

Temmuz 2026/July 2026

Cilt : 6

Sayı : 2

Volume : 6

Issue : 2



Kalite ve Strateji Yönetimi Dergisi

Journal of
Quality and Strategy
Management

ISSN 2791-6545

TRAKYA ÜNİVERSİTESİ
KALİTE VE STRATEJİ YÖNETİMİ
DERGİSİ

Cilt: 6

Sayı: 2

Temmuz 2026

TRAKYA UNIVERSITY
JOURNAL OF QUALITY AND
STRATEGY MANAGEMENT

Volume: 6

Issue: 2

July 2026

ISSN 2791-6545

e-ISSN 2791-7843

Trakya Üniversitesi
Kalite ve Strateji Yönetimi Dergisi

Cilt: 6 Sayı: 2 Temmuz 2026

Trakya University
Journal of Quality and Strategy Management

Volume: 6 Issue: 2 July 2026

Trakya Üniversitesi
Kalite ve Strateji Yönetimi Dergisi
Cilt:6 Sayı:2 Temmuz 2026

Trakya University
Journal of Quality and Strategy Management
Volume:6 Issue: 2 July 2026

Sahibi / Owner

Trakya Üniversitesi Rektörlüğü
Kalite ve Strateji Geliştirme, Uygulama ve Araştırma Merkezi Adına
Prof. Dr. Güney Çetin Gürkan

Baş Editör / Chief Editor

Doç. Dr. Işıl Usta Kara

Alan Editörleri / Field Editors

Doç. Dr. Serol Karalar
Doç. Dr. Özgür Kayapınar
Dr. Öğr. Üyesi Jebağı Canberk Aydın
Dr. Öğr. Üyesi Selin Arabulan
Dr. Öğr. Üyesi Polat Sel
Öğr. Gör. Dr. Emine Demiröz
Öğr. Gör. Mesut Zekioğlu

Yardımcı Editörler/ Assistant Editors

Dr. Öğr. Üyesi Müge Atakan

Dergi Yayın Kurulu / Editorial Board

Prof. Dr. Güney Çetin Gürkan
Prof. Dr. Fulya Dilek Gökcalp
Doç. Dr. Işıl Usta Kara
Doç. Dr. Özgür Kayapınar
Dr. Öğr. Üyesi Hayati Arda
Öğr. Gör. Burçak Soyer Parlıyan

Dizgi Mizanpaj/ Page Layout

Dr. Öğr. Üyesi Müge Atakan
Öğr. Gör. Mesut Zekioğlu

Kapak Dizayn / Cover Design

Duygu Yürek

İletişim Adresi/Address

T.C. Trakya Üniversitesi Kalite ve Strateji Geliştirme, Uygulama ve Araştırma Merkezi
Balkan Yerleşkesi - Edirne / TÜRKİYE
Tel.-Faks: 0284 235 71 51 e-mail: ksydergi@trakya.edu.tr

Baskı / Publishing

Trakya Üniversitesi Matbaası
Sarayıçi Yerleşkesi – Edirne / TÜRKİYE
Trakya Üniversitesi Kalite ve Strateji Yönetimi Dergisi
Uluslararası Hakemli Bir Dergidir.

Trakya University Journal of Quality and Strategy Management is an International
Peer-Reviewed Journal.

**Trakya Üniversitesi Kalite ve Strateji Yönetimi Dergisi'nin tarandığı
indeksler:**

Trakya University Journal of Quality and Strategy Management is indexed by:

A S O S
indeks



Uluslararası Danışma Kurulu / International Advisory Board

- Prof. Dr. Ahmet Muzaffer Demir - Trakya Üniversitesi, Türkiye
- Prof. Dr. Ahmet Altun- Sivas Cumhuriyet Üniversitesi, Türkiye
- Prof. Dr. Ayşegül Çopur Çiçek – İstanbul Medipol Üniversitesi, Türkiye
- Prof. Dr. Berna Musal - İzmir Ekonomi Üniversitesi, Türkiye
- Prof. Dr. Canan Çetin – Beykoz Üniversitesi, Türkiye
- Prof. Dr. Erol Gürpınar – Akdeniz Üniversitesi, Türkiye
- Prof. Dr. Feyza Arıcıoğlu – Marmara Üniversitesi, Türkiye
- Prof. Dr. Mahmut Güler – Trakya Üniversitesi, Türkiye
- Prof. Dr. Meral Huri – Hacettepe Üniversitesi, Türkiye
- Prof. Dr. Muharrem Tuna- Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi, Türkiye
- Prof. Dr. Recep Bozdoğan – Marmara Üniversitesi, Türkiye
- Prof. Dr. Selda Uca – Kocaeli Üniversitesi, Türkiye
- Prof. Lindita Xhanari Latifi, Ph.D. – Tiran University, Albania
- Prof. Shaheen A. Mustafa, Ph.D.- Kerkuk University, Iraq
- Assoc. Prof. Abdul Rahim Ahmad, Ph.D.- Universiti Tenaga Nasional, Malaysia
- Assoc. Prof. Ergin Jable, Ph.D. - Prishtina University, Kosovo
- Assoc. Prof. Gertrud Olsson, Ph.D.- University of Gothenburg, Sweden
- Assoc. Prof. Nuran Malta Muhaxheri, Ph.D. – Prishtina University, Kosovo
- Assoc. Prof. Pashalis Valsamidis, Ph.D.- Democritus University of Thrace, Greece
- Assoc. Prof. Tudora Arnaut, Ph.D. - Taras Shevchenko National University of Kyiv, Ukraine
- Doç. Dr. Dilek Akbaş Akdoğan – Medeniyet Üniversitesi, Türkiye
- Doç. Dr. Sedef Zeyrekli Yaş - Trakya Üniversitesi, Türkiye
- Doç. Dr. Sena Erden Ayhün - Çanakkale On Sekiz Mart Üniversitesi, Türkiye
- Doç. Dr. Yasemin Aslan - Bandırma Onyedli Eylül Üniversitesi, Türkiye

Bu sayının hakemleri/ Reviewers of The Issue

(Unvan ve isim alfabetik sırasına göre verilmiştir.)

Prof.Dr.Hasan Kürşat Güleş (Selçuk Üniversitesi)

Prof.Dr.Hasan Serin (Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi)

Doç. Dr. Duygu Talih Akkaya (Yalova Üniversitesi)

Doç.Dr.Gülay Tamer (İstanbul Beykent Üniversitesi)

Dr.Öğr.Üyesi Hasan Selçuk Eti (Tekirdağ Namık Kemal Üniversitesi)

Dr. Öğr.Üyesi Begüm Yalçın (İstanbul Beykent Üniversitesi)

Dr. Öğr.Üyesi İlknur Arslan Aras (Yüksek İhtisas Üniversitesi)

Dr. Öğr.Üyesi Perihan Eren Bana (İstanbul Yeniüzyıl Üniversitesi)

Dr. Öğr.Üyesi Pınar Özdemir Karaca (Kırklareli Üniversitesi)

İçindekiler/Contents

Araştırma Makalesi/Research Article

Gülşah Kıvanç, Yasin Gültekin (65-89)

Şehirlerarası Yolcu Taşımacılığında Denizyolu ve Karayolu Modlarının Karşılaştırmalı Olarak İncelenmesi

A Comparative Study Of Maritime and Road Transport Modes in Intercity Passenger Transportation

Arzu Yıldırım (91-114)

Sağlık Kurumlarında Stratejik Yönetim: Çalışan Katılımı Üzerine Nitel Bir İnceleme

Strategic Management in Institutions: A Qualitative Study on Employee Participation

Ahmet Gümüş, İbrahim Oral, Ömer Acun (115-145)

Toplam Kalite Yönetimi Uygulamalarının Çalışanların İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Algıları Üzerindeki Etkilerinde Kurumsal İmajın Aracılık Rolü

Effects of Total Quality Management Practices on Employees' Perceptions of Job Satisfaction and Intention to Leave

Sistematiik Derleme ve Meta Analiz/Systematic Review and Meta Analysis

Bilal Fırat (147-166)

Sağlık Kurumlarında Kalite ve Akreditasyon Süreçlerinin Güncel Yaklaşımlar Çerçevesinde Değerlendirilmesi

Evaluating Quality And Accreditation Processes in Healthcare Institutions Within The Framework of Contemporary Approaches

Trakya Üniversitesi Kalite ve Strateji Yönetimi Dergisi Yazım Kuralları
Author Guidelines of Trakya University Journal of Quality and Strategy Management

ŞEHİRLER ARASI YOLCU TAŞIMACILIĞINDA DENİZYOLU VE KARAYOLU MODLARININ KARŞILAŞTIRMALI OLARAK İNCELENMESİ¹

Geliş Tarihi: 22.12.2025
(Received)

Kabul Tarihi: 02.02.2026
(Accepted)

Gülşah Kıvanç*

Yasin Gültekin**

ÖZ

Günümüzde artan rekabet ortamında, şehirler arası yolcu taşımacılığında farklı taşıma modlarının tercih edilme nedenlerinin hem işletmeler hem de tüketiciler açısından belirlenmesi önem arz etmektedir. Bu çalışmanın amacı, şehirler arası yolcu taşımacılığında denizyolu ve karayolu taşımacılığı modlarının tercih edilme nedenlerini hizmet kalitesi boyutları çerçevesinde incelemektir. Bu kapsamda, şehirler arası yolculuk yapan tüketicilerin tercihlerini etkileyen hizmet kalitesi alt boyutları olan fiziksel özellikler, güven, güvenilirlik, heveslilik ve empati değişkenleri ele alınmıştır. Araştırma kapsamında, Bandırma–İstanbul hattında şehirler arası yolcu taşımacılığı hizmeti sunan feribot ve otobüs işletmeleri karşılaştırmalı olarak analiz edilmiştir. Yapısal Eşitlik Modeli kullanılarak analiz edilen hipotez testinin sonuçlarına göre denizyolu taşımacılığında yolcu memnuniyetinin fiziksel özellikler, güven ve güvenilirlik değişkenlerinden anlamlı düzeyde etkilendiği; karayolu taşımacılığında ise yolcu memnuniyetinin heveslilik, empati ve fiziksel özellikler tarafından anlamlı biçimde etkilendiği tespit edilmiştir.

¹ Bu çalışma, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Uluslararası Ticaret ve Lojistik Anabilim Dalı'nda tamamlanan “Şehirler Arası Yolcu Taşımacılığında Modlar Arası Tercih Nedenlerinin İncelenmesi: Bandırma–İstanbul Hattı Üzerine Bir Araştırma” başlıklı Yüksek Lisans tezinden türetilmiştir.

* Yüksek Lisans Öğrencisi., Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Biga Uygulamalı Bilimler Fakültesi, Uluslararası Ticaret ve Lojistik Bölümü, Çanakkale, Türkiye. gulsahkivang@hotmail.com, ORCID: 0009-0006-1890- 7307

** Doç Dr., Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Biga Uygulamalı Bilimler Fakültesi, Çanakkale, Türkiye. yasingultekin@comu.edu.tr, ORCID: 0000-0002-0161-8748. Sorumlu yazar.

Elde edilen bulgular, taşıma modlarına göre yolcu memnuniyetini etkileyen hizmet kalitesi boyutlarının farklılaştığını ortaya koymaktadır.

Anahtar Kelimeler: Denizyolu, Karayolu, Hizmet Kalitesi, Yolcu Taşımacılığı

A COMPARATIVE STUDY OF MARITIME AND ROAD TRANSPORT MODES IN INTERCITY PASSENGER TRANSPORTATION ABSTRACT

In today's increasingly competitive environment, determining the reasons for choosing different modes of transportation in intercity passenger transport is crucial for both businesses and consumers. The aim of this study is to examine the reasons for choosing sea and road transportation modes in intercity passenger transport within the framework of service quality dimensions. In this context, the sub-dimensions of service quality that influence the preferences of consumers traveling between cities tangibles, assurance, reliability, responsiveness and empathy are considered. Within the scope of the research, ferry and bus companies providing intercity passenger transportation services on the Bandırma–İstanbul route were analyzed comparatively. According to the results of the hypothesis test analyzed using Structural Equation Modeling, it was determined that passenger satisfaction in sea transportation is significantly affected by tangibles, assurance, and reliability variables; while in road transportation, passenger satisfaction is significantly determined by responsiveness, empathy, and tangibles. The findings reveal that the service quality dimensions affecting passenger satisfaction differ according to the mode of transport.

Keywords: Seaway, Roadway, Service Quality, Passenger Transportation

GİRİŞ

Yolcu taşımacılığı, ekonomik büyümeye katkı sağlamasının yanı sıra toplumsal ilişkilerin güçlenmesine ve bireylerin günlük gereksinimlerinin karşılanmasına önemli ölçüde katkıda bulunmaktadır. Ulaşım hizmetlerinin düzeyi, ülkelerin ve şehirlerin yaşam kalitesini doğrudan etkileyen temel unsurlardan biridir. Verimli bir yolcu taşımacılığı sistemi, sürdürülebilir kalkınmayı desteklerken bireylerin yaşam standartlarının yükselmesine de katkı sağlamaktadır (Ardıç ve Sadaklıoğlu, 2009: 167–168).Günümüzde teknolojik gelişmelere paralel olarak tüketicilerin beklenti ve tercihlerinde önemli değişimler yaşanmaktadır. Hızlı hizmet sunumu, yüksek hizmet kalitesi ve üstün performans, yolcu taşımacılığı hizmetlerinden beklenen temel unsurlar arasında yer almaktadır. Bu bağlamda, yolcu taşımacılığı

Araştırma Makalesi/ Research Article

alanında faaliyet gösteren işletmelerin tüketicilerin istek ve ihtiyaçlarına etkin biçimde cevap verebilmesi, rekabet avantajı sağlayarak müşteri tercihinin yönlendirebilmesi için dinamik bir yapıya sahip olması gerekmektedir (Memiş ve Cesur, 2016: 454).

Hizmet; soyut, değişken ve dayanıksız bir yapıya sahip olması ile üretim ve tüketimin eş zamanlı gerçekleşmesi nedeniyle hizmet kalitesinin ölçülmesini güçleştiren bir olgudur. Bu bağlamda hizmet kalitesi, hizmet kullanıcılarının beklenti ve taleplerinin doğru biçimde anlaşılması ve karşılanabilmesi amacıyla sıfır hata yaklaşımıyla tasarlanması ve sürdürülmesi gereken kritik bir bileşen olarak değerlendirilmektedir (Nonthapot ve Nasoontorn, 2020). Taşıma hizmetlerinden duyulan memnuniyet, bireylerin toplu taşıma yolculuklarındaki tercihlerini doğrudan etkileyen temel faktörlerden biridir. Bu nedenle toplu taşıma işletmelerinin, yolcuların sunulan ürün ve hizmetlerden ne ölçüde memnun olduklarını belirleyerek seyahat ihtiyaçlarının ne derece karşılandığını değerlendirmeleri büyük önem taşımaktadır (Zhang vd., 2019)

Genel olarak yolcu taşımacılığına ilişkin çalışmaların (Yıldız ve Erdil, 2013; Lieophairot vd., 2025; Zhang vd., 2019; Park vd., 2021; Nguyen-Phuoc vd., 2021) ağırlıklı olarak havayolu taşımacılığı, demiryolu ve şehir içi toplu taşımada hizmet kalitesi boyutlarına odaklandığı görülmektedir. Buna karşılık, bu çalışma deniz ve kara taşımacılığını karşılaştırmalı bir perspektifle ele alarak hizmet kalitesi boyutlarını incelemekte; bu yönüyle literatürdeki önemli bir boşluğu doldurmayı ve mevcut teorik eksikliğin giderilmesine katkı sağlamayı amaçlamaktadır.

1. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

1.1. Taşıma Modları

Taşıyıcı seçimi; hizmetin nitelikleri ile taşınan hammadde, ürün ya da yolcu arasındaki ilişkinin yanı sıra alıcı ve satıcı arasındaki etkileşimin bir sonucu olarak ortaya çıkmaktadır. Belirli bir rota için minimum maliyetle maksimum hizmet kalitesi sunabilecek ulaşım türünün belirlenmesi büyük önem taşımaktadır (Kök ve Deveci, 2019: 18). Bu kapsamda, gidilecek güzergâha bağlı olarak en düşük maliyetle en yüksek hizmet kalitesini

sağlayabilecek taşıma modunun seçilmesi kritik bir karar sürecidir (Arslanhan ve Tosun, 2021: 14). Söz konusu değerlendirme, yolcu taşımacılığı ile kargo taşımacılığı açısından benzer dinamikler göstermektedir.

1.2. Yolcu Taşımacılığı

Biyolojik bir varlık olan insan, doğası gereği sürekli harekete ihtiyaç duymaktadır. Bu nedenle yolcu taşımacılığı, sosyal yaşamın sürdürülebilmesi açısından temel gereksinimlerden biri olarak değerlendirilmektedir. Teknolojik gelişmelerle birlikte yolcu taşımacılığı, bireylere farklı ulaşım türleri sunmakta; bu durum, sunulan hizmetlerin niteliğine bağlı olarak etkin bir ulaşım planlamasını zorunlu kılmaktadır. Yolcu taşımacılığı sektöründe faaliyet gösteren işletmeler; taşımacılığın temel bileşenleri olan yol, araç ve terminal unsurlarını entegre ederek bu hizmetlerin düzenli ve etkin biçimde işlenmesini sağlayan yapılardır. Bu bağlamda yolcu taşımacılığındaki gelişim, söz konusu işletmelerin sunduğu hizmetlerin kalitesiyle doğrudan ilişkilidir. Ancak günümüzde yolcu taşımacılığının ulaştığı seviye ve sektörde giderek yoğunlaşan rekabet ortamı dikkate alındığında, işletmelerin yalnızca yol, araç ve terminal gibi fiziksel bileşenleri bir araya getirmesi müşteri memnuniyetini sağlamada yeterli olmamaktadır. Ulaştırma hizmetlerinin sürdürülebilirlik ilkesi doğrultusunda; yerleşim alanlarını, insanları ve malları geniş bir ağ üzerinden bir araya getirirken, ülke kaynaklarını ve toplumun ihtiyaçlarını en verimli, güvenli, kesintisiz ve etkin biçimde karşılaması büyük önem taşımaktadır (Nalçakan, 2009: 37). Bu rekabetçi ortamda yolcu memnuniyeti ve sadakatini artırmaya yönelik olarak verimli ve yüksek kaliteli hizmet sunumu kritik bir unsur olarak öne çıkmaktadır (Boubker ve Naoui, 2022). Günümüzde şehirler arası ulaşım kalitesi ise küreselleşmenin beraberinde getirdiği hızlı ve etkin yaşam biçimi ile artan iş yoğunluğu gibi nedenlerle bireyler açısından vazgeçilmez bir ihtiyaç hâline gelmiştir.

1.2.1. Karayolu Yolcu Taşımacılığı

Sabit duraklardan yolcu alıp bırakan ve belirli bir tarifeyle bağlı olarak belirlenmiş güzergahlarda otobüs, tramvay, trolleybüs, midibüs ve minibüs gibi araçlarla gerçekleştirilen yolcu taşıma faaliyetine karayolu yolcu taşımacılığı denir. Bu çeşitliliğin fazla olmasından dolayı firmalar ve ülkeler arasında ciddi rekabetler oluşmaktadır (Özdemir, 2019: 37). Ayrıca, servis

Araştırma Makalesi/ Research Article

araçları, okul taşıtları ve turistik gezi otobüslerinin işletilmesi ve havaalanı gibi terminallerine yolcu taşınması da karayolu yolcu taşımacılığının kapsamına girer. Karayolu yolcu taşımacılığı, şehir içi, şehirler arası ve uluslararası olmak üzere üç ana kategoride sınıflandırılabilir. Şehir içi ve şehirlerarası yolculuklarda yaşanan artışlar, insanların daha sık ve uzun mesafeli seyahat etme isteği, ekonomik koşullarındaki iyileşmelerle yakından ilişkilidir (Usluer, 2016: 22).

1.2.2. Denizyolu Yolcu Taşımacılığı

Denizyolu yolcu taşımacılığı, su üzerinde hareket eden gemiler, feribotlar, deniz otobüsleri ve kruvaziyer gemileri gibi araçlar aracılığıyla yolcuların taşınmasını içerir. Bu taşımacılık türü, tarih boyunca insanlar için önemli bir ulaşım yolu olmuş, turizm ve yerel ulaşım da yaygın olarak kullanılmaktadır. Denizyolu yolcu ulaşımı, iki ana kategoriye ayrılabilir: Bir limandan diğerine düzenli seferler yapan gemi, feribot, deniz otobüsü gibi araçlarla gerçekleştirilen "ulaşım amaçlı deniz taşımacılığı" ve seyahat ile otel hizmetlerini bir arada sunan kruvaziyer gemileri ile yapılan "turistik amaçlı deniz ulaşımı". Kısa mesafelerde, özellikle adalar arası veya kıyı şehirleri arasında feribotlar ve deniz otobüsleri tercih edilirken, uzun mesafelerde yolcu gemileri kullanılmaktadır. Ayrıca, deniz üzerinde hem seyahat etmek hem de tatil yapmak amacıyla kruvaziyer gemileri de yaygın olarak tercih edilmektedir (Güzel, 2006: 3).

1.3.Taşıma Modu Seçimini Etkileyen Hizmet Kalitesi Faktörleri

Parasuraman ve arkadaşları (1988), farklı hizmet senaryolarında odak grup görüşmeleriyle yürüttükleri keşifsel çalışmalar sonucunda, çeşitli hizmet alanlarında hizmet kalitesini ölçmeye yönelik çok maddeli bir ölçek olan SERVQUAL ölçeğini geliştirmiştir (Allen vd., 2018). Parasuraman vd. (1985) tarafından ortaya konulan model, yöneltilen eleştirilere rağmen literatürdeki etkisini sürdürmekte olup, geliştirilen hizmet kalitesi modellerinin yaklaşık %93'ünün hâlen bu modelden yararlandığı görülmektedir (Özispınar, 2025). İlgili literatür incelendiğinde, hizmet sektörünün farklı alanlarında SERVQUAL ölçeği kullanılarak hizmet kalitesine ilişkin önemli çıkarımlar yapıldığı anlaşılmaktadır. Özellikle ulaştırma ile ilişkili sektörlerde; havayolu, lojistik ve denizcilik işletmeleri

başta olmak üzere SERVQUAL ölçeğinin yaygın biçimde kullanıldığı görülmektedir (Özispı, 2025). Bu bağlamda ölçek, hem karayolu yolcu taşımacılığında (Barabino vd., 2012; Kum & Çetin, 2021) hem de denizyolu yolcu taşımacılığında (Pantouvakis vd., 2008; Yüksel & Önaçan, 2018) hizmet kalitesinin belirlenmesine yönelik çalışmalarda etkin biçimde uygulanmıştır.

Fiziksel unsurlar, istasyonların ve terminallerin yapılı çevresi, araçların fiziksel erişilebilirliği ile yönlendirme ve bilgilendirme sistemlerinin anlaşılabilirliğini kapsamakta olup, kullanıcılar tarafından yüksek düzeyde önem atfedilen bir hizmet kalitesi boyutudur (Lieophairot vd., 2025). SERVQUAL yaklaşımı çerçevesinde “fiziksel unsurlar” boyutu, yalnızca güncel ekipman ve fiziksel tesisleri değil, aynı zamanda hizmet sunumunda görev alan çalışanların görünümünü de içermektedir (Shiwakoti vd., 2022). Toplu yolcu taşımacılığı alanında yapılan önceki çalışmalar, fiziksel çevrenin yolcuların algıladığı hizmet kalitesi ve memnuniyet düzeyi üzerinde belirleyici bir rol oynadığını ortaya koymaktadır (Nonthapot ve Nasoontorn, 2020; Park vd., 2021; Silva vd., 2021; Zhang vd., 2019; Al Awadh, 2023; Wilfred vd., 2024). Özellikle istasyonların düzeni, temizlik durumu, yönlendirme işaretlerinin yeterliliği ve araçların fiziksel konforu gibi unsurların, yolcu memnuniyetini anlamlı ve pozitif yönde etkilediği tespit edilmiştir (Zhang vd., 2019; Shiwakoti vd., 2022; Rezaei vd., 2018; Boubker ve Naoui, 2022). Bu bulgular doğrultusunda çalışmada aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir:

H1: Fiziksel özellikler ile denizyolu yolcu taşımacılığı memnuniyeti arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H6: Fiziksel özellikler ile karayolu yolcu taşımacılığı memnuniyeti arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Güvenilirlik, hizmetin kusursuz, doğru ve zamanında yerine getirilmesini ifade eden temel bir hizmet kalitesi boyutudur. Bu kavram, hizmet sunumunda süreklilik ve tutarlılığın sağlanmasını gerektirdiğinden, özellikle hassasiyetle ele alınması gereken bir unsurdur. Ulaşım hizmetleri bağlamında güvenilirlik; zamanında kalkış ve varışlar ile verimli hizmet sunumunu kapsamakta olup, yolcu memnuniyetinin belirleyici unsurlarından biri olarak değerlendirilmektedir (Al Awadh, 2023). Öte yandan güvenilirlik,

Araştırma Makalesi/ Research Article

öngörülebilir sefer programları ve dayanıklı operasyonel yapılarla da yakından ilişkilidir. Bu özellikler, özellikle beklenmedik değişikliklere karşı toleransı düşük olan yolcular açısından belirsizlik ve kaygıyı azaltarak hem memnuniyetin hem de sadakatin şekillenmesinde önemli rol oynamaktadır (Lieophairot vd., 2025). Nitekim önceki çalışmalar, güvenilirlik ile müşteri memnuniyeti arasında anlamlı ve doğrudan pozitif ilişkiler bulunduğunu ortaya koymuştur (Zhang vd., 2019; Shiwakoti vd., 2022; Allen, 2019; Rezaei vd., 2018). Bu doğrultuda, çalışmada aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir:

H2: Güvenilirlik ile denizyolu yolcu taşımacılığı memnuniyeti arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H7: Güvenilirlik ile karayolu yolcu taşımacılığı memnuniyeti arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Heveslilik, hizmet sunumunda çalışanların müşterilere yardımcı olma istekliliği ve müşteri taleplerine hızlı bir şekilde yanıt verebilme yeteneğini ifade eden temel hizmet kalitesi boyutlarından biridir (Shiwakoti vd., 2022). Bu boyut, yolcuların hizmet programları hakkında bilgilendirilmesi, şikâyet ve taleplerine zamanında ve etkin biçimde geri dönüş sağlanması gibi unsurları da kapsamaktadır (Al Awadh, 2023). Personelin bilet satın alma süreçleri, yönlendirme (navigasyon) desteği veya hizmet gecikmeleri gibi durumlarda yolculara zamanında yardımcı olma istekliliği, yolcu memnuniyeti üzerinde doğrudan ve olumlu bir etki yaratmaktadır. Buna karşılık, destek sunumundaki gecikmeler ile hizmetlere ilişkin yetersiz iletişim ve açıklamalar, yolcularda belirsizlik algısını artırmakta ve memnuniyet üzerinde güçlü bir olumsuz etki oluşturmaktadır (Lieophairot vd., 2025). Literatürde yer alan önceki çalışmalar, heveslilik boyutunun yolcu memnuniyeti üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkiye sahip olduğunu ortaya koymaktadır (Nonthapot ve Nasoontorn, 2020; Al Awadh, 2023; Rezaei vd., 2018). Bu bulgular doğrultusunda çalışmada aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir

H3: Heveslilik ile denizyolu yolcu taşımacılığı memnuniyeti arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H8: Heveslilik ile karayolu yolcu taşımacılığı memnuniyeti arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Güven kavramı, hizmet sunan işletmelerin sundukları hizmetler aracılığıyla müşterilerinde güven duygusu oluşturabilme ve bu güveni sürdürülebilir kılabilme yeteneği olarak tanımlanabilir. Müşteriler, satın aldıkları hizmetten şüphe duymak istememekte; hizmet sürecinde kendilerini emin ve rahat hissetmeyi beklemektedirler. Bu bağlamda güvence, yalnızca hizmetin kendisine değil, aynı zamanda hizmeti sunan çalışanların yetkinliğine de işaret etmektedir. Çalışanların bilgi düzeyi, uzmanlığı, nezaketi ve müşteriye güven aşılayabilme kapasitesi güvence boyutunun temel unsurları arasında yer almaktadır (Lieophairot vd., 2025; Al Awadh, 2023). Ulaşım hizmetlerinde güven ve güvenlik unsurlarının birlikte ele alınması, yolcuların algıladıkları hizmet kalitesini ve genel memnuniyet düzeylerini doğrudan etkilemektedir. Literatürde toplu taşıma hizmetlerinde müşteri memnuniyetini etkileyen en önemli değişkenlerden birinin güven olduğu sıklıkla vurgulanmaktadır. Önceki çalışmalar, güven boyutunun yolcu memnuniyeti üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkiye sahip olduğunu ortaya koymuştur (Rezaei vd., 2018; Nguyen-Phuoc vd., 2021; Zhang vd., 2019; Shiwakoti vd., 2022; Lieophairot vd., 2025; Li vd., 2025). Bu bulgular doğrultusunda çalışmada aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir:

H4: Güven ile denizyolu yolcu taşımacılığı memnuniyeti arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H9: Güven ile karayolu yolcu taşımacılığı memnuniyeti arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Empati boyutu, hizmet sağlayıcının müşterilerin ihtiyaçlarını ve bireysel duygularını anlama ve bu doğrultuda hareket edebilme yeteneğini ifade etmektedir (Shiwakoti vd., 2022). Yolcu taşımacılığı bağlamında empati; yolculara faydalı ve kişiselleştirilmiş bakım sunulmasını, seyahat sürecinin kolaylaştırılmasını ve yolcuların kendine özgü özelliklerinin dikkate alınmasını kapsamaktadır (Al Awadh, 2023). Yolcu taşımacılığı üzerine gerçekleştirilen bazı çalışmalarda, empati boyutunun yolcu memnuniyeti üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir (Wilfred vd., 2024; Shiwakoti vd., 2022; Rezaei vd., 2018; Boubker ve Naoui, 2022). Bu doğrultuda aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir.

H5: Empati ile denizyolu yolcu taşımacılığı memnuniyeti arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H10: Empati ile karayolu yolcu taşımacılığı memnuniyeti arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Geçmiş yıllarda hizmet kalitesinin yolcu taşımacılığı bağlamında müşteri memnuniyeti üzerindeki etkisini inceleyen birçok çalışmada, hizmet kalitesinin alt boyutlarının müşteri memnuniyeti üzerinde anlamlı ve pozitif etkilere sahip olduğu ortaya konulmuştur (Chang, 2024; Li vd., 2025; Park vd., 2021; Zhang vd., 2019; Silva vd., 2021). Özetle, yolcu taşımacılığı sektöründe hizmet kalitesinin alt boyutlarının müşteri memnuniyetini anlamlı biçimde etkilediği, farklı ulaşım türleri ve örneklemeler üzerinde gerçekleştirilen çok sayıda ampirik çalışmayla doğrulanmaktadır (Zhang vd., 2019; Li vd., 2025).

2. YÖNTEM

Bu çalışmanın ana kütlesini Bandırma ilçesinde yaşayan Bandırma-İstanbul arası hem karayolu hem denizyolu ulaşımını kullanan yolcular oluşturmaktadır. Belirlenen hipotezlerin desteklenip desteklenmediğini tespit etmek için Mayıs 2024 ile Temmuz 2024 arası Bandırma ilçesinden İstanbul'a yolculuk yapacak olan yolculardan, Bandırma otobüs terminali ve İDO terminali ziyaret edilerek yüz yüze gerçekleştirilen anket uygulamasında 306 adet anket analiz edilmek üzere toplanmıştır. Toplanan veriler, Smart PLS ve SPSS analiz programları kullanılarak değerlendirilmiştir.

