

T.C.
İSTANBUL GELİŞİM ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

İşletme Anabilim Dalı

**YALIN YÖNETİM ANLAYIŞININ, İŞLETMELERİN
HİZMET KALİTESİ VE HİZMETİ ALAN TARAFLARA
ETKİLERİ: SAĞLIK SEKTÖRÜNDE BİR UYGULAMA**

Doktora Tezi

Ömer Faruk ŞARKBAY

Danışman

Dr. Öğr. Üyesi Abdül'naim TEMUR

İstanbul – 2021

TEZ TANITIM FORMU

- Yazar Adı Soyadı** : Ömer Faruk ŞARKBAY
- Tezin Dili** : Türkçe
- Tezin Adı** : Yalın Yönetim Anlayışının, İşletmelerin Hizmet Kalitesi ve Hizmeti Alan Taraflara Etkileri: Sağlık Sektöründe Bir Uygulama
- Enstitü** : İstanbul Gelişim Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü
- Anabilim Dalı** : İşletme
- Tezin Türü** : Doktora
- Tezin Tarihi** : 18 / 05 / 2021
- Sayfa Sayısı** : 161
- Tez Danışmanları** : Dr. Öğr. Üyesi Abdül'naim TEMUR
- Dizin Terimleri** : Yalın Yönetim, Yalın Düşünce, Hizmet, Kalite, Hizmet Kalitesi
- Türkçe Özet** : Bu tez, yalın yönetim anlayışının, işletmelerin hizmet kalitesi ve hizmeti alan taraflara etkilerinin neler olduğuna yönelik, alan uygulamalı bir çalışmadır.
- Dağıtım Listesi** : 1. İstanbul Gelişim Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsüne
2. YÖK Ulusal Tez Merkezine

Ömer Faruk ŞARKBAY

T.C.
İSTANBUL GELİŞİM ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

İşletme Anabilim Dalı

**YALIN YÖNETİM ANLAYIŞININ, İŞLETMELERİN
HİZMET KALİTESİ VE HİZMETİ ALAN TARAFLARA
ETKİLERİ: SAĞLIK SEKTÖRÜNDE BİR UYGULAMA**

Doktora Tezi

Ömer Faruk ŞARKBAY

Danışman

Dr. Öğr. Üyesi Abdül'naim TEMUR

İstanbul – 2021

BEYAN

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

Ömer Faruk ŞARKBAY

... / ... / 2021



T.C.
İSTANBUL GELİŞİM ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

Ömer Faruk ŞARKBAY'ın “**Yalın Yönetim Anlayışının, İşletmelerin Hizmet Kalitesi ve Hizmeti Alan Tarafllara Etkileri: Sağlık Sektöründe Bir Uygulama**” adlı tez çalışması, jürimiz tarafından İŞLETME bilim dalında DOKTORA tezi olarak kabul edilmiştir.

İmza
Başkan _____
Prof. Dr. Burhanettin Aykut ARIKAN

İmza
Üye _____
Doç. Dr. Kemal ERKİŞİ

İmza
Üye _____
Doç. Dr. Mustafa YURTTADUR

İmza
Üye _____
Dr. Öğr. Üyesi Abdül'naim TEMUR
(Danışman)

İmza
Üye _____
Dr. Öğr. Üyesi Hülya YILMAZ

ONAY

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

... / ... / 2021

İmzası
Prof. Dr. İzzet GÜMÜŞ
Enstitü Müdürü

ÖZET

Bu çalışmanın amacı; yalın yönetim anlayışının, işletmelerin hizmet kalitesine ve hizmeti alan taraflara etkilerinin analiz edilmesidir. Yalın yönetim, süreçleri iyileştiren veya maliyetleri düşüren bir araçlar ve teknikler takımı olarak tanımlanmaktadır. Sıfır hata veya sıfır israfın hedeflendiği yönetim şekli, yalın yönetimin en önemli amaçlarından birisidir. Yalın yönetim uygulamaları sağlık hizmetleri açısından bireylerin eşit düzeyde, güvenli, uygun yollardan ve hızlı bir şekilde hizmet alabilmelerini amaçlamaktadır. İşletmelerin, işleyen sistemlerde meydana gelen sorunların ve hataların en kısa zamanda çözmesi ve israftan kaçınması için önlemler almayı da amaçlamaktadır. Sözü edilen amaçları benimsemiş olan sağlık kurumları, yalın yönetim uygulamalarından yararlanarak her kademede bu teknikleri uygulamaları ile misyonlarını gerçekleştirmektedirler.

Sağlık kuruluşlarının; yaşam kalitesinin artırılmasında, sağlıklı yaşam ve hastalık halinde sağlık hizmeti sunumu, insan yaşamında özel bir öneme sahiptir. Diğer taraftan, sağlık hizmetlerinin kalitesi, hastalığı kısa sürede teşhis ve erken tedavi; ülkelerin sosyo-ekonomik açıdan gelişmişlik düzeyinin de bir göstergesi olarak kabul edilmektedir. Bu bakımdan, sağlık kurumlarının verdikleri hizmetlerin kalitesinin ölçülebilmesi, bu süreçlerin bütünsel bir yaklaşımla ele alınmasını gerektirmektedir.

Anahtar Sözcükler: Yalın Yönetim, Yalın Düşünce, Hizmet, Kalite, Hizmet Kalitesi.

SUMMARY

The aim of this study is; It is the analysis of the effects of the lean management approach on the service quality of the enterprises and the service receiving parties. Lean management is defined as a set of tools and techniques that improve processes or reduce costs. The management style in which zero error or zero waste is targeted is one of the most important goals of lean management. Lean management practices aim to enable individuals to receive services at an equal level, safe, appropriate ways and quickly in terms of healthcare services. It also aims to take measures for businesses to solve the problems and errors that occur in the operating systems as soon as possible and to avoid waste. Healthcare institutions that have adopted the aforementioned objectives, make use of lean management practices and realize their missions by applying these techniques at all levels.

Health institutions; In improving the quality of life, healthy life and health service provision in case of illness have a special importance in human life. On the other hand, the quality of health services, diagnosis and early treatment of the disease; It is also accepted as an indicator of the socio-economic development level of the countries. In this respect, measuring the quality of the services provided by health institutions requires handling these processes with a holistic approach.

Key Words: Lean Management, Lean Thought, Service, Quality, Service Quality.

İÇİNDEKİLER

ÖZET.....	i
SUMMARY	ii
İÇİNDEKİLER	iii
KISALTMALAR	viii
TABLolar LİSTESİ.....	ix
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	ix
ÖNSÖZ.....	x
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

YALIN YÖNETİM

1.1. Yalın Yönetim Kavramsal Çerçeve	3
1.1.1. Yalın Yönetim Kavramı.....	3
1.1.2. Yalın Düşünce Kavramı.....	6
1.1.3. Yalın Üretim Kavramı	7
1.1.4. Yalın Yönetimin Önemi.....	10
1.1.5. Yalın Yönetimin Amaçları.....	12
1.1.6. Yalın Yönetimin Göstermiş Olduğu Gelişim	13
1.1.7. Yalın Yönetimin Ortaya Çıkış Nedenleri.....	14
1.2. Yalın Yönetimin İlkeleri	14
1.2.1. Akış Prensibi İlkesi	15
1.2.2. Değer İlkesi	16
1.2.3. Değer Akışı İlkesi	16
1.2.4. Çekme Prensibi İlkesi	17
1.2.5. Mükemmellik Prensibi İlkesi	19
1.3. Yalın Organizasyonun Temel Fonksiyonları	19
1.3.1. Takım Ruhu	20
1.3.2. Disiplin.....	21
1.3.3. Doğrudan ve Sağlıklı Haberleşme	22
1.3.4. Müşteri Tarafından Yönlendirme	23
1.3.5. Basitlik ve Görsellik	24
1.3.6. Yetki ve Sorumluluklar	25
1.3.7. Yatay Bir Organizasyon Olma.....	25

1.4. Yalın Yönetim Teknikleri	26
1.4.1. Görsel Yönetim	27
1.4.2. Kanban	28
1.4.3. Tam Zamanında Üretim (JIT)	29
1.4.4. Poka Yoke	30
1.4.5. Kaizen	31
1.4.6. 5S	32
1.4.6.1. Seiri (Sınıflandır)	34
1.4.6.2. Seiton (Düzenleme)	35
1.4.6.3. Seiso (Sil)	35
1.4.6.4. Seiketsu (Standartlaştır)	36
1.4.6.5. Shitsuke (Sürdür)	36

İKİNCİ BÖLÜM

HİZMET KALİTESİ

2.1. Hizmet ile İlgili Kavramsal Çerçeve	38
2.1.1. Hizmet Kavramı	38
2.1.2. Hizmet Süreçleri	39
2.1.3. Hizmet Sınıflandırılması	40
2.1.6. Hizmet Kalitesinin Ölçülmesi	40
2.2. Hizmetlerin Özellikleri	41
2.2.1. Hizmetlerin Çeşitli Olması	43
2.2.2. Hizmetlerde Sahipliğin Olmaması	43
2.2.3. Hizmetlerin Ayrılmaz Olması	44
2.2.4. Hizmetlerin Dayanıksız Olması	45
2.2.5. Hizmetlerin Dokunulamaz Olması	45
2.3. Kalite ile İlgili Kavramsal Çerçeve	46
2.3.1. Kalite Kavramı	46
2.3.2. Hizmet Bakımından Kalite	48
2.3.3. Üretim Açısından Kalite	48
2.3.4. Kalitenin Boyutları	49
2.4. Hizmet Kalitesi ile İlgili Kavramsal Çerçeve	50
2.4.1. Hizmet Kalitesi Kavramı	50
2.4.2. Teknik Kalite	51
2.4.3. Beklenen Kalite	52

2.4.4. Algılanan Kalite	54
2.4.5. İşlevsel Kalite.....	55
2.4.6. Hizmet Kalitesinin Yararları	55
2.5. Hizmet Kalitesi Boyutları	57
2.5.1. Fiziksel Özellikler (Tangibles)	58
2.5.2. Güvenilirlik	58
2.5.3. Yetenek	59
2.5.4. Yeterlilik (Competence).....	59
2.5.5. Nezaket	60
2.5.6. Heveslilik	60
2.5.7. İletişim	61
2.5.8. Ulaşılabilirlik	62
2.5.9. İnanılabilirlik (Credibility).....	62
2.6. Hizmet Kalitesi Modelleri.....	63
2.6.1. SERVQUAL Hizmet Kalitesi Modeli	64
2.6.2. SERVPERF Modeli	67
2.6.3. 4Q Modeli	68
2.6.4. Noriaki Kano Modeli	69
2.6.5. Lehtinen & Lehtinen'in Hizmet Kalitesi	69
2.6.6. Grönroos'un Algılanmış Hizmet Kalite Modeli.....	70
2.6.7. Parasuraman, Zeithaml ve Berry'nin Fark Analizi Modeli.....	71
2.6.8. Entegre Model.....	72
2.6.9. Servis Kalite Modeli	73
2.6.10. Boşluk Modeli.....	74
2.6.11. Hiyerarşik Yaklaşım Modeli.....	75
2.6.12. Özel Değişim Değerlendirme Modeli	76
2.6.13. Kavramsal Hizmet Kalitesi Modeli.....	76
2.6.14. Perakendeci Hizmet Kalitesi Modeli	77
2.6.12. Değerlendirme Modeli	77

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

YÖNTEM

3.1. Metodoloji.....	78
3.1.1. Araştırmanın Amacı.....	78
3.1.2. Araştırmanın Önemi.....	78

3.1.3. Araştırmanın Evreni, Örneklem Büyüklüğü ve Kısıtları	79
3.1.4. Araştırmanın Yöntemi	79
3.1.5. Veri Toplama Araçları	80
3.1.6. Araştırmanın Modeli	81
3.1.7. Araştırmanın Hipotezleri	82
3.2. Ampirik Bulgular	83
3.2.1. Güvenilirlik ve Faktör Analizi	83
3.2.1.1. Yalın yönetim ölçeği için güvenilirlik analizi ve doğrulayıcı faktör analizi	83
3.2.1.2. Hizmet kalitesi ölçeği için güvenilirlik analizi ve doğrulayıcı faktör analizi	87
3.2.2. Demografik Analizler	92
3.2.3. Anova Analizleri	93
3.2.3.1. Yalın yönetim ve hizmet kalitesinin cinsiyete göre değişimi.....	94
3.2.3.2. Yalın yönetim ve hizmet kalitesinin yaşa göre değişimi.....	95
3.2.3.3. Yalın yönetim ve hizmet kalitesinin medeni duruma..... göre değişimi	97
3.2.3.4. Yalın yönetim ve hizmet kalitesinin eğitim durumuna göre değişimi	98
3.2.3.5. Yalın yönetim ve hizmet kalitesinin çalışılan sektöre göre..... değişimi	99
3.2.3.6. Yalın yönetim ve hizmet kalitesinin çalışma süresine göre değişimi	101
3.2.4. Korelasyon Analizleri	103
3.2.5. Regresyon Analizi	104
3.2.5.1. Yalın yönetimin hastanelerin hizmet kalitesindeki fiziksel özelliklere etkisi.....	105
3.2.5.2. Yalın yönetimin güvene etkisi.....	106
3.2.5.3. Yalın yönetim uygulamalarının, hizmet taleplerine cevap verebilirliğe etkisi	107
3.2.5.4. Yalın yönetim uygulamalarının, çalışanların güvenilirliğine..... etkisi	108
3.2.5.5. Yalın yönetim anlayışının, hizmet kalitesi için empati kurumaya etkisi	109

3.3. Tartışma.....	111
3.5. Sonuç ve Öneriler.....	115
KAYNAKÇA	120
EKLER.....	138



KISALTMALAR

A.G.E.	:	Adı Geçen Eser
İİBF	:	İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi
JIT	:	Tam Zamanında Üretim
S.	:	Sayfa
SPSS	:	Statistical Package For The Social Sciences
SS.	:	Sayfalar
VB.	:	ve Benzeri
VD.	:	ve Diğerleri
YY.	:	Yüzyıl



