4, S. 830-847.
- Şimşek, Ş., ve Çelik, A. (2018). Yönetim ve Organizasyon. *Eğitim Yayınevi* (20.Baskı), Konya.
- Şimşir, İ., ve Seyran, F. (2020). İş Tatmininin Önemi ve Etkileri. *Meyad Akademi*, 1(1),25-42.
- Taheri, R. Miah, S. ve Kamaruzzaman, (2020). Impact Of Working Environment On Job Satisfaction. *Ejbmr, European Journal Of Business And Management Research* 5(6), doi: <http://Dx.Doi.Org/10.24018/Ejbmr.2020.5.6.643>

- Temiz, G. (2021). *Yönetim ve Organizasyon Anabilim Dalında Yapılan Lisansüstü Çalışmaların Bibliyometrik Analiz Yöntemiyle İncelenmesi*. Yüksek Lisans Tezi, Bartın Üniversitesi, Bartın.
- Thangarajoo, Y., ve Smith, A. (2015). Ind Eng Manage. *Industrial Engineering & Management*, 4(2), Doi: 10.4172/2169-0316.1000159
- Topa, T. (2019). *Çalışan Performansını Etkileyen Faktörlerin Yapısal Eşitlik Modeli ile Analizi*. Yüksek Lisans Tezi, Pamukkale Üniversitesi, Denizli.
- Tourani, S., ve Seyedin, H. (2018). Lean Management Approach İn Hospitals: A Systematic Review. *International Journal Of Lean Six Sigma* 10(1),161-188.
- Türk Dil Kurumu. (2023). *Türkçe Sözlük* (Genişletilmiş baskı). Ankara: TDK <https://sozluk.gov.tr/> 12.Basım
- Uğurlu, A., Ve Köksal, K. (2022). Bağlılık, Çalışan Performansı ve İş Tatmini İlişkisinde Özgeciliğin Düzenleyici Rolü: Sağlık Çalışanları Üzerinde Bir Uygulama. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 14 (1), 284-302.
- Varadaraj, A., ve Ananth, S. (2020). The Effect Of Lean On Job Satisfaction. *Int. J. Intelligent Enterprise*, 7 (1/2/3).
- Wasaf, İ., ve Jahanzebkhah, M. (2021). A Study Of Job Satisfaction And It Seffecton The Performance Employees Work İn Ginprivate Sector Organizations, Peshawar. *Hindavi Education Research International*. <https://doi.org/10.1155/2021/1751495>
- World Health Organization, (2019). 10 Facts On Patient Safety. 01.03.2024 Tarihinde [Http://Www.Who.Int/Features/Factfiles/Patient_Safety/En/](http://www.who.int/features/factfiles/patient_safety/en/) Adresinden Alınmıştır.
- Wortham, M. (2002). Employee Performance Evaluation. The Bill Blackwood Law Enforcement Management Institute Of Texas. *An Administrative Research Paper Submitted İn Partial Fulfillment Of The Requirements For Graduation From The Leadership Command College*.
- Yalman, F. (2019). *Sağlık Yöneticilerinin Girişimci Kişilik Özelliklerinin Hastanelerin Kurumsal Performansı Üzerindeki Etkisi: İstanbul’da Faaliyet Gösteren Özel Hastanelere Yönelik Bir Araştırma*. Doktora tezi, Düzce Üniversitesi, Düzce.
- Yalman, F., ve Yıldız, S. (2015). Sağlık İşletmelerinde Yalın Uygulamalar Üzerine Genel Bir Literatür Taraması. *Usaysad*, 1/1.

- Yılmaz, M., Alıcı, H., ve Karaman, M. (2017). Sağlık Kurumlarında İsrar Giderme Yöntemleriyle Yalın Düşünce. *İÜ Sağlık Hizmetleri Meslek Yüksekokulu Dergisi*, 5(2), 2147-7892.
- Yong, A., ve Pearce, S. (2013). A Beginner's Guide to Factor Analysis: Focusing on Exploratory Factor Analysis. *Tutorials in Quantitative Methods for Psychology*, 9(2), 79-94.
- Zengin, M. (2023). Yönetim Yaklaşımlarından Stratejik Yönetim Modelinin İşletmelerin Geleceğine Etkileri Üzerine Kavramsal Bir İnceleme. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Girişimcilik Dergisi*, 7(13), 119-137
- Zuhair Alkhaldi, R., ve Bahjat Abdallah, A. (2019). Lean Management And Operational Performance İn Health Care. Ductivity And Performance Management. *International Journal of Productivity and Performance Management*, (69)1, 1-21. DOI:[10.1108/IJPPM-09-2018-0342](https://doi.org/10.1108/IJPPM-09-2018-0342)