Bu çalışma içerisinde kullanılan değişkenleri en iyi şekilde ifade edebilecek ölçekleri oluşturmak için geçmiş çalışmalarda kullanılan, güvenilirliği ve geçerliliği ölçülmüş ifadeler çalışma kapsamına alınmıştır. Anketin birinci bölümde yolcuların hizmet alacakları ulaşım modlarından beklediği fiziksel özellikler, güven, güvenilirlik, heveslilik, empati unsurları 22 ifade ile ikinci bölümde ise memnuniyetleri 3 ifade ile ölçülmüştür. Ölçekler oluşturulurken, en yaygın kullanılan hizmet kalite ölçeklerinden biri olan Parasuraman, Zeithaml ve Berry (1988) tarafından geliştirilen Servqual ölçeği tercih edilmiştir. Yapılan faktör analizi sonucunda birbirine yakın anlamda boyutlar saptanmış ve bu çalışma için Servqual ölçeğinde yer alan hizmet kalitesinin beş boyutu temel alınarak veriler toplanmıştır. Son olarak kullanılan bağımlı değişken memnuniyeti ölçmek için Liu (2012) tarafından

oluşturulan 3 ifadeli ölçek kullanılmıştır. Çalışmanın hipotezleri şu şekildedir;

3. BULGULAR

Analiz edilen demografik istatistiklerinin sonucu Tablo 1’de gösterilmektedir.

Tablo 1. Tanımlayıcı İstatistikler

Demografik Özellikler		Kategori	Frekans	Yüzde (%)
Cinsiyet		Kadın	169	55,23
		Erkek	137	44,77
		Toplam	306	100
Yaş		18-25	174	56,86
		26-33	68	22,22
		33-40	30	9,81
		40 ve Üzeri	34	11,11
		Toplam	306	100
Gelir		17.002’nin altında	34	11,11
		17.002-30.000 arası	128	41,83
		30.001-42.999 arası	72	23,53
		42.999’un üzerinde	72	23,53
		Toplam	306	100
Eğitim		Lise ve Altı	50	16,34
		Önlisans-Lisans	229	74,84
		Lisansüstü ve Üzeri	27	8,82
		Toplam	306	100
Seyahat Sıklığı	Etme	Ayda birden fazla	94	30,72
		Ayda bir	129	42,16
		Senede bir	83	27,12
		Toplam	306	100
Tercih Ulaşım Aracı	Ettiğiniz	Karayolu	147	48,04
		Denizyolu	142	46,41
		Diğer	17	5,55
		Toplam	306	100

Cinsiyetleri, yaşları, gelir durumlarını, eğitim düzeylerini, seyahat etme sıklıklarını, tercih edilen ulaşım modu çalışmaya ait tanımlayıcı değişkenlerdir. Tanımlayıcı verilere bakıldığında çalışmaya katılan

Araştırma Makalesi/ Research Article

tüketicilerin %55,23'ünün kadın, %44,77'sinin erkek olduğu görülmektedir. Tüketicilerin %56,86'sı 18-25 yaş aralığında, %22,22'si 26-33 yaş aralığında, %9,81'i 33-40 yaş aralığında, %11,11'i 40 yaş ve üzerindedir. Yolcuların seyahat etme sıklıkları %30,7 ayda birden fazla, %42,1 ayda bir ve %27,1'i senede bir defa seyahat etmektedir. Tercih edilen ulaşım modu %48 karayolu, %46 denizyolu ve %5,5'i ise diğer ulaşım modlarını tercih ettiği görülmektedir.

Tablo 2. Katılımcıların Ölçeklere Katılımlarına İlişkin İstatistikler

Değişkenler	Denizyolu		Karayolu	
	İfade Ort.	Standart Sapma	İfade Ort.	Standart Sapma
Fiziksel Özellikler				
Yolculuk yaptığım araç teknolojik ve güncel donanıma sahiptir.	3.101	1.038	3.297	1.023
Aracın fiziksel imkanları görsel olarak çekicidir.	3.101	1.048	3.170	1.092
Çalışanları temiz ve düzgün görünüme sahiptir.	3.467	1.016	3.422	1.077
Genel olarak rahat ve konforludur.	3.435	1.025	3.255	1.054
Hizmetlerini vaat edilen zamanda ve şekilde yerine getirmektedirler.	3.542	0.977	3.252	1.108
Yolcuların bir sorunu olduğunda çözüm için samimi bir ilgi gösterilir.	3.369	0.969	3.278	1.128
Güvenilirlik				
Hizmet ilk seferinde doğru bir şekilde yerine getirilmektedir.	3.663	0.994	3.408	1.138
Yolculuk kayıtları doğru tutulmaktadır.	3.804	1.020	3.575	1.118
Seferlerinde kalkış ve varış saatlerinde gecikme olmamaktadır.	3.510	1.181	2.977	1.259
Sefer ücretleri yolcuyu mağdur etmeyecek şekilde düzenlenmiştir.	2.775	1.262	2.696	1.256
Ücretlendirme sistemi güvenilirdir.	3.317	1.194	3.114	1.277
Yapılan seferlerin öncesinde, esnasında ve sonrasında yolcuların gereksinimleri görevliler tarafından anında hizmet verilmektedir.	3.288	1.086	3.310	1.090
Görevlileri her zaman yolculara yardımcı olmaya isteklidir.	3.353	1.063	3.186	1.172
Heveslilik				

Seferlerine ilişkin güncellemelerini, iptallerini ve değişikliklerini yolculara vaktinde duyurmaktadırlar.	3.317	1.135	3.258	1.197
Her türlü işleyiş ile ilgili yolcuların soruları gerektiği şekilde cevaplanabilmektedir.	3.366	0.965	3.212	1.136
Araçta yolculuk yaparken kendimi güvende hissedirim.	3.415	1.158	3.281	1.185
Güven				
Görevlileri güven vermektedirler.	3.444	1.028	3.275	1.104
Görevlileri işlerinin ehlidir.	3.516	0.997	3.402	1.035
Çalışanları yolcularla olan iletişimleri sırasında naziktir.	3.510	0.994	3.317	1.124
Empati				
Çalışanları güler yüzlüdür.	3.399	1.002	3.258	1.133
Çalışanları yolcuların gereksinimlerinin farkındadır.	3.386	1.049	3.245	1.106
Çalışanları yolculara özel ilgi göstermektedir.	2.958	1.085	2.925	1.204

Tablo 2 de Bandırma-İstanbul arası yolculuk yapan yolcuların görüşlerine ait bulgular yer almaktadır. Bulgular ölçekte yer alan her bir maddenin ortalaması alınmak suretiyle elde edilmiştir. Böylece, yolcuların ifadelerine katılım dereceleri ortaya konmuştur. Bulgular neticesinde, denizyolu ulaşımını kullanan yolcuların en yüksek ortalama ile katılım gösterdiği ifade ‘Yolculuk kayıtları doğru tutulmaktadır.’ En düşük ortalama ile katılım gösterdiği ifade ‘Sefer ücretleri yolcuyu mağdur etmeyecek şekilde düzenlenmiştir.’ Karayolu ulaşımını kullanan yolcuların en yüksek ortalama ile katılım gösterdiği ifade ‘Yolculuk kayıtları doğru tutulmaktadır.’ En düşük ortalama ile katılım gösterdiği ifade ‘Sefer ücretleri yolcuyu mağdur etmeyecek şekilde düzenlenmiştir’ ifadesidir.

Tablo 3. Denizyolu Taşımacılığı Ölçeklerinin Güvenilirlik Analizleri

Değişken	İfade	Cronch Alfa	CR	AVE
FİZİKSEL ÖZELLİKLER	D-1	0.841	0.883	0.558
	D-2			
	D-3			
	D-4			
	D-5			
	D-6			
GÜVENİLİRLİK	D-7	0.847	0.886	0.556

Araştırma Makalesi/ Research Article

	D-8			
	D-9			
	D-10			
	D-11			
	D-12			
	D-13			
HEVESLİLİK	D-14			
	D-15	0.675	0.819	0.602
	D-16			
GÜVEN	D-17			
	D-18	0.839	0.903	0.757
	D-19			
EMPATİ	D-20			
	D-21	0.822	0.893	0.737
	D-22			
MEMNUNİYET	MD-1			
	MD-2	0.915	0.946	0.855
	MD-3			

Tablo 3’deki değerlere baktığımızda Cronbach Alfa katsayıları heveslilik değişkeninde 0.675 oldukça güvenilir diğer değişkenlerde 0.80 üzeri değerlere sahip sonuçlar elde edildiği için yüksek güvenilirliğe sahiptir. AVE değerleri 0.556 ile 0.855 olduğu görülmektedir. CR değerleri 0.819 ile 0.946 aralığında olması sebebi ile güvenilirliğin sağlandığı ifade edilebilir.

Tablo 4. Karayolu Taşımacılığı Ölçeklerinin Güvenilirlik Analizleri

Değişken	İfade	Cronch Alfa	CR	AVE
FİZİKSEL ÖZELLİKLER	K-1			
	K-2			
	K-3	0.896	0.920	0.659
	K-4			
	K-5			
	K-6			
GÜVENİLİRLİK	K-7			
	K-8			
	K-9	0.880	0.906	0.582
	K-10			
	K-11			

	K-12			
	K-13			
HEVESLİLİK	K-14			
	K-15	0.787	0.875	0.701
	K-16			
GÜVEN	K-17			
	K-18	0.848	0.908	0.767
	K-19			
EMPATİ	K-20			
	K-21	0.874	0.923	0.799
	K-22			
MEMNUNİYET	MK-1			
	MK-2	0.926	0.953	0.871
	MK-3			

Tablo 4'teki değerlere baktığımızda Cronbach Alfa katsayıları heveslilik değişkeninde 0.787 oldukça güvenilir diğer değişkenlerde 0.80 üzeri değerlere sahip sonuçlar elde edildiği için yüksek güvenilirliğe sahiptir. AVE değerleri 0.582 ile 0.871 olduğu görülmektedir. CR değerleri 0.875 ile 0.953 aralığında olması sebebiyle güvenilirliğin sağlandığı ifade edilebilir.

Tablo 5. Denizyolu Taşımacılığının Faktör Analizi Sonuçları

Değişkenler	Fiziksel Özellikler	Güvenilirlik	Heveslilik	Güven	Empati	Mem.
D-1	0.784					
D-2	0.775					
D-3	0.752					
D-4	0.766					
D-5	0.674					
D-6	0.724					
D-7		0.681				
D-8		0.775				
D-10		0.840				
D-11		0.769				
D-12		0.709				
D-13		0.728				
D-14			0.704			
D-15			0.820			
D-16			0.799			
D-17				0.858		
D-18				0.906		

	Araştırma Makalesi/ Research Article
D-19	0.845
D-20	0.859
D-21	0.898
D-22	0.815
D—1	0.930
D—2	0.928
D—3	0.915

Tablo 5’te denizyolu yolcu taşımacılığına ait faktör yükleri sonuçları gösterilmektedir. Sosyal bilimlerde eşik değeri olarak kabul edilen 0,60’dan büyük oldukları tespit edilmiştir. Eşik değerinin altında kaldığı için güvenilirlik alt boyutunun 9 numaralı sorusu analiz kapsamından çıkartılmıştır. Geriye kalan sorulara ait ilgili faktör yüklerinde minimum 0.674, maksimum değer ilse 0,930’dur. Bu değerler faktörün geçerliliği açısından olumlu bir bulgudur.

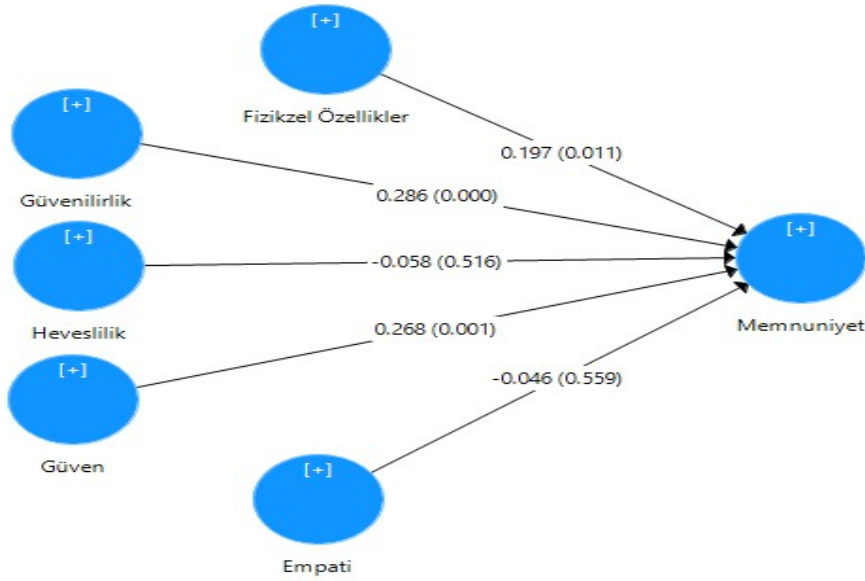
Tablo 6. Karayolu Taşımacılığının Faktör Analizi Sonuçları

Değişkenler	Fiziksel Özellikler	Güvenilirlik	Heveslilik	Güven	Empati	Mem.
K-1	0.798					
K-2	0.827					
K-3	0.831					
K-4	0.856					
K-5	0.755					
K-6	0.798					
K-7		0.650				
K-8		0.801				
K-9		0.818				
K-10		0.828				
K-11		0.793				
K-12		0.753				
K-13		0.681				
K-14			0.704			
K-15			0.820			
K-16			0.799			
K-17				0.856		
K-18				0.896		
K-19				0.875		
K-20					0.889	
K-21					0.916	

K-22	0.877	
K—1		0.930
K—2		0.934
K—3		0.936

Karayolu yolcu taşımacılığına dair Tablo 6'daki faktör yükleri incelendiğinde, en düşük 0,650 ve en yüksek 0,936 olduğu görülmektedir. Bu sonuçlarda, faktörün geçerliliğini destekleyen olumlu bulgular arasında yer almaktadır.

Araştırmada yapısal eşitlik modelinin analizi için kısmi en küçük kareler yol analizinden (PLS-SEM) yararlanılmıştır. Yolcuların katıldığı anket formları aracılığı ile toplanan veriler, SmartPLS istatistik programı kullanılarak analiz edilmiştir. Bu çalışmanın modeline yönelik olarak, yol katsayıları ve R² değerlerini hesaplamak için PLS algoritması uygulanmıştır. PLS yol katsayılarının anlamlılığını değerlendirmek amacıyla bootstrapping yöntemi ile t-değerleri hesaplanmıştır.



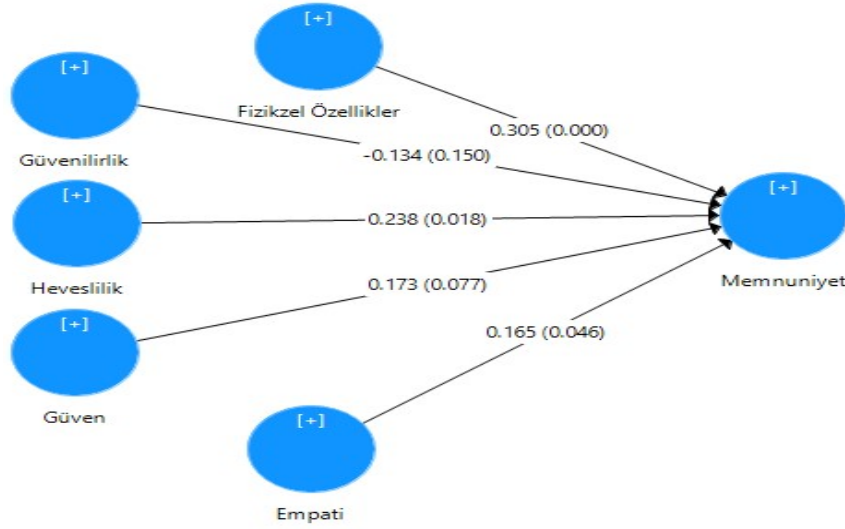
Şekil 1.Yapısal eşitlik modeli (denizyolu)

Tablo 7. Denizyolu Araştırma Modeli Doğrudan Etkiler ve Hipotez Testi Sonuçları

Değişkenler	Standardize β	Standart Hata	T Değeri	P
Empati	-0.046	0.079	0.585	0.559
Fiziksel Özellikler	0.197	0.077	2.542	0.011
Güven	0.268	0.084	3.202	0.001
Güvenilirlik	0.285	0.078	3.670	0.000
Heveslilik	-0.058	0.089	0.650	0.516

Denizyolu yolcu taşımacılığı için gerçekleştirilen YEM analizi sonuçlarına göre elde edilen t değeri, β değeri (standardize edilmiş değer), standart hata, ve P (sig) anlamlılık değerleri tablo 7’de gösterilmektedir. Çalışmada; empati (-0.046), fiziksel özellikler (0.197), güven (0.268), güvenilirlik (0.285), heveslilik (-0.058) değişkenleri için standardize regresyon katsayıları bulunmuştur.

Regresyon katsayıları ve modelde yer alan değişkenlerin birbirleri ile olan etki seviyelerini göstermektedir. Sonuca göre bağımsız değişkenlerden fiziksel özellik, güven ve güvenilirlik boyutunun bağımlı değişken memnuniyet üzerinde ($p < 0,05$) anlamlı etkisi olduğu tespit edilmiştir. Diğer iki alt boyut empati ve heveslilik boyutlarının memnuniyet üzerinde ($p > 0,05$) anlamlı etkisi bulunmamaktadır.



Şekil 2. Yapısal eşitlik modeli (karayolu)

Tablo 8. Karayolu Araştırma Modeli Doğrudan Etkiler ve Hipotez Testi Sonuçları

Değişkenler	Standardize β	Standart Hata	T Değeri	P
Empati	0.165	0.083	2.001	0.046
Fiziksel Özellikler	0.305	0.078	3.898	0.000
Güven	0.173	0.098	1.768	0.077
Güvenilirlik	-0.134	0.093	1.441	0.150
Heveslilik	0.238	0.100	2.379	0.018

Karayolu için gerçekleştirilen YEM analizi sonucunda; empati (0.046), fiziksel özellikler (0.000), güven (0.077), güvenilirlik (0.150), heveslilik (0.018) değişkenleri için standardize regresyon katsayılarına ulaşılmıştır. Bu sonuçlara göre bağımsız değişkenlerden fiziksel özellikler, heveslilik ve empati boyutunun bağımlı değişken olan memnuniyet üzerinde ($p < 0,05$) anlamlı etkisi olduğu tespit edilmiştir. Diğer iki alt boyut

Araştırma Makalesi/ Research Article

güvenirlilik ve güven boyutlarının memnuniyet üzerinde ($p > 0,05$) anlamlı etkisi bulunmadığı sonucuna varılmıştır. Bu sonuçlara göre hipotez bulguları şu şekildedir;

Tablo 9. Araştırma Hipotezlerinin Sonuçları

Araştırma Hipotezleri	Bulgular
H1: Fiziksel özellikler ile denizyolu yolcu taşımacılığı memnuniyeti arasında anlamlı bir ilişki vardır.	Desteklendi
H2: Güvenilirlik ile denizyolu yolcu taşımacılığı memnuniyeti arasında anlamlı bir ilişki vardır.	Desteklendi
H3: Heveslilik ile denizyolu yolcu taşımacılığı memnuniyeti arasında anlamlı bir ilişki vardır.	Desteklenmedi
H4: Güven ile denizyolu yolcu taşımacılığı memnuniyeti arasında anlamlı bir ilişki vardır.	Desteklendi
H5: Empati ile denizyolu yolcu taşımacılığı memnuniyeti arasında anlamlı bir ilişki vardır.	Desteklenmedi
H6: Fiziksel özellikler ile karayolu yolcu taşımacılığı memnuniyeti arasında anlamlı bir ilişki vardır.	Desteklendi
H7: Güvenilirlik ile karayolu yolcu taşımacılığı memnuniyeti arasında anlamlı bir ilişki vardır.	Desteklenmedi
H8: Heveslilik ile karayolu yolcu taşımacılığı memnuniyeti arasında anlamlı bir ilişki vardır.	Desteklendi
H9: Güven ile karayolu yolcu taşımacılığı memnuniyeti arasında anlamlı bir ilişki vardır.	Desteklenmedi
H10: Empati ile karayolu yolcu taşımacılığı memnuniyeti arasında anlamlı bir ilişki vardır.	Desteklendi

SONUÇ VE ÖNERİLER

Şehirlerarası yolcu taşımacılığında modlar arası tercih nedenlerini belirlemeyi amaçlayan bu çalışmada, elde edilen veriler doğrultusunda çeşitli bulgulara ulaşılmıştır. Önceki araştırmalar (Shiwakoti vd., 2022; Al Awadh, 2023; Wilfred vd., 2024), fiziksel unsurlar, güven, güvenilirlik, heveslilik ve empati boyutlarından oluşan SERVQUAL modelinin müşteri memnuniyeti üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğunu ortaya koymakla birlikte, farklı bağlam ve ulaşım türlerinde tutarsız sonuçlar da raporlamaktadır. Bu araştırmanın bulguları, denizyolu yolcu taşımacılığı hizmetlerinde yolcu memnuniyetinin fiziksel özellikler boyutundan anlamlı biçimde etkilendiğini

ortaya koymaktadır. Buna göre, gemi veya feribot gibi denizyolu taşıtlarında oturma düzeni, konfor düzeyi, temizlik, hizmet sunum alanlarının düzeni, araç içi imkânlar ve genel estetik unsurlar, yolcuların genel memnuniyet düzeyinin belirlenmesinde önemli bir rol oynamaktadır. Dolayısıyla fiziksel ortamda gerçekleştirilecek iyileştirmelerin, yolcu memnuniyetini artırıcı bir etki yaratacağı söylenebilir. Araştırma kapsamında test edilen bir diğer hipotez sonucunda, denizyolu yolcu taşımacılığı hizmetlerinde yolcu memnuniyetinin hizmetin güvenilirliği boyutundan anlamlı biçimde etkilendiği tespit edilmiştir. Bu bulguya göre, seferlerin zamanında gerçekleştirilmesi, gemilerin teknik güvenliği, kaptan ve mürettebatın profesyonel yeterliliği ile acil durumlara yönelik hazırlık düzeyi, yolcuların genel memnuniyetini belirleyen temel unsurlar arasında yer almaktadır. Araştırma kapsamında test edilen bir diğer hipotezde, güven ile denizyolu yolcu taşımacılığı memnuniyeti arasında anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Bu bulgu, yolcuların denizyolu taşımacılığı hizmetlerinden duydukları memnuniyetin, söz konusu hizmete duydukları güvenle yakından ilişkili olduğunu göstermektedir. Güven düzeyinin yüksek olduğu durumlarda yolcu memnuniyetinin arttığı, bunun da denizyolu taşımacılığı hizmetlerini yeniden tercih etme eğilimini teşvik edebildiği söylenebilir. Bu kapsamda güvenilir hizmet sunumu, etkin güvenlik önlemlerine yatırım yapılması ve hizmet kalitesinin sürekli olarak iyileştirilmesine yönelik stratejiler, güvenin tesis edilmesinde önemli rol oynamaktadır. Güvenin güçlendirilmesi ise müşteri sadakatini artırarak işletmelerin uzun vadeli başarısına katkı sağlamaktadır. Genel olarak denizyolu yolcu taşımacılığında yolcuların, empati gibi daha soyut hizmet unsurlarına kıyasla, fiziksel ve operasyonel güvenlik ile seyahat konforunu öncelikli olarak değerlendirdikleri söylenebilir.

Fiziksel özellikler ile karayolu yolcu taşımacılığı memnuniyeti arasında anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Bu bulgu, otobüslerin dış ve iç tasarımlarının yolcular üzerinde olumlu bir izlenim yarattığını ve temiz, modern ve iyi tasarlanmış araçların yolcu beklentilerini karşılayarak memnuniyet düzeyini artırdığını göstermektedir. Dolayısıyla fiziksel özelliklerin kalitesi, sunulan hizmetin genel algısını olumlu yönde etkilemektedir. Karayolu taşımacılığında kullanılan otobüs ve minibüslerin fiziksel durumu; konforlu koltuklar, yeterli bacak mesafesi, temiz ve bakımlı iç mekân ile klima, Wi-Fi ve USB şarj noktaları gibi modern donanımlar

Araştırma Makalesi/ Research Article

yolcu memnuniyetini doğrudan etkileyen temel unsurlar arasında yer almaktadır. Araştırma kapsamında test edilen bir diğer hipotez sonucunda, heveslilik ile karayolu yolcu taşımacılığı memnuniyeti arasında anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Bu bulgu, otobüslerde görev yapan personelin hizmet sunumu sürecinde hevesli ve istekli bir tutum sergilemesinin, yolcuların genel memnuniyet düzeylerini artırabildiğine işaret etmektedir. Personelin bu tutumunun, yolcuların seyahat deneyimini daha olumlu algılamalarına katkı sağladığı söylenebilir. Son olarak, empati ile karayolu yolcu taşımacılığı memnuniyeti arasında anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Bu bulgu, karayolu yolculuğu sürecinde yolcuların ihtiyaçlarına duyarlılık gösterilmesi, endişelerine ve duygusal durumlarına anlayışla yaklaşılması gibi empatik hizmet uygulamalarının, yolcuların genel memnuniyet düzeyini artırdığını ortaya koymaktadır.

Bu çalışmanın bazı sınırlılıkları bulunmaktadır. Araştırma, şehirler arası yolcu taşımacılığında yalnızca denizyolu ve karayolu taşımacılığı modları ile sınırlı olup, diğer ulaşım türleri kapsam dışı bırakılmıştır. Veriler belirli bir örneklemden ve anket yöntemiyle toplandığından, bulgular katılımcı algılarına dayanmaktadır. Ayrıca hizmet kalitesi, SERVQUAL modeli çerçevesinde ele alınmış olup, farklı modellerin kullanılması farklı sonuçlar ortaya koyabilir.

Pratik açıdan değerlendirildiğinde, bu çalışmanın bulguları karar vericilere önemli yönetsel çıkarımlar sunmaktadır. Elde edilen sonuçlar, olumlu bir hizmet kalitesi algısının yolcu memnuniyetine anlamlı düzeyde katkı sağladığını ortaya koymaktadır. Bu doğrultuda araştırma bulgularının, işletmecilerin şehirler arası yolcu taşımacılığında hizmet kalitesini ve yolcu memnuniyetini artırmaya yönelik daha etkili stratejiler geliştirmelerine ve şehirler arası feribot ile otobüs hizmetlerine yönelik yolcu bağlılığını güçlendirmelerine katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Son olarak, elde edilen bulguların genellenebilirliğini artırmak amacıyla gelecekte yapılacak araştırmalarda farklı örneklem ve bağlamlar üzerinde çalışılmasının, daha güvenilir ve kapsamlı sonuçlar elde edilmesine katkı sağlayacağı öngörülmektedir.

Etik Kurul Onayı

Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Etik Kurulu Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Komisyonu'nun almış olduğu 30.05.2024 tarih ve 08/02 sayılı kararı ile Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Komisyonu ilkelerine uygundur.

Çıkar Çatışması ve Finansal Katkı Beyanı

Yazarlar tarafından herhangi bir çıkar çatışması ve finansal katkı beyan edilmemiştir.

Yazarlık Katkı Beyanı

Gülşah Kıvanç %60, Yasin Gültekin %40

KAYNAKÇA

- Allen, J., Muñoz, J. C., & de Dios Ortúzar, J. (2018). Modelling service-specific and global transit satisfaction under travel and user heterogeneity. *Transportation Research Part A: Policy and Practice*, 113, 509-528.
- Al Awadh, M. (2023). Assessing the quality of sustainable airline services utilizing the multicriteria decision-making approach. *Sustainability*, 15(9), 7044.
- Ardıç, K. & Sadaklıoğlu, H. (2009). Şehirlerarası yolcu taşımacılığında hizmet kalitesinin ölçümü: Tokat örneği. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 23(3), 167-190.
- Arslanhan, H. & Tosun, Ö. (2021). Ulaştırma modu seçimi probleminin bütünlük en iyi-en kötü ve WASPAS yöntemleriyle çözülmesi. *Pamukkale Üniversitesi Mühendislik Bilimleri Dergisi*, 27(1), 13-23
- Barabino, B., Deiana, E., & Tilocca, P.(2012). Measuring service quality in urban bus transport: A modified SERVQUAL approach, *International Journal of Quality and Service Sciences*, 4(3), 238-252.
- Boubker, O., & Naoui, K. (2022). Factors affecting airline brand love, passengers' loyalty, and positive word-of-mouth. A case study of

Araştırma Makalesi/ Research Article

Royal Air Maroc. *Case Studies on Transport Policy*, 10(2), 1388-1400

- Chang, C. H., Lin, C. C., Yang, Z., & Kontovas, C. (2024). Evaluating the social acceptance of autonomous ferries: An observation from passengers' boarding willingness. *Transport policy*, 159, 83-94.
- Güzel, K. (2006) Kruvaziyer Turizmin Türkiye'deki Geleceği. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Üniversitesi Deniz Bilimleri ve İşletmeciliği Enstitüsü Deniz İşletmeciliği Anabilim Dalı, İstanbul.
- Kök, G. T. & Deveci, D. A. (2019). "Freight transport mode choice with sated preference method: A systematic literature review. *Mersin University Journal of Maritime Faculty*, 1(1), 17-29.
- Kum, N., & Çetin, O. (2021). Demiryolu ve karayolu yolcu taşımacılığında hizmet kalitesinin karşılaştırılması. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 20(43), 217-233.
- Lieophairot, R., Rojniruttikul, N., & Chaveesuk, S. (2025). Factors influencing rail service passenger loyalty among older Thai adults. *Sustainability*, 17(18), 8240.
- Li, Z. C., Ma, Z., Nguyen-Phuoc, D. Q., & Fu, X. (2025). Influential factors and passenger satisfaction towards integrated urban-rural bus services: A case study of Chibi, China. *Transport Policy*, 103769.
- Liu, S., (2012) "The impact of forced use on customer adoption of self-service technologies", *Computers in Human Behavior*, 28(4), s. 1194-1201.
- Memiş, C. (2016). Algılanan hizmet kalitesi ile marka bağlılığı ilişkisi şehirlerarası yolcu taşımacılığı yapan otobüs firmaları üzerine bir araştırma. *Manisa Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 14(2), 453-484.
- Nalçakan, M. (2009). Ekonomik Gelişmelerin Demiryolu Taşımacılık Sektörüne Etkileri. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 4(1), 31-45.