TABLULAR LİSTESİ

Tablo 1. Yalın Yönetim Ölçeği İçin Model Uyum İndeksleri.....	85
Tablo-2 Yalın Yönetim Ölçeğinin Tahmin Değerleri	86
Tablo 3. Hizmet Kalitesi Ölçeği İçin Model Uyum İndeksleri	89
Tablo 4. Hizmet Kalitesi Ölçeğinin Tahmin Değerleri	90
Tablo 5. Demografik Değişkenlerin Frekans Tablosu	92
Tablo 6. Cinsiyet ile Yalın Yönetim ve Hizmet Kalitesi Arasındaki İlişki İçin T-Testi	94
Tablo 7. Yaş ile Yalın Yönetim ve Hizmet Kalitesi Arasındaki İlişki İçin F-Testi ..	95
Tablo 8. Medeni Durum ile Yalın Yönetim ve Hizmet Kalitesi Arasındaki İlişki İçin F-Testi	97
Tablo 9. Eğitim Durumu ile Yalın Yönetim ve Hizmet Kalitesi Arasındaki İlişki İçin F-Testi	98
Tablo 10. Çalışılan Sektör ile Yalın Yönetim ve Hizmet Kalitesi Arasındaki İlişki İçin F-Testi.....	99
Tablo 11. Çalışma Süresi ile Yalın Yönetim ve Hizmet Kalitesi Arasındaki İlişki İçin F-Testi Tablosu	101
Tablo 12. Genel Anova Analizi Sonuçları Tablosu	102
Tablo 13. Korelasyon Analizi.....	103
Tablo 14. Yalın Yönetim Uygulamalarının, Hastanelerin Fiziksel Özelliklerine Etkisine Yönelik Regresyon Analizi Tablosu.....	105
Tablo 15. Hizmet Kalitesi için Regresyon Denklemi, Sembolleri ve Karşılıkları ..	106
Tablo 16. Yalın Yönetim Uygulamalarının, Çalışanların Hastaneye Olan Güvenleri Üzerine Etkisine Yönelik Regresyon Analizi Tablosu	106
Tablo 17. Yalın Yönetim Uygulamalarının, Hizmet Taleplerine Cevap Verebilirliğe Etkisine Yönelik Regresyon Analizi Tablosu.....	107
Tablo 18. Yalın Yönetim Uygulamalarının, Çalışanların Güvenilirliğine Etkisi İçin Regresyon Analizi Tablosu	108
Tablo 19. Yalın Yönetim Anlayışının Empatiye Etkisi İçin Regresyon Analizi Tablosu.....	109
Tablo 20. Regresyon Analizi Özet Tablosu	110

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. Yalın Üretimin Amacı	9
Şekil 2. Yalın Yönetimin Unsurları	14
Şekil 3. 5S'te S'lerin Anlamı	33
Şekil 4. "5S" Süreci	34
Şekil 5. Entegre Model	72
Şekil 6. Hiyerarşik Yaklaşım Modeli.....	75
Şekil 7. Demografik Değişkenler, Yalın Yönetim ve Hizmet Kalitesi İlişkisi.....	81
Şekil 8. Yalın Yönetim Ölçeği İçin DFA.....	84
Şekil 9. Hizmet Kalitesi Ölçeği İçin DFA	88



ÖNSÖZ

Doktora eğitimim boyunca İstanbul Gelişim Üniversitesinde eğitim aldığım hocalarım ile tez çalışmamın tamamlanmasında bana destek olan ve yardımlarını esirgemeyen tez danışmanım ve değerli hocam Sayın Dr. Öğr. Üyesi Abdül'naim Temur'a tüm içten dileklerle teşekkür ederim. Ayrıca deneyim ve bilgileri ile bana yön vererek yardım eden çok kıymetli hocalarım Sayın Doç. Dr. Kemal ERKİŞİ' ye ve Sayın Dr. Öğr. Üyesi Hülya YILMAZ' a tüm bu süreçte gösterdikleri destekleri için teşekkürü bir borç bilirim.

Tez yazım sürecinde büyük fedakârlıkta bulunarak bana daima desteklerini sunan eşim Sayın Duygu Şarkbay'a ve doğduğu günden itibaren benim en temel çalışma ve hayat motivasyonum olarak, bana güç veren, çocuklarım Osman, Nursima ve Nurmelek'e en içten teşekkürlerimi sunarım.

Çalışmamın akademik dünyaya ve özellikle sağlık sektörüne faydalı olmasını dilerim.

GİRİŞ

Yalın, pratik bakış açısıyla etkili yalın yönetim için bir dizi yönetim uygulamaları, araçları veya teknikleri olarak da görülebilir. Yalın yönetim, işletmelerin performanslarının iyileştirilmesi için sürdürülebilir bir rekabet avantajı çerçevesinde mükemmelliğe yol açan ana yönetim girişimini ifade etmektedir. Mevcut pazarların krizleri nedeniyle ve özellikle yüksek maliyetli alanlarda üretim sistemleri olan işletmeler için, yalın yönetim büyük önem taşımaktadır (Herzog ve Tonchia, 2014).

Yalın yönetim kavramı, yalnızca bir birim olmamakla birlikte işletmenin hem üretiminde hem de yönetimindeki bütün birimlerde bütüncül bir yaklaşımla yaklaşmayı öngörmektedir. İşletme açısından değer yaratmayan, fayda sağlamayan bütün uygulamalar ortadan kaldırılmakta ve işletme faaliyetlerindeki süreçler daha aktif ve hızlı bir şekilde işlemektedir. Yalın yönetim, rekabete dayandırılmış piyasalarda değer yaratmayan girişimlerin ortadan kaldırılması ve işletmenin bütün süreçlerinde sürekli bir şekilde iyileştirmelerin yapılabilmesini amaçlamaktadır. İşletmeler tarafından uygulanan yalın yönetim uygulamalarında hizmetler ve üretimdeki bütün işlemler bütün olarak düşünülmektedir. İşletmelerin yalın yönetimi uygulaması ile birlikte pek çok konuda diğer işletmelere kıyasla daha fazla rekabet avantajı elde edilmektedir (Kılıç ve Eleren, 2009).

İşletmeler tarafından yerine getirilmiş olan yalın yönetim uygulamaları, işletmelere büyük bir rekabet avantajı sağlamaktadır. Rekabet avantajı elde etmek isteyen işletmeler, yalın yönetim uygulamalarını gerçekleştirerek çalışanların düşünsel ve fiziksel gücünden en yüksek düzeyde yararlanmaktadırlar. Dolayısıyla, çalışanlardan elde edilen en yüksek düzeyde verim de iş gücü verimliliğini olumlu etkilemektedir. İşletmeler tarafından uygulanan yalın yönetim anlayışı, bu nedenle hizmet kalitesini de etkilemektedir (Sabuncuoğlu, 2012).

Hizmet kalitesi anlayışı geleneksel olarak telekomünikasyonla başlasa da daha sonra ağa bağlı multimedya sistemlerine, ve gerçek zamanlı sistemlere yayılmıştır. Hastane vb. karmaşık sistemlerde, internet tabanlı uygulamalar yardımıyla; zamanlama, güvenilirlik, hız ve maliyet gibi alanlarda önemli avantajlar sağlanabilmektedir (Pınar ve diğ., 2007).

Hizmetler, elle tutulması mümkün olmayan ürünler içinde yer aldığından dolayı bu ürünler üzerinde aynı kalitenin sağlanabilmesi ve sunulabilmesi işletmeler bakımından da oldukça zordur. Hizmetlerin kalitesinin ölçülmesi ise müşterilerin algıları ve beklentileri arasında yer alan farkların incelenmesi ile gerçekleşmektedir. Hizmet kalitesi kavramı, sunulmuş olan hizmetin müşterilerin beklentilerini karşılayabilmek ve tatmin edebilme seviyesinin bir göstergesi olmaktadır. Hizmet kalitesi kavramı başka bir ifadeyle, işletmelerin tüketici beklentilerini karşılayabilmesi ve bu beklentilerin daha ileri götürülebilmesi yeteneği olarak da ifade edilmektedir. Tüketicilerin algıladığı kalite, hizmet kalitesi açısından en önemli unsurdur. Hizmet kalitesi bu bağlamda, kalitelerin tüketiciler tarafından algılanmış olan hizmetin veya performans düzeyinin müşterileri tatmin etme düzeyi olduğu söylenebilir. Tüketicilerin almış olduğu hizmetlerin kalitesinin belirlenebilmesi soyut bir süreç olmaktadır. Alıcıların beklentilerini ve ihtiyaçlarını karşılayabilmek amacıyla uygun olan nitelikleri ve özelliklere sahip olabilmesi, hizmet kalitesinin bileşenlerini oluşturmaktadır (Can, 2016).

BİRİNCİ BÖLÜM

YALIN YÖNETİM

1.1. Yalın Yönetim Kavramsal Çerçeve

İşletmelerde dönüştürülmeye uğraşılan temel olgunun çalışanlar olduğunun bilinmesi önemlidir. Zira işletmelere değer katan başlıca olgunun çalışanlar olduğu gözlenmektedir. İşletme kapsamında gerçekleştirilecek tüm iyileştirmelerle alakalı en güzel ve en yeni fikirler çalışanlardan gelmektedir. Çalışanlara saygı duymak, değer vermek onların motivasyonu açısından gerekliliktir. Gerek işletmelerin geliştirilmesi gerek birimlerde yapılacak değişimler hakkında karar aşamasında çalışan birimlerde çalışan düşüncelerinin değerlendirilmesi gerekmektedir. Çalışanların, olayın odak noktası olması, gerçekleştirilecek yalınlaştırma işleminde başarılı bir şekilde sonuçlanması bakımından oldukça önem arz etmektedir (Braiden ve Morrison, 1996, s. 99). Bu bölümde: yalın yönetim ve yalın yönetimin önemi, temel kavramları, amaçları, ilkeleri, gösterdiği gelişim, ortaya çıkış nedenleri ve teknikleri konularına yer verilecektir.

1.1.1. Yalın Yönetim Kavramı

Yalın yönetim, uygulamalarında ve tekniğinde işletme bünyesindeki bütün çalışanların inanarak ve omuz omuza hareket etmelerini gerektirmektedir. Yalın yönetim temelinde, çalışma sahası iş gücü kaynaklarının ve zamanın tasarruflu biçimde dikkatlice kullanılıp israf olayının ortadan kaldırılması ya da en aza indirilmesidir. İşletmelerde yalın anlayışının uygulanabilmesini sağlayacak pek çok teknik ve yöntem bulunmaktadır (Şeker, 2016, s. 450).

Yalın kavramı, sade anlamına gelmektedir. Yalın kavramıyla ilgili bütün işlerde ve işlemlerde gereksiz olan bütün adımlar ayıklanmaktadır. Yalın yönetim anlayışı, üst kademe tarafından benimsenmesi ve çalışanlara da benimsetilmesi gereken bir düşünce sistemidir (Tanyıldızı ve Demir, 2019, s. 15). Yalın yönetimin uygulama sürecinde başarıyı elde etmek isteyen işletmelerin çalışanlara doğru yöntemi düzgün ve iyi bir şekilde uygulaması ve anlatması gerekmektedir. Ürüne yapılacak ilk uygulamadan son uygulamaya kadar geçen süreçteki her adım israfı önlemeye yönelik olmalıdır. Böylelikle maliyetlerin düşmesi bununla beraber işletmenin kar oranının artırılması en seri şekilde nihai tüketiciye ulaştırılmasını hedefleyen yönetim ve düşünce şekli ile bu doğrultuda uygulanan teknik ve

sistemlerin tümüne verilen addır. Yalın yönetimin uygulanabilirliği işletme çalışanlarının hep beraber hareket etmelerine bağlıdır (Bruun ve Mefford, 2004, s. 247). Bu bölümde; yalın yönetimle ilgili temel kavramlardan yalın yönetim kavramı, yalın düşünce kavramı ve yalın üretim kavramı üzerinde durulacaktır.

Yalın yönetim mana bakımından en güçlü rakip olabilmek ile alakalı bir anlayış tarzı olarak ifade edilebilir. İşletmeler dönüşüm dönemlerinde yalın yönetim yaklaşım tarzından faydalanmaktadır. İşletme kapsamında yaşanan ham maddenin girişinden ürünün müşteriye sunulmasına kadar veya bir hizmetin başladığı andan bitimine kadar olan bölümlerde geçen süreçlerde gerçekleştirilen iyileştirme, işletmenin kurum değerinin ve pazar payının artmasını sağlamaktadır. Başarıyı hedefleyen işletmeler, esas stratejilerini belirlerken yalınlığı seçmekte, yapılacak bütün işlemlerin merkezi olarak yalını görmekte-dirler (Byrne, 2015, s. 14).

Yalın, sadece bir imalat meselesi şeklinde değerlendirilmemelidir. İşletmelerde yönetim, üretim ve tüketim süreçlerinin tümünde yapılan bütün işlemleri kapsamakta olan bir tür stratejik yaklaşım şeklinde tanımlanabilir. Yapılacak olan değişimlerde vazifelerin bilhassa işlemleri takip eden yönetici tarafından yapılması değişimlerin başarılı olması bakımından önem taşımaktadır (Arbós, 2002, s. 169). Yalın yönetim uygulamaları, değişimlere ve yeniliklere açık, değişimlerin üst yönetimlerce desteklenerek buna en uygun kaynakları ayırdığı, çalışanların da yönetim konusunda bilgili ve nitelikli olduğu işletmelerde uygulanmaktadır (Özkan ve Orhaner, 2018, s. 10).

Yalın yönetim yaklaşım tarzı, aslında firmaların operasyonel aşamalarında katma değer oluşturmayan uygulamaların azaltılarak organizasyon yapılarının tüketicilerin ihtiyaç ve isteklerine daha net cevaplayabilmesini hedefleyen, bu sebeple daimi iyileştirme felsefesine dayanmakta olan bir yaklaşım şekli olarak ifade edilebilir (Çilhoroz ve Arslan, 2018, s. 156).

Organizasyonlara lüzumsuz stok birikimini önlemesi ve israfa sebep maliyetlerin düşürülmesini sağlamak gibi dikkate değer avantajları olan yalın yönetim yaklaşımının sağlık hizmetleri sektörü kapsamında da uygulanmasının önemini artırmıştır. Önemin artmasının sebepleri içinde sağlık hizmetlerinde daima artan giderleri kontrol altında tutabilmek, sunulan hizmetin kalitesini yükseltmek vb. olarak gösterilebilir. Yalın yönetim yaklaşımının sağlık hizmetleri kapsamında

uygulanabildiğini göstermek amacıyla gerçekleştirilen bu faaliyetin, sağlık hizmetlerinin geliştirilmesinde sektörün karar vericilerine yararlı olacak şekilde rehberlik edeceği düşünülmektedir (Cooper, 1996, s. 28).

Yalın yönetim, yalnızca tek birimde değil, işletmenin hem üretiminde hem de yönetiminde olmak üzere bütün birimlerde bütüncül bir yaklaşımla yalınlaşmayı ifade etmektedir. Rekabete dayanan piyasalar üzerinde, etkili bir yönetim felsefesi içinde, değer yaratmayan faaliyetlerin ortadan kaldırılması, işletmenin süreçlerinde; işletmelerin değer eksenli yönetilmesi bir başka deyişle sürekli iyileştirmelerin yapılması temel amaçlarından biridir. Ürettikten sonra teslim süreçlerinin kısılması, ürünlerin takibinin, kontrolünün iyi bir şekilde yapılması, stok miktarının azaltılması ve maliyetlerin hızla düşmesi, yalın yönetim uygulamalarının üretim işlemlerinde etkilerini ortaya koymaktadır (Can ve Güneşlik, 2013, s. 2).