7.EKLER

7.1. EK 1 ANKET FORMU

T.C. DÜZCE ÜNİVERSİTESİ SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ SAĞLIK YÖNETİMİ BÖLÜMÜ

Sayın Katılımcı;

Düzce Üniversitesi Sağlık Yönetimi Anabilim Dalı yüksek lisans tez çalışması kapsamında Sağlık çalışanlarının yalın yönetim algısını ve çalışanların performansını belirlemek amacıyla bu anket formu hazırlanmıştır. Araştırmaya katılım gönüllük esasına dayanmaktadır. Araştırmada elde edilen veriler akademik amaçlarla kullanılacak olup bilgilerin gizliliği korunacaktır. Değerli vaktinizi ayırıp anketimize katılım sağladığınız için teşekkür ederiz.

Saygılarımla

Beyza Atmaca Morgil
Düzce Üniversitesi Yüksek Lisans Öğrencisi

1. Yaşınız

.....yıl

2. Cinsiyetiniz

Erkek () Kadın ()

3. Eğitim durumunuz

Ortaokul () Lise () Ön lisans ()
Lisans () Yüksek lisans () Doktora ()

4. Mesleğiniz

.....

5. Çalıştığınız birim

.....

6. Aylık gelir düzeyiniz

11.450 TL ve altı () 11.451-21.450 TL() 21.451-31.450 TL()
31.451-41.450 TL() 41.450 TL ve üzeri ()

7. Mesleki kıdeminiz

.....yıl

8. Çalışma şekliniz

Sürekli gündüz ()

Sürekli gece ()

Vardiyalı ()

Diğer ()

YALIN YÖNETİM ÖLÇEĞİ	Kesinlikle Katılmıyor	Katılmıyor	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1. Hastane yönetimi durağan bir yaklaşım benimsemek yerine süreçlerin kalitesini sürekli olarak iyileştirmeye çalışır					
2.Hastalardan alınan geribildirimler kurumu geliştirmek için sürekli kullanılır					
3.Hastanedeki hizmetlerin birçoğu yakın zamanda iyileştirilmiştir					
4. Hastane süreçleri istatistiksel süreç kontrolü kullanılarak izlenmektedir					
5. Hastanedeki hizmet süreçlerinin kontrol altında olup olmadığının belirlenmesi için grafikler kullanılmaktadır					
6. Hastane yönetimi, hedeflere ulaşmak ve işleri yönetmek için uygun kaynakları (fon ve zamanı) tahsis etmektedir					
7. Hastane yönetimi, personel yeteneklerini destekleyen bir çalışma ortamı oluşturmaktadır					
8. Hastanede, çalışanların çalışma becerilerini geliştirme ihtiyaçlarıyla tutarlı, kapsamlı bir eğitim planı bulunmaktadır					
9. Çalışanlar yetkilendirilmekte ve hastane hizmetlerini iyileştirmeye yönelik kararların alınmasına dahil edilmektedir					

10. Hastane çalışanları, hastanedeki süreçleri iyileştirdikleri için ödüllendirilmekte ve takdir edilmektedir (örn. finansal ve/veya başka türlü)					
11. Hastanede, envanteri yönetmek için gelişmiş teknikler kullanılmaktadır					
12. Hastanede malzemeler, ihtiyaç duyulduğu anda ve gerektiğinde hazır olarak ve aşırı stoklama olmadan temin edilmektedir					
13. Hastane ile tedarikçiler sık sık yakın temas halindedir					
14. Tedarikçiler sıklıkla malzemeleri hastaneye süreklilik içinde ve zamanında teslim etmektedir					
15. Hastanenin bakımına ilişkin işlere önem verilir					
16. Bakım ekibi, ekipman ve malzemeleri düzenli olarak kontrol ederek çalışma gereksinimlerini karşıladıklarından emin olmaktadır					
17. Çalışanlar, iş sahalarındaki ekipmanlar için günlük bakım ve gerekli kalibrasyonu yapmak üzere eğitilmektedir					
18. Hastanede, ekipmanların arızalı parçaları hemen değiştirilmektedir					

İŞ TATMİNİ	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1.Genellikle bu kurumda yaptığım işleri heyecanlı bulurum					
2.Bu kurum için zaman ayırmak benim için değerlidir					
3. Arkadaşlarıma bu kurumdan hizmet almalarını tavsiye ederim					

4.Çalışmak için iyi bir yer olarak bu kurumu tavsiye ederim					
5.Genel olarak işimden memnun olduğumu hissediyorum					