- Nguyen-Phuoc, D. Q., Tran, A. T. P., Van Nguyen, T., Le, P. T., & Su, D. N. (2021). Investigating the complexity of perceived service quality and perceived safety and security in building loyalty among bus passengers in Vietnam—A PLS-SEM approach. *Transport Policy*, 101, 162-173.
- Nonthapot, S., & Nasoontorn, A. (2020). The effect of the service quality on passengers' satisfaction. *Management Science Letters*, 10(15), 3717-3722.
- Özışpa, N. (2025). Service quality gap models: trends and industry adaptations. *Journal of Service Theory and Practice*, 1-17.
- Özdemir, Ö., O. (2019). Uluslararası Ticarete Türkiye-Çin İlişkileri ve Taşımacılık. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Uluslararası Ticaret ve Lojistik Anabilim Dalı, İstanbul.
- Rezaei, J., Kothadiya, O., Tavasszy, L., & Kroesen, M. (2018). Quality assessment of airline baggage handling systems using SERVQUAL and BWM. *Tourism Management*, 66, 85-93
- Pantouvakis, A., Chlomoudis, C., ve Dimas, A. (2008). Testing the SERVQUAL Scale in the Passenger Port Industry: A Confirmatory Study, *Maritime Policy & Management*, 35(5), 449-467.
- Parasuraman A., Zeithaml V. A. & Berry, L. L. (1988). Servqual: A Multiple-Item Scale For Measuring Consumer Perceptions of Service Quality, *Journal of Retailing*, 64(1), 12-40.
- Park, J. J., & Park, J. W. (2016). Investigating the effects of service recovery quality elements on passengers' behavioral intention. *Journal of Air Transport Management*, 53, 235-241.
- Park, K., Farb, A., & Chen, S. (2021). First-/last-mile experience matters: The influence of the built environment on satisfaction and loyalty among public transit riders. *Transport policy*, 112, 32-42.
- Sheu, C., Lee, L. & Niehoff, B. (2006). "A voluntary logistics security program and international supply Chain Partnership". *Supply Chain Management: An International Journal*, 11(4), 363-374.

Araştırma Makalesi/ Research Article

- Shiwakoti, N., Jiang, H., & Nguyen, A. D. (2022). Passengers' perception of safety and its relationship with demographics, service quality, satisfaction and loyalty in airlines sector – A case study of Vietnam to Australia route
- Usluer, S. (2016). Kısa ve Orta Mesafeli Hatlarda Kapıdan Kapıya Yolcu Taşımacılığında Ulaştırma Şekillerinin İncelenmesi, En Etkin Ulaştırma Şekli İçin Bir Karar Destek Modeli Önerilmesi. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Eskişehir Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- Yıldız, O. & Erdil, S. (2013). Türkiye havayolu yolcu taşımacılığı sektöründe hizmet kalitesinin karşılaştırmalı ölçümlenmesi. *Öneri Dergisi*, 10(39), 89-100
- Yüksel, M. & Önaçan, M. B. K. (2018). Algılanan hizmet kalitesinin müşteri memnuniyetine etkisi: Türkiye’de deniz yolcu taşımacılığında bir uygulama. *Beykoz Akademi Dergisi*, 6(2), 20-38.
- Wilfred, V., Prasad, M. R., & Kumar, J. S. (2024). Study of service quality, price sensitivity, and passenger satisfaction in India's airline sector. *Innovative Marketing*, 20(3), 182.
- Zhang, C., Liu, Y., Lu, W., & Xiao, G. (2019). Evaluating passenger satisfaction index based on PLS-SEM model: Evidence from Chinese public transport service. *Transportation Research Part A: Policy and Practice*, 120, 149-164.

SAĞLIK KURUMLARINDA STRATEJİK YÖNETİM: ÇALIŞAN KATILIMI ÜZERİNE NİTEL BİR İNCELEME

Geliş Tarihi: 18.02.2026
(Received)

Kabul Tarihi: 01.06.2026
(Accepted)

Arzu Yıldırım*

ÖZ

Çevre şartlarının değişmesi, teknolojinin gelişmesi ve rekabetin artması sağlık kurumlarını etkilemiştir. Ortaya çıkan bu değişim ve gelişimlere ayak uydurmak, kurumların varlıklarını devam ettirebilmek için stratejik yönetim anlayışının gerekliliğini ortaya koymuştur. Stratejik yönetim sağlık kurumlarının iç ve dış çevrelerini tanımasını, maliyetlerin azaltılmasında ve yöneticilere etkili ve zamanında karar alınmasında katkı sağlamaktadır. Bu çalışmanın amacı, Malatya Eğitim ve Araştırma Hastanesi örneğinde stratejik yönetim uygulamalarının çalışanlar tarafından bilinirliğini ve stratejik planlama sürecine katılımı değerlendirmektir. Araştırmada nitel araştırma desenlerinden fenomenoloji yaklaşımı benimsenmiştir. Bu amaçla Malatya Eğitim ve Araştırma Hastanesi'nde görev yapan farklı meslek gruplarından 28 katılımcı ile yüz yüze görüşmeler yapılmıştır. Veriler yarı yapılandırılmış görüşme formu aracılığıyla toplanmıştır. Elde edilen veriler tematik kodlama yöntemi kullanılarak çözümlenmiştir. Yapılan görüşmelerin değerlendirilmesi sonucunda elde edilen bulgular, stratejik planlama ve performans ölçümü gibi temel süreçlerin kurumsal düzeyde yapılandırıldığı ancak çalışanların bu süreçlere aktif olarak katılımları ve içselleştirme bakımından geliştirilmeye yönelik bir görünüm sergilediğini göstermektedir.

Anahtar Kelimeler: yönetim, sağlık kurumları yönetimi, stratejik yönetim.

STRATEGIC MANAGEMENT IN HEALTH INSTITUTIONS: A QUALITATIVE STUDY ON EMPLOYEE PARTICIPATION

ABSTRACT

The changing environmental conditions, technological advancements, and increased competition have impacted healthcare institutions. This has highlighted the necessity of strategic management for institutions to maintain their existence

* Doç.Dr., Şırnak Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Fakültesi, Sosyal Hizmet Bölümü, Türkiye.
a.ucar@sirnak.edu.tr, ORCID: 0000-0002-8543-278X

and adapt to these changes and developments. Strategic management contributes to healthcare institutions understanding their internal and external environments, reducing costs, and enabling managers to make effective and timely decisions. The aim of this study is to evaluate the awareness of strategic management practices among employees and their participation in the strategic planning process in the case of Malatya Training and Research Hospital. The research adopted the phenomenological approach, a qualitative research design. For this purpose, face-to-face interviews were conducted with 28 participants from different professional groups working at Malatya Training and Research Hospital. Data were collected through a semi-structured interview form. The obtained data were analyzed using the thematic coding method. The findings obtained from the evaluation of the interviews show that fundamental processes such as strategic planning and performance measurement are structured at the institutional level. However, it shows that there is room for improvement in terms of employees' active participation in and internalization of these processes.

Keywords: management, health institutions management, strategic management.

GİRİŞ

Global dünyada radikal değişiklikler, bütün sektörde kavramlara farklı anlamlar yüklemiş, yönetsel anlamda inovasyonu zorunlu koşul olarak görmüş, çevreye uyumla beraber stratejik yaklaşımı da önemli bir noktaya taşımıştır. Kurumlar, kendi yapılarına göre, bulundukları ortamda nasıl devam edeceklerini tespit ederken yönetsel bir süreç içerisinde karar vermektedirler (Zengin, 2023: 120).

Günümüzde dünya ekonomisi hızla değişmektedir. Artan rekabet, teknolojik değişim ve küreselleşme nedeniyle kuruluşlar hızla değişen piyasa koşullarına hızla uyum sağlamak zorundadır (Afonina ve Chalupsky, 2012: 1535). Strateji, kurumun dış çevreye ve stratejik yapılanmaya odaklanması, kendisini rekabet avantajı elde etmek için konumlandırmasını sağlar (Chotia vd., 2025: 2). Dahası, stratejik yönetim, düşünme sürecini, kuruluşun rekabet avantajlarını sürdürmesine fayda sağlayan bir eylem planına dönüştürmek olarak tanımlanır. Strateji ayrıca stratejik düşünme ve stratejik planlama olarak da sınıflandırılabilir. Strateji aynı zamanda üst düzey yönetimin, kuruluşun stratejik hedefleriyle uyumlu sonuçlar elde etme taahhüdüdür. Strateji, yıllar içinde tutarlı sonuçlar veya kalıplar olduğunda gerçekleştirilebilir. Bu nedenle, strateji geleceğe yönelik

Araştırma Makalesi/ Research Article

planlama veya tutarlı sonuçlara dayalı kalıplar belirlemedir (Mahadi vd., 2023: 38). Benzeri görülmemiş belirsizlik ve değişim seviyeleri arasında çağdaş sorun yönetimine rehberlik etmede stratejilerin belirlenmesi önemlidir. Ayrıca kuruluşun güçlü yönlerini, zayıf yönlerini, fırsatlarını ve tehditlerini kapsamlı bir şekilde anlamayı vurgulamaktadır (Puyt vd., 2024: 513).

Stratejik yönetim, kurumun geleceğini bugünden yakalaması için bir fırsattır. Strateji ise kurumun bugünkü kaynaklarını kullanırken gelecekte ulaşmak istediği resimdir. Küresel dünyanın etki alanının daha keskin olduğu günümüzde ortaya çıkacak yeni durum ve yöntemler dalgalanmalara neden olabilecektir. Ortaya çıkacak yeni durum ve yöntemlerin sahibi olmak ise farklılığın ortaya çıkarılması anlamına gelir bu da kurumun varlığının korunmasına yardımcı olur. Bu durumun gerçekleştirilmesinde etkili olan unsur stratejik yönetimdir. Sağlık kurumlarının da kurumsal kimlikleri ile beraber herhangi bir deformasyona uğramadan varlıklarını devam ettirmeleri için stratejik yönetimi içselleştirmeleri gerekir (Çağatay ve Öztürk, 2021: 22).

Sağlık kurumlarında asıl hedef, vatandaşlara hizmeti en iyi ve en etkili bir şekilde sunacak strateji ve tekniklerin geliştirilmesi, böylece amaçlara ulaşılmasıdır. Bu durum da günümüzde yaşanan hızlı değişimlere sağlık kurumlarının ayak uydurması için uzun vadeli vizyona sahip olmaları ve stratejilerin belirlenerek uygulanması ile mümkün olmaktadır. Herhangi bir stratejiye sahip olmayan bir kurum önünü göremeyen ve gidecek yönü olmayan kurumdur. Sağlık kurumlarında stratejik yönetim kavramı, sağlık konusunda bilinmeyenlerin fazla olması, maliyetlerin çok olması, doğrudan doğruya insanı ilgilendirmesi nedeni ile birçok zorluk içermektedir (Soylu ve İleri, 2010: 80).

Günümüzde vatandaşların sağlık hizmetlerine erişmesi geçmişe kıyasla kolay hale gelmiştir. Bireyler kendi imkânları doğrultusunda dünyada herhangi bir ülkede sağlık hizmeti alma fırsatına sahiptir. Bununla beraber sağlık hizmeti sunan işletme ve kurumların sayılarının her geçen gün sayıca artış göstermesi, teknolojik gelişmeler, yeni tıbbi cihazların ortaya çıkması sağlık hizmetlerinde rekabetin artmasına neden olmuştur. Bu

yüzden sağlık kurumları hastalar tarafından tercih edilmek, kurumu ayakta tutabilmek için sürekli strateji geliştirmek zorundadırlar. Bu hususta her kurum için olduğu gibi sağlık kurumları için de stratejik kararların alınması hayati öneme sahiptir. Stratejik kararların alınması ancak stratejik yönetim anlayışı ile mümkün olacaktır (Kördeve, 2018: 50). İster özel ister kamu olsun sağlık hizmeti sunan bütün kurumların stratejik yönetim tekniğini uygulaması, her geçen zaman içerisinde artan sağlık sorunlarına etkili cevap verebilmek için önemlidir. Sağlık hizmetlerinin etkili ve iyi bir şekilde planlanması, değişen ve gelişen taleplere anında cevap verebilmesi için şarttır (Baltacı, 2020: 76). Bu çalışmada, Malatya Eğitim ve Araştırma Hastanesi örneğinde stratejik yönetim uygulamalarının çalışanlar tarafından bilinirliğini ve stratejik planlama sürecine katılımının analiz edilmesi hedeflenmiştir. Malatya ilinde Malatya Eğitim ve Araştırma Hastanesi'nde stratejik yönetim uygulaması analiz edilmiştir.

1. LİTERATÜR TARAMASI

Bu bölümde araştırmanın teorik arka planını oluşturan stratejik yönetim ve bu disiplinin sağlık sektöründeki izdüşümü olan sağlık kurumlarında stratejik yönetim kavramları ayrıntılı bir şekilde sunulmaktadır.

1.1. Stratejik Yönetim

Strateji, bir organizasyonun stratejik zirvesinin, sistemin karmaşıklığını ve belirsizliğini analiz eden ve tüm potansiyel paydaşların dikkate alınmasıyla karar alan uzun vadeli bir eylem planıdır (Steinmann vd., 2020). Strateji diğer yönetim alanlarıyla üstün değil, birbirine bağlıdır. Ayrıca, strateji artık yalnızca üst düzey yöneticilere özgü bir görev değildir. Strateji, örgütsel karar alma süreçlerinin her düzeyinde oldukça yaygın bir olgudur; örneğin, departman yöneticilerinden genellikle personelleriyle yakın etkileşim içinde stratejik planlar geliştirmeleri istenir. Stratejik yönetim, belirsizlik ve karmaşıklık ortamında eylemlerimizin uzun vadeli sonuçlarına odaklanarak "doğru şeyleri doğru yapmak" anlamına gelmektedir. Strateji geliştirme sürecinde tüm parametreler bilinmemesi ve yeni bağımlılıkların ortaya çıkması beklenen durumlar olarak değerlendirilmektedir. Sorunlarla başa çıkmak, ittifaklar ve rekabet

Araştırma Makalesi/ Research Article

konusunda karar vermek zorunda kalınabilir. Bu yüzden strateji, yönetimin en üst disiplini olarak kabul edilebilir (Huebner ve Flessa, 2022: 2-3).

Stratejik yönetimin başlangıç noktası her zaman işletmenin vizyonu ve misyonu da dâhil olmak üzere bütün stratejik hedefleri içermektedir. Bu durum iş etiğinin alanı olarak kabul edilir, yani değer ve ortaya çıkan hedefler üzerinde etik bir düşünce olmadan stratejik yönetim uygulanamaz. Bu hedeflere dayanarak, çevreyi ve işletmeyi güçlü ve zayıf yönleriyle birlikte şanslar ve riskler açısından da analiz etmektedir. Bu yaklaşım, bir stratejinin veya bir dizi stratejinin geliştirilmesini içermektedir. Stratejik yönetici hedeflere dayanarak stratejik bir program seçer ve bunu uygular (Steinmann vd., 2020). Kaynakların kıt olduğu düşüncesinden hareketle, kaynakların iyi kullanılması için kurumların stratejik davranmaları gerekmektedir. Bunun yanında beklenti ve taleplerin karşılanması, geleceğin tahmin edilmesi durumlarında stratejik düşünce gerekmektedir (Alan ve Güven, 2018: 167).

1.2. Çalışan Katılımı

Kuruluşlar, küresel değişen pazarlardaki rekabetin zorlukları ve baskıları sınır bozucu ve son derece yoğun olduğundan, daha uyumlu, uzlaşmacı ve işbirlikçi olmanın yollarını bulmak zorundadır. Bu kapsamda çalışan katılım uygulamaları kuruluşların başarıya ulaşmasına ve rakiplerini geride bırakmasına yardımcı olabilecek yeni bir fikir ve benzersiz bir metodoloji olabilir (Khalid ve Nawab, 2018: 1). Çalışan katılımı çeşitli şekillerde tanımlanabilir. Çalışan katılımı, çalışanların yönetimin yetki ve işleyişine dâhil olmasını ifade etmektedir. Yönetimin çalışanların görüş ve isteklerine danışmadan veya onları dikkate almadan tek taraflı karar alma yeteneğinin bir tür aşınmasını temsil eder. Bir bakıma, yöneticiler ve çalışanlar arasındaki geleneksel efendi-hizmetçi ilişkisinin aşınmasını ima eder. Bu nedenle, çalışan katılımı terimini kesin olarak tanımlamak oldukça zordur (Franca ve Pahor, 2014: 117).

Çalışanların mümkün olan en uzun süre veya hedeflerin tamamlanmasına kadar örgütte kalmaya teşvik edildiği bir süreç” olarak tanımlanır (Singh ve Dixit, 2011: 442).

Çalışan katılımı, dolaylı biçiminden daha doğrudan çalışan-yönetici iş birliklerine, yani yetki devri ve danışma katılımına doğru kaymıştır. Bu nedenle, çalışanlar artık görevleriyle ilgili kararlara katılmak ve verimli örgütsel değişim için öneriler, tavsiyeler veya fikirler sunmak için daha fazla fırsata sahiptir (Barry ve Wilkinson, 2016: 2-3).

Çalışan katılımı, çalışanların işleriyle ilgili kararlara katılımını sağlayarak işlerinin ve çalışma koşullarının kontrolünü ele geçirdikleri bir süreçtir. Bu süreçte, çalışanlar görevleriyle ilgili karar alma gücünü üstleriyle paylaşırlar (Khalid ve Nawab, 2018: 2). Kurum çalışanlarının etik misyonu kendi değerleriyle bütünleştirdiklerinde katılım düzeylerini maksimize edebilmektedir (Balıkel, 2026: 308).

Çalışan katılımı, artan örgütsel etkinliği ve olumlu çalışan algılarını elde etmek için örgütsel yaşamın önemli bir yönüdür. Karar alma süreçlerine çalışan katılımı, iş yeri karar alma süreçlerinde çalışan katılımının birçok güncel biçiminden biridir. Yöneticilerin, iş gücü bağlılığını artırmak, iş performansını ve iyi vatandaşlık davranışını iyileştirme amacıyla iş yerini insancillaştırmak için yüksek derecede çalışan katılımına ve özerkliğine izin vermeleri önem taşımaktadır (Singh, 2009: 20).

Çalışan katılımı ile ilgili Zwick (2004: 732-733) yaptığı çalışmasında; 1996 veya 1997 yıllarında üretim hattı çalışanlarının katılımının sağlanmasının, Almanya'daki işletmelerin ortalama toplam faktör verimliliğini 1997-2000 yılları arasında %28 oranında önemli ölçüde artırdığı sonucuna ulaşmıştır. Çalışanların katılımlarının sağlanması, takım çalışması, özerk çalışma grupları ve hiyerarşilerin azaltılması, işletmelere ek bir verimlilik avantajı sağladığı bulgusuna ulaşmıştır.

Katılım, çalışanların gerçekleştirdikleri işlerine bilişsel, duygusal ve fiziksel anlamda bağlılığı olarak görülebilir. Klasik anlamda çalışan katılımı, kişinin yaptığı işe duymuş olduğu enerji, işine adanma ve yoğunluk seviyesini kapsamaktadır. Bu durum çalışanların kurumun hedeflerine ulaşmasını kolaylaştırarak çalışanın performansının artmasında etkilidir (Yalpa, 2025: 3555-3556). Bunun yanında çalışanın katılımının kurumun performansı üzerinde de olumlu etkilerinin olduğunu söylemek mümkündür. Şeffaf iletişim ortamı ve açık yönetim modelleri çalışanların kendilerini

Araştırma Makalesi/ Research Article

değerli hissetmelerinde ve karar alma süreçlerine aktif bir şekilde katılmalarına ortam hazırlar. Bu durum çalışanların kuruma olan sorumluluk duygularının gelişmesinde etkili olur. Böylece çalışan katılımının sağlanması sadece verimliliği artırmakla kalmaz, örgütsel inovasyonun sağlanmasında tetikleyici rol üstlenir (Samıkıran ve Çolakoğlu, 2026: 128).

1.3. Sağlık Kurumlarında Stratejik Yönetim

Dünya çapındaki sağlık sistemleri, sürekli değişen yerel ve küresel ekosistemlerde yer almaktadır. Bu, diğerlerinin yanı sıra ekonomik, demografik ve teknolojik değişikliklerin sonucudur. Son yıllarda sağlık sisteminde kamusal alanda kapsamlı değişikliklere ve dolayısıyla içindeki rekabetin artmasına yol açan reformlar uygulanmaktadır. Hem günlük zorluklara hem de pandemi gibi krizlere yanıt verebilen istikrarlı hastanelere sahip güçlü bir sağlık sistemi elde etmek için, politika yapımcılar genel bir sistemsel planı korurken, yönetim eğitiminin yanı sıra finansal ve örgütsel destek sağlamalıdır. Sağlık kuruluşları ayrıca meşruiyet sağlayan politika yapımcılar, fon sağlayıcılar, halk, rakipler, çalışanlar ve yöneticiler gibi birçok paydaşın bulunduğu zengin bir ekosistemle de mücadele etmektedir (Naamati Schneider, 2020: 2).

Stratejik yönetim, karar alma ve hastanenin geleceğini belirleme açısından çok önemlidir. Dikkatlice yürütülen stratejik analiz sayesinde bir hastane; ele alınması gereken görevleri ve çevrede ortaya çıkan fırsatlar ve tehditleri, çevrede ortaya çıkan olasılıkları, sağlık sertifikalarının yönetilen pazarındaki mevcut ve gelecekteki konumu, uygulanması gereken öngörülen strateji, yakın ve uzak çevresinden kaynaklanan zorluklara yanıt verme ve fırsatlara sahip olmaktadır. Hızla artan rekabet ortamında strateji sağlık sektörü için yönetim alanında önem kazanmaktadır. Sağlık kuruluşları bugün hasta memnuniyetsizliği, talepkar kullanıcı, tıbbi personel eksikliği gibi bir dizi sorunla karşı karşıyadır ve sağlık hizmetinde stratejik bir yönetime ihtiyaç duyulmaktadır. Dış çevredeki değişiklikler (yani demografik ve epidemiyolojik geçişler, ekonomik dalgalanmalar, kamu ve politik beklentiler) ve sağlık bakım sistemlerindeki değişiklikler (yani sağlık piyasası, talepler, maliyetler, yeni teknolojiler, düzenlemeler) hastane

yöneticilerine çevresel zorluklara yanıt veren stratejik yönetim programları uygulama konusunda baskı yapmaktadır (Alim ve Wening, 2021: 975).

Stratejik yönetim uygulamalarının sağlık kurumlarında hem teori olarak uyarlanması hem de uygulama alanı olarak görülmesi çok eskilere dayanmamaktadır. 19. yüzyılın sonlarında sağlık hizmetlerinde rekabetin acımasızca artması sağlık kurumlarının zor şartlarda hayatlarını devam ettirmeye çalışmasına neden olmuştur. Bu şartlarda sağlık kurumlarının varlığını devam ettirmesi ve rekabet avantajı sağlaması rakiplerine karşı alacağı konumu belirlemesi bakımından önem taşımaktadır. Dinamik bir ortamda hizmet sunan sağlık kurumlarında iç ve dış çevrenin belirlenmesi, kurumu geleceğe taşıyacak stratejilerin tespit edilmesi, bunlara ilişkin uygun stratejilerin geliştirilmesi, uygulanması ve kontrol edilmesi hususlarında aktif olarak çalışmalar gerçekleştirilmektedir. Sağlık kurumlarının hedeflerinin ne olduğu, bu hedeflerin gerçekleştirilmesi için hangi tekniklerin kullanılması gerektiğini, rekabet ortamında nasıl avantaj sağlayacağını, güçlü ve zayıf yönlerini nasıl geliştireceğinin bilincinde olması gerekmektedir (Kandemir ve Uğurluoğlu, 2017: 24).

Dünya çapındaki hastaneler, daha düşük maliyetlerle daha yüksek kalitede hizmet sunabilen esnek organizasyonlara dönüşmek için stratejik yenilenme aşamalarıyla karşı karşıyadır. Kurumlar, mevcut verimliliklerini korumaya çalışırken aynı zamanda geleceğe uyum sağlamak için stratejik bir dönüşüm gerçekleştirme zorluğuyla karşı karşıya kalmaktadır (Naranjo-Gil, 2014: 34). Özellikle hastanelerde sunum esnasında ortaya çıkabilecek hatalar ve aksaklıklar maddi hasardan çok insan hayatı ya da hayat kalitesi gibi telafisi mümkün olmayacak ciddi sonuçlar doğurabilecektir. Bununla beraber sağlık sektörünün bulunduğu değişken ve karmaşık çevresel şartlardan dolayı kaynakların kullanımı esnasında etkililik, verimlilik kavramları daha çok öne çıkmaktadır (Alan ve Güven, 2018: 174). Sağlık kurumlarının ortaya çıkabilecek değişim ve gelişimlere uyum sağlaması, fırsat ve tehditleri önceden tahmin etmesi, hayatını devam ettirebilmesi için stratejik yönetim anlayışı doğrultusunda hareket etmesi beklenmektedir (Bilgin-Demir ve Uğurluoğlu, 2015: 221).

Hastanelerde bilgi yönetimi karmaşık bir iştir. Karmaşıklığı azaltmak için stratejik, taktiksel ve operasyonel bilgi yönetiminin birbirinden ayrılması gerekir. Bu bilgi yönetimi seviyelerinin her biri hastane bilgi

Araştırma Makalesi/ Research Article

sistemlerine farklı bakış açılarından bakmakta ve bu nedenle diğer yöntemleri ve araçları kullanmaktadır. Tüm bu yönetim faaliyetleri yalnızca kısmen bilgisayarlarla, ancak esas olarak insanlarla ve onların sosyal davranışlarıyla ilgilendiğinden, bir hastane bilgi sistemini bir hastanenin sosyo-teknik alt sistemi olarak tanımlanmaktadır. Uygun stratejik planlama olmadan, bir hastane bilgi sisteminin bilgi stratejileri hedeflerini yerine getirip getirmemesi şansa bağlı olacaktır. Stratejik planlamayı desteklemek ve stratejik planlar oluşturma çabalarını azaltmak için uygulanabilir bir yapı stratejik yönetim anlayışı gerekmektedir (Winter vd., 2001: 99).

Stratejik yönetim uygulamasının ilk aşaması dış çevre analizinin yapılmasıdır. Sağlık kurumlarında dış çevre, hastanelerin dışında olan, sağlık kurumlarını doğrudan ya da dolaylı olarak etkileyen unsurları içermektedir. Burada temel hedef, mevcut ya da gelecekte ortaya çıkabilecek fırsat ve tehditlerin belirlenmesidir. Buna göre sağlık kurumlarının hastane yönetimi tarafından alınan kararların yerinde olması için güçlü bir hastane yönetici kadrosuna sahip olması gerekmektedir. Kalite iyileştirme çalışmalarının yansırı tıbbi teknolojik gelişmeler yakından takip edilerek hastalara kısa zamanda doğru çözümler üretmek ve bunları gerçekleştirirken kurumun bütçesini doğru hesaplamak önemli adımlardır. Böylelikle kurumun SWOT analizi gerçekleştirilmektedir (Soylu ve İleri, 2010: 85-88). Stratejik yönetimin anlaşılır bir yapıya kavuşması için araç ve tekniklerin kullanılması gerekmektedir. Bu nedenle sağlık kurumlarının hayatını devam ettirmesi için mevcut durumlarını anlamlı hale getirmesi ve stratejik yönetim araçlarını kullanması önem arz etmektedir (Çağatay ve Öztürk, 2021: 22). Hastanelerin acımasız rekabet ortamında strateji haritalarını belirleyerek stratejik yönetim sürecini en üst düzeyde yürütmesi gerekmektedir (Biçer, 2018: 406). Başka bir ifade ile stratejik yönetim, sağlık kurumlarının rakipleri karşısında yeni strateji geliştirerek kendisini geleceğe taşımasını, performansını artırmasını, gelişen teknolojiye ayak uydurmasını sağlayacak, sağlık kurumlarını daha ileriye taşıyacaktır (Kördeve, 2018: 51).

Sağlık kurumları için stratejik yönetim, uzun vadeli temel hedeflerin belirlenmesi ve bu hedeflere ulaşılmasında kaynakların yönetilmesi

anlamına gelmektedir. Stratejik yönetim, hızlı gelişen teknolojik gelişmelere ayak uydurmasını sağlaması bakımından sağlık kurumları için hayati öneme sahiptir. Sağlık kurumlarının maliyetleri yüksek olan kurumlarının stratejik planlarını bilimsel yöntemlerle yaparak gelecekte olabilecek sağlık ve sosyal güvenlik politikalarına göre teknik ve alt yapı faaliyetlerini, hasta potansiyelini ayrıntılı bir şekilde planlayarak stratejik yönetim kapsamında dikkatli davranması gerekmektedir (Soylu ve İleri, 2010: 80). Stratejik yönetimde asıl olan kurumun kendisini geleceğe göre şekillendirmesidir. Kendisini geleceğe yönelik şekillendirmiş olan sağlık kurumları muhtemel tehlikeleri bugünden görerek tedbir alması sağlanmış olacaktır (Kördeve, 2018: 53-54).

Sağlık hizmetleri sunan hastanelerde sağlık yöneticileri tarafından kullanılan stratejik yönetim araçları bulunmaktadır. Bu stratejik yönetim araçlarını; stratejik planlama, SWOT analizi, misyon ve vizyon ifadeleri, kurumsal yönetim ve müşteri ilişkileri yönetimi, dengeli puan kart, müşteri (hasta) bölümler, temel yeterlilikler ve stratejik insan kaynakları, tedarik zinciri yönetimi, ittifak, birleşme ve devralmalar, büyüme ve küçülme stratejisi, toplam kalite yönetimi, kıyaslama, dış kaynak kullanımı, beyin fırtınası, işletme yetenekleri, senaryo ve acil durum planlaması, değişim mühendisliği, değer zinciri analizi, iş portföy analizleri, internet ve sosyal medya araçları, bilgi yönetimi, değerlendirme ve kontrol şeklinde sıralamak mümkündür (Hoşgör ve Sezgin, 2024: 419).

Tablo 1. Uluslararası Stratejik Yönetim Yaklaşımları ve Hastane Etkileri

Ülke	Yöntem ve Teknikler	Etkileri
Afganistan	Dengeli Puan Kartı	Sorunların belirlenmesinin sağlanması. .Kırsal alanlarda sağlık hizmetlerine erişimin artması.
İsveç	Dengeli Puan Kartı	.İyileştirilmiş yönetim faaliyetleri. Departmanlar arası koordinasyonun sağlanması. .Örgütsel liderliğin önemine dair geniş bir bakış açısı. .Personel katılımına yönelik ilginin artması.
Kanada	Kurumun misyon ifadeleri	.Bir kurumun performansları ile bir misyonun unsurları arasında anlamlı bir ilişkinin kurulması.
Almanya	Stratejik haritalar Dengeli Puan Kartı	.Hedeflerin ölçülebilir unsurlara bölünmesi.
Danimarka	SWOT Analizi	.Sağlık sistemindeki güçlü yönleri, zayıflıkları, fırsatları ve tehditleri analiz etmek
Amerika Birleşik Devletleri	.Stratejik planlama · Pazar analizi · Paydaş analizi · Çalışanlara odaklanma · Süreç yönetimi · Performans ölçümü · Dengeli Puan Kartı	.Kalış süresinde ve yatarak tedavi maliyetinde azalma. .Birinci basamak sağlık hizmetlerinde artış. .Hekim memnuniyetinde artış. .Hastanelerde hasta başına maliyet giderlerinde azalma.

Kaynak: Mihic vd., 2012: 3450

2. YÖNTEM

Bu bölümde araştırmanın amacı, deseni, çalışma grubu, veri toplama araçları ve sürecine ilişkin metodolojik detaylara yer verilmiştir.

2.1. Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın amacı, Malatya Eğitim ve Araştırma Hastanesi örneğinde stratejik yönetim uygulamalarının çalışanlar tarafından bilinirliğini ve stratejik planlama sürecine katılımı değerlendirmektir. Bu genel amaç doğrultusunda aşağıdaki sorulara yanıt aranmaktadır:

- Stratejik planın hazırlanma süreçlerinde çalışanların görüşlerine başvurulmakta mıdır?
- Kurumun misyon, vizyon, stratejik hedef ve amaçlar çalışanlar tarafından bilinmekte midir?
- Çalışanlara stratejik plan konusunda gerekli olan eğitimler verilmiş midir?