Üretim ve yönetim aşaması kapsamında yalın yönetim uygulamalarında, tüm işlemler bütün olarak düşünülmektedir. Yalın yönetim kapsamında işletme için fayda sağlamayan ve değer yaratmayan bütün uygulamaların kaldırılmasıyla işletmenin faaliyetlerinde süreçler daha hızlı bir şekilde işlemektedir. Yalın yönetim uygulayan işletmeler, birçok konuda diğer işletmelere oranla rekabet avantajı elde etmiş olmaktadır (Florida, 1996, s. 80).

Yalın kavramı çalışanların performansları üzerinde olumlu yönde etkili olması ve temel değerleri bakımından global yönetim araçlarından biri olarak değerlendirilmektedir. Yalın terimi imalattan satışa ve yazılımların geliştirilmesine kadar her türlü iş ya da imalat aşamasında uygulanabilmektedir. Düzgün bir şekilde ifa edilen yalın yönetim uygulamaları firmalara rekabette avantajlı duruma geçme olanağı sunmaktadır (Sabuncuoğlu, 2012, s. 20).

Sektör içinde rekabet avantajı sağlayan firmalar uzun müddet varlıklarını sürdürebilme olanağı elde edebilirler. İşletmeler bünyesinde maliyetin düşürülmesi ve girdilerin miktarındaki artış verimliliğin artmasına sebep olmaktadır. Böylelikle verimlilikte artış sağlayan işletme hizmet ve mal çıktılarında artışı da elde etmektedir. Verimliliği artırmak ve mümkün olan en az kişiyle en üst seviyede randıman elde etmek işletmelerin ana hedefi olduğu söylenebilir. Üretken ve kaliteli insan kaynağı bulunan işletmelerin başarıya ulaşması kaçınılmazdır. Yalın yönetim faaliyetlerinin doğru bir şekilde ifa edilmesi, çalışanın düşünsel ve fiziksel gücünden

maksimum oranda faydalanılması ile birlikte üst düzey çalışma temposunun devamlılığını sağlamaktadır. Böylelikle iş gücünden elde edilecek verimlilik oldukça yüksek seviyeye ulaşmaktadır (Jenner, 1998, s. 397).

1.1.2. Yalın Düşünce Kavramı

Yalın düşünce, Japonya'da 21. yüzyılın ortalarında Toyota'nın üretim fabrikasında gelişme göstermeye başlamıştır. Felsefesiyle ve tekniğiyle endüstride çığır açan yalın yönetimin, 1980'li yıllarda Batı'da farkına varılmıştır. Yalın yönetim sistemi, Toyota üretim sistemi olarak da bilinmektedir. Endüstriye yaptığı en büyük katkı ise gereksiz stokların tümüyle ortadan kaldırılması, her şeyi müşterinin talebi ve isteği doğrultusunda üretmekle ilgili felsefeyi oluşturmasıdır (Marchwinski ve diğ., 2009, s. 67).

Sistem içinde stoklar israf olarak değerlendirilerek hiçbir stoka yer verilmemektedir. Üretim sürecinde her adımın bir sonraki adımın ihtiyaç duyduğu miktarda ve anda üretilmesi kanban olarak tanımlanır. Yalın düşünce sistemi de yalın yönetim sistemi gibi tedarikçi işletmeler zincirinde de uygulanarak talep edildikçe üretilmekte, stoklar asgariye indirilmekte ve kaynakların en etkin şekilde kullanıldığı bir sistem olmaktadır (Karlsson ve Ahlström, 1996, s. 283).

Doğru işi vaktinde ve ilk seferinde yapmak yalın düşünce sistemindeki temel felsefelerden biridir. Bir işi tam olarak ve her yönüyle doğru yapabilmenin zorluğu bilinen bir gerçektir. İş mümkün olan en üst düzeyde verimli hale getirebilmek ve devamlı olarak gelişmeyi sağlayabilmek, başarı bilme olasılığı yüksek ve gerçekçi olan bir hedeftir. Sıfır hata terimi mükemmelliğe erişmek için yapılabilecek hataların ilk başta önüne geçmeye yönelik olan doğru bir yaklaşım olmakla beraber, işletmenin bütün çalışmalarında hiçbir sorun yaşanmamasını önemsemesi olarak ifade edilebilir (Türkan, 2010, s. 37).

Hatasız biçimde üretilmiş ancak hedeflenen sürede satışı gerçekleştirilmemiş bir üründe değer kaybı ve stok masrafı gibi birtakım nedenlerden kaynaklanan israfa yol açabilmektedir. Stok nedeniyle oluşan israfların önlenmesi için pazarlama ve üretim birimlerinin devamlı iletişimde bulunmaları gerekmektedir (Mckellen, 2004, s. 22).

Yalın düşüncede, yalın bir şirkete, yalın bir üretim sistemine, yalın bir değer zincirine ulaşabilmek hedeftir. Yönetimin odak noktasını değiştirerek "değer"

olgusunun israftan ayrı tutulmasını sağlamak, eldeki kaynakları ürüne ve ürünü etkileyecek faaliyetlere yönlendirmek, israflardan kurtularak zenginliğe ulaşabilmektir (Ertürk ve Özçelik, 2008, s. 17).

Yalın düşünce her geçen gün daha da az emek, ekipman, zaman ve alan sarf ederek daha çok üretebilmeye ve tüketicinin temel beklentilerine her geçen gün daha fazla yaklaşılmaya olanak sağladığından yalındır. Buna tekrar işlenmeyi gerektirecek hatalı mamüller, stoklarda biriken ve talep alınmadan yapılan üretim, aslında gereksiz olan süreçler, ürünlerin ve çalışanların zorunlu olmadığı halde yer değiştirmesi, ilk aşamalarda vaktinde tamamlanmamış işlemler sebebiyle takip eden aşamalarda boşa beklemek durumunda kalan çalışanlar ve tüketicinin beklentilerine cevap veremeyen hizmet ve ürünler örnek verilebilir. Yalın düşünce, değer olgusunun tanımlanması, değer yaratan hamlelerin en doğru ve iyi şekilde sıralanması, yapılan hamlelerin gerekli olduğu anda aksamadan yapılması ve gittikçe daha fazla etkenlikle yerine getirilmesinin çözümlerini gösterir (Levy, 1997, s. 94).

1.1.3. Yalın Üretim Kavramı

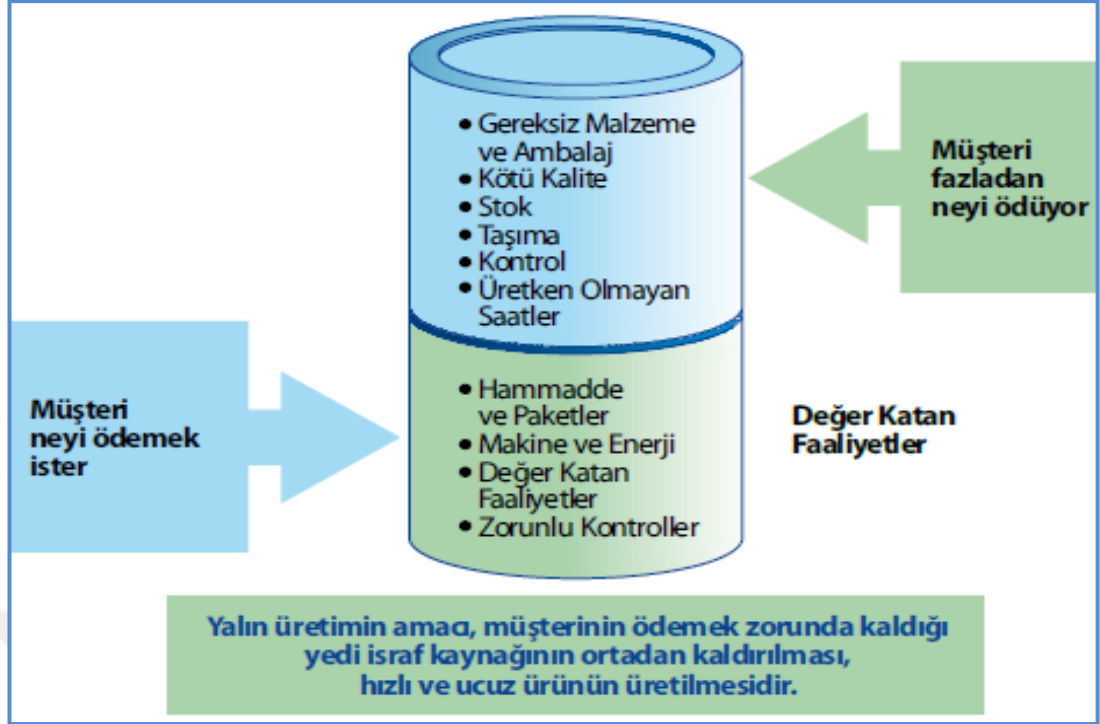
1950'lerde ekonomide yaşanan olumsuzluklardan kurtulabilmek için “Toyota üretim sistemi” diye bilinen Taiichi Ohno'nun uygulamaya koyduğu yalın üretim terimi, hem hizmet hem de mal sektörlerinde uygulanabilen bütüncül yaklaşım tarzını tanımlayan yalın yönetim yaklaşımının temeli olarak ifade edilmektedir. Yalın üretim sistemi, kapsamında kullanılmayan öğelerin olmadığı, olabilecek işçiliklerin, hataların, firelerin, müşteri memnuniyetsizliğinin, maliyetlerin ve oluşabilecek stokların mümkün olan minimum seviyeye düşürüldüğü sistem şeklinde tanımlanmaktadır (Türkan, 2010, s. 29).

En yüksek verimin alınabilmesi için işletmeyle bağlantılı bütün birimler ile iletişim durumunda bulunmaktadır. Hizmet ve ürün üretimi aşamasında sistemin israftan kaçınılarak sadeleştirilmesi; üretilen hizmet ve ürünün mükemmel düzeye çekilmesi işletmenin kâr oranını artırmayı hedefleyen kavram, teknik ve sistemlerin tamamı yalın üretimi tanımlamaktadır. Yalın düşünce sisteminde israfın anlamı; müşterinin fazla ücret ödemeyi istemediği, herhangi bir değer taşımayan, her şeyi içermektedir. Yalın üretim sisteminin hedeflerinden bazıları, işletmede üretimden sevkiyata kadar bütün hizmet ve ürün yaratma kademelerinde her çeşit israfın bertaraf edilmesi ile beraber; müşteri memnuniyetinin artırılması, maliyetlerin

düşürülmesi, piyasa şartlarına uyum sağlanması olarak ifade edilebilir (Mabry ve Morrison, 1996, s. 96).

Rekabetçi baskılar ve küreselleşme, ürünlerin fiyatlama ve üretilme yollarını değiştirirken, ürünlerin ömrünü ciddi ölçüde kısaltmıştır. Toplu üretim için tasarlanmış olan kontrol ve muhasebe sistemlerinin oluşan yeni ortama uygun olmayışı doğaldır. Klasik üretim anlayışını desteklemek amacıyla oluşturulan kapasite ölçülerini yalnızca zıt olan davranış biçimlerini motive etmesi söz konusudur. Ölçülerin kullanılarak yalnızca bir işletmenin yönetilmesi önemli ölçüde olumsuz etkiler yaratacaktır. Bir işletme yalnızca olmak istiyorsa yalnızca işletme modeline uyumlu olan maliyet muhasebesi sistemi ve kapasite ölçülerini oluşturmalıdır (Ertürk ve Özçelik, 2008, s. 45). İşletmelerde, hizmet ya da mamul üretimlerinin yapılabilmesi amacıyla kullanılmakta olan üretim unsurlarının, yalnızca düşünce sisteminin benimsenmesi ile az miktarda tüketimi mümkün olacaktır. Yalnızca üretim sistemleri sayesinde işletmeler, hizmet ve mamullerin üretim kademesinde meydana gelebilecek israfların da minimum düzeye indirerek rekabet ortamında avantaj elde etmektedirler (Deran ve Beller, 2014, s. 162).

Muhasebe sisteminin, üretim sistemine hizmet etmesi gerekmektedir. Maliyet yönetim muhasebesinin geliştirilebilmesi tam anlamıyla yalnızca üretim sisteminin uygulanması ve geliştirilmesine dayanmalıdır. Yalnızca muhasebe gereklilikten ziyade yalnızca üretimin gelişmesinde de yardımcı olmaktadır. Yalnızca üretim sisteminde, işletmenin faaliyetleri ve uygulamaları, değer akışının ekseninde yürütülmektedir. Yalnızca muhasebe maliyet analizi, maliyet muhasebesi ve maliyet yönetimi tamamen değer akışına uyumlu biçimde yürütülmelidir. Bu işletmeler faydası olmayan sistemleri ve işlemleri kaldırarak değer katması olmayan faaliyetleri ekarte etmelidir. Yalnızca işletmeler değer akışının etkinliğini iyileştirebilecek ve maliyetlerini azaltabilecektir. Yalnızca muhasebe sisteminde muhasebe sisteminden ve sürecinden israf durumunu elimine etmek önemlidir (Quinn, 1985, s. 74).



Şekil 1. Yalın Üretimin Amacı

Kaynak: Marchwinski vd., (2009, s. 68).

Şekil 1 incelendiğinde, yalın üretimin amacının, müşterilerin ödemek zorunda olduğu yedi israf kaynağının yok edilmesi, ucuz ve hızlı ürünlerin üretilmesi olmaktadır. Yalın üretimde, “Müşteri neyi ödemek ister?” ve “Müşteri fazladan neyi öder?” olmak üzere 2 adet soru yer almaktadır. Müşterilerin neyi fazladan ödediği düşünüldüğünde, gereksiz malzeme ve ambalajlar, kötü kalite, stok, taşıma, kontrol, üretken olmayan saatler akla gelmektedir. Müşterinin neyi ödemek istediği düşünüldüğünde ise; ham madde ve paketler, makine ve enerji, değer katan faaliyetler ile zorunlu kontroller olmaktadır.

Var olan üretim sistemleri içinde oluşan israfları ve bu israfların nedenlerini dikkate almak ve ortadan kaldırmak, müşterinin talep ettiği ürünleri teslim süresi, fiyat, kalite ve sevkiyat aralığını da dikkate alarak müşterilerin talep ettiği süre içinde minimum kaynak (emek, ekipman, zaman, alan vb.) kullanarak üretebilmek gerekliliği doğmuştur. Böylelikle yalın yaklaşım sistemini uygulamakta olan yalın üretim terimi oluşmuştur (Chaturvedi ve Golhar, 1992, s. 82).