PERFORMANS ÖLÇEĞİ	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1.İşime ilişkin hedefleri başarıyla sonuçlandırırım					
2.İşimin gerektirdiği performans kriterlerini karşılarım					
3.İşimle ilgili tüm görevlerde uzmanlığımı kullanırım					
4.İşimin tüm gerekliliklerini yerine getiririm					
5.Görevlere ilişkin belirlenmiş olan sorumluluklardan daha fazlasını üstlenebilirim					
6.Daha üst düzey bir rol için uygun olduğumu düşünüyorum					
7.İşle ilgili tüm alanlarda yeterliyim, görevlerin üstesinden ustalıkla gelirim					
8.Görevlerimi beklendiği gibi yaparak, işimde iyi bir performans sergilerim					
9.Hedeflenen işleri başarmak ve verilen tarihte bitirmek için planlı ve organize çalışırım					

7.2. EK 2 GEREKLİ İZİNLER

İLGİLİ MAKAMA;

***** T.C. kimlik numaralı Beyza ATMACA MORGİL'in hastanemizde yüksek lisans tezi için çalışmalarını gerçekleştirmesi uygundur.

İş bu belge ilgilinin talebi üzerine verilmiştir. Bilgi için sunulur.

TEZ ÖLÇEK HK.

Gelen Kutusu x



Beyza Atmaca

Alıcı

22 Mart Çar 14:24



Ben Düzce Üniversitesi Sağlık yönetimi bölümü yüksek lisans öğrencisiyim. ÇALIŞANLARIN İŞ DOYUMUNUN GÖREV VE BAĞLAMSAL PERFORMANSLARI ÜZERİNDEKİ ETKİSİ isimli hazırlamış olduğunuz çalışmanızı incelemiş bulunmaktayım. Yüksek lisans tezimde Yalın Yönetim ve performans ilişkisini çalışmak istiyorum. Goodman ve Syvante (1999) ve Jawahar ve Carr (2007) tarafından oluşturulan performans ölçeklerini türkçeye çevirip geçerlilik ve güvenilirlik çalışmasını da yapmışsınız Eğer izniniz olursa türkçe anketinize tezimde yer vermek isterim.

Geni dönüşünüzü beklemekteyim,
Saygılarımla.



Zeynep Zeynep

23 Mart Per 10:48

Merhabalar, Beyza Hanım kullanabilirsiniz, iyi çalışmalar.



Beyza Atmaca

Alıcı

23 Mart Per 14:39



Olumlu dönüşünüz için teşekkür ederim hocam iyi günler dilerim.

23 Mar 2023 Per, 10:48 tarihinde şunu yazdı:

Yanıtla

Yönlendir



Beyza Atmaca

Alın

21 Mart Sal 16:22



Hello Dear Teacher

I am a graduate student at Düzce University. I live in Turkey. I want to study the subject of lean management. I really liked the survey in your work Lean management and operational performance health care. If you allow, I would like to translate your survey into Turkish and use it in my thesis.

Waiting for your return.

Thank you.

Beyza Atmaca



Ali Rıza Ben

Alın

22 Mart Çar 00:45



İngilizce > Türkçe İletiyi çevir

İngilizce için kapı

Dear Beyza Atmaca,

I hope,

You can use the scale from our paper "Lean management and operational performance in health care" in your thesis with a proper reference to our paper. This is an official permission.

Good luck!

Dr. Ayman Abdallah

Professor of Operations and Supply Chain Management

...

Yanıtla

Yönlendir

TEZ ÖLÇEK İZİN HK.

Gelen Kutusu x



Beyza Atmaca

Alıcı

09:26

09:26 (8 saat önce)



Sayın hocamı selamlarım.

Düzce Üniversitesi sağlık yönetimi dalında yüksek lisans yapmaktayım . ÇALIŞANLARIN İŞ DOYUMUNUN GÖREV VE BAĞLAMSAL PERFORMANSLARI ÜZERİNDEKİ ETKİSİ isimli hazırlamış olduğunuz çalışmanızı incelemiş bulunmaktayım. Yüksek lisans tezimde Yalın Yönetim, iş tatmini ve çalışan performansı ilişkisini çalışmak istiyorum Sizde performans ölçeğinizi kullanmak için izin almıştım. İş doyumunu ölçmeye yönelik olan 5 sorunuzu da izniniz dahilinde kullanmak istiyorum. Geri dönüşünüzü beklemekteyim.

Saygılarımla



Alıcı: ben

13:55 (3 saat önce)



Kullanabilirsiniz, iyi çalışmalar dilerim.