Bu çalışma, stratejik yönetim konusunu bürokratik bir süreç olarak hazırlanmış planlar ya da kurum yöneticilerinin aldıkları kararlardan farklı olarak doğrudan sahadan sağlık çalışanlarının gözünden inceleyerek literatürdeki boşluğu doldurmaktadır. Benzer çalışmalar çoğunlukla stratejik yönetimin teorik çerçevesini sunarken bu çalışma, stratejik yönetimi sağlık kurumlarında çalışan perspektifi üzerinden derinlemesine incelemektedir. Sağlık çalışanlarının bu süreci nasıl anlamlandırdığını ve katılım süreçlerini Malatya Eğitim ve Araştırma Hastanesi özelinde somutlaştırmaktadır. Çalışmanın özgün katkısı ise; kurumlar tarafından hazırlanan stratejik belgelerin bulunmasına karşın bu belgelerin çalışan bazında nasıl anlamlandırıldığını ortaya koymasındır.

2.2. Araştırma Deseni

Araştırmada bir olgunun bireyler üzerindeki öznel yansımalarını derinlemesine incelenmesine fırsat sunan nitel araştırma yöntemlerinden fenomenolojik desen kullanılmıştır. Fenomenoloji, insan davranışları ve eylemleri hakkındaki anlayışı açıklığa kavuşturmayı veya açık hale getirmeyi amaçlamaktadır (Allen ve Jensen, 1990: 244). Bireylerin belirli

Araştırma Makalesi/ Research Article

bir olguya yönelik deneyimlerini ortaya çıkarmaktadır (Moustakas, 1994). Fenomenoloji öznel deneyimi ve bilinci araştırmaktadır (Bouzioti, 2023: 2).

2.3. Veri Toplama Aracı

Veri toplama aracı olarak yarı yapılandırılmış görüşme yöntemi tercih edilmiştir. Yarı yapılandırılmış görüşmeler, araştırmacının amacının bir olgunun genelleştirilmiş bir anlayışından çok katılımcının benzersiz bakış açısını daha iyi anlamak olduğunda tercih edilen veri toplama yöntemidir (McGrath vd., 2019). Ayrıca yarı yapılandırılmış görüşme araştırmacıya görüşme sırasında ortaya çıkabilecek ilgili fikirleri keşfetmenin yanında görüşmelerin odaklanmasına izin vermektedir (Adeoye-Olatunde ve Olenik, 2021: 1360). Görüşme formu, stratejik hedefler, katılım süreçleri ve eğitim ihtiyaçları gibi unsurları kapsayacak şekilde uzman görüşü alınarak hazırlanmıştır.

2.4. Örneklem ve Katılımcılar

Araştırmanın örneklemini, Malatya Eğitim ve Araştırma Hastanesi'nde görev yapan sağlık çalışanları oluşturmaktadır. Örneklem seçiminde, kurumun stratejik planlama sürecinde farklı kademelerdeki bakış açılarını ortaya koyabilmek için amaçlı örnekleme yöntemi tercih edilmiştir. Bu kapsamda;

- Doktorlar,
- Hemşireler,
- Sorumlu Hemşireler,
- Sağlık Memurları

olmak üzere toplam 28 katılımcı ile görüşme yapılmıştır. Katılımcıların seçilmesinde stratejik planlama sürecinde hem karar verici hem de kararların uygulanması sürecinde yer alan grupların dâhil edilmesine özen gösterilmiştir.

2.5. Veri Toplama Süreci

Veri toplama sürecinde; görüşme yapılmadan önce bütün katılımcılara araştırmanın kapsamı ve amacı hakkında detaylı bir şekilde bilgi verilmiştir. Katılımcıların kimlik bilgilerinin gizli tutulacağına, elde edilen verilerin

sadece bilimsel veriler için kullanılacağı katılımcılara görüşme öncesinden bildirilmiştir. Yapılan her bir görüşme ortalama 30-40 dakika sürmüştür, veriler not alma şeklinde gerçekleşmiştir. Etik ilkeler kapsamında katılımcıların bilgileri gizli tutularak, her katılımcı için “K1, K2...” şeklinde kodlama yapılmıştır. Elde edilen veriler tematik analiz yöntemi kullanılarak çözümlenmiştir.

3. BULGULAR ve TARTIŞMA

Araştırmada yarı yapılandırılmış görüşmeler sonucunda elde edilen veriler; katılımcı profili ve demografik dağılım, stratejik planlama farkındalığı ve katılım süreçleri, stratejik yönetim eğitimi ve bilgi düzeyi, kurumsal misyon, vizyon ve politika farkındalığı, performans ölçüm yöntemleri ve motivasyon unsurları ve kalite standartları ve görev tanımları doğrultusunda 6 temel tema altında kategorilere ayrılmıştır.

3.1. Katılımcı Profili ve Demografik Dağılım

Çalışmaya toplam 28 kişi katılmıştır. Katılımcılara ait demografik ve meslek gruplarına ait değişkenler Tablo 2’de verilmiştir.

Tablo 2. Katılımcıların Demografik ve Mesleki Dağılımları

Kategori	Alt Kategori	Frekans (n)	Yüzde (%)
Eğitim Durumu	Ön Lisans	3	%10, 7
	Lisans	20	%71, 4
	Lisansüstü Eğitim	5	%17, 9
Hizmet Birimi	Sağlık Personeli	2	%,7,1
	Teknik Destekler ve İdari Hizmetler	26	%92, 9
Toplam		28	%100

Çalışma için toplamda 28 katılımcı ile görüşme yapılmıştır. Görüşme yapılan katılımcılardan üç kişi ön lisans mezunu iken yirmi kişi lisans mezunu ve beş kişi de lisansüstü eğitim aldıklarını bildirmişlerdir.

Araştırma Makalesi/ Research Article

Çalışma için görüşme yapılan katılımcılardan iki kişi sağlık personeli olarak görev yapmaktadır. Yirmi altı katılımcı ise teknik destek ve idari hizmetler biriminde görev yapmaktadır.

3.2. Stratejik Planlama Farkındalığı ve Katılım Süreçleri

Katılımcıların kurumdaki stratejik planlama konusundaki algıları incelendiğinde; bir görüş ayrılığı ve katılımcılık sorunu göze çarpmaktadır. Toplam 28 katılımcıdan stratejik planlamanın kurumlarında yapıldığını ifade ederken geriye kalan 13 kişiden beş katılımcı bu konuda fikir sahibi olmadığını belirtmiştir. Stratejik planlamanın yapıldığını belirten katılımcılar arasında stratejik planlama sürecinde personelin bilgisi olmadan gerçekleştirildiği belirtilmiştir.

K1: "Kurumda stratejik planlar yapılıyor evet, ancak bu süreçte bizler yani sahadaki personel tamamen göz ardı ediliyoruz. Kararlar bizim dışımızda alınıyor."

Stratejik planlama sürecinin katılımcı bir modelden çok yukarıdan aşağıya stratejik planın hazırlanıp kurum çalışanlarına iletiildiği bir plan olarak algılandığı görülmektedir. Stratejik plan sürecinde çalışanların görüşlerinin alınmaması planın kurum çalışanları tarafından benimsenmesinin önündeki engel olarak nitelendirilebilir.

3.3. Stratejik Yönetim Eğitimi ve Bilgi Düzeyi

Stratejik yönetim anlayışının benimsenmesi ve kurumsallaşması bakımından önemli olan eğitim faaliyetlerine katılımcıların büyük çoğunluğu tarafından olumsuz cevap verildiği görülmüştür. 'Kurumunuzda stratejik yönetim ya da stratejik planlama konusunda eğitim aldınız mı?' Sorusuna dokuz katılımcı evet eğitim aldım cevabını verirken 19 katılımcı bu konuda eğitim almadıklarını ifade etmişlerdir. Kurumda stratejik plan ya da stratejik yönetim konusunda eğitim almayanlar bu konuda daha çok yönetici kadrosunda bulunanlara eğitim verildiğini belirtmiştir. Ayrıca eğitim alan katılımcılardan iki kişi oryantasyon eğitimi sırasında kaliteli hizmet başlığı altında verildiğini ifade etmiştir.

K2: *"Bu tür eğitimler genellikle sadece yönetici kadrosuna veriliyor. Bizim gibi alt kademedeki çalışanların sürece dahil edilmesi sanki gerekli görülüyor."*

K3: *"Oryantasyon eğitiminde 'kaliteli hizmet' başlığı altında bir şeyler anlatıldı ama doğrudan stratejik planlama üzerine kapsamlı bir eğitim almadık."*

Stratejik yönetim konusunda verilecek eğitimlerin belirli bir gruba odaklanmadan kurumdaki bütün çalışanlara verilmesi stratejik yönetim anlayışının tabana yayılması bakımından önem taşımaktadır. Stratejik yönetim konusunda verilecek eğitimin sadece oryantasyon sürecinde kalite başlığı altında verilmesi ile sınırlı olması, konunun çalışanlar tarafından yeterince anlaşılmamasına yol açmaktadır. Kurum çalışanlarının stratejik yönetim ve stratejik planların hazırlanması sürecinde aktif olarak katılımları sağlanarak süreçten daha fazla katkı sağlanabilir. Bunun için öncelikle çalışanların stratejik yönetim anlayışını benimsemeleri ve kabul etmeleri önem taşır. Dolayısıyla çalışanların stratejik yönetim süreci ve uygulamaları konusunda bilinçlendirilmeleri kurumun geleceği bakımından önem arz etmektedir.

3.4. Kurumsal Misyon, Vizyon ve Politika Farkındalığı

Kurumun varlık nedenini ortaya koyan misyon, vizyon ve stratejik hedef ifadelerinin bilinirlik oranı yüksek görünmektedir. Kurumunuzun misyon, vizyon ve politikası konusunda bilginiz var mı? Sorusuna 11 katılımcı hayır cevabını verirken, 17 katılımcı evet cevabını vermiştir.

K4: *"Katılımcı "Kurumun duvarında asılı durmaktadır, bu nedenle bilgim vardır."*

Stratejik yönetimin çalışanlar tarafından içselleştirilmesi için kurumun misyon, vizyon ve stratejik hedeflerinden bir aşinalık şeklinde değil benimsenme şeklinde bilinmesi gerekmektedir. Kurumun duvarında asılı bir metin şeklinde durması stratejik amaçları davranışa dönüştürmekten uzak kalacaktır. Kurumun varlık nedeninin, gelecekte varmak istediği amacının ve hedeflerinin kurum çalışanları tarafından bilinmesi ve benimsenmesi kurumun amaçlarına ulaşmasında önemlidir. Amaçlarını bilen ve buna yönelik gayret gösteren kurumlar kendilerini geleceğe taşımaktadır.

3.5. Performans Ölçüm Yöntemleri ve Motivasyon Unsurları

Katılımcılara yöneltilen sorular arasında performans ölçüme yönelik sorular sorularda daha fazla heterojen cevapların verildiği bir kategoridir. Kurumunuzda performans nasıl ölçülmektedir? Performans ölçümü konusunda hangi yöntemler kullanılmaktadır? Sorusuna 18 katılımcı performans ölçümünün yapıldığını belirtmişlerdir. Beş katılımcı kurumda performans ölçümünün yapılmadığı cevabını vermiştir. Beş katılımcı da bu konuda bilgi sahibi olmadıklarını belirtmişlerdir.

K4: *"Performans ölçümü daha çok kayırma ve torpil ile yapılıyor. İyi çalışanla çalışmayan arasında bir fark gözetilmiyor, ödüllendirme mekanizması yok."*

K7: *"Performansımız sadece birim bazında idare tarafından veya günlük baktığımız hasta sayısına göre değerlendiriliyor."*

Performans ölçümünün yapıldığını ifade eden katılımcıların verdikleri cevaplar dikkat çekmektedir. Verilen cevaplar arasında; performans ölçümünün idare tarafından birimler şeklinde yapıldığını, performansın diğer çalışanların birbirleri hakkındaki görüşleri ile ölçüldüğünü, performansın ölçüldüğünü ifade eden bir katılımcı gelen hasta sayısına göre yapıldığını, performansın sadece kayırma ve torpil ile yapıldığını, herkese aynı bakılarak aynı performansın beklendiği ve kurumda iyi olanların ödüllendirildiği bir mekanizmanın olmadığı şeklinde farklı cevapların verildiği de görülmektedir. Kurum içerisinde liyakat ve ödüllendirme mekanizmasının çalışmaması kurumsal motivasyonun önündeki engeller arasındadır. Performans ölçümünün nasıl yapıldığı konusunda yapılan eğitimler ile kurum çalışanlarının motivasyonlarının artırılacağı ve sonuçta kurumun performansına olumlu yansıtacağı söylenebilir.

3.6. Kalite Standartları ve Görev Tanımları

Kurumda kalite belgelerinin bilinirliği konusunda ve yazılı görev tanımlarının varlığı konusunda kurumsal alt yapının belli bir standartta olduğunu söylemek mümkündür. Kurumunuzda alınan kalite belgeleri var mıdır? Sorusuna 18 katılımcı evet cevabını vermiştir. 2 katılımcı hayır

cevabını vermiştir. 8 katılımcı ise bu konuda bilgi sahibi olmadıklarını belirtmişlerdir.

K8: *"Görev tanımımız yazılı olarak var ama işleyişte zaman zaman bu tanımın dışındaki işleri de yapmamız isteniyor, sınırlar net değil."*

K10: *"Kurumda bir belge görmedim ama Sağlık Bakanlığı'nın sitesinde ne yapmamız gerektiği yazıyor, oradan takip ediyoruz."*

Evet, cevabını verenler arasında Sağlık Bakanlığı'nın kalite yönetmeliğine göre uygunluk belgelerinin olduğunu, bir başka katılımcı kurumun bu konuda kalite ödüllerinin olduğunu ifade etmiştir. Kurumda kalite belgelerini bilenlerin oranının yüksek olması kurumun kalite konusunda kurumdaki çalışanların bu yönde hizmet sunmasını sağlayacaktır.

Katılımcılar arasında görev tanımının olduğunu ancak zaman zaman görev tanımının dışında kalan görevlerin yapılmasının istendiğini ve görev tanımlarının dışına çıkabildiklerini belirtmişlerdir. Kurumda her bir çalışanın görev tanımının olduğuna olumlu cevap verenlerin sayısının yüksek olması görev ve sorumlulukların farkında olunduğu izlenimini verebilir.

SONUÇ ve ÖNERİLER

Stratejik yönetim, kurumların geleceklerine yön veren bir yönetim tekniğidir. Kurum ya da kuruluşlar stratejik yönetim sürecinde stratejik plan hazırlamakta, bu esnada iç ve dış çevresini tanıyabilme fırsatı yakalamaktadır. Bunun yanında stratejik amaç ve hedeflerini belirleyerek gideceği yönünü belirlemektedir. Böylece kaynakların kullanımında etkili ve verimli olması sağlanacak, vatandaşların memnuniyeti kaliteli hizmet sunulması ile mümkün hale gelecektir.

Sağlık hizmetlerinde sağlık hizmetlerinin pahalı olması, ilaç, medikal malzemelerin temin edilmesi, teknolojik gelişmeler, tıbbi cihazların hızlı bir şekilde değişmesi gibi nedenlerden dolayı maliyetlerde artış olabilmektedir. Kaynakların etkili ve yerinde kullanılması hususu önemli bir konu olarak sağlık hizmetlerini etkilemektedir. Dolayısıyla kaynakların yerinde kullanılması, maliyetlerin azaltılması stratejik yönetim ile mümkün olacaktır. Stratejik yönetim ile doğru bir şekilde stratejik kararların alınması

Araştırma Makalesi/ Research Article

sağlanacak, kurum iç ve dış çevresini tanıyacak, sahip olduğu varlıkları bilerek doğru karar alması sağlanacaktır. Kurum sahip olduğu fırsatları ve kendisini tehdit edebilecek unsurları görecektir, bu yönde kararlar alacaktır. Doğru kararların alınması rekabet avantajı sağlayacak, maliyetlerde düşüş olmasına yardımcı olacak ve böylece vatandaşlar sunulan hizmetlerden memnun olacaktır. İyi hazırlanmış stratejik yönetim süreci ile kurum rakiplerine karşı üstünlük sağlayacaktır.

Bu çalışma, toplam 28 katılımcının görüşlerine dayanarak gerçekleştirilmiştir. Katılımcıların büyük çoğunluğunun lisans ve lisansüstü eğitim aldığı, sadece üç kişinin ön lisans mezunu olduğu belirlenmiştir. Bu durum, araştırmanın akademik birikimi yüksek bireyler arasında yapıldığını ve elde edilen sonuçların eğitim düzeyi yüksek katılımcıların bakış açısını yansıttığını göstermektedir.

Elde edilen veriler, araştırma konusu ile ilgili önemli bilgiler sağlamış ve katılımcıların deneyimleri ve görüşleri doğrultusunda çeşitli temalar ortaya çıkmıştır. Eğitim düzeyinin yüksek olması, katılımcıların konuyla ilgili bilinçli ve derinlemesine değerlendirmeler yapabilmelerine olanak tanımıştır. Bu da çalışmanın güvenilirliğini ve geçerliliğini artırmıştır.

Çalışmanın sınırlı sayıda katılımcı ile gerçekleştirilmesi, sonuçların genellenebilirliği açısından dikkat edilmesi gereken bir noktadır. Ancak, niteliksel verilerin zenginliği ve katılımcıların konuya olan ilgisi, çalışma bulgularının anlamlı ve değerli olduğunu göstermektedir. Bu açıdan, gelecekte daha geniş katılımcı gruplarıyla yapılacak çalışmalar önerilmektedir.

Araştırma, katılımcıların deneyimlerine ve değerlendirmelerine dayalı olarak belirli alanlarda iyileştirme ve geliştirme önerileri sunmaktadır. Bu öneriler, hem uygulayıcılar hem de politika yapıcılar için yol gösterici olabilir. Özellikle eğitim seviyesinin yüksek olduğu katılımcı grubundan alınan geri bildirimlerin dikkate alınması, ilgili alanda daha etkili stratejiler geliştirilmesini sağlayacaktır.

Bununla birlikte, bazı katılımcılar, stratejik yönetimin uygulama aşamasında karşılaşılan zorluklara da dikkat çekmiştir. Özellikle iletişim

eksiklikleri, çalışanların sürece dâhil edilme düzeyi ve performans değerlendirme sistemlerinde iyileştirme gerekliliği üzerinde durulmuştur. Bu geri bildirimler, yönetim sürecinin daha kapsayıcı ve şeffaf hale getirilmesi için önemli ipuçları sağlamaktadır.

Katılımcılar ayrıca, stratejik yönetimin sürdürülebilirliği açısından düzenli eğitim ve kapasite geliştirme faaliyetlerinin önemini belirtmişlerdir. Hastane çalışanlarının stratejik hedeflere yönelik farkındalığının artırılması, kurumsal başarının devamı için kritik bir unsur olarak öne çıkmaktadır. Bu bağlamda, eğitim programlarının planlanması ve uygulanması sürecinin güçlendirilmesi önerilmektedir.

Etik Kurul Beyanı

Şırnak Üniversitesi Etik Kurul Başkanlığı'nın 07.12.2023 tarih ve 2023/84408 sayılı kararı ile etik kurul izni alınmıştır.

Çıkar Çatışması ve Finansal Katkı Beyanı

Yazar tarafından herhangi bir çıkar çatışması ve finansal destek beyan edilmemiştir.

Yazar katkı Beyanı

Yazar katkısı %100

KAYNAKÇA

- Adeoye-Olatunde, O., A., & Olenik, N.,L., (2021). Research and scholarly methods: semi-structured interviews. *J Am Coll Clin Pharm.* 4: 1358–1367. <https://doi.org/10.1002/jac5.1441>
- Afonina, A. & Chalupsky, V. (2012) The current strategic management tools and techniques: the evidence from czech republic. *Economics and Management*, 17(4): 1535-1544.
- Alan, G. & Güven, A. (2018). Sağlık kurumlarında stratejik yönetim araçları üzerinden değerlendirme: Kamu hastaneleri kurumu örneği. 2. *Uluslararası el ruha sosyal bilimler kongresi*, 9-11 şubat 2018-Şanlıurfa
- Alim, D. S., & Wening, N. (2021).A review of the use of strategic management tools in the healthsector. *Indian Journal of Forensic*

Medicine & Toxicology, 15(4), 975-982.
<https://doi.org/10.37506/ijfmt.v15i4.16834>

- Allen, M. N., & Jensen, L. (1990). Hermeneutical inquiry: meaning and scope. *Western Journal of Nursing Research*, 12, 241-253.
doi:10.1177/019394599001200209
- Baltacı, A. (2020). *Sağlık hizmetlerinde stratejik planlama*. Sage Matbaacılık: Ankara.
- Balıkel, A. E. (2026). Örgütsel sürdürülebilirliğin çalışan katılımı ve iş tatmini üzerindeki etkisi: Kurumsal iletişimin aracı rolü. *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 27(1), 304-330.
- Barry, M., & Wilkinson, A. (2016). Pro-social or pro-management? A critique of the conception of employee voice as a pro-social behaviour within organizational behaviour. *British Journal of Industrial Relations*, 54, 261-284.
- Biçer, E. B. (2018). Sağlık kurumları yöneticilerinin stratejik yönetim tekniklerine bakış açılarının ve yaklaşım tarzlarının belirlenmesi: Sivas ili örneği. *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 16(4), 405-427. <https://doi.org/10.11611/yead.482685>
- Bilgin-Demir, İ. & Uğurluoğlu, Ö. (2015). Sağlık kurumlarında stratejik yönetim araçları. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 18(2): 219-251.
- Bouzioti, D. (2023). Introducing the phenomenological model of performance practice (pmpp): phenomenological research design and the lived experience in performance. *International Journal of Qualitative Methods*, 22.
<https://doi.org/10.1177/16094069231211142>
- Chotia, V., Khouldi, K., Broccardo, L., & Yaqub, M. Z. (2025). The role of cyber security and digital transformation in gaining competitive advantage through Strategic Management Accounting. *Technology in Society*, 81, 102851.

- Çağatay, A. & Öztürk, Z. (2021). Opinions of the managers in health institutions on the use of strategic management tools. *Cumhuriyet University Journal Of Economics And Administrative Sciences*, 22(2), 1-29.
- Franca, V., & Pahor, M. (2014). Influence of management attitudes on the implementation of employee participation. *Economic and Industrial Democracy*, 35(1), 115-142.
- Hoşgör, H. K., ve Sezgin, M. (2024). Sağlık sektöründe stratejik yönetim araçlarının kullanımına ilişkin bir içerik analizi (2008-2023). *Sosyal, Beşeri Ve İdari Bilimler Dergisi*, 7(6), 415-434. <https://doi.org/10.26677/Tr1010.2024.1401>
- Huebner, C., & Flessa, S. (2022). Strategic management in healthcare: a call for long-term and systems-thinking in an uncertain system. *International Journal of Environmental Research And Public Health*, 19(14), 8617. <https://doi.org/10.3390/Ijerph19148617>
- Kandemir, A., & Uğurluoğlu, Ö. (2017). Sağlık kurumları yönetimi literatüründe stratejik yönetim üzerine yürütülen çalışmaların içerik analizi ile incelenmesi. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 20(1), 49-68.
- Khalid, K., & Nawab, S. (2018). Employee participation and employee retention in view of compensation. *Sage Open*, 8(4), 2158244018810067.
- Kördeve, M. K. (2018). *Sağlık işletmelerinde stratejik yönetime genel bir bakış*. Ed.Çiftçi, Gamze Ebru, İçinde İşletme Fonksiyonlarında Bazı Temel Uygulamalar Ve Güncel Yaklaşımlar. İksad Publishing House.
- McGrath, C., Palmgren, P. J., & Liljedahl, M. (2019). Twelve tips for conducting qualitative research interviews. *Med Teach*, 41(9):1002–1006. <https://doi.org/10.1080/0142159X.2018.1497149>
- Mihic, M. M., Obradovic, V. L., Todorovic, M. L. & Petrovic, D. C. (2012). Analysis of implementation of the strategic management concept in the healthcare system of serbia, *Healthmed*, 6(10), 3448-3457.

Araştırma Makalesi/ Research Article

- Moustakas, C. (1994). *Phenomenological research methods*. SAGE Publications, Inc., <https://doi.org/10.4135/9781412995658>
- Naamati Schneider, L. (2020). Strategic management as adaptation to changes in the ecosystems of public hospitals in Israel, *Israel Journal of Health Policy Research*, 9(1): 1
- Naranjo-Gil, D. (2014). Stratejik değişimle karşı karşıya kalan hastanelerde üst düzey yönetim ekiplerinin rolü: Performans üzerindeki etkileri. *Uluslararası Sağlık Yönetimi Dergisi*, 8(1), 34-41. <https://doi.org/10.1179/2047971914y.0000000078>
- Puyt, R. W., Antoniou, P. H., & Caputo, A. (2024). The Ansoff archive: Revisiting Ansoff's legacy and the holistic approach to strategic management. *Strategic Change*, 33(6), 513-518. <https://doi.org/10.1002/jsc.2600>
- Samıkıran, S. & Çolakoğlu, T. (2026). Çevik iş ortamlarında çalışan katılımı ve inovasyon: İnsan kaynakları stratejilerinin kavramsal analizi. *International Social Sciences Studies Journal*, 12(1), 126- 137. doi: <https://doi.org/10.5281/zenodo.18394658>
- Sinnaiah, T., Adam. S & Mahadi, B. (2023), A strategic management process: the role of decision-making style and organisational performance. *Journal of Work-Applied Management*, 15(1), 37-50. doi: <https://doi.org/10.1108/JWAM-10-2022-0074>
- Singh, S., & Dixit, P. K. (2011). Employee retention: The art of keeping the people who keep you in business. *International Journal of Business and Management Research*, 1, 441-448.
- Singh, S. K. G. (2009). A study on employee participation in decision making. *Unitar e-journal*, 5(1), 20-38.
- Soylu, Y., & İleri, H. (2014). Hastanelerde stratejik yönetim uygulamaları S.Ü. Meram Tıp Fakültesi örneği. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi*, 13(1-2), 79-96.

- Steinmann, H., Schreyögg, G. & Koch, J. (2020). *Management: Grundlagen Der Unternehmensführung*. Konzepte, Funktionen, Fallstudien; Gabler: Wiesbaden, Germany.
- Winter Af, Ammenwerth E, Bott Oj, Brigl B, Buchauer A, Gräber S, Grant A, Häber A, Hasselbring W, Haux R, Heinrich A, Janssen H, Kock I, Penger Os, Prokosch Hu, Terstappen A. & Winter A. (2001). Strategic information management plans: the basis for systematic information management in hospitals. *Int J Med Inform*, 64(2-3):99-109. Doi: 10.1016/S1386-5056(01)00219-2.
- Yalpa, B. G. (2025). Yeşil çalışan katılımı (green work engagement) ölçeği Türkçe geçerlemesi. *Kent Akademisi*, 18(6), 3554-3573. <https://doi.org/10.35674/kent.1676550>
- Zengin, M. (2023). Yönetim yaklaşımlarından stratejik yönetim modelinin işletmelerin geleceğine etkileri üzerine kavramsal bir inceleme. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Girişimcilik Dergisi*, 7(13), 119-137. <https://doi.org/10.55830/Tje.1208569>
- Zwick, T. (2004). Employee participation and productivity. *Labour Economics*, 11(6), 715-740.

**TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ UYGULAMALARININ
ÇALIŞANLARIN İŞ TATMİNİ VE İŞTEN AYRILMA NİYETİ
ALGILARI ÜZERİNDEKİ ETKİLERİNDE KURUMSAL İMAJIN
ARACILIK ROLÜ¹**

*Geliş Tarihi: 03.06.2026
(Received)*

*Kabul Tarihi: 21.07.2026
(Accept)*

Ahmet Gümüş*
İbrahim Orali**
Ömer Acun***

ÖZ

Bu çalışmada, toplam kalite yönetimi uygulamalarının çalışanların iş tatmini ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde kurumsal imajın aracılık rolünün araştırılması amaçlanmıştır. Bu kapsamda, amaçlı örnekleme yöntemiyle seçilen Ağrı İbrahim Çeçen Üniversitesi çalışanlarından anket yoluyla veriler toplanmıştır. Elde edilen veriler doğrultusunda SmartPLS 4 istatistik paket programı kullanılarak yapısal eşitlik modeli oluşturulmuştur. Bu kapsamda ölçüm modeline ilişkin güvenilirlik ve geçerlilik analizleri ile yapısal modele ilişkin yol katsayıları, açıklayıcılık düzeyi (R^2) ve hipotez testleri bootstrap yöntemi kullanılarak gerçekleştirilmiştir. Ayrıca katılımcıların demografik özelliklerine ilişkin frekans ve yüzde analizleri SPSS 27 istatistik paket programı aracılığıyla yapılmıştır. Araştırma bulgularına göre toplam kalite yönetimi uygulamalarının iş tatmini, işten ayrılma niyeti ve kurumsal imaj üzerinde anlamlı etkilerinin olduğu saptanmıştır. Bunun yanında kurumsal imajın da iş tatmini ve işten ayrılma niyeti üzerinde anlamlı etkilerinin olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca toplam kalite yönetimi

¹ Bu çalışma 2024/1 döneminde Tubitak 2209-A kapsamında desteklenen “Toplam Kalite Yönetimi Uygulamalarının Kurumsal İmaj ile Çalışanların İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Algıları Üzerindeki Etkilerinin Araştırılması: Ağrı İbrahim Çeçen Üniversitesi Örneği” başlıklı proje kapsamında elde edilmiş bulgulardan türetilmiştir.

* Dr. Öğr. Üyesi, Ağrı İbrahim Çeçen Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Halkla İlişkiler ve Reklamcılık Bölümü, Ağrı, Türkiye, agumus@agri.edu.tr, ORCID: 0000-0001-7089-5936. Sorumlu Yazar.

** Lisans öğrencisi, Ağrı İbrahim Çeçen Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Halkla İlişkiler Bölümü, Ağrı, Türkiye, oraliibrahim59@gmail.com, ORCID: 0009-0006-6449-4953

*** Lisans öğrencisi, Ağrı İbrahim Çeçen Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Halkla İlişkiler Bölümü, Ağrı, Türkiye, acun8907@gmail.com, ORCID: 0009-0000-4826-6290

uygulamalarının iş tatmini ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde kurumsal imajın aracılık rolünü üstlendiği saptanmıştır. Bu araştırmanın işletmelerin toplam kalite yönetimi uygulamalarını çalışan memnuniyetini artıracak şekilde geliştirmelerine, kurumsal imajlarını güçlendirmelerine ve çalışanların işten ayrılma niyetlerini azaltmalarına yönelik stratejiler oluşturmalarına yönelik katkıları sağlaması beklenmektedir. Araştırma bulgularının işletme yöneticilerine insan kaynakları politikaları ile kalite odaklı yönetim stratejilerinin geliştirilmesi ve uygulanması süreçlerinde daha etkili kararlar alma konusunda rehberlik edebileceği düşünülmektedir.