Yalın üretim, maliyetin azaltılması programı veya problemi çözebilmekten daha fazlası olarak tanımlanabilir. Verimli üretimlerin en kapsamlı şekilde gerçekleştirilebilmesidir. Atıkları en aza indirebilmek için ortaya çıkmış bir

yaklaşımıdır. Fazla stok ve üretimlerin ortadan kaldırılabilmesi, yedekli hareketlerin sağlanabilmesi anlamına gelmektedir. Malzemeler, gecikme ya da bekleme süreleri, fazla işlemler, aşırı işçi hareketleri, yeniden işlenme ve düzeltme gereklilikleri gibi yalın üretime bir kısım maliyet gerektiren bu bileşenler, ürünler için gerekli işlemleri gözden geçirilmektedir (Singh ve diğ., 2014, s. 1).

Üretim sürecindeki her adımın eklenip eklenmeyeceğini belirleyebilmek için izlenmektedir. Üretim aşamasındaki operasyonlar, üretkenlik ve çıktılarını artırabilmek için sürekli olarak çaba gösterirler. Operasyonların amacı; müşterileri, ürünün kalitesi, miktarı ve fiyatıyla memnun edip, ürüne değer katabilmektir. Eğer ürüne değer katamazsa, süreci taşeron ya da dış kaynakların kullanımına devredebilir. Amaç, kullanılan ürünlerin ve harcanan çabanın maliyetten daha yüksek fiyatlara kaliteli ürün satarak kâr elde edebilmektir. Ham maddenin belirli üretim sürecinden geçerek değerli bir şeye dönüştürülmesi ile elde edilir (Singh ve diğ., 2014, s. 3).

1.1.4. Yalın Yönetimin Önemi

Çalışanların yalın yönetim anlayışını iyice anlayarak doğru biçimde uygulamalarının, yalın anlayışının daha etkili olabilmesi açısından oldukça önemli olduğu görülmektedir. İşletme yönetiminin kararları hızlı alamaması, yapılacak olan yenilikler için hızlı ve esnek olunamaması işletmenin önüne çıkan ve değerlendirilmesinin gerekli olan fırsatların kaçırılmasına sebep olabilmektedir. Sorunların oluşmaması için karar aşamasında hızlı davranılmasını, iş görenlerin, hızlı karar alma sürecinde sorumluluk almasını, zaman biriminin en üst seviyede kullanılmasını sağlayacak bir sistemin geliştirilmesi gerekir. Bu gibi durumlarda yalın düşünce sisteminin uygulanmasının işletmeye katkıları olabilmektedir. Yalın sistemi ile beraber boşa harcanan zamanın ve enerjinin önüne geçmek mümkün olmaktadır (Katayama ve Bennett, 1996, s. 9).

Yalın yönetim, işletmelerin kapasitelerini iyileştirmek adına devam ettirilebilir bir idare avantajı kapsamında mükemmeliyeti sağlayan temel yönetim girişimi hali almıştır. Mevcut piyasaların krizleri sebebiyle ve bilhassa maliyeti yüksek olan alanlarda üretim sistemine sahip şirketlerde yalın yönetim merkezi son derece önemlidir (Chaturvedi ve Golhar, 1992, s. 83).

Yalın yönetim, operasyonel performansların temel nedenini ele alabilmek için tasarlanmış ilke, araç, teknik ve uygulama kümeleridir. Performanslar ile müşteri ve hissedarların gereksinimi arasındaki farkları kapatabilmek için değer akışından kaynaklanan kayıpları ortadan kaldıran sistematik yaklaşımlardır. Amaç, güvenlikleri artırırken maliyetleri, kalite ve teslimatları optimize edebilmektir. Yalın üretimi gerçekleştirebilen kuruluşlar, önemli risk ve zorluklarla karşı karşıya kalmaktadırlar. Verimlilikleri, envanterleri, teslim süreleri, zamanında teslim edilmesi ve kaliteleri bu kuruluşların birbirleriyle başarılı olarak rekabet etme yetenekleri açısından büyük önem taşımaktadır (Tikici ve diğ., 2006, s. 22). Yalın yönetim kademesindeki etkinlik ve uyum problemleri, ilgili alanlar üzerinde yeni pek çok yaklaşımın da geliştirilmesini gündeme getirmiştir. Yalın yönetim alanındaki yaklaşımların geliştirilerek uygulanmasında, yalın düşüncenin etkili bir şekilde kullanılmadığı alanlar kaldıraç görevi üstlenmektedir (Arbós, 2002, s. 170).

İşletmeler içerisinde yalın prensibin uygulanabilmesi ile katılımcının deneyimi artmaktadır. Mevcut vizyonların gelişebilmesine yönelik sistematik yaklaşımlar gelişmektedir. Müşterinin değerini düzenleyebilen proje çıktılarında artışlar gözlemlenir. Gelişmelerin sonucu sayısal olarak yöneticiler ve çalışanlarla paylaşıldığında işletme içerisinde motivasyon artmaktadır. Literatürde kalite hususunda baskın olabilecek iki yapıdan söz edilebilir. Bunlardan ilki, işlem/imalat yönetimi disiplini, ikincisi ise pazarlama ve hizmet disiplindir. İmalat ve pazarlamanın arasında geleneksel rakip anlayışı bulunmaktadır. Yalın yönetimde bu rakiplik anlayışı ortadan kaldırılmakla birlikte ilişkilerinde güvenin yoğun olduğu yapıyı sağlamaktadır. Dolayısıyla her iki alanda da kalitelerini maksimuma çıkarabilmeyi hedeflemektedirler (Fynes ve Ennis, 1994, s. 323).

1.1.5. Yalın Yönetimin Amaçları

Küreselleşmenin hız kazanmış olduğu işletmelerin ayakta durabilmeleri için hızlı ve esnek olmalarında yalın yönetim sistemi anahtar görevi üstlenmektedir. Tedarik zincirleri kapsamında malzemelerin veya ürünlerin istenilen zamanda ve yerde minimum maliyetle yerleştirilmesini, ulaştırılmasını hedefleyen yalın lojistik teriminin önemi gittikçe artmaktadır. İşletmeler müşterilerin talep ettikleri değeri yükseltmeleri, maliyetleri en aza indirmeleri, müşteri ihtiyacına göre hizmet ve ürün sunmaları konusunda faaliyetlerini ağır baskı altında sürdürmektedirler (Yangınlar ve Bal, 2019, s. 152).

Stres ile başa çıkabilmek, iş yükünü azaltarak ortaya çıkabilecek israfı mücadele etmek amacıyla yalın yönetim araçlarının kullanılması ile çalışan memnuniyeti artmaktadır (Bıkmaz, 2019, s. 423). Rakiplerinden daha farklı olarak kalite algısıyla etkin ve hızlı biçimde faaliyetlerine devam ederek, müşteri memnuniyetini sağlamayı temel hedef olarak görürler. Anahtar rol üstlenen yalın yönetim, işletmenin vizyon ve misyonunun örgütün tüm aşamalarına yayılması için gerekli veri paylaşımı yalın yönetim ilkeleri bakımından önemlidir (Askin ve Goldberg, 2007, s. 208).

İşletme hedef ve amaçları yazılı ya da veri tabanları yoluyla tüm personele açıklanır. Bu anlayış sayesinde bürokratik işlemler ekarte edilmek ve kırtasiye işleri minimum seviye çekilmek suretiyle tüm süreçler hızlandırılmış olur. Müşterilerin taleplerini karşılayabilmek için üretim ve tüketim noktaları arasında değerlendirilecek olan hizmet ve malzemelerin etkili ve verimli biçimde planlanması, faaliyete geçirilmesi ve kontrolünü kapsayan tedarik zinciri olarak adlandırılan süreç aşamasıdır. Yalın lojistik; tüketicilerin talep ettiği hizmet ve ürünleri maliyet ve zaman bakımından minimum kaynakla üretme olanağı sağlayan, israfı bertaraf eden ve tüketiciye değerler yaratan bir yaklaşım türüdür (Rother ve Shook, 1999, s. 51).

Yalın düşünce; minimum kaynak kullanarak müşterilere ve ürünlere yüksek oranda katma değer olanağı sağlayabilen israfın önlenmesini amaçlayan yaklaşım biçimidir. Müşteri ihtiyaç ve taleplerini karşılayabilmek için ham maddenin temin edilmesinden ürünün tüketimine kadar olan süreci içeren; ürünlerin planlanması, uygulanması kontrol edilmesi ve depolanması sürecidir (Yangınlar ve Bal, 2019, s. 157).

Tedarik zincirinin bir halkası olan üreticiler, toptancılar, perakendeciler, tedarikçiler ve distribütörler mevcut rekabet ortamı içinde müşterilerin talep ve ihtiyaçlarını karşılayarak müşterilerin üründen ve hizmetten memnun kalmasını amaçlamakla beraber teslimat sürelerinin mümkün olan en kısa zamana çekilmesi ve ürünlerin en az hasar görmeleri konusunda yoğun baskı altındadırlar. Lojistik firmaları yalın lojistik uygulamalarına odaklanarak bu baskıyı azaltmayı amaçlamaktadır. Lojistik yönetimi ile değer akışının sağlanması ve israfın önlenmesiyle maliyetlerin en aza indirilmesi mümkün olabilmektedir (Ghrayeb ve diğ., 2009, s. 379).

1.1.6. Yalın Yönetimin Göstermiş Olduğu Gelişim

Yalın sistem içinde herkes sistemin tamamını görebildiği ve hemen geri bildirim olanağı olduğundan değer yaratma yönünde daha iyi yolların bulunması da kolaylaşmaktadır. Yalın üretim yaklaşımında teçhizat arızaları, üründeki hatalar, beklemler normal karşılanmaz ve her zaman esas neden araştırılarak çözüme gidilir. Mükemmellik yolunda PUKÖ yani planla, uygula, kontrol et, önlem al çevrimi aktif biçimde kullanılmaktadır. Bu yaklaşım toplam kalite yöntemlerinde de bulunmaktadır. Yalın üretimin farklılığı, sorunların tekrarının hızla önlenmesi olanağı sunmasıdır. Sistem kesintisiz olarak akış halinde olduğu için hatalı ürün stokları birikmeden problem oluştuğunda hemen görülebilmesi sebebiyle kolaylıkla fark edilebilmektedir. Problemin sebepleri kolaylıkla görülebilir daha da önemlisi ise stok düzeyi azaltıldığında sorun kısa zamanda giderilmezse bütün sistemi durduracağı için organizasyonun tüm dallarında acil müdahale mesuliyetini zorunlu kılmaktadır (Bıkmaz, 2019, s. 424).

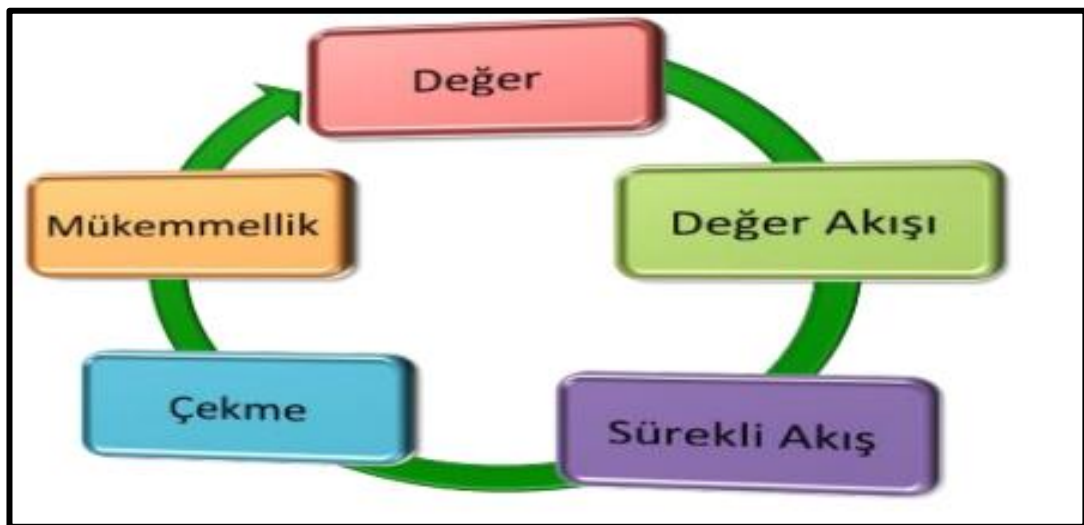
Frederick W. Taylor'un 20. yüzyılın başında önderliğini yapmış olduğu bilimsel hareketlerin gelişmesiyle, işletme ve üretim yönetimleri sahası açılmıştır. Yıllarca işletme yönetim disiplinleri, üretim sisteminin bilimsel kurallarla idare edilebildiğini varsayan istatistiksel ve matematiksel çalışmanın baskınlığı altında kalmıştır. Dolayısıyla teçhizat ve iş gücüne ait etkinlik verimlerinin oldukça önemli görülmüştür. 1960-1970 yıllarında üretimin, stratejik bir rekabetin silahı olarak vurgulandığı ilk çalışmalar başlatılmıştır. İşletmeler, sistematik vizyonlarla çalıştırılmış ve işletmelerin değişkenleriyle fabrikanın verimliliği arasındaki bağlantıların önemi değerlendirilmiştir (Panizzolo, 1998, s. 224).

1.1.7. Yalın Yönetimin Ortaya Çıkış Nedenleri

Yalın yönetim; israfı önleyerek maliyetleri düşürme ve insan gücünü en verimli şekilde kullanmayı amaçlamaktadır. İnsan kaynağı; süreçlerin işleminde yapı taşı pozisyonundadır ve maliyet alanı olduğu söylenemez. Bu bağlamda israfların önüne geçilerek, süreçlerin en üst seviyede faaliyet göstermesini sağlamanın yolu, iş birliğini oluşturmak ve insan kaynağını da süreçlere dahil etmekten geçmektedir (Engelund ve diğ., 2009).

Satış yapılan pazarların büyümesi ve tatmin edici kâr oranları, işletmelerin uzun yıllar, yalnızca daha fazla üretim yapabilmeye odaklanmasına neden olmuştur. Böylelikle kitle üretimi zihniyeti oluşmuştur. Kitle üretiminde büyük hacimli üretim için tasarlanmış ekipmanlar kullanılmış bu durum ürün değiştirme sürelerinin çok uzun olmasına yol açmıştır. Uluslararası rekabet alanında işletmeler, gittikçe ihtiyaç değişikliği hızla artan müşterilere cevap vermektedirler. Müşterileri ister başka bir üretici veya satıcı işletme, isterse kullanıcı ya da tüketici olsun; işletmeler içinde buldukları pazarda ayakta kalabilmek için müşterilerin düşük fiyat, iyi kalite, kısa sürede teslim beklentilerini seri şekilde karşılayabilmek, farklı üründen daha az sayı verilen ve her an değişebilen siparişlere ayak uydurabilmek zorundadırlar. Yalın yönetim, sistemlerin süreçlerinde oluşan problemleri tespit ederek ve daha faal çalışmanın yolunu göstererek ülke ve işletmeler için rekabet avantajı sunar (Marchwinski ve diğ., 2009).