Yanıtla

Yönlendir

Evrak Tarih ve Sayısı: 23.11.2023-366164

T.C.
DÜZCE ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ
YÖNETİM KURULU KARARLARI

TOPLANTI TARİHİ : 22.11.2023

TOPLANTI SAYISI : 2023/ 47

KARAR NO: 2023 / 1663

Enstitümüz Lisansüstü Programlarına kayıtlı olan ve aşağıdaki tabloda bilgileri verilen öğrencilerin Anabilim/Anasanat Dalı Başkanlıkları tarafından gönderilen tez başlığı değişikliği formları okundu.

Yapılan inceleme ve görüşmeler neticesinde, Düzce Üniversitesi Lisansüstü Eğitim ve Öğretim Yönetmeliğinin 8-(1), 18-(1) maddeleri uyarınca EABD/EASD Başkanlıklarının önerisi de göz önünde bulundurularak tabloda bilgileri verilen öğrencilerin mevcut tez başlıklarının değiştirilerek yeni tez başlıklarının aşağıdaki şekliyle kabul edilmesine oy birliği ile karar verildi.

Numarası	Adı Soyadı	Kayıt Tarihi	Anabilim/ Anasanat Dalı	Programı	Tez Danışmanı	Tez Başlığı	
						Mevcut	Önerilen
2145074015	Beyza ATMACA	21.09.2021	Sağlık Yönetimi	YL	Dr. Öğr. Üyesi Dilek ŞAHİN	Sağlık Çalışanlarının Yalın Yönetim Algısı ve Çalışan Performansına Etkisi	Sağlık Çalışanlarının Yalın Yönetim Algısı, İş Tatmini ve Çalışan Performansı

7.3. EK 3 YALIN YÖNETİM ÖLÇEĞİ

Ekteki yalın yönetim ölçeği türkçeye uyarlanıp kullanılmıştır.

TQM bundle

- TQM6 Hospital strives to improve continually the quality of its processes rather than taking a static approach
TQM7 Feedback received from customers is used continuously to improve the work
TQM8 Many of the services in hospitals have been improved in the recent past
TQM9 Hospital processes are being monitored using statistical process control
TQM10 Charts are used to determine whether hospital service processes are in control

HRM bundle

- HRM2 Hospital management allocates appropriate resources (funds and time) to accomplish goals and manage the work
HRM3 Hospital management creates a work environment that support staff capabilities
HRM9 Hospital has comprehensive training plan consistent with the needs of employees in developing their working skills
HRM11 Employees are empowered and involved in making decisions to improve hospital services
HRM8 Hospital employees are rewarded and recognized (e.g. financially and/or otherwise) for improving processes in hospital

JIT bundle

- JIT1 Hospital uses advance techniques for managing its inventory
JIT2 Materials for hospital readily available as and when needed and without over stocking
JIT3 Hospital frequently in close contact with suppliers
JIT4 Suppliers frequently deliver materials to hospital on a continuous and timely basis

TPM bundle

- TPM1 Hospital maintenance system is fundamental
TPM2 Maintenance team regularly checks equipment and supplies to make sure they meet the operating requirements
TPM3 Employees are trained to perform daily maintenance and necessary calibration for the equipment in their work site
TPM5 Hospital immediately replaces defective parts of equipment

Efficiency performance

- EFF1 Number of service errors, mistakes and rework in hospital have decreased
EFF2 All types of waste in resources and materials throughout hospital have minimized
EFF3 Hospital overhead cost has reduced

Quality performance

- QP1 Customer perception of service quality has improved
QP2 Customer complaints have reduced
QP4 Waiting time for daily service has reduced
QP5 Staff capacity to perform work has increased

Accessibility performance

- Acc1 Hospital capacity to receive emergencies has increased
Acc2 Hospital facilitates patient ability to seek assistance

Business performance

- BP1 Our hospital provides services that are distinct from that of competitors
BP2 Our hospital offers a broader range of services than the competitors
BP3 Our hospital's market share has increased compared to competitors
BP6 Our hospital has a good reputation compared to competitors
-

ÖZGEÇMİŞ

KİŞİSEL BİLGİLER

Adı Soyadı : Beyza ATMACA MORGİL

Yabancı Dili : İngilizce

ÖĞRENİM DURUMU

Derece	Alan	Okul/Üniversite	Mezuniyet Yılı
Y. Lisans	Sağlık Yönetimi	Düzce Üniversitesi	2024
Lisans	Sağlık Yönetimi	Düzce Üniversitesi	2020
Lise	-	Özel Umut Lisesi	2016