Anahtar Kelimeler: Toplam kalite yönetimi uygulamaları, kurumsal imaj, iş tatmini, işten ayrılma niyeti

EFFECTS OF TOTAL QUALITY MANAGEMENT PRACTICES ON EMPLOYEES' PERCEPTIONS OF JOB SATISFACTION AND INTENTION TO LEAVE

ABSTRACT

This study aimed to investigate the mediating role of corporate image in the effect of total quality management (TQM) practices on employees' job satisfaction and intention to leave. To this end, data were collected through a survey administered to employees of Ağrı İbrahim Çeçen University, who were selected via purposive sampling. Based on the collected data, a structural equation model was developed using the SmartPLS 4 statistical software package. Within this framework, reliability and validity analyses of the measurement model, together with structural model analyses, including path coefficients, explanatory power (R^2), and hypothesis testing, were conducted using the bootstrap method. Additionally, frequency and percentage analyses regarding the participants' demographic characteristics were performed using the SPSS 27 statistical software package. Research findings indicated that TQM practices significantly affected job satisfaction, intention to leave, and corporate image. Furthermore, it was found that corporate image also had significant effects on job satisfaction and intention to leave. Additionally, corporate image was shown to mediate the effect of TQM practices on job satisfaction and intention to leave. This study is expected to offer practical contributions for organizations seeking to enhance TQM practices, thus increasing employee satisfaction, strengthening corporate image, and reducing employees' intention to leave. Moreover, the findings of this study are expected to guide business managers in making more effective decisions when developing and implementing human resources policies and quality-focused management strategies.

Keywords: Total quality management practices, corporate image, job satisfaction, intention to leave

GİRİŞ

Teknolojik ilerlemelerin hızlanması, çevresel koşullardaki değişimlerin yoğunlaşması ve küreselleşmenin etkisini artırması, işletmelerin rekabet gücünü yakalayabilmesi için geleneksel yönetim yaklaşımları yerine, daha esnek ve çağdaş bir yönetim sistemi olan toplam kalite yönetimini tercih etmelerine sebep olmuştur (Boz, Duran ve Behdioğlu, 2018: 162). Bu yönetim yaklaşımında, mevcut kaynakların etkin biçimde kullanılması esas alınarak üretim süreçlerinde sürekli gelişimi ve yüksek kalite standartlarının sağlanması amaçlanmaktadır (Yücel, 2024: 26). TKY, sürekli iyileştirme yoluyla müşteri ihtiyaçlarının karşılanmasını, ekip çalışması ve problem çözme yoluyla da çalışanların bu sürece aktif katılımını hedefleyen bütünlüklü bir yönetim yaklaşımıdır (Yüce, Balcı ve Katırcı, 2019: 2548). Örgütlerde çalışanların becerileri, motivasyonu ve katılımlarına bağlı olarak TKY uygulamalarının başarılı olabileceği dile getirilmiştir (Yüksel ve Şahin Çiçek, 2025: 51). Ayrıca TKY'nin örgütlerin kurumsal imajları üzerinde olumlu etkileri olduğu belirtilmiştir (Biçer, Ekici ve Naldöken, 2012: 43). Buna ilaveten, TKY uygulamalarının çalışanların motivasyonunu ve iş tatminini artırdığı, buna bağlı olarak işteki devamsızlıklar ile işten ayrılma oranlarını azalttığı vurgulanmıştır (Sadıkoğlu ve Zehir, 2010: 22). Bu bağlamda TKY, işletmelerin değişen çevre koşullarına uyum sağlayarak sürdürülebilir rekabet üstünlüğü elde edebilmesinde önemli bir yönetim yaklaşımı olarak ifade edilmektedir.

Bu araştırmada toplam kalite uygulamalarının iş tatmini ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkilerinde kurumsal imajın aracılık rolünün araştırılması amaçlanmıştır. Literatürde toplam kalite yönetimi uygulamalarıyla ilgili yapılan çalışmalar incelendiğinde, kurumsal imajın aracılık rolü üzerinden iş tatmini ve işten ayrılma niyeti gibi çalışan algılarına dayalı değişkenleri birlikte ele alan modelin sınırlı sayıda olduğu saptanmıştır. Bu araştırma, toplam kalite yönetimi uygulamalarının çalışan algıları üzerindeki etkilerini kurumsal imaj yardımıyla ele alarak literatürde önemli bir boşluğu doldurmaktadır. Mevcut çalışmalar genellikle TKY'nin

iş tatmini ve işten ayrılma niyeti üzerindeki doğrudan etkilerine odaklanırken, kurumsal imajın bu ilişkideki aracılık rolünü bütüncül bir model çerçevesinde inceleyen çalışmaların sınırlı olduğu görülmektedir. Bu yönüyle çalışma, değişkenler arasındaki ilişkileri daha kapsamlı bir yapısal eşitlik modeli üzerinden ele alarak literatürdeki eksikliği gidermeyi amaçlamaktadır. Elde edilecek bulguların hem yöneticilere TKY uygulamalarının çalışan algıları üzerindeki dolaylı etkilerini daha iyi anlama imkânı sunması hem de gelecekte yapılacak araştırmalar için bütüncül bir model önerisi geliştirmesi beklenmektedir.

1. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

TKY, 1980'li yıllardan itibaren örgütlerin yönetim kapasitelerini iyileştirmelerine, performanslarını artırmalarına ve kalite ile mükemmelliğe ulaşmalarına imkân tanıyan en popüler postmodern yönetim felsefesinden birisidir (Dahlgaard-Park, Reyes ve Chen, 2018: 1108). Müşterilere daha kaliteli mal ve hizmet sunulmasını, örgütsel performansın sürekli olarak iyileştirilmesini ve geliştirilmesini amaçlayan yönetim felsefesi literatürde toplam kalite olarak tanımlanmıştır (Aktan, 2012: 259). Küreselleşmeyle birlikte ülkeler arasındaki sınırlar yaklaşmış, ülke ekonomileri iç içe geçmiş ve hem küresel hem de yerel ölçekte işletmeler arasındaki rekabet de hızlanmıştır (Ghobadian ve Galleary, 1996: 83). Küresel rekabetin ve teknolojik gelişmelerin hızla arttığı günümüz dünyasında işletmeler, değişen koşullara uyum sağlayabilmek ve başarılı olabilmek adına sürekli değişim ve dönüşüm geçirirken, TKY bu ihtiyacı karşılayan ve tüm çalışanların katılımını esas alan kapsamlı bir yönetim felsefesi olarak öne çıkmıştır (Turan, 2011: 13). Bu çerçevede işletmelerin hızlı değişen koşullar altında varlıklarını sürdürebilmesi ve bulundukları çevreyi etkileyebilmesi için faaliyetlerini uyumlaştırmalarını gerektirmekte; toplam kalitenin yürütülebilmesi açısından da toplam kalite yönetimine ihtiyaç duyulmaktadır (Küçüköğlu, 2019: 1). Diğer yandan TKY'yi uygulayan işletmelerin örgütsel öğrenme, çalışan memnuniyeti gibi örgütsel etkinliklerini artırdığı saptanmıştır (Kaynak, 2003: 428-429).

1.1. Kurumsal İmaj

İşletme çalışanlarının işletme dışındakilerin işletmeye olan bakışlarının nasıl olduğuna ilişkin tutumları ve algıları kurumsal imajla ifade edilir (Gülbüz, 2010: 231). Üniversiteler özelinde kurumsal imaj,

Araştırma Makalesi/ Research Article

üniversitenin iç ve dış paydaşlarının üniversiteyle ilgili ilişkileri sonucu elde ettikleri olumlu ve olumsuz izlenimler bütünüdür (Uluçay, 2018: 24). Bu kavram, örgüt paydaşlarının örgütle ilgili düşüncelerinin toplamı olarak ifade edilebilir (Güngör, Şahin ve Bayram, 2020: 310). Kurumsal imaj, alt düzey çalışanların davranışları ile üst düzey yöneticilerin kararlarından oluşmaktadır (Demir ve Fettahlıoğlu, 2020: 1238). İşletmeler için kurumsal imaj, büyük bütçeler ayrılmak suretiyle işletmede güven iklimi oluşturarak müşteri memnuniyeti ve bağlılığını artıracak bir kavramdır (Bal, 2012: 220). Günümüz rekabet ortamında kurumsal imaj, örgütlerin hedeflerine ulaşmasında önemli bir rol üstlenmektedir (Temel ve Şirin, 2017: 241).

1.2. İş Tatmini

İş tatmini, somut ve soyut psikolojik unsurlarla ilişkili olup, pozitif psikolojinin en önemli konularından birisi olarak kabul edilmektedir (Yıldız ve Yıldız, 2022: 2). İş tatmini, kişinin kendi işini veya işteki yaşadığı deneyimini değerlendirmesi sebebiyle oluşan olumlu veya hoş bir duygusal durumdur (Demirtaş, 2010: 1069). Buna ilaveten, iş tatmini çalışanların motivasyonları, iş performansları ve verimliliğinin artırılması açısından önemli bir kavramdır (Hajdukova, Klementova ve Klementova, 2015: 471). Günümüz işletmelerinin çevresiyle etkileşimleri sebebiyle dinamik olarak çevrenin değişken yapısına ayak uydurabilmesi, rekabetle baş edebilmesi ve başarılı olabilmesi, çalışanlarını memnun edebilmesiyle mümkündür (Raziq ve Maulabakhsh, 2015: 717). İşlerinden memnun olan çalışanlar daha yüksek örgütsel bağlılık gösterme eğiliminde olduklarından, bu durum daha düşük işten ayrılma oranlarına, daha yüksek performansa ve verimliliğe yol açabilmekte; dolayısıyla iş tatmini önem taşımaktadır. (Katıtaş, Doğan ve Yıldız, 2022: 4-5).

1.3. İşten Ayrılma Niyeti

Planlanmış ve bilinçli bir biçimde kişinin örgütten ayrılma eğilimi göstermesi, işten ayrılma niyeti olarak adlandırılır (Sökmen ve Şimşek, 2016: 611). Diğer yandan, işletmelerin nitelikli çalışanlarını işletmede tutması ve bağlılıklarını artırıcı birtakım insan kaynakları politikaları geliştirmesi çalışanların işten ayrılma niyetlerini azaltmada faydalıdır (Koçak ve Yücel, 2018: 686). Buna ilaveten, çalışanların işten ayrılma

niyetine sahip olmaları halinde, işletmelerin iş gücü kaybı yaşamamaları için buna karşı önlemler almaları gerekebilir (Akgündüz ve Eryılmaz, 2018: 42). Kariyer olanakları ve insan kaynakları yönetimi işten ayrılma niyetine sebep olan öncüller arasında yer almaktadır (Dai, Zhuang ve Huan, 2019: 70). İşten ayrılma niyeti üzerinde iş tatmininin oldukça güçlü etkisi bulunmakla birlikte, iş tatmini ile işten ayrılma niyeti arasında ters orantı vardır. Bir bakıma iş tatmini arttıkça işten ayrılma niyeti azalmaktadır (Yıldız, Ayhan ve Erdoğan, 2009: 113).

2. YÖNTEM

Bu çalışmada, nicel araştırma yöntemi tercih edilmiş ve amaçlı örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Buna göre bu araştırmanın etik açıdan incelenmesi amacıyla Ağrı İbrahim Çeçen Üniversitesi Bilimsel Araştırmalar Etik Kurulu'na EBYS yoluyla başvurulmuş, Ağrı İbrahim Çeçen Üniversitesi Bilimsel Araştırmalar Etik Kurulu'ndan 135636/2025-213 sayılı ve 29.05.2025 tarihli etik kurul onayı alınmıştır.

2.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Bu çalışmada, Ağrı İbrahim Çeçen Üniversitesinde görev yapan akademik ve idari çalışan örnekleme kapsamında, TKY uygulamalarının iş tatmini ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde kurumsal imajın aracılık rolünün araştırılması amaçlanmıştır. Başka bir ifadeyle, TKY uygulamalarının iş tatmini ve işten ayrılma üzerindeki etkilerinde kurumsal imajın aracılık rolü araştırılmıştır.

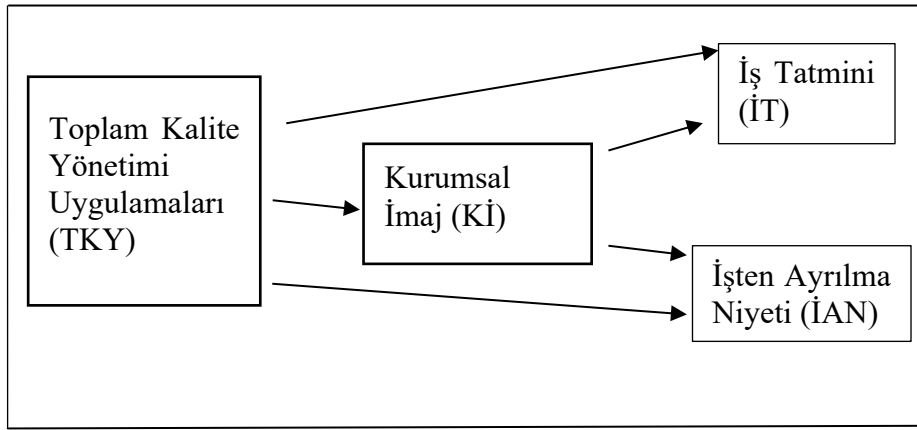
TKY uygulamalarının başarısı için de üst yönetimin koşulsuz desteği gereklidir. Bu noktada TKY üniversitelerde başarılı olarak uygulanması öğrenci, paydaş ve çalışan memnuniyetlerinin artmasıyla mümkündür. Diğer yandan, bu çağdaş yönetim felsefesinin üniversitenin kurumsal gelişimi ve imajına olumlu katkısının olması beklenir. Başka bir ifadeyle, TKY uygulamalarının çalışanların iş tatmini algılarını artırıp işten ayrılma niyeti algılarını azaltması kurumsal imajın rolü üzerinde etkilidir. Buna ilaveten, bu yönetim felsefesinin çalışanların örgütsel bağlılığını artırması, işten ayrılma niyeti algılarını ise azaltması olasıdır. Bununla birlikte, üniversite bünyesinde kurumsal iletişim faaliyetlerini yürütecek profesyonel bir ekibin bulunması önemlidir. Bu noktada, üniversite yöneticilerinin TKY uygulamalarını yürütürken bu birimin ekip ruhu içinde

Araştırma Makalesi/ Research Article

etkin biçimde çalışmasına önem vermesi gerektiği düşünülmektedir. Buradan hareketle, TKY uygulamalarının çalışan memnuniyeti ile üniversiteye olan bağlılıkları ve kurumsal imajı artırması, işgören devir oranlarının azaltılması yönünden, üniversitenin kurumsal iletişiminin güçlendirilmesine ve yönetsel gelişimine hem de literatüre faydalı olabileceği düşünülmektedir.

2.2. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri

Araştırmanın modeli ve hipotezleri aşağıda sunulmuştur:



Şekil 1. Araştırmanın Modeli

Bu çalışmanın modelinde toplam kalite yönetimi uygulamaları bağımsız değişken, çalışanların iş tatmini ile işten ayrılma niyeti algıları bağımlı değişken, kurumsal imaj algıları ise, modelin aracı değişkenidir. Çalışmanın hipotezleri yapılan literatür araştırması sonucu aşağıda gösterilmiştir:

H1: TKY uygulamaları, çalışanların iş tatmini algılarını anlamlı ve pozitif olarak etkilemektedir.

H2: TKY uygulamaları, çalışanların işten ayrılma niyeti algılarını anlamlı ve negatif olarak etkilemektedir.

H3: TKY uygulamaları, kurumsal imaj algılarını anlamlı ve pozitif olarak etkilemektedir.

H4: Kurumsal imaj algıları, iş tatmini düzeylerini anlamlı ve pozitif yönde etkilemektedir.

H5: Kurumsal imaj algıları, çalışanların işten ayrılma niyeti algılarını anlamlı ve negatif olarak etkilemektedir.

H6: Kurumsal imaj algılarının, TKY uygulamaları ile çalışanların iş tatmini algıları arasındaki ilişkide aracılık rolü vardır.

H7: Kurumsal imaj algılarının, TKY uygulamaları ile çalışanların işten ayrılma niyeti algıları arasındaki ilişkide aracılık rolü vardır.

Yukarıda bahsedilen H1, H2, H3, H4, H5 hipotezleri literatürden elde edilmiş, H6 ve H7 hipotezleri ise bu çalışmanın literatüre katkılarını belirtmektedir.

2.3. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Ağrı İbrahim Çeçen Üniversitesi'nin çeşitli birimlerinde görevli olan tüm çalışanlar bu araştırmanın evrenini oluşturmaktadır. Örneklemi ise, amaçlı örnekleme metodu yoluyla seçilen 499 akademik ve idari çalışandan oluşmaktadır. Araştırma hipotezlerine uygun güvenilir, doğru yanıtlar verebilecek veri analiz yönteminin belirlenmesi ve bu analiz yöntemi için de gerekli örneklem büyüklüğünün belirlenmesi araştırmacıların karşılaştıkları en önemli sorunlardandır (Akbulut ve Çapık, 2022: 115). Diğer yandan, yapısal eşitlik modellerinde örneklem büyüklüğü için en az 100, geçerlilik ve güvenilirlik analizlerinde gerekli koşulları sağlaması için de 200 olmasının yeterli olabileceği belirtilmiştir (Gülbüz ve Şahin, 2016: 130). Buna göre, bu çalışmanın örneklemin büyüklüğünün yeterli olduğu çıkarımı yapılabilir.

2.4. Veri Toplama Araçları

Araştırmadan elde edilen veriler anket aracılığıyla toplanmıştır. Bu çerçevede katılımcılara yüz yüze ve online şekilde anket kullanılarak ulaşılması hedeflenmiştir. Anket formu oluşturulurken TKY uygulamaları algılarını ölçmek için Gerald, Russell ve Edgar (1997)'in geliştirdiği 37 maddeden oluşan TKY ölçeği, kurumsal imaj algılarını ölçmek için Büyükgöze (2012)'nin çalışmasında kullandığı 17 maddeden oluşan

Araştırma Makalesi/ Research Article

kurumsal imaj ölçeği, iş tatmini algılarını ölçmek amacıyla Weiss, Dawis, England ve Lofquist (1967) tarafından oluşturulan 20 maddeden oluşan Minnesota iş tatmini ölçeği, işten ayrılma niyeti algılarını ölçmek için Mobley, Griffeth, Hand ve Meglino (1979) tarafından geliştirilen ve Elçi ve Karabay (2016)'ın çalışmasında kullandığı tek boyutlu, 3 maddeden oluşan işten ayrılma niyeti ölçeği tercih edilmiştir.

2.5. Araştırmanın Veri Toplama Süreci

Veri toplama sürecinde, katılımcılara demografik bilgilerini ve 5'li Likert ölçeği ile hazırlanmış anket sorularını içeren bir anket uygulanmıştır. Anketin tamamlanması için katılımcılara 15 dakika süre tanınmış ve bu sürenin sonunda anketler katılımcılardan toplanmıştır. Buna göre, toplanan anketlerde toplamda 544 anket elde edilmiş; ancak bazı anketlerdeki maddelere katılımcıların eksik yanıtlar vermesi sebebiyle 45 anket çıkarılmış., analiz öncesi sürece dahil edilmemiş, analiz süreci için toplamda 499 anket elde edilmiştir.

İstatistiki ölçümlerdeki sistematik hatalara yanlılık adı verilir (Çizel, Selçuk ve Atabay, 2020: 7). Diğer yandan veri toplama sürecinde ortak yanlılık sorunu için yüz yüze olarak verilerin toplanması gerektiği literatürde belirtilmiştir (Tütüncü, 2024: 106). Ayrıca araştırmadaki ortak yanlılık sorununun azaltılması amacıyla araştırma verileri 20 günlük ara verilerek, Ekim 2025 ile Ocak 2026 tarihleri arasında iki farklı ve toplamda 4 aylık zaman diliminde toplanmıştır (Podsakoff, MacKenzie ve Podsakoff, 2012). Bu çalışmada ortak yöntem yanlılığı riskinin azaltılması amacıyla, veri toplama sürecinde ağırlıklı olarak yüz yüze veri toplama yöntemi tercih edilmiş, online veri toplama yöntemine ise sınırlı ölçüde yer verilmiştir. Ayrıca verilerin tek zaman diliminden ziyade, belirli aralıklar verilerek farklı zamanlarda toplanması da ortak yöntem yanlılığı riskinin azaltılmasına katkı sunduğu söylenebilir.

2.6. Verilerin Analizi

Anketlerin katılımcılardan toplanması sonucu elde edilen veriler SPSS 27 ve SmartPLS 4 istatistik paket programları ile çeşitli analizler gerçekleştirilmiştir. Katılımcıların araştırma değişkenlerine katılım

düzeylerini ve demografik özelliklerini belirlemek için SPSS 27 programında frekans analizleri yapılmıştır. Araştırma verilerinin normal dağılıp dağılmadığının saptanması için normallik testleri yapılmış ve çarpıklık ve basıklık değerleri incelenmiştir. Araştırmada kullanılan ölçeklerin güvenilirliklerini ölçmek için SPSS 27 paket programında demografik bulgulara yönelik frekans ve yüzde analizleri yapılmıştır. Ölçüm modeline ilişkin güvenilirlik ve geçerlilik analizleri ile yapısal modele ilişkin hipotez testleri SmartPLS 4 programı kullanılarak gerçekleştirilmiştir.

2.7. Araştırmanın Sınırlılıkları ve Güçlükleri

Bu araştırmanın başlıca sınırlılıkları maliyet ve zaman kısıtlarıdır. Bunun yanı sıra araştırma, ele alınan değişkenler, oluşturulan hipotezler ve seçilen örneklem ile sınırlıdır. Araştırmanın bir diğer sınırlılığı ise çevrimiçi ortamda uygulanan anketlerde bazı katılımcıların anket formunu yeterince dikkatli okumadan veya özen göstermeden yanıtlamış olma olasılığıdır. Bu riskin azaltılması amacıyla, çevrim içi anket uygulamasına ek olarak yüz yüze veri toplama yöntemi de kullanılmıştır. Böylece katılımcıların anket sorularını daha dikkatli değerlendirmelerine katkı sağlanmış ve elde edilen verilerin kalitesinin artırılması hedeflenmiştir.

2.8 Araştırmadaki Etik İlkeler

Katılımcılara, anket verilerinin gizli tutulacağı ve elde edilen bilgilerin kesinlikle üçüncü kişi veya kurumlarla paylaşılmayacağı güvencesi verilmiştir. Ayrıca oluşturulan ankette gönüllü katılımcılardan isim, adres veya iletişim bilgisi vb. kişisel veriler istenmemiştir. Nihai olarak araştırmacılar araştırma sürecinde bilimsel ve etik kurallara uygun davranmıştır.

3. BULGULAR

Bu bölümde araştırmanın demografik ve nicel bulguları yer almaktadır.

3.1. Araştırmanın Demografik Bulguları

Araştırmadaki katılımcıların büyük çoğunluğunun erkek (321; %62,5) olduğu saptanmıştır. Katılımcıların en yoğun olarak 36–40 yaş aralığında (156; %31,3) yer aldığı, yarıdan fazlasının evli (271; %54,3), eğitim düzeylerinin lisansüstü (295; %59,1) ve görevlerinin akademik (288;

Araştırma Makalesi/ Research Article

%57,7) olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca katılımcıların büyük bir bölümünün yöneticilik görevinin bulunmadığı (376; %75,4) belirlenmiştir.

3.2. Araştırmanın Nicel Bulguları

Ölçeklerle ilgili normallik varsayımı incelendiğinde, ölçeklerdeki ifadelerle ilişkin ait çarpıklık ve basıklık değerlerinin hepsinin -1,5 ve +1,5 arasında olduğu saptanmıştır (Tabachnick ve Fidell, 2019). Bu açıdan ele alındığında araştırmada normalliğe dair bir varsayımın sağlandığı görülmektedir.

3.2.1. Toplam kalite yönetimi, kurumsal imaj, iş tatmini ve işten ayrılma niyeti ölçeklerine ilişkin ölçüm modeli sonuçları

3.2.1.1. Ölçeklerin güvenilirlik ve geçerlilik analizleri

Araştırmadaki ölçeklere ilişkin yapıların güvenilirlik ve geçerlik analizleri yapılmıştır. Güvenilirlik ve geçerlilik analizleri çerçevesinde; iç tutarlılık güvenilirliği (internal consistency reliability), birleşme geçerliği (convergent validity) ve ayırma geçerliği (discriminant validity) incelenmiştir. İç tutarlılık güvenilirliği için Cronbach alfa ve birleşik güvenilirlik (CR = composite reliability) katsayıları ele alınmıştır. Birleşme geçerliğinin saptanmasında, faktör yükleri ile açıklanan ortalama varyans (AVE = average variance extracted) değerleri tercih edilmiştir. Faktör yüklerinin $\geq 0,70$; Cronbach alfa ve birleşik güvenilirlik katsayılarının $\geq 0,70$; açıklanan ortalama varyans değerinin de $\geq 0,50$ şeklinde gerçekleşmesi öngörülmektedir (Hair, Black, Babin, Anderson ve Tatham, 2019; Hair, Hult, Ringle ve Sarstedt, 2022). Tablolarda çapraz yükler ile ölçüm modeli sonuçları gösterilmiştir. Toplam kalite yönetimi ölçeğine ilişkin ölçüm modeli sonuçları Tablo 1’de yer almaktadır.

Tablo 1. Toplam Kalite Yönetimi Ölçeğine İlişkin Ölçüm Modeli Sonuçları

İfadeler	Faktör Yükleri	VIF	Cronbach alfa	CR	AVE
TKY1	0,740	2,604			
TKY2	0,745	2,785			

TKY3	0,719	2,440			
TKY4	0,749	2,452			
TKY5	0,758	2,623			
TKY6	0,731	2,331			
TKY 7	0,714	2,361			
TKY8	0,704	2,407			
TKY9	0,722	2,225			
TKY10	0,755	2,441			
TKY11	0,740	2,303			
TKY12	0,722	2,284			
TKY13	0,729	2,235			
TKY14	0,735	2,333			
TKY15	0,739	2,508			
TKY16	0,736	2,323			
TKY17	0,710	2,198	0,969	0,971	0,546
TKY18	0,775	2,809			
TKY19	0,764	2,648			
TKY20	0,769	2,725			
TKY21	0,787	2,865			
TKY22	0,736	2,349			
TKY23	0,716	2,015			
TKY24	0,718	2,025			
TKY25	0,762	2,422			
TKY26	0,770	2,613			
TKY27	0,756	2,454			
TKY28	0,767	2,558			

Tabloda görüldüğü üzere, yapıların Cronbach alfa katsayılarının 0,969; CR katsayılarının da 0,971 gerçekleşmiş olması sebebiyle iç tutarlılık güvenilirliğinin sağlandığı belirtilebilir. Yapılara ilişkin faktör ağırlıklarının

Araştırma Makalesi/ Research Article

0,704 ile 0,787 arasında; AVE değerinin 0,546 olması sebebiyle birleşme geçerliğinin sağlandığı söylenebilir. Toplam kalite yönetimi ölçeğindeki TKY 29, TKY 30, TKY 31, TKY 32, TKY 33, TKY 34, TKY 35, TKY 36, TKY 37 maddeleri faktör yükleri 0,50'nin altında çıktığından ölçekten çıkarılmıştır. Hair vd., (2022)'e göre VIF (variance inflation factor) katsayılarının 5'in altında olmasının değişkenler arasında doğrusallık problemi bulunmadığını belirtmiştir. Tablodaki VIF katsayıları incelendiğinde, katsayıların 5'in altında olduğu görülmektedir. Elde edilen bulgular çerçevesinde bu çalışmada kullanılan değişkenler arasında herhangi bir doğrusallık probleminin olmadığı ifade edilebilir. Kurumsal imaj ölçeğine ilişkin ölçüm modeli sonuçları Tablo 2'de sunulmuştur:

Tablo 2. Kurumsal İmaj Ölçeğine İlişkin Ölçüm Modeli Sonuçları

İfadeler	Faktör Yükleri	VIF	Cronbach alfa	CR	AVE
Kİ1	0,710	2,198			
Kİ2	0,752	2,532			
Kİ3	0,749	2,429			
Kİ4	0,723	2,220			
Kİ5	0,718	2,107			
Kİ6	0,715	2,269			
Kİ7	0,762	2,434			
Kİ8	0,787	2,468			
Kİ9	0,763	2,272	0,951	0,956	0,562
Kİ10	0,741	2,302			
Kİ11	0,734	2,360			
Kİ12	0,753	2,395			
Kİ13	0,760	2,283			
Kİ14	0,748	2,587			
Kİ15	0,789	2,758			

Kİ16	0,784	2,256
Kİ17	0,745	2,198

Tabloda görüldüğü üzere, yapıların Cronbach alfa katsayılarının 0,951 ve CR katsayılarının 0,956 olarak hesaplanması, iç tutarlılık güvenilirliğinin sağlandığına işaret etmektedir. Yapılara ilişkin faktör ağırlıklarının 0,710 ile 0,789 arasında; AVE değerinin 0,562 olması sebebiyle birleşme geçerliğinin sağlandığı söylenebilir. Hair vd., (2022)'e göre VIF katsayılarının 5'in altında olmasının değişkenler arasında doğrusallık problemi bulunmadığını belirtmiştir. Tablodaki VIF katsayıları incelendiğinde, katsayıların 5'in altında olduğu görülmektedir. Elde edilen bulgular çerçevesinde bu çalışmada kullanılan değişkenler arasında herhangi bir doğrusallık probleminin olmadığı ifade edilebilir.