1.2. Yalın Yönetimin İlkeleri



Şekil 2. Yalın Yönetimin Unsurları

Kaynak: Şeker, (2016, s. 452).

Şekil 2 incelendiğinde yalın yönetim anlayışının ana ilkeleri birbirine bağlıdır. Yalın yönetim anlayışını benimseyerek uygulamayı isteyen firmalar tüm ilkeleri bir arada uygulamak durumundadır. Yalın yönetim anlayışında ilk önce hizmet ya da ürünün değeri belirlenerek değer akışı sağlanmaktadır. Bu akışın devamlı hale getirilmesini sağlamanın ardından çekme prensibi ilkesiyle müşterilerin talebi doğrultusunda üretim yapılarak stok oluşumunun önüne geçilmekte, en sonunda da mükemmellik prensibi ilkesi ile iyileştirmenin sürekliliği sağlanmaktadır. Bu bölümde, yalın yönetim anlayışının temel ilkelerinden; akış prensibi ilkesi, değer ilkesi, değer akışı ilkesi, çekme prensibi ilkesi ve mükemmellik prensipleri irdelenmiştir.

1.2.1. Akış Prensibi İlkesi

Yalın bir dönüşüm, iki büyük hareket içeren bir yolculuk gibi anlatılabilir. Bu hareketlerden ilki akışı yaratmak, ikinci hareket ise çekme yaratmaktır. Burada odaklanılacak ilk nokta akışın yaratılması olmalıdır ve tüm önemli yolculuklardaki gibi mutlaka bir kontrol listesinin bulunmasının kuruluşun yolunu şaşmamasının garanti edilmesine yardımcı olacağı düşünülmektedir (Byrne, 2015, s. 107).

Partiler ve bölümlerden ürün akışına ve ürün ekiplerine geçmenin görünür ilk etkisi; kavramdan piyasaya çıkışa, ham maddeden müşterilere, satıştan teslim edilmeye kadar gerekli olan zamanın çarpıcı biçimde düşmesidir. Akış sistemine geçildiği zaman yıllarca süren ürün tasarımının aylar içinde bitirilmesi sürecinin günlere, devam eden sipariş alımlarının saatlere, aylar haftalar süren klasik fiziksel mamul toplam işlem aşamasının günlere veya dakikalara indirilebilmesi mümkündür. Şayet toplam işlem zamanı ürün geliştirme aşamasında yüzde 50, sipariş işlem aşamasında yüzde yetmiş beş, fiziksel üretim aşamasında yüzde 90 oranında düşürülemiyorsa, bu durum bir şeylerin yanlış yapıldığını işaret etmektedir. Ayrıca yalın sistemler, üretimdeki bir ürünü arzu edilen bilişim kapsamında yapabilir böylelikle değişken müşteri talebine derhal yanıt verilebilir (Womack ve Jones, 2007, s. 34).

“Akış Prensibi”nin kolay veya zor uygulanabilir olmasının kritik biçimde, herhangi bir değer önerisinin istikrarına ve açıklığına bir de “Değer Akışı Haritalandırması”nın ne ölçüde ayrıntılı olduğuna bağlıdır. Her ikisinin de iyi yapılması durumunda, öngörülebilir verimli ve sağlam, akış elde edebilmek çok daha

kolay olmaktadır. İyi işlemekte olan bir yalın programda, herkes akışın nasıl iyi ilerlediğini ve durduğu zaman ne olacağını, pahalı ve egzotik ölçümler kullanmaya gerek görmeden fark eder (Oppenheim, 2011, s. 210).

1.2.2. Değer İlkesi

Değer, yalın düşüncesinin başlama noktasıdır. Değeri yaratan üreticidir ancak değer tanımlamasını sadece nihai müşteri yapabilir. Üreticiler çoğunlukla değeri doğru olarak ifade edemezler. Mesela Amerikan işletmeleri kısa süreli rekabet stratejileri ve zincirin ilk halkalarından olan tedarikçilerden kâr transferleri yoluyla değer yarattıklarını düşünmektedirler. (Özalp ve diğ., 1996, s. 200).

Çoğunlukla mühendislerin yönettiği ve teknik donanım bakımından oldukça güçlü olan işletmeler; mamulü teknoloji ile bağlantılı şekilde ve teknik karmaşıklığı ile tanımlamaya eğilimlidirler. Japonya'da değer tanımından çok değer nerede yaratıldığı konusu ağırlık kazanmaktadır. Mamülün değeri müşteri gözüyle bakarak tekrar düşündür. Değer ifadesinin anlam taşınması için üretimin, tüketicinin ihtiyaçlarını belli sürede belli fiyat aralığında karşılamakta olan belli başlı hizmet veya ürün cinsinden tanımlanması gerekir. Yanlış hizmet ya da ürünün doğru olarak üretilmesi yalnızca israftır (Takahashi ve Nakamura, 1999, s. 2293).

Yalın düşüncelerin başlangıç noktaları değerlerdir. Bu değerleri üreticiler oluşturur, müşteriler de tanımlayabilir. Değerleri oluşturan üretici, değeri her zaman doğru tanımlayamaz. Örneğin, Amerikan firmalarının kısa dönemde rekabet taktiği ve zincirin başındaki tedarikçiden kâr transferleri yöntemi ile değer yarattığını düşünürler. Teknik donanımları güçlü olan Alman firmalar, değerleri ürünlerin teknik karmaşıklığı ve teknolojilerle bağlantılı şekilde tanımlarlar. Japonya'da ise değerlerin nerelerde oluşturulduğu konusu önem taşımaktadır. Değer, müşterilerin perspektifinden bakılarak yeniden düşünebilmektir. Değerin anlamının olması için müşterilerin ihtiyacını, belli bir sürede ve belirli bir fiyattan karşılayabilen ürün veya hizmet cinsinden ifade edilmelidir (Warnecke ve Hüser, 1995, s. 39).

1.2.3. Değer Akışı İlkesi

Yalın yönetim kapsamında değer akışının tanımlanması yalın düşüncenin ikinci adımıdır. Değer akışı ham madde halindeki ürünün son haline gelmesi sürecindeki üreticiden 2. üreticiye ardından nihai kullanıcıya ulaşmasına kadar tüm aşamaları içermekte ve içinde çok büyük boyutlarda israfı barındırmaktadır. Yalın düşünce; bir

terimin somut mamul dizaynına uzaklarda bir yerde üretilen bir ham maddenin nihai kullanıcının eline ulaşan ürüne dönüşümüne kadar olan süreçteki faaliyetlerin tamamına bakabilmeyi gerektirmektedir. Bu durum, aynı zamanda faaliyet zincirinde yer alan firmaların kazan-kazan tarzında bir bağlantıyı kurabilmesinin de yolu olmaktadır. Üretimde var olan üç çeşit etkinlik aşağıda sıralanmaktadır (Warnecke ve Hüser, 1995):

- Müşterinin talebi yönünde dönüşümü gerçekleştiren değer yaratan dokuma, boyama, montaj, gibi aktiviteler,
- Müşteri için anlam taşımayan fakat işin yapılması için gereken değer yaratmayan ancak zorunlu olan nakliye, ayar, kalıp bağlama, gibi işler,
- Kaçınılabılır ve değer yaratmayan bekleme, sıralama, sayma, tamir, hata gibi işler.

Değer akışları değerlendirildiğinde israfın yani değer yaratmayan etkinliklerin, kaynakların ve zamanın çoğunu erittiği görülür. İsrafın önlenmesi maliyet ve zaman boyutunda kökten iyileşmeleri sağlayacaktır (Takahashi, 2003, s. 4317).

Bir firma için pek çok farklı amaçla pek çok değer tanımı yapılabilmektedir. Aynı zamanda finansal açıdan işletme değeri denildiğinde ifade edilmek istenen değer tanımı işletmelerin uygun piyasa değeridir. Uygun piyasa değeri; bir ürünün, piyasada ürünlerin değerini etkileyebilecek bütün verilere sahip olan, hiçbir zorlayıcı etkiye maruz kalmayan, alıcı ve satıcının arasında değişen fiyattır. Konu işletme değeri olduğunda tanımdaki ürün, işletmenin kendisini ifade etmektedir. Tasfiye gibi, alıcı ya da satıcının, ürünün el değiştirmesi aşamasında mecburen bulunduğu bir işlemde oluşan değer, yeni bir işletme değeri diye nitelenebilmekle beraber, işletmenin ya da varlığın uygun piyasa değeri olmayacağı ifade edilmektedir (Ertuğrul, 2008, s. 147).

1.2.4. Çekme Prensibi İlkesi

Çekme en kolay ifadeyle, akışın üst tarafının, alt taraftaki müşteriden talep gelmeden bir hizmet veya mal üretilmesidir. Buna rağmen uygulamada çekme kuralına uyulması biraz karmaşıktır. Çekme düşüncesinin isteğini ve mantığını anlayabilmenin en kolay yolu, gerçek ürün talebinde bulunan gerçek müşteri ile işe başlamak ve bu ürünü müşteriye iletmek için gereken bütün aşamalardan geçip geriye doğru yönelmektir. Toyota çekme sürecini başlattığı esnada tedarikçilerini,

parça dağıtım sistemini ve bayilerini senkronize edebilmek için gösterdiği 10 yıllık mücadelede ciddi bir adım atmaya hazırlanmıştır. Burada amaçlanan müşterilerin oldukça karmaşık olan hizmet ve üretim sisteminin bütünü süresince değer akışını gerçek manada çekmelerinin sağlanmasıydı (Şengül, 2017, s. 101).

Yalın yönetim için önemli ve yalın düşüncenin çekme ilkesi olan değeri müşterilerin kaynağından çekmesini öngörmektedir. Çekme, ileri aşamalarda karşılaşılan müşteri talep etmediği sürece ilk aşamalarda herhangi bir şekilde hizmet ya da ürün üretilmemesini ifade etmektedir. Çekme ilkesi, son kullanıcının belirlediği ürün ile ilgili olarak yaptığı talep ile başlamaktadır. Ürünün müşteriye ulaşmasına kadar geçen süreci geriye yönelik izleyerek her aşamanın kendinden önceki aşamadan talepte bulunmasıyla üretimin başlatılması şeklinde uygulanmaktadır (Rahman ve diğ., 2010, s. 840).

Çekme uygulandığı zaman; stok yapılmasına gerek kalmadığı gibi istenmeyen üretimden kaynaklı fire ve hurdalar da engellenmektedir. Aynı zamanda her bir tezgah için ayrı ayrı çizelgeleme yapılmasına gerek kalmaz, prosesin başına doğru istek dalgalanmalarının oluşumu önlenir, bütün ürünlerin tüm kombinasyonlarda üretilebilmesi mümkün olurken, talepteki değişikliklere derhal uyum sağlanabilmektedir. Ayrıca müşteriler isteklerinin zamanında yerine getirileceğinden emin olduklarında ve stoktaki fazla ürünlerin elden çıkarılabilmesi yönünde kampanyalar gerekmediğinde, talep istikrar kazanacaktır (Öztürk ve Elevli, 2017, s. 26).

Çekme sisteminin değeri, işletmeler arası değer akışına uygulandığı zaman daha da artmaktadır. Organizasyonlar söz konusu değeri doğru biçimde tanımlamaya başlayıp, değer akışının tamamında her aşamayı sorgulayarak, ürünün değer oluşturan aşamalar boyunca daima akmasını ve müşterilerin değeri firmadan çekmelerini sağladıkları zaman maliyet, süre ve hataları minimize etmelerinin bir alt sınırı olmadığını fark etmeye başlarlar. İyileştirme çalışması ne kadar tekrarlanırsa da iş görenler her seferinde israfı azaltmanın yeni yollarını bulabilmektedirler. Bu durum yalın düşüncenin ilkelerinden olan mükemmelliğin hayal ürünü olmadığını açıklamaktadır (Özkan ve diğ., 2015, s. 73).

1.2.5. Mükemmellik Prensibi İlkesi

Müşterileri, taleplerine oldukça yakın bir ürün sunma aşamasında zaman, çaba, yer, hata azaltma ve maliyet düşürme sürecinin bir sonunun olmadığı işe dahil olanların zihnine gittikçe yerleşir. Mükemmelliğe belki de en iyi destekçi şeffaflıktır. Bu yalın yöntemde ilk basamak tedarikçiler, taşeronlar, sistem bütünleyicileri, dağıtıcılar, çalışanlar ve müşteriler kısacası herkesin her şeyi görebilmekte olduğu gerçeğidir. Bu nedenle değer yaratmak adına daha sağlıklı yolların bulunması kolaylaşmakta ve iyileştirmeyi yapan iş görenlere yönelik çok pozitif ve anlık geri besleme söz konusu olmaktadır. Bu bölümde ifade edildiği gibi yalın, işin kilit noktası ve iyileştirmeye yönelik gösterilen çabaların güçlü bir destekçisidir (Çanakçıoğlu, 2019, s. 74).

Yalın yaklaşım uygulandığı zaman işin tamamlanma süresi, iş gücü verimliliği stoklar, hurda oranları ile müşteriye giden kusurlu ürünler, ürünün pazara sunulma zamanı vb. parametrelerin tamamında aynı anda önemli iyileşmeler olacaktır. Oldukça küçük ek maliyetler ile ürün çeşidi artırılabilir ve bütün bunlar ekstradan bir teknoloji yatırımı gerekmeden hatta mevcut birtakım ekipmanlar elden çıkarılarak, eksi sermaye yatırımı ile birkaç yılda başarılabilecektir. Mükemmelliği hızlandıran en önemli unsur şeffaflıktır (Özkan ve diğ., 2015, s. 74).

1.3. Yalın Organizasyonun Temel Fonksiyonları

Yalın organizasyonların yapısı, hiyerarşik düzenden uzaklaşmayı ve firmaların sadeleştirilmesinin yanında bütün bölümlerin lüzumsuz işlerden temizlenmesini tanımlamaktadır. Hiyerarşi düzeninin azaltılması ve lüzumsuz bölümlerin kaldırılmasıyla birlikte, çalışanların bu bölümlerden alınarak diğer bölümlerde çalıştırılması yalın yönetim yaklaşımının gereği olarak kabul edilmektedir. Yalın yönetim modelinde daha az çalışan ile daha esnek, daha az maliyetle ve daha hızlı olarak işlerin yapılması hedeflenmektedir. Yalın yönetim modeli, işletmelerin kâr oranlarının yükselmesine, işlerin daha seri biçimde yapılmasına olanak vermekte bununla birlikte işletmeleri rekabet yönünden avantajlı duruma getirmektedir (Sabuncuoğlu ve Tokol, 2013, s. 46).