İş tatmini ölçeğine ilişkin ölçüm modeli sonuçları Tablo 3'te sunulmuştur:

Tablo 3. İş Tatmini Ölçeğine İlişkin Ölçüm Modeli Sonuçları

İfadeler	Faktör Yükleri	VIF	Cronbach alfa	CR	AVE
İT1	0,753	2,899			
İT2	0,798	3,161			
İT3	0,785	2,873			
İT4	0,773	2,689			
İT5	0,789	2,775			
İT6	0,744	2,321			
İT7	0,745	2,474			
İT8	0,779	2,679	0,959	0,963	0,563
İT9	0,727	2,278			
İT10	0,751	2,582			
İT11	0,763	2,563			
İT12	0,761	2,436			
İT13	0,752	2,392			

Araştırma Makalesi/ Research Article

İT14	0,746	2,505
İT15	0,761	2,459
İT16	0,750	2,298
İT17	0,749	2,258
İT18	0,716	2,050
İT19	0,713	2,266
İT20	0,717	1,868

Tabloda görüldüğü üzere, yapıların Cronbach alfa katsayılarının 0,959; CR katsayılarının da 0,963 gerçekleşmiş olması sebebiyle iç tutarlılık güvenilirliğinin sağlandığı belirtilebilir. Yapılara ilişkin faktör ağırlıklarının 0,713 ile 0,798 arasında; AVE değerinin 0,563 olması sebebiyle birleşme geçerliğinin sağlandığı söylenebilir. Hair vd., (2022)'e göre VIF katsayılarının 5'in altında olmasının değişkenler arasında doğrusallık problemi bulunmadığını belirtmiştir. Tablodaki VIF katsayıları incelendiğinde, katsayıların 5'in altında olduğu görülmektedir. Elde edilen bulgular çerçevesinde bu çalışmada kullanılan değişkenler arasında herhangi bir doğrusallık probleminin olmadığı ifade edilebilir. İşten ayrılma niyeti ölçeğine ilişkin ölçüm modeli sonuçları Tablo 4'te sunulmuştur:

Tablo 4. İşten Ayrılma Niyeti Ölçeğine İlişkin Ölçüm Modeli Sonuçları

İfadeler	Faktör Yükleri	VIF	Cronbach alfa	CR	AVE
İAN1	0,863	1,812			
İAN2	0,808	1,505	0,785	0,875	0,700
İAN3	0,838	1,702			

Tabloda görüldüğü üzere, yapıların Cronbach alfa katsayılarının 0,785; CR katsayılarının da 0,875 gerçekleşmiş olması sebebiyle iç tutarlılık güvenilirliğinin sağlandığı belirtilebilir. Yapılara ilişkin faktör ağırlıklarının 0,808 ile 0,863 arasında; AVE değerinin 0,700 olması sebebiyle birleşme geçerliğinin sağlandığı söylenebilir. Hair vd., (2022)'e göre VIF katsayılarının 5'in altında olmasının değişkenler arasında doğrusallık problemi bulunmadığını belirtmiştir. Tablodaki VIF katsayıları

incelendiğinde, katsayıların 5'in altında olduğu görülmektedir. Elde edilen bulgular çerçevesinde bu çalışmada kullanılan değişkenler arasında herhangi bir doğrusallık probleminin olmadığı ifade edilebilir. Araştırmadaki değişkenlere ait maddelere ilişkin çapraz yükler aşağıdaki Tablo 5'te yer almaktadır:

Tablo 5. Araştırmada Bulunan Değişkenlerdeki Maddelere İlişkin Çapraz Yükler

Kısaltmalar	Toplam Kalite Yönetimi	Kurumsal İmaj	İş Tatmini	İşten Ayrılma Niyeti
TKY1	0,740	0,676	0,644	-0,508
TKY2	0,745	0,671	0,668	-0,503
TKY3	0,719	0,669	0,640	-0,458
TKY4	0,749	0,673	0,629	-0,506
TKY5	0,758	0,687	0,647	-0,478
TKY6	0,731	0,665	0,637	-0,464
TKY7	0,714	0,647	0,623	-0,475
TKY8	0,704	0,626	0,616	-0,460
TKY9	0,722	0,669	0,658	-0,480
TKY10	0,755	0,702	0,686	-0,483
TKY11	0,740	0,675	0,662	-0,485
TKY12	0,722	0,677	0,632	-0,435
TKY13	0,729	0,672	0,654	-0,433
TKY14	0,735	0,678	0,644	-0,434
TKY15	0,739	0,675	0,620	-0,444
TKY16	0,736	0,669	0,628	-0,441
TKY17	0,710	0,635	0,610	-0,437

Araştırma Makalesi/ Research Article				
TKY18	0,775	0,719	0,710	-0,502
TKY19	0,764	0,703	0,694	-0,446
TKY20	0,769	0,716	0,668	-0,434
TKY21	0,787	0,733	0,700	-0,462
TKY22	0,736	0,674	0,647	-0,454
TKY23	0,716	0,613	0,578	-0,445
TKY24	0,718	0,619	0,605	-0,464
TKY25	0,762	0,709	0,671	-0,446
TKY26	0,770	0,732	0,696	-0,509
TKY27	0,756	0,712	0,699	-0,452
TKY28	0,767	0,706	0,666	-0,457
Kİ1	0,700	0,710	0,583	-0,413
Kİ2	0,691	0,752	0,638	-0,467
Kİ3	0,644	0,749	0,657	-0,466
Kİ4	0,644	0,723	0,627	-0,477
Kİ5	0,650	0,718	0,618	-0,434
Kİ6	0,661	0,715	0,624	-0,457
Kİ7	0,711	0,762	0,660	-0,487
Kİ8	0,721	0,787	0,707	-0,507
Kİ9	0,714	0,763	0,708	-0,461
Kİ10	0,693	0,741	0,671	-0,454
Kİ11	0,686	0,734	0,664	-0,496
Kİ12	0,703	0,753	0,671	-0,480
Kİ13	0,693	0,760	0,710	-0,502

Kİ14	0,670	0,748	0,719	-0,509
Kİ15	0,714	0,789	0,721	-0,509
Kİ16	0,708	0,784	0,713	-0,471
Kİ17	0,700	0,745	0,686	-0,407
İT1	0,676	0,683	0,753	-0,413
İT2	0,713	0,707	0,798	-0,525
İT3	0,681	0,713	0,785	-0,466
İT4	0,669	0,682	0,773	-0,477
İT5	0,695	0,716	0,789	-0,434
İT6	0,675	0,669	0,744	-0,457
İT7	0,662	0,682	0,745	-0,487
İT8	0,675	0,690	0,779	-0,507
İT9	0,635	0,663	0,727	-0,461
İT10	0,662	0,675	0,751	-0,470
İT11	0,668	0,674	0,763	-0,494
İT12	0,665	0,700	0,761	-0,484
İT13	0,689	0,687	0,752	-0,547
İT14	0,667	0,678	0,746	-0,460
İT15	0,656	0,678	0,761	-0,543
İT16	0,676	0,668	0,750	-0,492
İT17	0,629	0,640	0,749	-0,455
İT18	0,602	0,603	0,716	-0,425
İT19	0,618	0,617	0,713	-0,473
İT20	0,583	0,583	0,717	-0,442
İAN1	-0,547	-0,538	-0,552	0,863

Araştırma Makalesi/ Research Article				
İAN2	-0,517	-0,515	-0,521	0,808
İAN3	-0,512	-0,525	-0,525	0,838

Tablodaki araştırma değişkenleriyle ilgili çapraz yükler tablosu incelendiğinde, araştırma değişkenlerini ölçen maddeler arasında binişik madde bulunmadığı saptanmıştır. Araştırma değişkenlerine ilişkin R^2 değerleri aşağıdaki Tablo 6’da gösterilmiştir:

Tablo 6. Değişkenlere İlişkin R^2 Değerleri

Değişkenler	R^2	R^2 Adjusted
Kurumsal İmaj	0,845	0,845
İş Tatmini	0,412	0,409
İşten Ayrılma Niyeti	0,822	0,821

Modele ait elde edilen R^2 değerleri incelendiğinde, kurumsal imaj değişkeninin %84 ve iş tatmini değişkeninin %41, işten ayrılma değişkeninin %82 oranında açıklandığı tespit edilmiştir. Araştırmadaki uyum iyiliği ölçümleri aşağıdaki tabloda sunulmuştur:

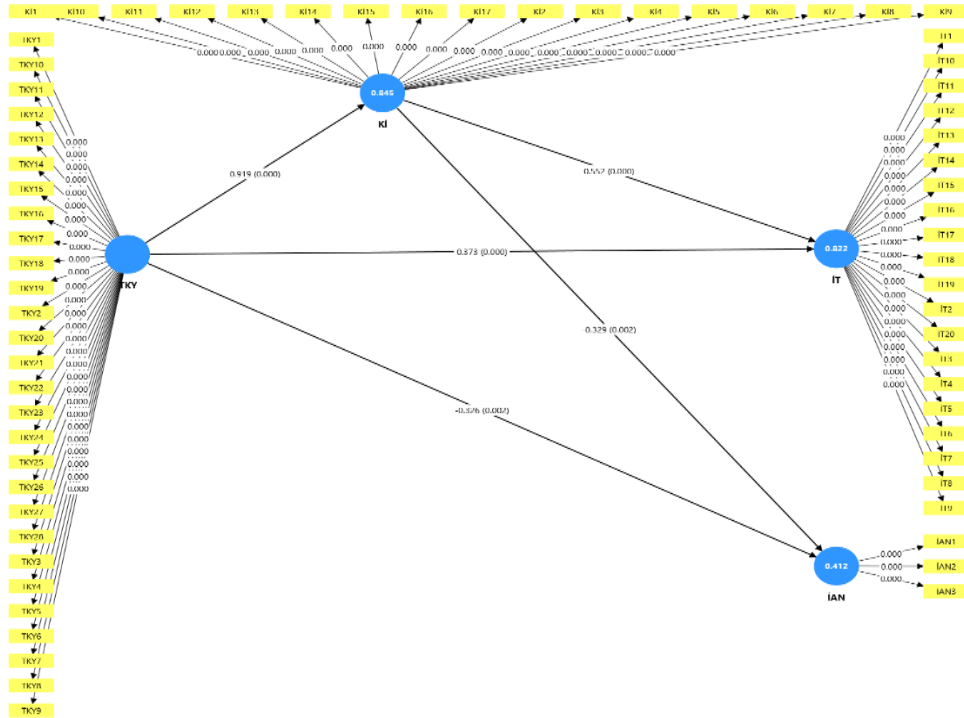
Tablo 7. Uyum İyiliği Ölçümleri

Değerler	Saturated model	Estimated model
SRMR	0,036	0,036
d_ ULS	2,993	3,067
d_ G	1,926	1,932
Chi-square	4,991	4,996
NFI	0,817	0,817

Tabloda görüldüğü üzere, modelden elde edilen uyum iyiliği ölçümleri (SRMR<0,080; Chi-square<5; NFI>0,80) kabul edilebilir sınırlarda bulunduğu anlaşılmaktadır (Byrne, 2016; Yıldız, 2021).

3.2.1.2. Araştırma değişkenlerine ilişkin yapısal eşitlik modelinin kurulması

Güvenilirlik ve geçerliğe dair bulguların olumlu değerlendirilmesinden sonra araştırmanın yol analizi modeli oluşturulmuş ve hipotez testlerine geçilmiştir. Bunun için SmartPLS 4 programından yararlanılmış, bu programda Bootstrapping (tekrar örnekleme) yöntemi kullanılmış ve aracılık etkilerinin anlamlılıklarını değerlendirebilmek için 5000 alt örneklem ile yapısal eşitlik modeli çalıştırılmış ve aşağıdaki yol diyagramı sonuçları elde edilmiştir.



Şekil 2. Araştırma Değişkenlerine İlişkin Yol Diyagramı

Kaynak: SmartPLS 4 programının kullanılması yoluyla elde edilmiş ve yazarlar tarafından hazırlanmıştır.

Kısaltmalar: TKY: Toplam Kalite Yönetimi; Kİ: Kurumsal İmaj; İT: İş Tatmini; İAN: İşten ayrılma niyeti

3.2.1.2.1. Araştırmadaki hipotezlere ilişkin doğrudan ve dolaylı ilişkilerin sonuçları

Araştırma hipotezlerine ilişkin doğrudan ve dolaylı ilişkilerin sonuçları aşağıdaki Tablo 8’de yer almaktadır:

Tablo 8. Araştırma Modelindeki Hipotezlerin Test Edilmesi ve Bulgular

Hipotezler	β	Std. Sapma	T ist.	P değerleri	Hipotez durumu
H1: TKY $\rightarrow$ İT (Doğrudan etki)	0,880	0,013	66,510	0,000	Kabul
H2: TKY $\rightarrow$ İAN (Doğrudan etki)	-0,628	0,031	20,329	0,000	Kabul
H3: TKY $\rightarrow$ Kİ (Doğrudan etki)	0,919	0,011	84,356	0,000	Kabul
H4: Kİ $\rightarrow$ İT (Doğrudan etki)	0,552	0,079	7,019	0,000	Kabul
H5: Kİ $\rightarrow$ İAN (Doğrudan etki)	-0,329	0,104	3,154	0,002	Kabul
H6: TKY $\rightarrow$ Kİ $\rightarrow$ İT (Dolaylı etki)	0,507	0,073	6,960	0,000	Kabul
H7: TKY $\rightarrow$ Kİ $\rightarrow$ İAN (Dolaylı etki)	-0,303	0,196	3,149	0,000	Kabul

Tablodaki etkiler incelendiğinde toplam kalite yönetimi değişkeninin kurumsal imaj değişkeni ($\beta=0,919$; $p<0,05$); toplam kalite yönetimi değişkeni iş tatmini değişkeni ($\beta=0,880$; $p<0,05$) işten ayrılma niyeti değişkeni ($\beta=-0,628$; $p<0,05$); kurumsal imaj değişkeninin iş tatmini ($\beta=0,552$; $p<0,05$) ve işten ayrılma niyeti ($\beta=-0,329$; $p<0,05$) değişkenleri üzerinde istatistiksel açıdan anlamlı ilişkilerin olduğu gözlemlenmiştir. Bu bulgular doğrultusunda araştırmanın H1, H2, H3, H4 ve H5 numaralı hipotezleri doğrulanmıştır.

Bağımsız değişkenlerin aracı değişkenler, aracı değişkenlerin de bağımlı değişkenler üzerindeki etkilerinin anlamlı (dolaylı etkiler)

olmasının aracı etkiler bulunduğunu göstermektedir (Zhao, Lynch ve Chen, 2010). Bu nedenle toplam kalite yönetimi değişkeninin kurumsal imaj değişkeni, kurumsal imaj değişkeninin de işten ayrılma niyeti değişkeni ve iş tatmini değişkeni; toplam kalite yönetimi değişkeninin kurumsal imaj değişkeni, kurumsal imaj değişkeninin iş tatmini ile işten ayrılma niyeti değişkeni üzerindeki etkilerinin anlamlı olması sebebiyle aracı etkilerden ileri sürülebilir. Aracı etkilerin saptanmış olması sebebiyle aracı etki türleri, Yıldız (2021: 132)'ın aracı etkiye ilişkin karar ağacı çerçevesinde ele alınmıştır. Toplam kalite yönetimi → Kurumsal imaj → İş tatmini yolundaki dolaylı etkinin anlamlı olması, Toplam kalite yönetimi → İşten ayrılma niyeti yolundaki doğrudan etkinin anlamlı olması, yol katsayılarının da pozitif olması sebebiyle, toplam kalite yönetimi değişkeninin kurumsal imaj değişkeniyle iş tatmini değişkeni arasındaki ilişkide bütünleyici kısmi aracılık rolü olduğu, Toplam kalite yönetimi → Kurumsal İmaj → İşten Ayrılma Niyeti yolundaki doğrudan etkinin anlamlı olması nedeniyle, toplam kalite yönetimi değişkeninin kurumsal imaj değişkeniyle işten ayrılma niyeti değişkeni arasındaki ilişkide rekabetçi aracılık rolünün bulunduğu, saptanmıştır. Elde edilen bu bulgulara dayanarak araştırmanın H6 ve H7 hipotezleri kabul edilmiştir. Bağımsız değişkenlerin aracı değişkenler, aracı değişkenlerin de bağımlı değişkenler üzerindeki etkilerinin anlamlı (dolaylı etkiler) olmasının aracı etkiler bulunduğunu göstermektedir (Zhao vd., 2010). Bu nedenle toplam kalite yönetimi değişkeninin kurumsal imaj değişkeni, kurumsal imaj değişkeninin de işten ayrılma niyeti değişkeni ve iş tatmini değişkeni; toplam kalite yönetimi değişkeninin kurumsal imaj değişkeni, kurumsal imaj değişkeninin iş tatmini ile işten ayrılma niyeti değişkeni üzerindeki etkilerinin anlamlı olması sebebiyle aracı etkilerden söz edilebilir. Aracı etkilerin saptanmış olması sebebiyle aracı etki türleri, Yıldız (2021: 132)'ın aracı etkiye ilişkin karar ağacı doğrultusunda ele alınmıştır. Toplam kalite yönetimi → Kurumsal imaj → İş tatmini yolundaki dolaylı etkinin anlamlı olması, Toplam kalite yönetimi → İş tatmini yolundaki doğrudan etkinin anlamlı olması, yol katsayılarının da pozitif olması sebebiyle toplam kalite yönetimi değişkeninin kurumsal imaj değişkeniyle iş tatmini değişkeni arasındaki ilişkide bütünleyici kısmi aracılık rolü olduğu, Toplam kalite yönetimi → Kurumsal imaj → İşten ayrılma niyeti yolundaki doğrudan etkinin anlamlı olması nedeniyle, toplam kalite yönetimi değişkeninin kurumsal imaj

Araştırma Makalesi/ Research Article

değişkeniyle işten ayrılma niyeti değişkeni arasındaki ilişkide rekabetçi aracılık rolünün bulunduğu, saptanmıştır. Elde edilen bu bulgulara dayanarak araştırmanın H6 ve H7 hipotezleri kabul edilmiştir.

SONUÇ, TARTIŞMA ve ÖNERİLER

Bu çalışmada TKY uygulamaları doğrultusunda çalışanların iş tatmini ve işten ayrılma niyeti algıları üzerinde kurumsal imajın aracılık rolü araştırılmıştır. Bu çerçevede, güvenilirlik ve geçerlilik analizleri ile yapısal modele ilişkin hipotez testleri gerçekleştirilmiştir. Elde edilen bulguların araştırmada ortaya konan hipotezlerin tümünü desteklediği görülmüştür. Bu doğrultuda TKY uygulamalarının iş tatmini algıları üzerinde anlamlı etkisi olduğundan, H1 hipotezi kabul edilmiştir. Başka bir deyişle TKY uygulamalarındaki birimlik artış, iş tatmini algılarını $\beta=0,880$ oranında pozitif ve anlamlı olarak etkilemektedir. Bu bulgular Yangınlar ve Kabul (2020) ile Güzel ve Küçüköğlu (2019) tarafından yapılan çalışmalarda bulgularla kısmen örtüşmektedir. Buna ilaveten, TKY uygulamalarının işten ayrılma niyeti algıları üzerinde anlamlı etkisi olduğundan, H2 hipotezi kabul edilmiştir. TKY uygulamalarının çalışanların işten ayrılma niyeti üzerinde anlamlı etkisi vardır. Başka bir deyişle, TKY uygulamaları, işten ayrılma niyetini $\beta=-0,628$ düzeyinde negatif ve anlamlı olarak etkilemektedir. Bu bulgular Temiz ve Sivuk (2022) tarafından yapılan çalışmadaki bulgularla kısmen örtüşmektedir. Diğer yandan, H3 hipotezi kabul edilmiştir. Bir başka ifadeyle, TKY uygulamalarındaki artış, çalışanların kurumsal imaj algılarını $\beta=0,919$ oranında pozitif ve anlamlı olarak etkilemektedir. Bu bulgular Yılmaz, Saygın ve Tolon (2021) ile Biçer, Ekinci ve Naldöken (2012) tarafından yapılan çalışmalarda bulgularla kısmi olarak örtüşmektedir. Diğer bir deyişle, kurumsal imajın iş tatmini $\beta=0,552$ oranında pozitif ve anlamlı olarak etkilediği saptanmıştır. Bu bulgu Bakan, Doğan, Koçdemir ve Oğuz (2018) tarafından yapılan çalışmadaki bulguyla kısmen örtüşmektedir. Nihai olarak, kurumsal imajın çalışanların işten ayrılma niyeti algılarını azalttığı tespit edilmiştir. Bir başka deyişle, kurumsal imajdaki güçlenme oranı, çalışanların işten ayrılma niyeti algılarını $\beta=-0,329$ oranında anlamlı ve negatif olarak etkilemektedir. Elde edilen bu bulgu Alniaçık, Pamuk ve Alniaçık (2020) tarafından yapılan çalışmadaki bulguyla kısmen örtüştüğü, ancak Alniaçık, Cığırım, Akcin ve

Bayram (2011) tarafından yapılan çalışmayla tamamen farklılaştığı söylenebilir.

TKY uygulamalarının iş tatmini algıları üzerinde doğrudan etkisi varken, kurumsal imaj değişkeni aracı değişken olarak ele alındığında, anlamlı olarak dolaylı etkinin olduğu görülmüştür. Kurumsal imajın aracılık etkisiyle TKY uygulamalarındaki birimlik güçlenme oranı, kurumsal imajın aracılık etkisiyle çalışanların iş tatmini algılarını $\beta=0,507$ düzeyinde anlamlı ve pozitif olarak etkilemektedir. Bu durum doğrultusunda kurumsal imaj, TKY uygulamaları ve iş tatmini arasındaki ilişkiyi bütünleyici kısmi aracı değişken olarak etkilemektedir. Bu ilişkide kurumsal imajın aracılık rolünün olduğu söylenebilir ve H1 ve H6 hipotezleri kabul edilmiştir. Diğer yandan, TKY uygulamalarının işten ayrılma niyeti algıları üzerinde doğrudan etkisi varken, kurumsal imaj değişkeni aracı değişken olarak ele alındığında, anlamlı olarak dolaylı etkinin olduğu görülmüştür. Başka bir ifadeyle, TKY uygulamaları düzeylerindeki güçlenme oranı, kurumsal imajın aracılık etkisiyle çalışanların işten ayrılma niyeti algılarını $\beta=-0,303$ oranında negatif ve anlamlı olarak etkilemektedir. Bu durum doğrultusunda kurumsal imaj, TKY uygulamaları ve işten ayrılma niyeti algıları arasındaki ilişkiyi rekabetçi kısmi aracı değişken olarak etkilemektedir. Bu ilişkide kurumsal imajın aracılık rolünün olduğu söylenebilir ve H2 ve H7 hipotezleri desteklenmiştir.

Bu araştırma, çalışanların olumlu örgütsel davranışlar sergilemesinde TKY uygulamalarının önemli etkilerini ortaya koymaktadır. Diğer yandan, araştırma bulguları, bu yönetim anlayışını benimseyip uygulayan yöneticiler açısından kurumsal imajın güçlendirilmesinin, çalışanların işlerinden duydukları memnuniyetin artırılmasında önemli bir rol oynadığını göstermektedir. TKY uygulamalarını benimseyip etkin bir şekilde uygulayan yöneticiler, etkin ve şeffaf kurumsal imajın geliştirme çabalarıyla işgören devir oranlarının azaltılmasını örgütte sağlayarak çalışanların hem kalite yönetimi süreçlerine aktif olarak katılımını hem de problem çözmeye becerilerini güçlendirebilmektedir. Diğer yandan, örgütteki çalışanlar kurumsal imajın geliştirilmesi sürecinde de aktif rol üstlenip stratejik düşünerek ve takım çalışmasına önem vererek işgören devir oranlarının azaltılmasına karşı esnek ve etkili davranışlar gösterebilmektedir.

Araştırma Makalesi/ Research Article

Çalışmada ortaya çıkan en önemli bulgulardan biri, kurumsal imajın TKY uygulamaları ile iş tatmini ve işten ayrılma niyeti algıları arasındaki ilişkide kısmi aracı rol üstlenmesidir. Yani, TKY tek başına iş tatmini ve işten ayrılma niyetini etkilerken, kurumsal imaj bu etkiyi daha da güçlendirmektedir. Yöneticilerin kurumsal imajı geliştirme yönündeki çabaları ve politikaları yoluyla, çalışanların iş tatmini ve işten ayrılma niyeti algılarının daha esnek ve hızlı tepki vermesini kolaylaştırmaktadır. TKY'yi örgütte uygulayan yöneticilerin kurumsal imajın güçlendirilmesiyle çalışanların örgütteki sorunların çözümü noktasında aktif katılımını ve problem çözme becerilerini artırdığını göstermektedir. Bu da kalite yönetimi süreçlerinde takım çalışmasının önemini ortaya koymaktadır. Çalışanların aktif olarak kurumsal imaj geliştirilmesi sürecinde stratejik düşünmesi, olası örgütten ayrılmalara karşı örgütün daha dirençli bir yapıya kavuşmasını sağlamaktadır.

Bu araştırma değişkenleri, konusu, çalışma grubu, örneklem sayısı ve bulguları bakımından sınırlıdır. Bu çalışmadan elde edilecek bulgular Doğu Anadolu Bölgesi'ndeki eğitim-öğretim sektöründe bulunan bir kurumla kısıtlıdır. Gelecekte konuyla ilgili yapılacak araştırmalarda başka eğitim-öğretim kurumlarında farklı çalışma grubunda bulunan araştırmaların yapılması öneri olarak verilebilir.

Etik Kurul Onayı

Ağrı İbrahim Çeçen Üniversitesi Bilimsel Araştırmalar Etik Kurulundan 135636/2025-213 sayılı ve 29.05.2025 tarihli etik kurul onayı alınmıştır.

Çıkar Çatışması ve Finansal Katkı Beyanı

Yazarlar arasında herhangi bir çıkar çatışması yoktur.

Yazarlık Katkı Beyanı

Yazarlar çalışmaya eşit oranda katkı sağlamıştır.

KAYNAKÇA

- Akbulut, Ö. & Çapık, C. (2022). Çok değişkenli istatistiksel analizler için örneklem büyüklüğü. *Journal of Nursology*, 25(2), 111-116. <https://izlik.org/JA44BU96BB>
- Akgündüz, Y. & Eryılmaz, G. (2018). Does turnover intention mediate the effects of job insecurity and co-worker support on social loafing?. *International Journal of Hospitality Management*, 68, 41-49. <http://dx.doi.org/10.1016/j.ijhm.2017.09.010>
- Aktan, C. C. (2012). Organizasyonlarda toplam kalite yönetimi. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 4(2), 249-256.
- Alınışık, E., Pamuk, M. & Alınışık, Ü. (2020). Kurumsal imajın bağlılık, iş tatmini ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkileri: sağlık çalışanları üzerinde bir araştırma. *Balkan & Near Eastern Journal of Social Sciences (BNEJSS)*, 6(4), 43-55.
- Alınışık, U., Çiğirim, E., Akçin, K. & Bayram, O. (2011). Independent and joint effects of perceived corporate reputation, affective commitment, and job satisfaction on turnover intentions. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 24, 1177-1189. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2011.09.139>
- Bakan, İ., Doğan, İ. F., Koçdemir, M. & Oğuz, M. (2018). *Avrasya Sosyal ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 5(12), 205-226.
- Bal, M. (2012). Çalışan personelin kurumsal imaj oluşumuna etkisi. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2(1), 219-241.
- Biçer, E. B., Ekinci, H. & Naldöken, Ü. (2012). Toplam kalite yönetimi (TKY)'nin kurumsal imaj üzerine etkileri: Yönetici görüşleri üzerine bir araştırma. *Verimlilik Dergisi*, (2), 35-48.
- Boz, D., Duran, C. & Behdioğlu, S. (2018). Örgütsel vatandaşlık davranışı ve örgütsel yenilikçiliğin toplam kalite yönetimi uygulamaları üzerindeki etkileri. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (58), 160-184.

Araştırma Makalesi/ Research Article

- Büyükgöze, T. (2012). *Çalışanların kurumsal imaj algılaması ile motivasyonu arasındaki ilişkinin incelenmesi*. (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). İstanbul: Yıldız Teknik Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Byrne, B. M. (2016). Adaptation of assessment scales in cross-national research: Issues, guidelines, and caveats. *International Perspectives in Psychology*, 5(1), 51-65. <https://doi.org/10.1037/ipp0000042>
- Çizel, B., Selçuk, O., & Atabay, E. (2020). Ortak Yöntem Yanlılığı Üzerine Sistematik Bir Yazın Taraması. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 31(1), 7-18. <https://doi.org/10.17123/atad.713552>
- Dahlgaard-Park, S. M., Reyes, L. & Chen, C. K. (2018). The evolution and convergence of total quality management and management theories. *Total Quality Management & Business Excellence*, 29(9-10), 1108-1128. <https://doi.org/10.1080/14783363.2018.1486556>
- Dai, Y. D., Zhuang, W. L. & Huan, T. C. (2019). Engage or quit? The moderating role of abusive supervision between resilience, intention to leave, and work engagement. *Tourism Management*, 70, 69-77. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2018.07.014>
- Demir, S. & Fettahlioğlu, Ö. O. (2020). A research to determine the impact of talent management on corporate image and employer brand. *Anemon Muş Alparslan Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(4), 1237-1246. <http://dx.doi.org/10.18506/anemon.644644>
- Demirtaş, Z. (2010). Teachers' job satisfaction levels. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 9, 1069-1073. <http://dx.doi.org/10.1016/j.sbspro.2010.12.287>
- Elçi, M., & Karabay, M. E. (2016). İşletmelerde yıldırıma maruz kalma algısının çalışanların işten ayrılma niyetine ve örgütsel sessizlik davranışlarına etkisi: hizmet sektörü üzerine bir araştırma. *Journal of Management and Economics Research*, 14(1), 125-149. <https://izlik.org/JA24ZF76EY>
- Gerald, Z., Russell, J., & Edgar, R. JR. (1997). An employee survey measuring total quality management practices and culture, *Group and*

Organization Management, 22(4), 414-444.
<https://doi.org/10.1177/1059601197224002>

Ghobadian, A. & Gallear, D. N. (1996). Total quality management in SMEs. *Omega*, 24(1), 83-106. [https://doi.org/10.1016/0305-0483\(95\)00055-0](https://doi.org/10.1016/0305-0483(95)00055-0)

Güngör, T., Şahin, A. O. & Bayram, S. S. (2020). Sağlık kurumlarında kurumsal imaj algısı ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki. *Sağlık ve Hemşirelik Yönetimi Dergisi*, 2(7), 310-315. <http://dx.doi.org/10.5222/SHYD.2020.27247>

Gürbüz, S. (2010). Algılanan kurumsal imajın yöneticilerin bazı tutum ve davranışlarına etkisi. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (24), 229-240.

Gürbüz, S. & Şahin, F. (2014). *Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayıncılık, 271, 74-82.

Güzel, D. ve Küçüköğlü, U. (2019). Toplam kalite yönetimi uygulamalarının akademisyenlerin iş tatmini ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinin incelenmesi: *Atatürk Üniversitesi örneği*. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 23(4), 1707-1736.

Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham R. L. (2019). *Multivariate data analysis* (8th. Ed). Pearson Prentice Hall.

Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M. & Sarstedt, M. (2022). *A primer on partial least squares structural equation modeling* (PLS-SEM) (3rd. ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.

Hajdukova, A., Klementova, J. & Klementova Jr, J. (2015). The job satisfaction as a regulator of the working behaviour. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 190, 471-476. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.05.028>

Katıtaş, S., Doğan, S. & Yıldız, S. (2022). The effect of servant leadership behaviors of school principals on teachers' job satisfaction. *Journal of Education and Recreation Patterns (JERP)*, 3(2), 01-20. <https://doi.org/10.53016/jerp.v3i2.48>

Kaynak, H. (2003). The relationship between total quality management practices and their effects on firm performance. *Journal of Operations*

Management, 21(4), 405-435. [https://doi.org/10.1016/S0272-6963\(03\)00004-4](https://doi.org/10.1016/S0272-6963(03)00004-4)

- Koçak, D. & Yücel, İ. (2018). Algılanan örgütsel destek ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide duygusal bağlılığın aracı etkisinin incelenmesi. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 32(3), 683-704.
- Küçüköğlu, U. (2019). *Toplam kalite yönetimi uygulamalarının akademisyenlerin iş tatmini ve işten ayrılma niyeti etkisi üzerindeki etkisinin incelenmesi: Atatürk Üniversitesi örneği*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Erzurum: Atatürk Üniversitesi.
- Mobley, W. H. Griffeth, R. W. Hand, H. H. & Meglino, B. M. (1979) Review and conceptual analysis of the employee turnover process, *Psychological Bulletin*, 86, 493-522.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B. & Podsakoff, N. P. (2012). Sources of Method Bias in Social science research and recommendations on how to control it. *Annual Review of Psychology*, 63(1), 539-569. <https://doi.org/10.1146/annurev-psych-120710-100452>
- Raziq, A. & Maulabakhsh, R. (2015). Impact of working environment on job satisfaction. *Procedia Economics and Finance*, 23, 717-725. [http://dx.doi.org/10.1016/S2212-5671\(15\)00524-9](http://dx.doi.org/10.1016/S2212-5671(15)00524-9)
- Sadıkoglu, E. & Zehir, C. (2010). Investigating the effects of innovation and employee performance on the relationship between total quality management practices and firm performance: An empirical study of Turkish firms. *International Journal of Production Economics*, 127(1), 13-26. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2010.02.013>
- Sökmen, A. & Şimşek, T. (2016). Örgütsel bağlılık, örgütle özdeşleşme, stres ve işten ayrılma niyeti ilişkisi: bir kamu kurumunda araştırma. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 18(3), 606-620.
- Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (2019). *Using multivariate statistics* (7th. ed.). Pearson.

- Temel, A. S. & Şirin, E. F. (2017). The relationship between sports sponsorship and corporate image, reputation and intention to buy: TOKU case. *Turkish Journal of Sport and Exercise*, 19(2), 241-253. <https://doi.org/10.15314/tsed.335326>
- Temiz, T. N. D. & Sivuk, D. (2022). Toplam kalite yönetimi uygulamaları ile hastane çalışanlarının iş tatmini, iş yaşam kalitesi ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişki. *Verimlilik Dergisi*, (1), 120-131. <https://dx.doi.org/10.51551/verimlilik.731664>
- Turan, M. (2011). *Toplam kalite yönetiminin çalışanların bilgi paylaşımı üzerine etkileri: sağlık sektöründe bir araştırma*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). İstanbul: Beykent Üniversitesi.
- Tütüncü, Ö. (2024). Örneklemde yanlılık: katılımcılar anketi anlıyor mu? *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 35(1), 94-108. <https://doi.org/10.17123/atad.1513213>
- Uluçay, D. M. (2018). Üniversitelerde kurumsal imaj ölçümü. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (55), 17-36.
- Weiss D.J., Dawis R.V., England, G.W., & Lofquist, L.H. (1967). *Manual for the Minnesota satisfaction questionnaire*. Minneapolis: University of Minnesota, Industrial Relations Center. pp. 1-119.
- Yangınlar, G. & Kabul, N. U. (2020). Sivil havacılık işletmesinde toplam kalite yönetiminin ve örgüt ikliminin iş tatmini üzerindeki etkisi. *Turkish Studies*, 15(3), 2073. <https://dx.doi.org/10.29228/TurkishStudies.42946>
- Yıldız, B. & Yıldız, T. (2022). A systematic review and meta-analytical synthesis of the relationship between work engagement and job satisfaction in nurses. *Perspectives in Psychiatric Care*, 58(4), 1-17. <https://doi.org/10.1111/ppc.13068>
- Yıldız, E. (2021). *SmartPLS ile yapısal eşitlik modellemesi reflektif ve formatif yapılar* (2. Baskı). Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Yıldız, Z., Ayhan, S., & Erdoğan, Ş. (2009). The impact of nurses' motivation to work, job satisfaction, and sociodemographic characteristics on intention to quit their current job: An empirical

Araştırma Makalesi/ Research Article

- study in Turkey. *Applied Nursing Research*, 22(2), 113-118.
<https://doi.org/10.1016/j.apnr.2007.06.002>
- Yılmaz, K. G., Saygın, E. & Tolon, M. (2021). Hizmet işletmelerinde kurumsal imaj bileşenleri; sağlık işletmeleri üzerine bir araştırma, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 13(3), 2780-2799.
<https://doi.org/10.20491/isarder.2021.1290>
- Yüce, A. Balcı, V., & Katırcı, H. (2019). Evaluation of sports education at the higher education level in the scope of total quality management. *Spor Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 4(2), 167-180
<http://dx.doi.org/10.25307/jssr.626181>
- Yücel, D. (2024). Enhancing organizational sustainability: The role of total quality management in fostering talent management practices. *Sosyal Mucit Academic Review*, 5(1), 24-49.
<http://doi.org/10.54733/smar.1438949>
- Yüksel, E. A. & Şahin Çiçek, T. (2025). The effect of total quality management practices on employees' perception of sustainable quality in a public health instituton, *Sağlık Akademisyenleri Dergisi*, 12(1), 49-58. <https://izlik.org/JA79CF92LJ>
- Zhao, X, Lynch, J. G., & Chen, Q. (2010). Reconsidering Baron and Kenny: myths and truths about mediation analysis, *Journal of Consumer Research Inc.*, 37(2), 197-206. <https://doi.org/10.1086/651257>

**SAĞLIK KURUMLARINDA KALİTE VE AKREDİTASYON
SÜREÇLERİNİN GÜNCEL YAKLAŞIMLAR ÇERÇEVESİNDE
DEĞERLENDİRİLMESİ**

Geliş Tarihi: 21.04.2026
(Received)

Kabul Tarihi: 07.07.2026
(Accepted)

Bilal FIRAT*

ÖZ

Makale, sağlık kurumlarında kalite ve akreditasyon literatürünü kapalı ve ilan edilmiş bir doküman korpusu üzerinden tematik olarak çözümlemektedir. Çalışmanın amacı, Sağlıkta Kalite Standartları (SKS), Sağlıkta Akreditasyon Standartları (SAS) ve Joint Commission International (JCI) modelleri arasındaki farkın yalnızca ulusal-uluslararası ölçek ayrımıyla değil, hasta deneyimi, ölçme-izleme altyapısı ve sürdürülebilirlik üzerinden nasıl kurulduğunu açıklamaktır. Korpus, 1990-2023 dönemine ait ve makalenin kanıt tabanını oluşturan 24 kayıttan meydana gelmektedir. Derleme, sağlıkta kalite ve akreditasyon alan yazınına kapsayan ulusal ve uluslararası dizinlerde belirlenen anahtar sözcüklerle yürütülen tarama sonucunda, konuyla doğrudan ilgi ölçütü esas alınarak oluşturulmuş; metinler iki bağımsız okuma turunda elle tematik olarak kodlanmıştır. Kayıtlar iki okuma turunda kodlanmış; kalite ve performans mantığı, akreditasyon derinliği, uygulama mekanizmaları ve sürdürülebilirlik koşulları eksenlerinde çözümlenmiştir. Tematik sentez, SKS' nin geniş ölçekli bir taban kalite çerçevesi sağladığını; SAS ve JCI'nin ise dış değerlendirme, hasta deneyimini ayrıştırma ve iyileştirme döngülerini görünür kılma bakımından daha derin bir akreditasyon mantığına yaklaştığını göstermektedir. Bulgular ayrıca dijitalleşme, yalın yönetim ve çalışan güvenliğinin bu farkı sahada işleten aracı mekanizmalar olduğunu; kurumsal etkinin ise belge uyumundan çok liderlik, personel katılımı ve iç denetim kapasitesine bağlı geliştiğini ortaya koymaktadır. Çalışma, kalite tabanı ile akreditasyon derinliğini birlikte okuyan bir karşılaştırmalı çerçeve önermektedir.

Anahtar Kelimeler: Sağlıkta kalite, akreditasyon, SKS, SAS, JCI.

* Yüksek Lisans mezunu, Gaziantep Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sağlık Kurumları İşletmeciliği, Gaziantep, Türkiye, bilalfirat80@gmail.com, ORCID: 000-0007-5461-3629

EVALUATING QUALITY AND ACCREDITATION PROCESSES IN HEALTHCARE INSTITUTIONS WITHIN THE FRAMEWORK OF CONTEMPORARY APPROACHES

ABSTRACT

This article offers a thematic analysis of the literature on quality and accreditation in healthcare institutions through a closed and declared document corpus. It aims to explain how the differences among the Health Quality Standards (SKS), Health Accreditation Standards (SAS), and Joint Commission International (JCI) are constituted not merely through a national-international scale distinction but through patient experience, measurement-monitoring infrastructure, and sustainability. The corpus consists of 24 records published between 1990 and 2023 and forming the evidentiary base of the manuscript. The corpus was compiled through keyword-based searches of indexes covering the national and international literature on quality and accreditation, with texts selected for direct topical relevance and coded thematically by hand across two independent reading rounds. The records were coded in two reading rounds across quality and performance logic, accreditation depth, implementation mechanisms, and sustainability conditions. The synthesis indicates that SKS establishes a broad baseline quality framework, whereas SAS and JCI move toward a deeper accreditation logic through external assessment, a more explicit treatment of patient experience, and more visible improvement cycles. The findings further suggest that digitalization, lean management, and employee safety act as mediating mechanisms translating standards into everyday institutional practice, while institutional effects depend less on document compliance than on leadership, staff participation, and internal audit capacity. The article proposes a comparative framework that reads baseline quality and accreditation depth together.

Keywords: quality in healthcare, accreditation, SKS, SAS, JCI

GİRİŞ

Sağlık hizmetleri, teknik doğruluk, hasta güvenliği, erişilebilirlik ve kurumsal sürdürülebilirlik boyutları birlikte değerlendirilmedikçe bütünlüklü biçimde açıklanamaz. Sağlık kurumlarının performansı artık yalnızca hizmet üretme kapasitesiyle değil, ürettikleri hizmetin kalitesini ne ölçüde tanımladıkları, izledikleri ve geliştirdikleriyle de değerlendirilmektedir (Avcıl ve Uslu, 2022). Bu dönüşüm, hastaneleri yalnızca klinik bakım sunan yapılar olmaktan çıkarıp süreçlerini ölçen, karşılaştıran ve dış gözle değerlendirilebilir hale getiren örgütler olarak yeniden konumlandırmıştır

Sistematiik Derleme ve Meta Analiz/ Systematic Review and MetaAnalysis (Acar, 2023; Özdemir Karaca ve Usta Kara, 2020). Kalite standartları ve akreditasyon programları, bu yeniden konumlanmanın başlıca kurumsal araçlarıdır. Standartlar sağlık kurumları için ortak bir asgari çerçeve üretirken, akreditasyon programları bu çerçevenin dış değerlendirme, düzenli gözden geçirme ve iyileştirme yükümlülüğü ile ne ölçüde derinleştirildiğini görünür kılar (Şahin, 2020; Cengiz, 2018). Aynı dönemde hasta deneyimi, dijitalleşme, yalın hastane uygulamaları ve çalışan güvenliği gibi başlıklar kalite tartışmasını teknik uyumun ötesine taşımış; kurumsal etkinin hangi koşullarda üretildiği sorusunu öne çıkarmıştır (Araç ve Koç, 2023; Doğan ve Şimşek Yağlı, 2019). Literatürde sağlıkta kalite, akreditasyon, dijital dönüşüm ve sürdürülebilirlik sıklıkla ayrı alt alanlar halinde ele alınmaktadır (Doğan ve Şimşek Yağlı, 2019; Kömürcü vd., 2014). Parçalı okuma biçimi, Sağlıkta Kalite Standartları (SKS), Sağlıkta Akreditasyon Standartları (SAS) ve Joint Commission International (JCI) gibi modeller arasındaki farkın çoğu zaman tanınırlık düzeyi ya da ulusal-uluslararası ölçek ayırımına indirgenmesine yol açmaktadır. Oysa aynı kurum içinde standart uyumu, hasta deneyimi, veri üretimi ve iyileştirme sürekliliği birlikte işlediği için, bu modeller arasındaki farkın kurumsal mekanizmalar üzerinden okunması gerekmektedir.

1. ÇALIŞMANIN AMACI, ARAŞTIRMA SORUSU VE KATKISI

Çalışmanın amacı, sağlık kurumlarında kalite ile akreditasyon arasındaki ilişkiyi nitel bir tematik derleme çerçevesinde yeniden değerlendirmek ve dağınık literatürü ortak bir analitik omurga içinde birleştirmektir. Temel araştırma sorusu, kalite ile akreditasyon arasındaki ilişkinin hangi kurumsal mekanizmalar üzerinden kurulduğu ve SKS, SAS ile JCI modellerinin hasta deneyimi, ölçme-izleme altyapısı ve sürdürülebilirlik bakımından nasıl ayrıştığıdır. Makalenin katkısı, sağlıkta kalite literatürünü yeniden özetlemekten ibaret değildir. İnceleme, ulusal zorunlu kalite çerçeveleri ile gönüllülük esaslı akreditasyon modelleri arasındaki farkın prestij düzeyinde değil, ürettikleri kurumsal öğrenme derinliğinde ortaya çıktığını ileri sürmektedir. Böylece çalışma, kalite standartlarını belge üretimine indirgenen bir uyum alanı olarak değil; veri temelli izleme, öz değerlendirme, hasta deneyimi ve sürekli iyileştirme döngülerinin birlikte

kurulduğu bir yönetim alanı olarak ele almaktadır. Alanda sağlıkta kalite ve akreditasyonu konu alan derlemeler bulunsa da (Araç ve Koç, 2023; Güdük ve Kılıç, 2017), bu çalışmalar çoğunlukla modelleri ayrı ayrı tanıtmakta ya da tek bir standardı betimlemekle sınırlı kalmaktadır. Bu derlemenin özgün değeri, SKS, SAS ve JCI modellerini hasta deneyimi, ölçme izleme altyapısı ve sürdürülebilirlik ölçütleri üzerinden ortak bir analitik çerçevede karşılaştırması ve kalite tabanı ile akreditasyon derinliğini birlikte okuyan bütünleşik bir bakış sunmasıdır.

2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

2.1. Sağlık Hizmetlerinde Kalitenin Kavramsal Dayanakları

Sağlık hizmetlerinde kalite, sunulan bakımın bilimsel kanıtla uyumunu, hizmet alan bireyin beklentilerinin karşılanma derecesini ve bakım sürecinin güvenli biçimde işletilmesini aynı anda içeren çok boyutlu bir kavramdır (Kömürcü vd., 2014). Donabedian yaklaşımı kaliteyi yapı, süreç ve sonuç bileşenleri üzerinden okurken; hastayla kurulan iletişim, bakımın teknik doğruluğu ve fiziksel çevrenin niteliğini birbirinden ayırıştırılamayan unsurlar olarak ele almaktadır (Donabedian, 1990). Kalite tartışmasının sağlık kurumlarında yalnızca teknik standardizasyona indirgenememesinin nedeni de burada bulunmaktadır. Etkililik, verimlilik, güvenilirlik ve hakkaniyet boyutları, sağlık kurumlarında birlikte işletilmesi gereken temel performans eksenleri olarak tanımlanmaktadır (Institute of Medicine, 2001). Etkili bakım, hastanın sağlık durumunda ölçülebilir iyileşme üretmeyi; verimli bakım, aynı iyileşmeyi gereksiz kaynak israfı oluşturmada sağlamayı gerektirir. Güvenilirlik, hata oranlarının azaltılması ve süreçlerin öngörülebilir biçimde işlenmesiyle; hakkaniyet ise dil, din, cinsiyet ya da sosyoekonomik statü ayrımı olmaksızın benzer bakım standartlarına erişimle ilişkilidir (Donabedian, 1990). Toplam Kalite Yönetimi yaklaşımı, kaliteyi yalnızca sonuç aşamasında yapılan hata ayıklama işi olmaktan çıkarıp süreçlerin tamamına yayılan bir yönetim mantığına dönüştürmüştür. Sürekli iyileştirme, çalışan katılımı, liderlik ve süreç yaklaşımı bu dönüşümün temel öğeleridir (Lüleci, İkişler ve Koç AYTEKİN, 2019). Avrupa Kalite Yönetimi Vakfı (EFQM) ve Uluslararası Standardizasyon rgt (ISO) gibi modeller süreç standardizasyonu bakımından kurumsal çerçeve sağlasa da, sağlık kurumlarında belirleyici olan unsur bu çerçevenin hasta güvenliği ve klinik sonuçlarla kurulabilen bağın gücüdür (Acar, 2023; Kömürcü vd., 2014).

2.2. Akreditasyonun Mantığı ve Türkiye'deki Kurumsal Gelişim

Akreditasyon, sağlık kurumlarında hizmetlerin önceden tanımlanmış standartlara uygunluğunu bağımsız değerlendiriciler aracılığıyla ölçen ve doğrulayan bir kalite güvence mekanizmasıdır (Rooney ve Van Ostenberg, 1999). Sürecin gönüllülük esaslı taşıması, akreditasyonu rutin idari denetimden ayıran başlıca özelliktir (Tabrizi, Gharibi ve Wilson, 2011). Değerlendirme, yalnızca mevcut uygunluğu tescillemez; örgütsel boşlukların görünür hale gelmesini, bölümler arası işbirliğinin artmasını ve iyileştirme gündeminin düzenli biçimde izlenmesini de amaçlar (Bıyıklı ve Fidan, 2023; Cengiz, 2018). Uluslararası alanda JCI, Accreditation Canada, ACHS (Avustralya Sağlık Hizmetleri Standartları Konseyi), EFQM ve Magnet gibi farklı akreditasyon veya mükemmellik modelleri bulunmaktadır. JCI hasta ve çalışan güvenliği, enfeksiyon kontrolü, ilaç yönetimi ve bakımın sürekliliği gibi çekirdek klinik süreçleri ayrıntılı biçimde ele almaktadır. Uluslararası Sağlık Hizmetleri Kalite Topluluğu (ISQua) ise hastaneleri doğrudan akredite etmek yerine, akreditasyon kurumlarının standartlarını ve değerlendirici eğitimlerini akredite ederek üst düzenleyici rol üstlenmektedir (Cengiz, 2018; Kayral, 2018). Türkiye'de kalite süreçlerinin kurumsallaşması, Sağlıkta Dönüşüm Programı ile ivme kazanmış; Sağlıkta Kalite Standartları ülke genelinde yaygın ve zorunlu bir kalite tabanı oluşturmuştur (Araç ve Koç, 2023; Gündük ve Kılıç, 2017). Daha sonra Türkiye Sağlık Enstitüleri Başkanlığı (TÜSEB) bünyesinde kurulan Türkiye Sağlık Hizmetleri Kalite ve Akreditasyon Enstitüsü (TÜSKA) aracılığıyla Sağlıkta Akreditasyon Standartları geliştirilmiş ve gönüllülük esaslı, bağımsız dış değerlendirme mantığı güçlendirilmiştir (Şahin, 2020; Cengiz, 2018). Kurumsal web sitelerinde komitelerin, kalite organizasyonunun ve hasta hakları bilgilendirmelerinin görünür hale gelmesi gibi şeffaflık mekanizmaları da bu gelişimle birlikte önem kazanmıştır (Özdemir Karaca ve Usta Kara, 2020).

2.3 Karşılaştırmayı Taşıyan Üç Ölçüt

Makaledeki karşılaştırmalı çerçeve üç ölçüt üzerine kurulmuştur: hasta deneyimi, ölçme-izleme altyapısı ve sürdürülebilirlik. Bu üçlü, literatürde rastgele seçilmiş yardımcı değişkenler değildir. Korpus boyunca en sık tekrarlanan ve modeller arasındaki farkı açıklama gücü en yüksek görünen

kod kümeleri bu eksenlerde yoğunlaşmıştır. Hasta deneyimi, kalite standartlarının hizmet alan üzerinde nasıl somutlaştığını; ölçme-izleme altyapısı, veri üretimi, dış değerlendirme ve geri bildirim mekanizmalarının kurumsal işleyişte ne kadar görünür olduğunu; sürdürülebilirlik ise bu yapıların denetim anı sonrasına taşınabilme kapasitesini açıklamaktadır. Seçilen üç ölçüt, kalite literatürünün geniş alanını tek metinde toplamak için değil, odak yoğunluğunu artırmak için kullanılmıştır. Dijitalleşme, yalın yönetim, çalışan güvenliği, iç denetim ve liderlik gibi başlıklar bu nedenle bağımsız tartışma adaları olarak değil; söz konusu üç ölçütün kurum içindeki işleyişini güçlendiren ya da zayıflatan aracı mekanizmalar olarak ele alınmaktadır. Böylece makale, kaliteyle ilişkili her başlığı eşit ağırlıkla taşımaya çalışan dağınık bir yapıdan uzaklaşıp merkezi tezini açıklayan seçici bir çözümleme hattı kurmaktadır.

3. YÖNTEM

3.1 Araştırma Tasarımı

Araştırma, sağlık kurumlarında kalite ve akreditasyon ilişkisini inceleyen kapalı ve ilan edilmiş bir doküman korpusunun tematik çözümlemesine dayanmaktadır. Tasarımın amacı, mümkün olan bütün literatürü kapsayan bibliyografik bir tarama yürütmekten çok, makalenin kanıt tabanını oluşturan kaynak kümesini karşılaştırmalı bir açıklama çerçevesi içinde çözümlemektir. Bu nedenle çalışma, sağlık kurumları düzeyindeki kalite-akreditasyon ilişkisini yorumlamaya odaklanan nitel bir derleme niteliği taşımaktadır. Doküman korpusu, belirli bir araştırma sorusunu yanıtlamak üzere sistematik biçimde bir araya getirilen ve çözümlemeye konu edilen metinler bütünü ifade eder (Bowen, 2009). Analiz birimi, makalede kullanılan ve sağlık kurumlarında kalite, akreditasyon, dijitalleşme, yalın yönetim, hasta deneyimi, çalışan güvenliği ve sürdürülebilirlik ilişkisini tartışan metinlerdir. Korpus tasarımı temel ilke, makalenin savını taşıyan kaynak seti ile analiz setini aynı zeminde tutmaktır. Böylece çözümleme, sonradan genişletilmiş bir literatür yığına değil, baştan ilan edilmiş kanıt tabanına dayandırılmıştır. Bu ilke, çözümleme evrenini baştan ilan etmeyi esas alan nitel doküman analizi yaklaşımıyla uyumludur (Bowen, 2009).

3.2 Korpusun Oluşturulması ve Sınırlandırılması

Doküman korpusu, kaynakçada yer alan 1990-2023 dönemine ait kayıtların tamamının gözden geçirilmesiyle oluşturulmuştur. Bu tercihle başlangıç evreni ile çözümleme evreni aynı tutulmuş; makalenin hangi kanıt tabanı üzerinde yükseldiğı açık biçimde görünür kılınmıştır. Korpus içinde hakemli dergi makaleleri, kurumsal rapor niteliğı taşıyan metinler, kavramsal temel oluşturan başvuru kaynakları ve bir kongre sunumu yer almaktadır. Bu kayıtlara, sağlık yönetimi ve sosyal bilimler alan yazını kapsayan ulusal ve uluslararası dizinler üzerinden; sağlıkta kalite, akreditasyon, SKS, SAS ve JCI anahtar sözcükleriyle yürütölen tarama sonucunda ulaşılmıştır. Kaynakların korpusa dahil edilmesinde üç ölçüt izlenmiştir. İlk olarak, metnin sağlık kurumlarında kalite ve akreditasyon ilişkisini doğrudan tartışması aranmıştır. İkinci olarak, ulusal ya da uluslararası standartlara, performans ölçüm mantıklarına veya uygulama araçlarına açıklayıcı içerik sağlaması beklenmiştir. Üçüncü olarak da metnin hasta deneyimi, dijitalleşme, yalın yönetim, çalışan güvenliğı ya da sürdürülebilirlik başlıklarından en az biriyle ilişki kurması esas alınmıştır. Tek bir klinik işlem, tek hastalık grubu ya da kurum düzeyindeki kalite yönetişimiyle doğrudan ilişki kurmayan içerikler analitik ağırlık taşımayan metinler olarak değerlendirilerek kapsam dışında bırakılmıştır. Çözölmeye dahil edilen korpus, kaynakçada ilan edilen ve 1990-2023 dönemini kapsayan toplam 24 kayıttan oluşmaktadır. Çalışma, mevcut tüm yazını kapsama iddiası taşıyan seçici bir genişlemeye değıl; kanıt tabanının baştan ilan edildiğı şeffaf bir sınırlandırmaya dayanmaktadır. Bu tercih, hangi kaynakların çözümlemeye dahil edildiğinin okuyucu tarafından izlenebilir ve denetlenebilir olmasını sağlama amacı taşımaktadır.

3.3 Analitik Çerçeve ve Tema Üretim Mantığı

Tematik çözümleme iki okuma turunda yürütölmüştür. İlk turda her metin, problem alanı, kavramsal odak, kurumsal düzey ve temel argüman bakımından açık kodlamaya tabi tutulmuştur. İkinci turda kodlar, birlikte görönm sıklıkları ve açıklayıcılık düzeyleri bakımından yeniden gözden geçirilmiş; kavramsal yakınlık gösteren kod kümeleri daha üst düzey kategorilere dönüştürölmüştür. Bu süreç sonunda dört sentez teması

belirlenmiştir: kalite ve performans mantığı, akreditasyon derinliği ve kurumsal farklılaşma, kurumsal etkiyi taşıyan uygulama mekanizmaları ve sürdürülebilirliği sınırlayan koşullar. Kodlama süreci, yorum tarafsızlığını güçlendirmek amacıyla iki bağımsız okuma turu biçiminde yürütülmüş; kodlar, nitel tematik çözümleme ilkeleri doğrultusunda herhangi bir nitel veri analizi yazılımı kullanılmaksızın elle oluşturulmuş ve uzlaşıya dayalı olarak gözden geçirilmiştir (Braun ve Clarke, 2006). Makalenin merkezinde yer alan hasta deneyimi, ölçme-izleme altyapısı ve sürdürülebilirlik ölçütleri, dışarıdan dayatılmış karşılaştırma başlıkları olarak değil, korpus boyunca tekrar eden kod kümelerinin kesişiminden türetilmiş yorumlayıcı eksenler olarak kullanılmıştır. Hasta deneyimi, kalite standartlarının hizmet alan üzerinde nasıl görünür hale geldiğini; ölçme-izleme altyapısı, standartların veri ve dış değerlendirme ile ne ölçüde ilişkilendirildiğini; sürdürülebilirlik ise kalite ve akreditasyon uygulamalarının denetim anı sonrasına ne ölçüde taşındığını açıklayan ortak bir çerçeve sunmuştur. Çalışmada sürdürülebilirlik kavramı, çevresel ya da yalnızca mali bir anlamda kullanılmamaktadır. Kavram, kalite ve akreditasyon uygulamalarının denetim dönemleriyle sınırlı kalmayıp iç denetim, veri üretimi, kurumsal öğrenme, personel katılımı ve iyileştirme döngüleri aracılığıyla gündelik işleyişe yerleşebilme kapasitesini ifade etmektedir. Böylece sürdürülebilirlik, kalite kültürünün kurumsallaşma derecesini değerlendiren bir çözümleme kategorisi haline gelmektedir.

3.4 Kodlama İzinin Görünürleştirilmesi

Tematik derlemelerde yöntemin inandırıcılığı, tema adlarının ilan edilmesinden çok bu temaların hangi kod kümelerinden üretildiğinin gösterilmesiyle güçlenmektedir. Bu nedenle Tablo 1, açık kodlardan yorumlayıcı eksenlere uzanan çözümleme izini görünür hale getirmektedir. Tablo, hem temaların neden tam olarak bu başlıklar altında toplandığını açıklamakta hem de alternatif örgütlenmelerin neden ikincil kaldığını göstermektedir. Örneğin dijitalleşme, yalın yönetim ve çalışan güvenliği bağımsız ana temalar olarak değil, seçilen üç karşılaştırma ölçütünün kurumsal işleyişte nasıl somutlaştığını açıklayan aracı mekanizmalar olarak değerlendirilmiştir.

Sistematiik Derleme ve Meta Analiz/ Systematic Review and MetaAnalysis

Tablo 1. Açık Kodlardan Tematik Senteze Uzanan Çözümleme İzi

Açık kodlar	Kod kümesi	Yorumlayıcı işlev	Tematik karşılık	Temsili kaynaklar
Yapı, süreç, sonuç; etkililik; verimlilik; güvenilirlik; hakkaniyet	Kalite ve performans mantığı	Kalitenin neden yalnızca standart listesiyle açıklanamayacağıını gösterir	Kaliteyi klinik doğrulukla sınırlamayan ölçüm mantığı	Araç ve Koç (2023); Avcı (2017); Kömürcü vd. (2014)
Dış değerlendirme; gönüllülük; standart ayrıntısı; hasta ve aile hakları; bakımın sürekliliği	Akreditasyon derinliği ve kurumsal farklılaşma	SKS, SAS ve JCI ayrımını taşıyan karşılaştırma hattını kurar	SKS, SAS ve JCI'nin karşılaştırmalı konumu	Şahin (2020); Özdemir Karaca ve Usta Kara (2020); Cengiz (2018)
HBYS; KKDS; EMRAM; 5S; Değer Akış Haritalama; Kaizen; çalışan güvenliği	Kurumsal etkiyi taşıyan uygulama mekanizmaları	Seçilen üç ölçütün kurum içindeki işleyişini açıklar	Kurumsal etkiyi taşıyan aracı mekanizmalar	Ak (2023); Acar (2023); Doğan ve Şimşek Yağlı (2019)
Belge odaklılık; personel direnci; iş yükü; maliyet; liderlik; iç denetim; iletişim	Sürdürülebilirliği sınırlayan koşullar	Akreditasyon etkisinin neden bağlama duyarlı olduğunu açıklar	Sürdürülebilirliği zayıflatan koşullar	Bıyıklı ve Fidan (2023); Avcı ve Uslu (2022)

Not: Tablo, kaynakçadaki akademik yazınlar üzerinde yürütülen açık kodlama ve kategori birleştirme sürecinin özetini göstermektedir. Kısaltmalar: HBYS: Hastane Bilgi Yönetim Sistemleri; KKDS: Klinik Karar Destek Sistemleri; EMRAM: Elektronik Tıbbi Kayıt Benimseme Modeli; 5S: sınıflandırmadüzenleme-temizlik-standartlaştırma-disiplin.

4. Tematik Sentez Bulguları

4.1. Kaliteyi Klinik Doğrulukla Sınırlamayan Ölçüm Mantığı

Tematik sentezin ilk bulgusu, sağlıkta kalite tartışmasının standart metinleriyle ya da salt klinik doğruluk ölçütleriyle açıklanamayacağıdır. İnceleme kapsamındaki literatür, kaliteyi klinik sonuçlar, süreç güvenliği ve hasta deneyimi arasında kurulan ilişkinin toplamı olarak konumlandırmaktadır. Beklenen hizmet ile algılanan hizmet arasındaki boşlukların SERVQUAL (hizmet kalitesi ölçüm modeli) benzeri araçlarla görünür hale getirilmesi, kalite değerlendirmesinin yalnızca kurum içi gözleme dayanmadığını göstermektedir (Avcı ve Uslu, 2022). Hasta kayıtlarının sistematik gözden geçirilmesi, klinik performansın izlenmesi ve benchmarking uygulamaları da kaliteyi veri temelli izleme mantığına bağlamaktadır (Avcı, 2017; Wagner vd., 2014). Hasta odaklılık bu ölçüm mantığının tamamlayıcı bileşenidir. Hasta mahremiyetinin korunması, tedavi kararlarına katılım, bekleme sürelerinin azaltılması ve geri bildirim kanallarının işlerliği, incelenen kaynaklarda kalitenin sonuç boyutunu doğrudan etkileyen alanlar olarak görünmektedir (Araç ve Koç, 2023; Acar, 2023). Böylece kalite, yalnızca klinik işlemin doğru yapılmasıyla değil, kurumsal deneyimin hastada nasıl karşılık bulduğuyla birlikte anlam kazanmaktadır.

4.2 Sks, Sas ve Jci'nin Karşılaştırmalı Konumu

Tematik çözümlemenin en belirgin sonucu, SKS, SAS ve JCI arasındaki farkın yalnızca coğrafi ölçek ya da uluslararası görünürlükle açıklanamayacağıdır. İncelenen literatür, ayrımın üç düzeyde yoğunlaştığına işaret etmektedir: hasta deneyiminin ne ölçüde bağımsız bir değerlendirme alanına dönüştürüldüğü, ölçme-izleme altyapısının ne kadar dış değerlendirme ile ilişkilendirildiği ve iyileştirme döngülerinin kurumsal sürdürülebilirlik bakımından ne ölçüde yapılandırıldığı. SKS ulusal ölçekte geniş bir kalite tabanı kurarken, SAS ve JCI bu tabanı akreditasyon derinliği bakımından daha yoğun bir denetim ve öğrenme çerçevesine taşımaktadır (Araç ve Koç, 2023; Şahin, 2020). SKS'nin ayırt edici yönü, yaygınlaştırıcı ve standartlaştırıcı bir asgari kalite zemini üretmesidir. SAS, bu zeminin üzerine bağımsız dış değerlendirme, değerlendirici eğitimi ve iyileştirme planlarını ekleyerek kalite güvence mantığını derinleştirmektedir. JCI ise

Sistematiik Derleme ve Meta Analiz/ Systematic Review and MetaAnalysis
hasta ve aile hakları, enfeksiyon kontrolü, ilaç yönetimi ve bakımın sürekliliği gibi başlıklarda daha ayrıntılı ve uluslararası görünürlüğü yüksek bir model sunmaktadır (Araç ve Koç, 2023; Şahin, 2020; Cengiz, 2018). İnceleme kapsamındaki literatür, merkezi farkın model isimlerinde değil, kurumları veriyle yüzleşmeye, öz değerlendirme yapmaya ve iyileştirme döngüsünü görünür kılmaya ne ölçüde zorladıklarında ortaya çıktığını düşündürmektedir.