Yalın yönetim anlayışının işletmelerde daha etkin biçimde uygulanabilmesi aşağıda belirtilen fonksiyonların iyice benimsenmesi ile mümkündür. Bunlar (Arslandere, 2018, s. 51):

- İşletmede çalışan personelin kendi aralarında sağlam bir ekip ruhu olmalıdır. Planlamanın büyük bölümünü ekip üyelerinin yapması gerekirken stratejilerin belirlenmesinde yöneticilerin etkin olması gerekmektedir.
- Çalışanlara sorumluluk ve yetki verilmesi gerekir. İşe alımlarda, sorumluluk ve yetkilerinin bilincinde, disiplinli ve iletişimi iyi olan kişilerin tercih edilmesi gerekmektedir. Yalın yönetim anlayışının başarılı bir şekilde uygulanabilmesi için yalın organizasyonun ana ilkelerine gereksinim duyulmaktadır. Yetki ve sorumluluklar, görsellik ve basitlik, disiplin, sağlıklı iletişim, ekip ruhu, müşteriler tarafından yönlendirilme ve yatay organizasyon olabilme yalın yönetim yaklaşımının ana ilkeleridir.

Bu bölümde, yalın organizasyonun temel ilkeleri olan; takım ruhu, disiplin, doğrudan ve sağlıklı haberleşme, müşteri tarafından yönlendirme, basitlik ve görsellik, yetki ve sorumluluklar ile yatay bir organizasyon olma konularına yer verilecektir.

1.3.1. Takım Ruhu

İşletmelerde, takım ruhu ilkesinin başarıyı elde edebilmesi için işletme bünyesinde çalışanların aynı hedef ve amaç için mücadele etmesi, iş görenlerin iyi bir koordinasyonla beraber hareket etmeleri gerekmektedir. İşletmelerin hedef ve amaçlarına ulaşması bakımından ekip çalışmasına ve ekip ruhuna gereksinim duyulmaktadır. İşletmeler içinde, iş görenler arasında ekip ruhunun sağlanması gerekmektedir. Yönetici ise işletmedeki ekip ruhunu sağlayabilecek tek kişi olarak kabul edilmektedir (Çilhoroz ve Arslan, 2018, s. 158).

Çalışanların kişisel olarak düzenli biçimde iş yapması, verimliliğin ekip halinde sağlanmasında yeterli olamamaktadır. İş görenler arasında en iyi şekilde çalışan bir iş görenin yapmış olduğu iş, beraber çalıştığı ekip çalışanlarının yapmış olduğu işlerle uyumlu olmayabilir. İşletmede işe yeni başlayan personelin bilgi verme, karar verme, danışma ve öneri takımlarına dahil edilmesi, onların karar alma kabiliyetlerini artırmalarına, olgunlaşmalarına ve görgü potansiyellerini artırmalarına yol açmaktadır. Çok iyi performans sergileyen çalışanın yaptığı iş, ekip arkadaşlarının yapmış olduğu işlere negatif yönde etki etmekte ve arkadaşlarını etkisiz duruma getirmektedir. Yöneticiler, çalışanların aracılığıyla işlerini

yapabilmekte ve çalışanlar aracılığıyla iş yapılması da yöneticiler yönünden zor bir durum şeklinde değerlendirilmektedir (Eren, 2013, s. 144).

Takım çalışması süreçleri; sorunun farkına varma, bilgi toplama, veri analizi, sorunun tanımlanması, hareket planının saptanması, uygulama, değerlendirme ile geri bildirim, gözlem ve dayanışma müşteri memnuniyetini sağlamak için yapılan takım çalışması sürecinin aşamaları olarak sıralanabilir (Özkalp, 1997, s. 458).

Takım ruhu, bir takımı başka herhangi bir gruptan daha farklı yapan olgu şeklinde ifade edilmektedir. Ekip ruhunun varlığı, işletme içinde iş görenlerin birbirlerine her şekilde sıkıca bağlanmalarına yol açmaktadır. Karşılaşılan neticelerin durumuna bakılmaksızın tüm iş görenler hep beraber, pozitif ya da negatif olarak etkilenmektedir. İşletmeler, ekip ruhunu sağlayarak iş görenlerin daha da kolektif biçimde çalışmalarına sebep olmaktadır. Böylece çalışanların, birbirlerinin eksiklerini örtetek, birbirlerine daha da yardımcı olarak ve sistemin bütün olduğunu benimseyerek daha fazla verimli olduğu görülmektedir. İşletmelerde çeşitli amaçlar için ekip kurulmaktadır (Hughes ve Jones, 2011, s. 54).

1.3.2. Disiplin

Disiplin, bir işletmenin hedef ve amaçlarına ulaşabilmek için iş görenlerin birlikte uğraştığı iş gücünün geliştirilmesi ve eğitilmesi olarak ifade edilmektedir. Çalışanların inananak ve isteyerek işletmenin koyduğu kurallara ve oluşturduğu düzene uygun şekilde davranmasını sağlayan etkinin disiplin olduğu tanımlanmaktadır. İşletme içinde disiplin cezasının açık ve net biçimde belirlenmesi ve iş görenlere bunun beyan edilmesi gerekmektedir. Eğer uygunsuz davranışın ardından verilmiş olan cezanın süresi uzatılır ise personel cezanın neden verildiğini anlamayabilir. Bu da çalışana verilen cezanın etkili olmama ve olumsuz davranışın ileride çalışan tarafından tekrarlanabilme olasılığını doğurabilir. Bu sebeple eğer belirlenmiş, tanımlanmış bir ceza söz konusuysa bu ceza çalışana, bu olumsuz davranışın hemen ardından verilmelidir (Uyargil, 1994, s. 147).

Disiplin, hem düzenli bir yaşantı için hem de işletme içinde düzenin oluşturulmasında gerekli olan ve büyük önemi bulunan bir olgudur. Davranışları yönlendiren disiplin kuralları, hem iş hayatında hem de toplumsal yaşamda düzenin oluşturulmasını sağlayan başlıca etken olarak görülmektedir. Bireysel yaşamda ve iş hayatında düzeni sağlamak için önemli olan disiplin unsuru aynı zamanda

yöneltilmenin de alt boyutu olarak kabul edilmektedir. Yalın organizasyon anlayışının ilkelerinden biri olan disiplin aynı zamanda yalın yönetim anlayışının organizasyonlar içinde oluşmasına yol açan önemli unsurlardan biri olarak kabul edilmektedir. Düzenin bulunmadığı bir ortamda, iş görenlerin yalın yönetim yaklaşımını benimsemesi de zor olmaktadır (Babacan, 2012, s. 263).

1.3.3. Doğrudan ve Sağlıklı Haberleşme

Doğrudan ve sağlıklı haberleşme, iş görenin gerek işletme gerekse işletme politikalarıyla ilgili görüşlerini, sorunlarını, çalışma şekli ve önerilerini yöneticilerle doğrudan iletişime geçerek aktarması şeklinde tanımlanmaktadır. İşletme bünyesinde çalışanların birbirleriyle olan iletişimlerdeki eksiklik ve çatışmalar, iş görenlerin iş ortamında mutsuzluğuna sebep olmaktadır. İş görenler güven ortamı bulunan işletmeye karşı kendilerini daha sorumlu hissetmekte, daha istekli çalışmakta ve iş görenlerin performans oranları da yükselmektedir. İşletmede oluşan bu mutsuzluk ortamı, bütün iş görenleri olumsuz yönde etkilemektedir (Sevük, 2007, s. 163).

İşletmede çalışanların, yöneticiler ile iletişimlerinin ve işletme içinde herkesin birbiriyle olan iletişimin iyi olması iş yerinde güven ortamını oluşturmaktadır. Müşterilerin aldığı hizmet veya maldan sağladıkları fayda ile beklentileri uyduğunda, müşteri memnuniyetinin arttığı söylenebilir. Müşteri çeşitleri; kendine özgü ürünleri bulunan rakip işletmeleri seçen müşteriler, daha evvelden işletmeden mal veya hizmet almamış olan müşteriler, kendi ürettikleri hizmetleri geliştirme amacı taşıyan iç müşteriler olarak tanımlanmaktadır. Bu gruplar olmadığı zaman hizmet geliştirmek için yapılan yatırımı yönlendiren bütün işletmelerin marjinal kazanç için umut verebildikleri görülmektedir (Berry ve Parasuraman, 1997, s. 65).

İşletmede sağlıklı iletişim kurulması, işletmelerin aktif oldukları pazarlarını genişletmelerine, rekabet ortamında üstünlük kazanmalarına ve iş görenlerin çalıştıkları işlerde daha başarılı olmalarını sağlamaktadır. İşletmeler, personellerinden sağlıklı iletişim sayesinde daha fazla verim almayı amaçladıkları için çalışanlarına devamlı olarak eğitim vermektedirler. İşletmede sağlıklı ve doğrudan iletişimin iyi oluşu yalın organizasyonun sağlanması bakımından önemli olarak görülmektedir. İşletmede iş görenlerin, yöneticilerle ve birbiriyle doğrudan ve sağlıklı haberleşebilmesi iş yerinde arkadaşlık ortamını kurabilmelerini ve mutlu olarak işlerini yapmalarını sağlamaktadır. İşletmeler, iş görenlerin yakın iletişimde

kalmaları için özel birtakım adımlar kullanmak suretiyle ve açık kapı politikalarına uyarak iş görenler arasında iletişimin gelişmesini sağlamaktadır (Baron, 1986, s. 329).

Yönetimin çalışanları ile bir şekilde iletişim kurması ve geri bildirim yoluyla çalışanlarının öneri ve görüşlerine önem vermesi yalın organizasyon yapısının kurulabilmesi açısından önem taşımaktadır. Bir işletme içinde üst düzey idarecilerin alt birimlere giderek, izleyerek, onlarla beraber iş gücü kullanmaları iş görenler ile çift yönlü doğrudan iletişim kurmalarına ve çalışanlardan geri bildirim almalarına dolayısıyla çalışanları motive edebilmelerine yardımcı olacaktır. Diğer yönden, iş görenlerin geri bildirim, öneri, şikâyet veya görüşlerini idareye sunabilmeleri için çalışan anketleri, e-posta, telefon hattı ve mektup kullanılabilir (Ilkım ve Derin, 2016, s. 466).

1.3.4. Müşteri Tarafından Yönlendirme

Müşterinin algılamaları ile beklentileri arasında yapılan karşılaştırmanın neticesinde memnuniyetsizlik ya da memnuniyet oluşmaktadır. Müşterinin, ürün satın almadan evvelki beklentileri ile satın alarak kullandıktan sonra algılamış oldukları performans arasında oluşan farklılık nedeniyle oluşan tutarsızlık olgusu, müşteri tatmini olarak ifade edilmektedir. Hizmet veya malın üretiminden pazarlanmasına kadar yapılan işlerin tümünden sorumlu olanların yapmış oldukları işlerden duydukları tatmin ölçüsü, hizmet veya malı satın alan müşterinin duyduğu memnuniyet ile doğru orantılıdır (Chiou ve Droge, 2006, s. 623).

Müşterilerin beklenti, talep ve ihtiyaçlarının karşılanması müşteri memnuniyeti terimi olarak ifade edilmektedir. Üründen duyulan memnuniyet; satın alınan ürünün ardından, müşterinin ürünü kullanması sırasında ürünün kalitesi ve performansının değerlendirilmesiyle oluşmaktadır. Hizmetten duyulan memnuniyet ise; hizmetin sunulması esnasında verilen hizmetin, müşterilerin beklentilerine cevap verip verememesiyle oluşmaktadır (Ozguven, 2008, s. 657).

Yükselen rekabet piyasası ve küreselleşme ile beraber müşterilerin ihtiyaç ve beklentilerini cevaplayarak Sadık müşteri portföyü oluşturmak gittikçe daha da zor bir hal almaktadır. Müşteri sadakati son derece kıymetlidir. Müşteri beklenti ve ihtiyaçlarını aşarak cevaplamak ve maliyet-fayda dengesi kapsamında kaliteden taviz vermemek için süreçlerin sistemli biçimde iyileştirilmesi tartışılmaz mecburiyet

olarak işletmelerin kayıtlarına girmiştir. Yaşanan katı rekabet sebebiyle işletmeler; ürünlerini seri olarak tedarik etmeyi, müşteri ihtiyaç ve isteklerine daha hızlı cevap vermeyi ve bütün bu işlemleri asgari maliyet ile yapmayı amaçlamaktadır (Chiou ve Droge, 2006, s. 624).

Gelişen teknolojinin etkisiyle daha da talepkar olan müşterilerin, daha fazla ihtiyaç ve beklenti içine girmeleri işletmeleri gelişmeye yönlendirmektedir. Rekabet şartları, firmanın da güçlü bir insan kaynağı ve finans yönetimine gereksinim duyduğunu ortaya koymaktadır. Gelişimi ve ortaya çıkışı sanayi alanında gerçekleşen yalın yönetim, pek çok işletmede devamlılığın anahtarı olarak kabul edilmektedir. Yalın yönetim felsefesinin kökeninde yine sıfır maliyet, israfı azaltma ve sıfır hata anlayışı yatmaktadır (Gök ve Arıcı, 2016, s. 136).

Müşterinin ihtiyaçları iyi belirlenerek, sürekli olarak güncellenmesinin ardından müşterinin gereksinimine göre hizmet sunmak ve üretim yapmak bir yandan müşteri memnuniyeti düzeyini yükseltirken, diğer yandan da işletmenin sürekliliğini sağlamaktadır. Yalın girişimde, devamlı farklılaşan müşteri ihtiyaçlarını, resmi çalışan tedarikçiler, bütün süreçlerin sahipleri ve bu durumdan etkilenen bütün müşterilerce kullanılabilir. Müşteri ihtiyaçları ile ilgili bilgiler, tüm zamanlama ve planlama süreçlerinde sürekli olarak güncellenmelidir (Gök ve Arıcı, 2016a, s. 136).