Tablo 2. Sks, Sas ve Jci'nin Karşılaştırmalı Görünümü

Model	Hasta deneyimi yaklaşımı	Ölçme-izleme mantığı	Sürdürülebilirlik boyutu
SKS	Hasta ve çalışan odaklı hizmetler içinde daha genel ve yaygınlaştırıcı bir çerçeve kurar.	Ulusal standart uyumu, öz değerlendirme ve kurumsal görünürlük mekanizmalarını öne çıkarır.	Taban kalite altyapısı sağlar; etkinin kalıcılığı kurum içi takip kapasitesine daha fazla bağlıdır.
SAS	Hasta deneyimi ve acil durum yönetimi gibi alanları daha özgül başlıklar halinde tanımlar.	Bağımsız dış değerlendirme, ayrıntılı standart seti ve iyileştirme planlarını birlikte kullanır.	Gönüllülük esaslı akreditasyon mantığıyla kalite kültürünü daha derin kurumsallaştırmayı hedefler.
JCI	Hasta ve aile hakları, güvenlik ve bakımın sürekliliğini ayrıntılı biçimde yapılandırır.	Uluslararası dış denetim, güvenlik göstergeleri ve süreç standardizasyonunu belirginleştirir.	Kurumsal itibar ve düzenli hazırlık baskısı nedeniyle sürdürülebilirlik yükünü daha görünür hale getirir.

Not: Tablo, aracı mekanizmaların merkezi karşılaştırma ölçütleriyle nasıl ilişkilendiğini özetlemektedir.

4.3 Kurumsal Etkiyi Taşıyan Aracı Mekanizmalar

Dijitalleşme, yalın yönetim ve çalışan güvenliği bu çalışmada merkezi tezin dışına taşan bağımsız ek başlıklar olarak değil, seçilen karşılaştırma ölçütlerinin sahadaki işleyişini mümkün kılan aracı mekanizmalar olarak değerlendirilmiştir. Dijital hastane yaklaşımı; Klinik Karar Destek Sistemleri (KKDS), Kapalı Döngü İlaç Uygulama Sistemleri (KDİUS) ve Hastane Bilgi

Yönetim Sistemleri (HBYS) aracılığıyla kaliteyi yalnızca kayıt altına alan değil, süreçleri gerçek zamanlı izleyen bir yapıya dönüştürmektedir (Ak, 2023). Sağlık Bilişim ve Yönetim Sistemleri Topluluğu (HIMSS) tarafından geliştirilen Elektronik Tıbbi Kayıt Benimseme Modeli (EMRAM) kademeleri de bu dönüşümün kurumsal olgunluk düzeyini görünür kılan bir ölçek sunmaktadır (Ak, 2023; Araç ve Koç, 2023). Böylece dijitalleşme, özellikle ölçme-izleme altyapısı bakımından kalite standartlarının günlük işleyişe nüfuz etme kapasitesini artıran bir mekanizma olarak görünmektedir.

Yalın hastane yaklaşımı da benzer biçimde kaliteyi operasyonel süreçlerle ilişkilendirmektedir. Uzun bekleme süreleri, gereksiz hasta transferleri, mükerrer tetkikler, aşırı stok ve bürokratik gecikmeler, yalın düşüncenin hedef aldığı başlıca israf alanlarıdır (Doğan ve Şimşek Yağlı, 2019). Değer Akış Haritalama, 5S, Kaizen ve görsel yönetim uygulamaları, standartların sahadaki uygulanabilirliğini güçlendiren araçlar olarak öne çıkmaktadır. İncelenen çalışmalar, süreç sadeleştirme ile dijitalleşmenin birlikte ilerlediği kurumlarda kalite yönetiminin form doldurma yükünden çok klinik ve yönetsel akışın yeniden tasarımına yaklaştığını düşündürmektedir (Acar, 2023; Ak, 2023).

Çalışan güvenliği ve ergonomi boyutu da aynı nedenle merkezi önemdedir. Risk yönetimi, şiddeti önleme, mesleki eğitim, fiziksel ergonomi ve psikolojik güvenlik alanları, hem JCI hem de SAS içinde geniş yer tutmakta; kalite süreçlerinin sahadaki kabulünü ve sürdürülebilirliğini doğrudan etkilemektedir (Araç ve Koç, 2023; Şahin, 2020). Çalışma koşulları iyileşmediğinde kalite uygulamaları kâğıt üzerinde ilerleyebilmekte, saha düzeyinde ise direnç ve tükenmişlik üretebilmektedir. Bu nedenle çalışan güvenliği, hasta güvenliğinin dolaylı bir yan konusu değil, akreditasyon etkisinin kurumsal kapasiteye dönüşmesinde belirleyici bir ara halka olarak görünmektedir (Acar, 2023; Doğan ve Şimşek Yağlı, 2019).

Sistematiik Derleme ve Meta Analiz/ Systematic Review and MetaAnalysis

Tablo 3. Kurumsal Etkiyi Güçlendiren ve Zayıflatan Mekanizmalar

Mekanizma	Güçlendirici yön	Zayıflatıcı koşul	Temsili kaynaklar
Dijitalleşme	Veri üretimini, hata izlemi ve geri bildiri günlük işleyişe taşır.	Tek başına teknik yatırım olarak kaldığında belge akışını artırıp davranış değişikliğine dönüşmeyebilir.	Ak (2023); Araç ve Koç (2023)
Yalın yönetim	İsrafı azaltarak standartların sahadaki uygulanabilirliğini artırır.	Üst yönetim desteği ve çalışan katılımı zayıf olduğunda geçici proje etkisi yaratabilir.	Acar (2023); Doğan ve Şimşek Yağlı (2019)
Çalışan güvenliği ve liderlik	Psikolojik güvenlik, eğitim ve yetkilendirme yoluyla kalite kültürünü kalıcılaştırır.	İş yükü, direnç ve savunmacı iletişim ortamında sürdürülebilirlik zayıflar.	Bıyıklı ve Fidan (2023); Şahin (2020)

Not. Tablo, aracı mekanizmaların merkezi karşılaştırma ölçütleriyle nasıl ilişkilendiğini özetlemektedir.

4.4 Sürdürülebilirliği Zayıflatan Koşullar

Tematik sentezin dördüncü bulgusu, akreditasyonun yararlarının literatürde çoğunlukla olumlu anlatılmasına karşın, kurumsal etkinin bağlama duyarlı olduğudur. Kurum kültürü, personel direnci, iletişim eksikliği, iş yükü ve maliyet baskısı, standartların kurumsal etki üretme kapasitesini belirgin biçimde sınırlamaktadır (Bıyıklı ve Fidan, 2023). Klinik ekiplerin akreditasyonu asli işten uzaklaştıran ek bir bürokratik görev olarak algıladığı durumlarda, belge üretimi artmakta; öğrenme ve iyileştirme kapasitesi ise zayıflamaktadır (Avcıl ve Uslu, 2022; Şahin, 2020). Fiziksel altyapı iyileştirmeleri, danışmanlık giderleri, denetim hazırlıkları ve yoğun dokümantasyon gereksinimi, akreditasyonun özellikle kısa vadede hastaneler üzerinde ek yük oluşturmaya yol açabilmektedir (Şahin, 2020; Kömürcü vd., 2014). Bu nedenle akreditasyonun klinik sonuçlara katkısı, her kurumda

aynı yoğunlukta ve aynı hızda ortaya çıkan doğrusal bir etki olarak okunmamalıdır. Mevcut literatür, olumlu etkinin daha çok güçlü liderlik, veri güvenilirliği, çalışan katılımı ve iç denetim kapasitesinin bir araya geldiği kurumsal ortamlarda belirginleştiğine işaret etmektedir (Alkhenizan ve Shaw, 2011). Belge odaklılık, sürdürülebilirliği zayıflatan en görünür risklerden biridir. Dış denetime hazırlık dönemlerinde yüksek düzeyde uyum üretilen denetim sonrasında eski rutinelere dönülmesi, kalite kültürünün içselleşmediği kurumlarda sık karşılaşılan bir örüntü olarak aktarılmaktadır. İç ve dış örgütsel iletişimin bütünleşmediği durumlarda değişim tehdit olarak algılanmakta ve süreçler savunmacı davranış üretmektedir (Kocabaş, 2005; Balcı, 2005). İnceleme kapsamındaki kaynaklar, kalite sistemlerinin kalıcı etkisinin standartların varlığından çok Planla-Uygula-Kontrol Et-Önlem Al (PUKÖ) mantığının kurumsal reflekse dönüşmesine bağlı olduğunu düşündürmektedir.

5. TARTIŞMA

5.1 Üç Ölçütün Açıklayıcılığı

Çalışmanın önerdiği karşılaştırmalı çerçeve, kalite ile akreditasyon arasındaki ilişkinin neden yalnızca standart uyumu üzerinden okunamayacağını açıklamaktadır. Hasta deneyimi, ölçme-izleme altyapısı ve sürdürülebilirlik birlikte ele alındığında, aynı kurumsal yapının neden bir yerde taban kalite sağlayıp başka bir yerde daha derin bir akreditasyon mantığına dönüştüğü daha net görünmektedir. İncelenen literatür, hasta deneyiminin standartların hizmet alan üzerindeki sonuç boyutunu görünür kıldığını; ölçme-izleme altyapısının kaliteyi veri ve dış değerlendirme ile bağladığını; sürdürülebilirliğin ise bütün bu yapının gündelik işleyişe yerleşme derecesini açıkladığını göstermektedir. Bu bulgu, hasta deneyimi ile algılanan hizmet kalitesi arasındaki ilişkiyi vurgulayan çalışmalarla (Avcıl ve Uslu, 2022; Araç ve Koç, 2023) örtüşmekte; kaliteyi yalnızca teknik uyuma indirgeyen yaklaşımların açıklayıcı gücünün sınırlı kaldığını gösteren yerli alan yazınına desteklemektedir. Bu çerçeve, literatürde sık görülen iki indirgemeyi zayıflatmaktadır. İlk indirgeme, kalite standartlarını salt mevzuat ve prosedür kümesi gibi ele almaktır. İkinci indirgeme ise akreditasyonu yalnızca kurum prestiji ve görünürlük aracı olarak yorumlamaktır. Oysa tematik sentez, kalite tabanı ile akreditasyon derinliği arasındaki farkın

Sistemik Derleme ve Meta Analiz/ Systematic Review and MetaAnalysis
kurumsal öğrenme, öz değerlendirme ve iyileştirme zorunluluğu bakımından daha açıklayıcı olduğunu ortaya koymaktadır.

5.2 Kalite Tabanı İle Akreditasyon Derinliği Arasındaki Gerilim

SKS, SAS ve JCI karşılaştırması, ulusal model ile uluslararası model arasında basit bir üstünlük sıralaması kurulmasını gerektirmemektedir. İnceleme kapsamındaki literatür, SKS'nin yaygın ve standartlaştırıcı bir taban sağladığını; SAS ve JCI'nin ise dış değerlendirme, daha ayrıntılı hasta deneyimi başlıkları ve görünür iyileştirme planları yoluyla kaliteyi daha yoğun bir kurumsal denetime bağladığını düşündürmektedir (Araç ve Koç, 2023; Şahin, 2020). Burada belirleyici mesele, modelin ulusal ya da uluslararası olması değil; kurumları hangi yoğunlukta veri üretmeye, öz değerlendirmeye ve geri bildirim mekanizmalarını işletmeye yönelttiğidir. Bu gerilim, akreditasyonun otomatik yarar üreten nötr bir araç olarak okunamayacağını da göstermektedir. Modellerin kuruma sunduğu çerçeve sabit görünse de, kurumsal etki liderlik kapasitesi, personelin sürece katılımı, dijital altyapının düzeyi ve iç denetim işlevi tarafından yeniden üretilmektedir. Aynı standart seti, bir kurumda öğrenme ve iyileştirme alanı açarken başka bir kurumda belge uyumu baskısını artırabilmektedir. Tartışmanın kritik sonucu, akreditasyon etkisinin modele içkin tek yönlü bir çıktı değil, örgütsel koşullarla birlikte üretilen bir süreç olduğu yönündedir. Bu sonuç, akreditasyonun etkisini bağımsız dış değerlendirme ve kurumsal öğrenme kapasitesine bağlayan uluslararası bulgularla (Alkhenizan ve Shaw, 2011; Tabrizi, Gharibi ve Wilson, 2011) tutarlıdır. Türkiye bağlamında ise etkinin kurumsal koşullara göre değiştiğini vurgulayan çalışmalar (Bıyıklı ve Fidan, 2023; Şahin, 2020), modelin adından çok uygulama bağlamının belirleyici olduğu yönündeki bulguyu güçlendirmektedir.

5.3 Bu Çerçevenin Açıklayıcı Gücü ve Sınırları

Makalenin önerdiği çerçeve, dağınık literatürü tek bir merkezî tartışma etrafında toplamayı kolaylaştırmaktadır. Dijitalleşme, yalın yönetim ve çalışan güvenliği gibi başlıklar böylece ayrı temalar halinde genişletilmek yerine, kalite standartlarının neden bazı kurumlarda sahaya yerleşip bazı kurumlarda yüzeysel uyumda kaldığını açıklayan mekanizmalar olarak okunabilmektedir. Aynı yaklaşım, tartışmayı sağlıkta kaliteyle ilişkili her

meseleyi kapsama iddiasından uzaklaştırıp seçilmiş üç ölçütün açıklayıcı gücüne dayandırmaktadır. Yine de çerçevenin sınırları bulunmaktadır. Korpus, makalenin ilan edilmiş kanıt tabanı ile sınırlı olduğu için çıkarımlar, nicel genelleme iddiası taşıyan sonuçlar olarak okunmamalıdır. İnceleme, daha çok belirli bir literatür kümesi içinde hangi örüntülerin tekrar ettiğini ve bu örüntülerin sağlık kurumlarında kalite-akreditasyon ilişkisini hangi mantıkla açıkladığını göstermektedir. Bu nedenle çalışma, kesin hüküm veren evrensel bir model önermekten çok, sağlık kurumlarında kalite tabanı ile akreditasyon derinliğini birlikte okumaya yarayan kavramsal bir çerçeve sunmaktadır. Bu yönüyle çalışmanın bulguları, benzer tematik derlemelerin de belirttiği gibi (Doğan ve Şimşek Yağlı, 2019), nicel genelleme yerine kavramsal aktarılabilirlik düzeyinde değerlendirilmelidir.

5.4 Çalışmanın Sınırlılıkları

Çalışma, makalenin mevcut kaynak setiyle sınırlıdır. Korpus, sağlık kurumlarında kalite ve akreditasyon ilişkisini tartışan 24 kaydın tematik çözümlemesine dayanmakta; veri tabanı temelli kapsamlı sistematik tarama, bibliyometrik haritalama ya da meta-analitik etki hesabı içermemektedir. Elde edilen sonuçlar bu nedenle nicel temsil gücünden çok kavramsal açıklama ve karşılaştırmalı yorum üretmektedir. İkinci sınırlılık, incelemenin hastane merkezli kalite ve akreditasyon literatürüne odaklanmasıdır. Birinci basamak, uzun süreli bakım ya da hastalık temelli özel hizmet alanları çalışma kapsamına alınmamıştır. Üçüncü sınırlılık ise bazı klasik metinlerin ikincil atıf yoluyla kullanılmasıdır. Bu tercih, kavramsal süreklilik sağlamaktadır; yine de güncel uygulama farklılıklarının yorumunda esas ağırlık daha yeni sağlık yönetimi literatürüne verilmiştir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Tematik derleme, sağlık kurumlarında kalite ve akreditasyon süreçlerinin tek bir fayda anlatısına indirgenemeyeceğini göstermektedir. Kalite, ancak klinik doğruluk, hasta deneyimi, veri temelli izleme, çalışan güvenliği ve kurumsal öğrenme birlikte düşünüldüğünde açıklayıcı bir yönetsel kategori haline gelmektedir. Bu nedenle sağlıkta kalite tartışması, standart metinlerinin varlığıyla değil, bu standartların kurumsal işleyişte nasıl hayat bulduğuyla anlam kazanmaktadır. İnceleme kapsamındaki literatür, SKS'nin geniş ölçekli bir taban kalite çerçevesi sunduğunu (Araç ve Koç,

Sistematiik Derleme ve Meta Analiz/ Systematic Review and MetaAnalysis
2023; Güdük ve Kılıç, 2017); SAS ve JCI'nin ise dış değerlendirme, daha belirgin hasta deneyimi alanları ve görünür iyileştirme döngüleri yoluyla daha derin bir akreditasyon mantığına yaklaştığını (şahin, 2020; Cengiz, 2018) göstermektedir. Bununla birlikte kurumsal etki, modelin adından çok liderlik, personel katılımı, dijital altyapı ve iç denetim kapasitesi tarafından şekillenmektedir. Aynı nedenle akreditasyonun etkisi, her kurumda aynı yoğunlukta ortaya çıkan bir sonuç değil, örgütsel koşullarla birlikte üretilen bağlama duyarlı bir süreç olarak değerlendirilmelidir. Çalışmanın ulaştığı temel sonuç, kalite standartlarının kalıcı etki üretmesinin belge odaklı uyumla değil, öz değerlendirme, geri bildirim, süreç tasarımı ve öğrenme kapasitesiyle ilişkili olduğudur. Sağlık kurumlarında kalite yönetimi bu nedenle denetim dönemlerine sıkışan bir faaliyet olarak değil; dijitalleşme, yalın yönetim ve çalışan güvenliğini aynı kurumsal çerçevede birleştiren sürdürülebilir bir yönetişim pratiği olarak ele alınmalıdır. Bu çerçevede çeşitli paydaşlara yönelik öneriler geliştirilebilir. Sağlık kuruluşlarına yönelik olarak, kalite ve akreditasyon çalışmalarının yalnızca denetim dönemlerine sıkışmaması için iç denetim, veri üretimi ve geri bildirim mekanizmalarının srekliilik içinde işletilmesi; belge odaklı uyum yerine süreç tasarımı ve kurumsal öğrenmeye dayalı bir kalite kültürünün kurumsallaştırılması önerilir. Yöneticilere yönelik olarak, liderlik desteğinin, personel katılımının ve psikolojik güvenliğin kalite uygulamalarının srdrlebilirliğindeki belirleyici rolü göz önünde bulundurularak, çalışan güvenliği ve sürekli eğitime yatırım yapılması önem taşımaktadır. Politika yapıcılar ve düzenleyici kurumlara yönelik olarak, ulusal zorunlu kalite tabanı ile gönüllülük esaslı akreditasyon arasındaki tamamlayıcılığı güçlendirecek teşvik ve rehberlik mekanizmalarının geliştirilmesi düşünülebilir. Araştırmacılar yönelik olarak ise, bu derlemenin sndğu karşılaştırmalı çerçevenin saha verisiyle ve nicel yöntemlerle sınılanması önerilmektedir.

Etik Kurul Onayı

Araştırmanın etik kurul izni gerektirmeyen araştırmalardan olduğu beyan edilmiştir.

Çıkar Çatışması ve Finansal Katkı Beyanı

Yazarlar tarafından herhangi bir çıkar çatışması ve finansal katkı beyan edilmemiştir.

Yazarlık Katkı Beyanı

Yazar katkısı %100

KAYNAKÇA

- Acar, S. (2023). Yalın yönetimin sağlık sektörü uygulamalarına ilişkin örnekler ve literatür incelemesi. *Bingöl Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 26, 241-263.
- Ak, S. (2023). Dijital hastane dönüşümünde Türkiye etkisi. *Güncel Sağlık Yönetimi Dergisi*, 1(1), 24-35.
- Alkhenizan, A., & Shaw, C. (2011). Impact of accreditation on the quality of healthcare services: A systematic review of the literature. *Annals of Saudi Medicine*, 31(4), 407-416.
- Araç, S., & Koç, E. S. (2023). Sağlık kurumlarında kalite ve akreditasyon. *International Anatolia Academic Online Journal Health Sciences*, 9(3), 210-224.
- Avcı, K. (2017). Klinik kalite ölçümü ve denetimi. *Sağlık Akademisyenleri Dergisi*, 4(3), 181-185.
- Avcıl, S., & Uslu, K. (2022). JCI sağlık standartlarının akreditasyonunun Türkiye’de uygulanmasında üniversite ve devlet hastanelerinin hizmet kalitesinin incelenmesi. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 23(1), 279-297.
- Balcı, A. (2005). Kamu örgütlerinde toplam kalite yönetimi uygulanması: Olumlu perspektifler ve olası zorluklar. *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 2005(2), 196-211.
- Bıyıklı, F., & Fidan, M. (2023). Değişime direncin akreditasyon algısına etkisinde örgütsel iletişimin ılımlayıcı rolü. *Gaziantep University Journal of Social Sciences*, Özel Sayı, 412-433.

Sistematiik Derleme ve Meta Analiz/ Systematic Review and MetaAnalysis

- Bowen, G. A. (2009). Document analysis as a qualitative research method. *Qualitative Research Journal*, 9(2), 27-40.
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77-101.
- Cengiz, C. (2018). Sağlık hizmetlerinde akreditasyon programları ve TÜSKA. *Sağlıkta Kalite ve Akreditasyon Dergisi*, 21-26.
- Donabedian, A. (1990). The seven pillars of quality. *Archives of Pathology & Laboratory Medicine*, 114(11), 1115-1118. (İkincil kaynak — Aktaran: Araç ve Koç, 2023).
- Doğan, N. Ö., & Şimşek Yağlı, B. (2019). Sağlık sektöründe yalın düşünce: Bir literatür derlemesi. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 22(2), 467-490.
- Güdük, Ö., & Kılıç, C. H. (2017). Sağlık hizmetleri akreditasyonu ve Türkiye’de gelişimi. *Düzce Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Dergisi*, 7(2), 102-107.
- Institute of Medicine [IOM]. (2001). *Crossing the quality chasm: A new health system for the 21st century*. National Academy Press.
- Kayral, İ. H. (2018). Dünya’da ve Türkiye’de sağlık hizmetleri akreditasyonu. *Sağlıkta Kalite ve Akreditasyon Dergisi*, 27-31.
- Kocabaş, F. (2005). Değişime uyum sürecinde iç ve dış örgütsel iletişim çabalarının entegrasyonu gerekliliği. *Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(13), 247-252.
- Kömürcü, N., Durmaz, A., Bayram, N., Koyucu, R. G., Karaman, Ö. E., & Toker, E. (2014). Sağlık hizmetlerinde kalite standartları ve modelleri. *Sağlıkta Performans ve Kalite Dergisi*, (7), 95-114.
- Lüleci, M., İkizler, C., & Koç Aytekin, G. (2019). Sağlık işletmeleri ve toplam kalite uygulamalarının hastane personeli performansına etkisi. *Ufuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 8(16), 21-41.
- Özdemir Karaca, P., & Usta Kara, I. (2020). Sağlıkta kalite ve akreditasyon standartları: Edirne, Kırklareli ve Tekirdağ’daki hastanelerin web

- Rooney, A. L., & Van Ostenberg, P. R. (1999). *Licensure, accreditation and certification: Approaches to health services quality*. Quality Assurance Project.
- Şahin, D. (2020). JCI akreditasyonu ile Türkiye’de sağlık hizmetlerinin kalite ve akreditasyonu ile ilgili kuruluşların çalışmalarına ilişkin araştırma. *Sağlıkta Kalite ve Akreditasyon Dergisi*, 16-26.
- Tabrizi, J. S., Gharibi, F., & Wilson, A. J. (2011). Advantages and disadvantages of health care accreditation models. *Health Promotion Perspectives an International Journal*, 1(1), 1-31.
- Wagner, C., Groene, O., DerSarkissian, M., vd. (2014). The use of on-site visits to assess compliance and implementation of quality management at hospital level. *International Journal for Quality in Health Care*, 26(Suppl 1), 27-35.

T.C. TRAKYA ÜNİVERSİTESİ KALİTE VE STRATEJİ YÖNETİMİ DERGİSİ YAZIM KURALLARI

T.Ü. Kalite ve Strateji Yönetimi Dergisi'nde, aşağıda belirtilen şartlara uyan eserler hakem değerlendirme sürecine alınmaktadır.

Çalışmalarını dergimize gönderen yazarlardan, Ana Makale Dosyası, Kapak Dosyası ve Telif Hakkı Anlaşması Formu talep edilmektedir. Hakem değerlendirme sürecinin gecikmeye uğramaması ve sürecin derhal başlatılabilmesi için yazarların dosyalarını aşağıda belirtildiği şekilde yüklemesi önem arz etmektedir.

Yazarlara çalışmalarında Türk Dil Kurumu'nun İmlâ Kılavuzu'na uyması tavsiye edilmektedir.

Çalışmalar Word programına göre 11 punto, Times New Roman yazı karakteriyle, tek satır aralığında yazılmalıdır. Paragraflar arasında önce 0 sonra 6nk boşluk bırakılmalıdır. Dipnot kullanıldığında dipnotlar iki yana yaslanmış olarak, 10 punto Times New Roman karakteri ile yazılmalıdır.

A4 kağıdına kenar boşlukları üst 6.2 cm, alt 5.5 cm, sağ ve sol 4 cm, üst bilgi 5.2 cm, alt bilgi 5 cm, cilt payı 0 cm olacak şekilde düzenlenmelidir. Varsa tablo, şekil vb. kenar boşluklarına uygun bir şekilde örnek makale dosyasında belirtildiği formatta düzenlenmelidir.

Çalışma 8000 kelimeyi geçmemelidir.

Telif Hakkı Anlaşması Formu

Form web sitesi üzerinden yazarlara sunulmaktadır.

Telif Hakkı Anlaşması Formu'nda, tüm yazarlara ait bilgiler eksiksiz doldurulduktan sonra çıktı alınmalıdır. Form tüm yazarlar tarafından ıslak olarak imzalandıktan sonra taratılarak sisteme yüklenmelidir.

Benzerlik Oranı

Dergimiz yayın politikası gereği çalışmaların benzerlik oranı %20'nin altında olmalıdır. Benzerlik raporları Editör Kurulu tarafından alınmaktadır. %20 benzerlik oranının altında olsa dahi Editör Kurulu metin üzerinde değişiklik yapılmasını talep edebilir.

Kapak dosyası

Örnek kapak dosyası web sitesi üzerinden yazarlara sunulmaktadır.

Ana makale dosyası

Örnek ana makale dosyası web sitesi üzerinden yazarlara sunulmaktadır. Anamakale dosyası yazım kuralları ve örnek dosyaya uygun bir şekilde düzenlenmeyen çalışmalar hakem değerlendirme sürecine alınmaksızın, ön kontrol sürecinde reddedilmektedir.

Ana makale dosyası Türkçe ve İngilizce başlık, öz ve anahtar kelimeler ile başlamalıdır.

Tüm paragrafların ilk satırı 1 cm içeriden başlamalıdır.

Ana başlıklar büyük harfle ve metin gövdesini ortalayacak şekilde, alt başlıklar ise her sözcüğün ilk harfi büyük olacak şekilde, 1 cm içeriden başlamalıdır.

Tüm başlıklar (Giriş ve Sonuç hariç) numaralandırılmalıdır. Her başlık altında açıklayıcı bir bölüm yazıldıktan sonra yeni bir başlık eklenmelidir.

Tüm tablo, şekil ve resimler numaralandırılmalı ve adlandırılmalıdır. Tablo adları üstte, şekil ve resim adları ise altta verilmelidir. Tüm tablo, şekil ve resim adları ortalımalı, 11 punto Times New Roman yazı karakteriyle yazılmalıdır. Kaynakları (varsa) altta, kaynakçadaki gösterilen uzun haliyle 10 punto Times New Roman yazı karakteriyle verilmelidir.

Tüm tablo, şekil ve resimler sayfa kenar boşluklarına uygun bir şekilde düzenlenmelidir.

Çalışmalarda “metin içi kaynak gösterim” (APA 6) yöntemi kullanılmalıdır. Kaynakça kullanılan kaynak gösterme yöntemine uygun bir şekilde, tek bir başlık altında alfabetik olarak sıralanmalıdır.

Varsa ekler kaynakçadan sonra eklenmelidir.

Metin İçi Gösterim Yöntemi

İstifade edilen kaynaklar metin içerisinde kaynakça bağlacıyla “yazar ve yıl” yöntemine göre, yazarın soyadı, basım yılı ve sayfa numarası verilerek yapılmalıdır.

a. Yazarın adı yazı içinde geçiyorsa, kaynağın yılı parantez içinde yazılmalıdır.

Örnek: Yıldırım (1966). ya da sayfa no vererek, Yıldırım (1966: 70-97).

b. Bazı durumlarda yazarın adı parantez içinde verilebilir.

Örnek: Bu alanda yeni gelişmeler kaydedilmektedir. (Raths, 1967: 40-85).

c. Aynı yılda aynı yazar tarafından yazılmış iki kaynak gösterilecekse, aşağıdaki şekilde verilir.

Örnek: Gates (1967a: 45-50; 1967b: 130-170).

d. Kaynak iki yazarlı ise yalnızca soyadları yazılır. Örnek: Massialas ve Cox (1966: 37-66).

e. Soyadları aynı olan iki yazarın aynı yılda yayınlanmış eserleri, adlarının ilk harfleri ile ayırılır.

Örnek: Smith, O. ve Smith, B. (1958: 251-251).

f. Kaynağın yazarı ikiden fazla ise, birinci verilişte bütün soyadları yer alır. Örnek: Bursalıoğlu, Aydın, Kaya, (1995: 120-145).

g. Daha sonraki verilişlerde “vd.” kullanılır. Örnek: Bursalıoğlu vd. (1995: 120-145).

h. Bir dizi biçiminde verilen kaynaklar en yeni tarihli olandan eski olana doğru sıralanarak bir parantez içine alınır ve noktalı virgül ile ayrılır.

Örnek: Bu konudaki son gelişmelere göre (Cobb, 1972: 221; Flanders, 1970:124; Bursalıoğlu vd., 1995: 31).

İ. Yazarı belli olmayan internet kaynaklarına atıf yapılırken, parantez açılır, söz konusu internet kaynağının başlığından birkaç kelime seçilerek tırnak içine alınır, daha sonra yılı yazılarak parantez kapatılır.

Örnek: (“İnternette 1 saniyede”, 2017)

Kaynakça düzenlemesi

Çalışmada yararlanılan kaynaklar, tek bir Kaynakça başlığı altında verilmelidir. İnternet kaynakları da dahil olmak üzere tüm kaynaklar alfabetik olarak sıralanmalıdır.

İnternet kaynaklarına Erişim Tarihi: eklenmelidir.

APA 6 yöntemi için belirtilmemiş hususlarla ilgili olarak https://www.tk.org.tr/APA/apa_2.pdf adresine başvurulabilir.