1.3.5. Basitlik ve Görsellik

İşletmede oluşturulan yapı içinde aşamaların az oluşu, veri ve bilgi akışının daha verimli, daha hızlı olmasına sebep olmaktadır. İşletme içindeki aşamaların fazla olduğu durumlarda, veri ve bilgi akışının yavaşlaması nedeniyle işletmenin hedef ve amaçlarına ulaşmasını da negatif olarak etkilemektedir. Anlaşılır ve basit yapıdaki işletmeler içinde yalın yönetim daha kolay kabul edilmektedir. Yalın yönetim anlayışının etkisi oluşturulan yapının yalınlaştırma seviyesine oranla oluşmaktadır. İşletmede kurulan yapının anlaşılır ve basit olması, işletmenin kolay anlaşılması bakımından önem arz etmektedir. İşletmede oluşturulan yapı çerçevesinde ilişkilerin olabildiğince; şeffaf, anlaşılır ve basit olması ile işleyişin daha seri olmasına olanak sunmaktadır. Karmaşık ve dolaylı olan yapılar içinde işleyiş daha ağır olabilir (Çelik ve Şimşek, 2013, s. 87).

1.3.6. Yetki ve Sorumluluklar

Çalışanın kendisine verilen sorumluluk düzeyinde yetkilendirilmesi iş görenin aldığı görevi daha kolay ve hızlı yapmasına sebep olmaktadır. Çalışana yetkisiz sorumluluk verilmesi iş görenin başarı şansını düşürmektedir. Yetki; başkaları aracılığıyla iş yapabilme gücü olarak açıklanırken, sorumluluk; bireyin başkalarınca kendisine verilen vazifeyi yapma yükü olarak tanımlanmaktadır. Yönetim bakımından sorumluluk ve yetkinin aynı seviyede ve beraber uygulanması bir zorunluluk gibi olmaktadır. Bir işletme, bünyesindeki çalışanına işi yapması için sorumluluk verirken, bununla beraber çalışanına sorumluluğu seviyesinde yetki de vermesi gerekmektedir (Koska ve diğ., 2016, s. 286).

Sorumluluk ve yetki yalın yönetim bakış açısının uygulanması bakımından önemli faktörler olarak görülmektedir. Çalışana yetki ve sorumluluk verilmesi, çalışan kişinin görevini başarılı bir şekilde yapması bakımından önemli olsa bile işverenlere ya da üst yönetime karşı her daim sorumlu tutulacak olan yöneticilerdir. Bir işletmede verilen görevin tamamlanıp tamamlanmadığı her zaman yöneticinin sorumluluğu altındadır. Yöneticiler, sorumluluk ve yetkilerini alt kademelerine devretmiş olsalar da verilen işin tamamlanıp tamamlanmadığından üst yöneticilerine karşı sorumlu tutuldukları için sorumluluk ve yetkilerini astlarına tamamen devredememektedirler. İdareciler sorumluluk ve yetkilerini devretseler bile kendilerinin sorumlulukları sürmektedir (Mistepe, 1998, s. 31).

Oluşan ihtiyacın ardından yetki devrinin yapılacağı kişinin özenle belirlenmesi büyük önem taşımaktadır. Yetkinin devredileceği kişinin doğacak sorunları kolaylıkla çözebilecek, karar verme yetisine sahip ve konuya kesinlikle hakim olan çalışanlardan seçilmesi gerekmektedir. Seçilmiş olan kişi hızlı biçimde karar alarak, bu kararlarını uygulayabilmelidir. Yetkinin devredildiği kişi sürekli takip edilmeli bir sonraki yetki devrinde bu kişi yeniden değerlendirilmelidir (Berry ve Parasuraman, 1997, s. 66).

1.3.7. Yatay Bir Organizasyon Olma

Yatay organizasyon kapsamında tüm bölümlerin kendi aralarında sürekli olarak bağlantılı olması ve kendi kendilerini idare edebilecek ekipler iş görenlerin performans düzeyinin artmasını önemli oranda etkilemektedir. Seçilen idarecinin bu yapıyı sağlayabilecek yetenek ve kapasitede olması gerekmektedir. Yatay

organizasyon; yalın organizasyonun ilkelerinden biridir ve işletmedeki tüm bölümleri kendi aralarında iletişim yönünden güçlü yapmakta, bu bağlar ile işletmenin hedef ve amaçlarına erişmesi daha da kolay olmaktadır (Özçelik, 2013, s. 104).

Yalın organizasyon işletmenin gelişebilmesini; gereksiz tüm aşamaları ortadan kaldırmaya, geri kalanları belli bir akış düzenine sokmaya ve iş gücünü birden çok işe hâkim olan çalışanlarla organize etmeye bağlamaktadır. Yalın organizasyon, yönetim sisteminin yalınlaşması olarak adlandırılabilir. Bu organizasyonların temelinde “kaosu belli bir düzenle dengeleyen” özelliği yer almaktadır. Yalın Organizasyonun özellikleri şu şekilde sıralanabilir (Tikici ve diğ., 2006, s. 20):

- ✓ Her yerde uygulanabilirler,
- ✓ Bütün ülkelerde uygulanabilirler,
- ✓ Her alana transfer edilebilirler,
- ✓ Takım ruhuna sahiptirler,
- ✓ Müşteriler tarafından yönlendirilirler,
- ✓ Yatay organizasyonlardır,
- ✓ Sağlıklı ve doğrudan haberleşme gerektirirler,
- ✓ Yetkileri ve sorumlulukları dağıtılmıştır,
- ✓ Değişiklik özelliklerine sahiptirler,
- ✓ Disiplin gerektirmektedir,
- ✓ Basitleştirilmiş görsel yapıya sahiptirler.

1.4. Yalın Yönetim Teknikleri

Bütün süreçler için yalın bir akışı sağlayabilmek ve kesintisiz iş performansı oluşturabilmek adına yalın yönetim tekniklerini bilmekten öte tecrübe ile desteklenmiş yalın yönetim faaliyetine yönelik yol haritası olarak açıklanabilir. Yalın üretim teknikleri ihtiyaçlara uygun biçimde kullanıldığı zaman üretim süreçlerinde iyi bir katma değer kazanılmasını sağlamaktadır. Bölgesel rekabetin yerine ilerleyen zaman zarfında küresel rekabetin geçmesiyle beraber işletmeler için kesintisiz üretim daha da güçleşmiştir. İşletmeler buldukları bölgede faaliyetlerini sürdüren öteki rakiplerinin yanı sıra artık uluslararası bir güç olmuş işletmelerle de rekabet etme mecburiyetinde kalmışlardır. Zor koşullar altındaki işletmeler faaliyetlerini sürdürebilmek için maliyet oranlarını minimum düzeye indirerek müşterilerin beklentilerine en uygun hatta beklentilerin de üstünde ürünleri pazara sunmalarının

gerekliliğini fark etmişlerdir (Özçelik, 2013, s. 105). Yalın yönetim uygulamaları, işletmelerde başarılı şekilde uygulandığı takdirde müşterilerin daha kaliteli ürünleri daha hızlı ve daha ucuza elde edilmesi ile müşteri memnuniyeti artmaktadır. Bunun yanı sıra yalın yönetim uygulamaları ile rekabet gücü ve işletme kârlılığı artmaktadır (Özen, 2015, s. 206).

İşletme için darboğaza neden olan gelişmeler sonucunda müşterilerin taleplerine uygun, daha düşük maliyetli, daha kaliteli, yenilikçi, rakiplerinden daha farklı hizmet ya da ürün sunabilmek için farklı üretim tekniklerini geliştirmektedirler. Son yirmi yılda birçok işletme kısıtlar teorisi, tam zamanında, altı sığma, hedef maliyetleme ve değer akış yönetimi gibi terimleri kapsayan yalın yönetim tekniklerini kullanmaya başlamışlardır. Bir işletme, müşteri talep farklılıklarına anında karşılık verirken israfı sürekli biçimde ortadan kaldırmayı başarabiliyorsa bu durum işletmenin yalın olduğunu göstermektedir. Yalın kökeninde akış hızına odaklandığında; müşterilerin açısından değer kavramını baz alarak asgari kaynak ile maksimum sonuca ulaşmaya yoğunlaşmaktadır. Yatırımların etkinliği, kalite, iş gücü verimliliği, maliyet azaltma ve kaynak kullanımı yalın yönetim için gerçekleştirilen uygulamaların temel taşlarını oluşturmaktadır (Özçelik, 2013, s. 104). Bu kısımda, yalın yönetim tekniklerinden; görsel yönetim, tam zamanında üretim, Poka Yoke, kaizen ve 5S teknikleri ele alınacaktır.

1.4.1. Görsel Yönetim

Genel yönetim bir işletmede, işletmenin başarı kapasitesini yönlendiren bütün göstergelerin birlikte bulunduğu ve söz konusu göstergelerin olabilecek en yalın ve görsel şekilde ve yeterli şeffaflıkta gereken kişilerle paylaşmış olduğu yönetim şekline verilen isimdir. Görsel yönetim sürekli olarak gelişimi ve şirketin kültürünü oluşturan bir yönlendirici konumundadır ve aynı zamanda görsel fabrika diye de anılır. Gerçek nedenlerine inerek ve bu nedenleri görselleştirerek oluşturulan her sorun aslında işletmeyi daha da geliştirmektedir. Sağlıklı paylaşım için bütün göstergelerin işletmedeki görsel panolar aracılığıyla herkesin görebileceği, geliştirmeye ve yoruma açık olarak sergilenmesi gerekmektedir. TPM'de kullanılmakta olan otonom bakım panoları görsel yönetim için örnek teşkil etmektedir. Ürün gelişim süreçlerinde Toyota'da 1990'larda kullanımı başlayan Oobeya terimi görsel yönetim yaklaşımının son durumu olarak tanımlanmaktadır (Turan, 2016, s. 63).

Görsel yönetim, 5S standartlaşmasına göre iyi çevre düzenlemeleri oluşturabilme ve kişisel açılardan malzemeyi düzenleme, yerleştirme ve temiz tutabilme faaliyetini kapsamaktadır. 5S uygulamalarını destekleyebilmek için yönetim standardının belirlenebilmesi, olumsuzluğu ortaya çıkarabilecek görsel yönetimin sağlanabilmesi ve renklerle kodlamaların yapılabilmesi amacına hizmet etmektedir (Seckin ve diğ., 2007, s. 368).

1.4.2. Kanban

Kanban, Toyota Üretim Sisteminin doğru işlemlerini sağlayan bir çalışma yöntemidir. Kanban, çekme sistemi içerisinde malzemelerin çekilmesi ya da üretilmesi için talimat ve yetki veren uyarıcı bir araçtır. Japoncada işaret panosu veya işaret anlamına gelmektedir. Kanban sistemini algılayabilmek için ilk önce üretim sistemlerinin tanınması gerekir. Üretim kontrol sistemleri; iten sistemler ve çeken sistemler olmak üzere ikiye ayrılırlar. Çeken sistemler, tam zamanında üretim sistemleriyken, iten sistemler ise klasik, üretim sistemleridir. Çekme sisteminde, imalatın başlamasını ya da ürünün hareket etmesini tetikleme işine yarayan veri iletiminde kullanılmakta olan araçtır. İten sistemlerde, envanter ve üretim kontrolü, istek tahminlerine dayanmakta ve ara stokları bulunmaktadır. Yalın konsept çerçevesinde veri iletiminde kullanılan bir araçtır (Turan, 2016, s. 63).

Kanban Toyota'da görevli Taiichi Ohno'nun geliştirmiş olduğu, envanter kontrol ve tam zamanında üretim sistemlerinde kullanılmakta olan bir haberleşme aracıdır. Üretilen her parçanın üzerine teslim edilmiş olan ürünlerin miktarının belirtildiği bir kart veya kanban konulur. Bütün parçalar kullanıldığı zaman aynı kart işleme başladığı noktaya dönerek sonraki talebi oluşturmada kullanılır. Çekme sistemi diye de adlandırılan sistemin esas yapısı; daha sonraki operasyonda malzemeyi ihtiyaç duyulan miktarda ve zamanda bir evvelki operasyondan alması işlemidir. Önceki operasyon bir sonraki operasyonda çekilecek oranda üretim gerçekleştirir. Kısacası talep, en son montajdan başlayarak ilk noktaya yani geriye dönük şekilde oluşturulmaktadır. İplik üretim işletmelerinde hangi miktarda iplik üretileceği alınan sipariş doğrultusunda hesaplanmaktadır. İplik makinelerinde, geriye doğru işlem, her makine bir evvelki makineden gerek duyduğu miktarı istemektedir. Kanban uygulamasına, üretim süresi ve üretim miktarı bileşenleri ve bir evvelki aşamadan istek zamanının önceden belirlenmesi gerekmektedir (Womack ve diğ., 2017, s. 217).

Bilgi akışı ile tedarik zincirinde malzeme gereksinimi tahminleri daha doğru ve daha gerçekçi yapılabilmektedir. Kanban sistemi yalın yönetimin bakış açısının başlıca unsurlarından biridir. Japonca bir kelime olan Kanban süreçlerin arasında gidip gelen kartlar kullanılarak yürütülmektedir. Sistem daha sonraki kademeye geçilmeden evvel bir iş görenin önceki kademeye yönelerek görevli olduğu üretim noktası için, o an gereken parçayı çekmesi işlemine dayanmaktadır. Tam zamanında üretim sistemi; bir imalathanede verimsizliğin her daim önlenmesini ve mükemmelliğe erişmeyi hedeflemektedir. Gereken parçaları, gereken miktarda, gereken zamanda ve yerde, doğru kalite düzeyinde üretmeyi amaçlamakta olan felsefedir (Womack ve Jones, 2016, s. 112).

Tam zamanında üretim ilkeleri; gecikmelerin ve boşa zaman harcamanın, üretimde aksaklıkların, taşıma sisteminde iyileştirmenin, stok dengelenmesinin, üretim sürecinde işlemlerin iyileştirilmesinin, hatalı ve kalitesiz üretimin önlenmesi olarak gruplandırılmıştır. Sanayide kullanılan tam zamanlı üretim sisteminin aynı zamanda yan sanayide kullanılmıyor olması neticesinde, yan sanayi stoklarındaki ürünlerin ana sanayiden talep görmemesine sebep olduğu savunulmaktadır. Stokların maliyetine emniyet stoklarının maliyetleri eklenince işletmenin stok maliyetleri yükselmekte ve rekabet piyasasında avantajlı olma durumu azalmaktadır (Turan, 2016, s. 64).

Standart işlem içi envanter; işletme içindeki malların veya işlemlerin takip, kontrol, düzeltme ve sayım işlemlerini yaparak, bir işin beklenen sürede ve en az maliyetle en doğru şekilde yapılmasını sağlamak için kullanılan raporlama işlemidir. İşletme içi birimlerin kendi envanter işlemlerini kurallar çerçevesinde yapması, doğru ve sağlıklı bilgiye erişimi sağlayacaktır. Gerekli kontroller ve düzeltmeler oluşabilecek zarar ve ziyanın önüne geçilebileceği gibi aynı zamanda işletmenin karına bir durum sağlanacaktır (Antony ve diğ., 2012, s. 93).

1.4.3. Tam Zamanında Üretim (JIT)

Tam zamanında üretim sistemleri çeken sistemlerdir. Hangi ürün hangi zamanda ve hangi oranda üretilecek sorusunun cevabını yalnızca son sürecin bilinmesi, prosesin bir önceki süreçlerden yalnızca kendisine gerekli olan parçaları çekmesine yol açacaktır. Diğer yönden bir sonraki süreç parça çekimi yapmadan bir önceki süreç üretim yapmayacak neticede her süreç kendisinden sonraki sürecin

isteklerini karşılamak için tam zamanında üretim yapacaktır. Müşteri sürecinin ihtiyaçlarını, tedarikçi süreçlere sinyalle ileten bir tür üretim kontrol sistemidir. Çekme tarzı üretim, fazladan üretimin önüne geçmeye çabalamakta ve tam zamanında üretim sisteminde bulunan üç ana bileşenden birisini oluşturmaktadır. Akışın devamlılığının sağlanamadığı durumlarda kontrollü klasik stoklar ile süreç yönetilmeli ve akışı sağlamak için çalışılmalıdır. Bu nedenle mevcut olan süreçte itme sistemi değil çekme sistemi tercih edilmelidir (Womack ve Jones, 2016, s. 114).

Çekme tarzı üretimde bir sonraki işlemin aynı tesiste ya da farklı bir tesiste olduğuna bakılmaksızın genellikle kanban kartı kullanılarak, hangi parça ya da malzemenin talep edildiği, gereken miktar ve nerede ne zaman gerektiği konusunda bir önceki işleme bilgi sağlamaktadır. Müşteri süreci bir gereksinim sinyali gönderene kadar, tedarikçi süreç tarafından herhangi bir şey üretilmemektedir. Bu üretim şekli itme tarzı üretim şeklinin tersidir. Çekme tarzı üretim sistemlerinde üç temel tip bulunmaktadır (Akben ve Güngör, 2018, s. 3).

1.4.4. Poka Yoke

POKA YOKE Türkçeye çevrildiğinde hataların yalıtımı anlamında karşılık bulmaktadır. İşletmelerdeki süreçlerden sorumlu olan operatörlerin görevlerini hatalı yapmalarına fırsat vermeyen sistemlerdir. POKA YOKE ve Deney tasarımı (DOE) Yalın üretim de kullanılan hataları bertaraf eden bir araç konumundadır. Kalite yalın üretimin vazgeçilmez ana koşuludur (Akyüz ve Çetin, 2014, s. 2).

POKA YOKE'ler parça montajında; bir sürecin işleyişinde bulunan insan etkeninin neden oldu yanlışları bertaraf eden araçlardır. Poka Yoke; fiziksel anlamda montajı engelleyen bir araçtır, tıpkı USB'nin bilgisayara yanlış takılmasının mümkün olmadığı gibi; ilgili iş bitmeden sonraki istasyona geçişini engelleyen fotoselli sistem AVM'lerde bulunan X-Ray'dan ve otomatik kapıdan geçilmeden içeri girilemediği gibi; ya da her iki sistemin birleştirilmiş hali olabilir (Ohno, 1998, s. 4).

Poka Yoke araçları, fotosel ve sensörleri içinde barındıran karmaşık yapıda sistemler olduğu kadar; oldukça kolay mekanizmaları kapsayan bir yapıya sahiptir. Andon ve/ya Jidoka sistemlerinden başka noktada konumlanmış olan Poka Yoke esasında sistemdeki 3M'lerin kaldırılmasına yarayan kalite aracı ve hata önleyici araçtır (Parıltı, 2003, s. 146).

Yalın üretim anlayışında, üretimin kalitesiz olmasının da maliyeti olmaktadır. İşletme, ürünlerinin tamamının talep edilen kalitede üretilmiş olduğunun garantisini veremiyorsa daimi olarak kalite kontrol uygulaması yapmak zorunda kalacaktır. Kalite kontrol ürünü herhangi bir değer katkısı sunmayan, aksine birçok çalışanın değerli vaktini alarak personel maliyetini yükselten bir etkidir. Bazen ürünlerin hatalı çıkması onların tekrar işlemden geçirilmelerini, yani ıskartaya çıkarılmalarını ya da onarılmalarını gerektirmektedir. Onarım; amortisman ve iş gücü maliyetini boş yere yükselten diğer bir faktördür. Maliyetleri kabullenmek yerine üretimi yüzde 100 doğru yapabilecek seviyeye gelmek gerekmektedir (Ohno, 1998, s. 7).

1.4.5. Kaizen

Kaizen, bir kurumdaki herkesi kapsayan daimi gelişimi ifade etmektedir. Kanban ise, gerekli olan bütün bilgileri içinde barındıran bir karttan meydana gelen vaktinde ulaşabilmek için tasarlanmış araç ve tamamlanma sürecinde her kademedeki üretilen bir ürünün üzerinde gerçekleştirilen ve sonraki kademelerde hangi parçaların lazım olduğu anlamına gelmektedir (Imai, 1986, s. 201).

Kaizen küçük adımlarla sürekli olarak iyileştirme yapmayı amaçlamakta, yalın düşünce ise daha geniş yelpazeyi kapsayarak Kaizen ile beraber; israftan arınmış, iş görenlere saygı duyulan, doğru kültür ve program yapısının oluşmasını sağlayan geniş kapsamlı bir kritik yapıyı tanımlamaktadır (Recht ve Wilderom, 1998, s. 7).

Yalın düşünce içinde değer akışı, değer, değer akış prensibi, mükemmellik ilkesi ve çekme ilkesi ana basamakları meydana getirmektedir. Yalın düşünce sistemini benimsemeyi isteyen işletmede öncelikle ürünün değerinin belirlenmesi, değer tanımının yapılması, ardından değer akış yolunun belirlenmesi, sonra bu yoldan akışın sürekliliğinin sağlanması ve müşteri talebine göre ürünün üretilmesi, son olarak her şartta en iyinin yapılabilmesi adına mükemmellik ilkesi doğru algılanmalıdır (Rothstein, 2010, s. 72).

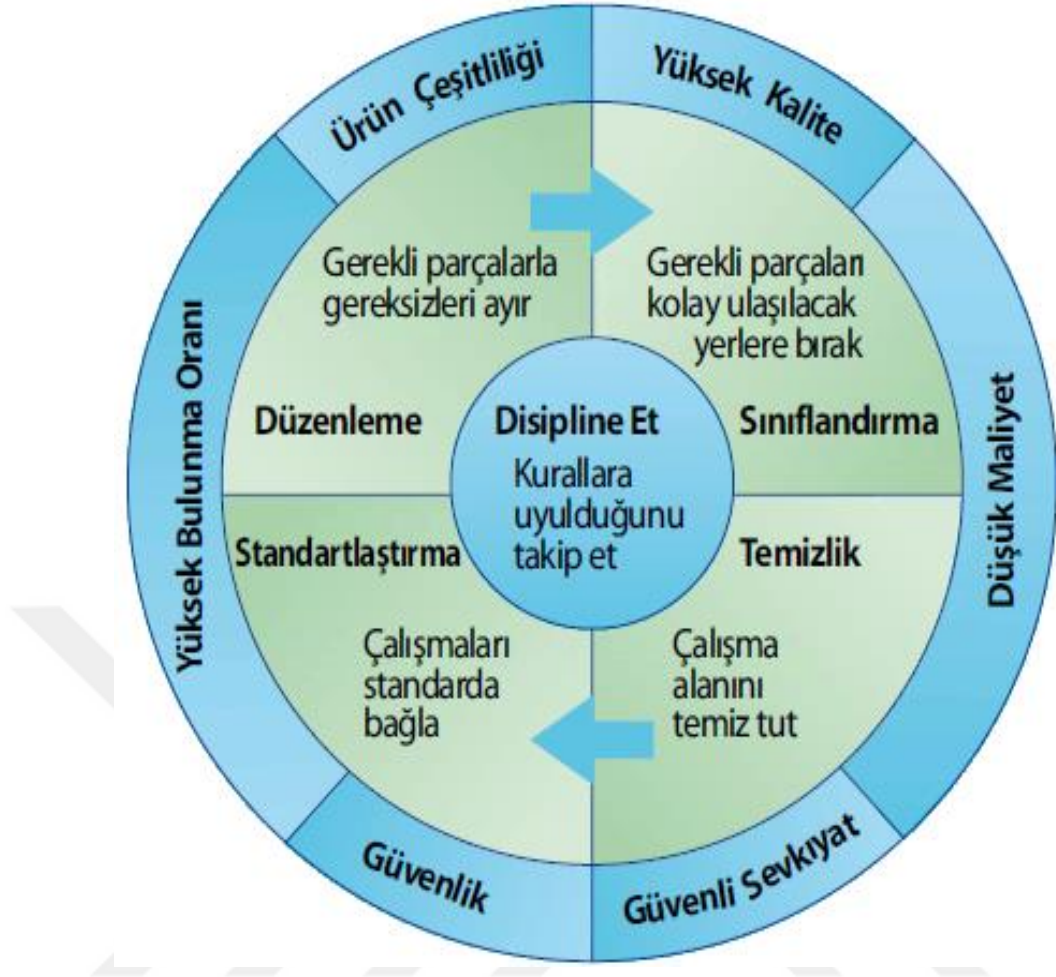
Yalının israfi önlemeye odaklanması herkese bir öğrenme fırsatı yaratır. Mükemmel bir takım çalışmasına sebep olur ve bu durum mükemmel bir çalışma ortamı yaratır. Müşterilerin ihtiyaçlarına cevap verebilmeye odaklanma, tabii olarak herkesin dahil olduğu bir müşteri odaklı organizasyon kurmaktadır. Böyle bir ortamda çalışanlar her gün iş yerine gelmeyi isterler. Daimi biçimde değer yaratma

uygulamalarını iyileştirmenin farklı yollarını keşfederler. Kısaca, yalın kuruluş çalışanlarının değerini bilir, onlara saygıyla yaklaşır (Rothstein, 2010, s. 72).

1.4.6. 5S

“5S” bakış açısı Japonca 5 kelimeye dayanmaktadır ve ilk olarak Japonya’da oluşmuştur. “5S” bakış açısının “Seiri, Seiso, Seiton, Shitsuke ve Seiketsu” kelimelerinin Türkçe anlamı “çeşit, parlamak, sıraya koymak, sürdürülebilirlik ve standardizasyon” dur. “5S” doğru organize olabilmiş iş alanlarında yapılan işleri, emniyet ve hasta merkezli olmak üzere boşa harcanan her tür materyali ve zamanı önleyerek daha verimli hale getirmektedir. Aynı zamanda vaktinde hizmet verebilmek anlamını taşımaktadır. “5S” bakış açısı iş görenlerin moralini artırmakta sahiplik duygusunu geliştirmekte ve moralini yükseltmektedir. Orijinal şekli ile “5S” bakış açısı daha önceleri yatay üretim sektörü kapsamında denenmiştir (Veza ve diğ., 2011, s. 24).

“5S” yaklaşımını sektöre tanıtan isim Toyota üretim sistemini tasarlamış olan Japonyalı Taiichi Ohno’dur. Bu yöntemin Toyota’da israfı önleyen, üretime değer katmayan boşa harcanan kaynakları minimum düzeye indiren, yüksek disiplinli ve üretim odaklı sürece sahip olması nedeniyle başarının elde edildiği bilinmektedir. 5S daha önce de açıklandığı üzere çalışanları daha güvenli ve daha temiz iş çevresi oluşturabilmek için yönlendiren, maliyetleri azaltan, süreçlerin verimini artıran, personelin sürece tam katılımını sağlayan ve kaliteyi yükselten basit bir yönetim bakış açısıdır. “5S” bakış açısıyla boşa harcanmış olan kaynakların gözden geçirilmesi ile sağlık sektöründe boşuna kaynak kullanımı ve israfın önüne geçilebilecektir. Yaklaşımın uygulandığı bölgede verimlilik oranının artışı bir etki olarak kendini gösterecektir (Akgün, 2015, ss. 1-2).

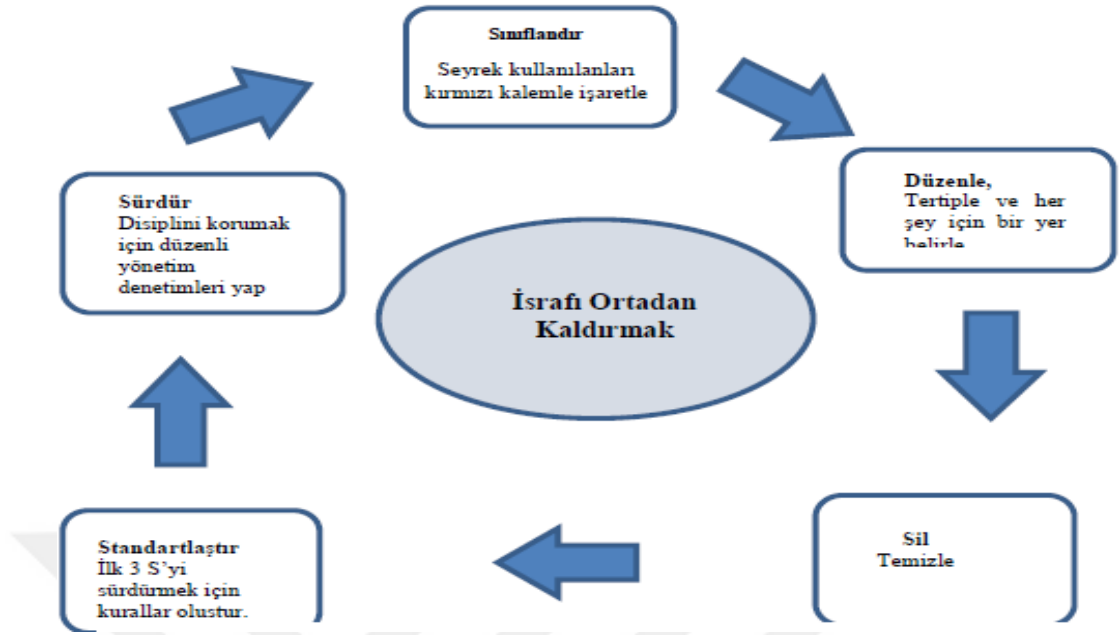


Şekil 3. 5S'te S'lerin Anlamı

Kaynak: Hirano (1995, s. 34).

Şekil 3 incelendiğinde 5S işyerinin sistemli biçimde kademe kademe düzenlenmesini, iş yerine standartlar getirilmesini sağlayan prosestir. Doğru organize edilmiş iş yerinin, çalışanların motivasyon düzeyini artırması yanında iş güvenliği, iş yerinin sahiplenilmesi ve çalışma etkinliği duygularını da yükseltecektir. Japonca 5 kelimededen meydana gelen 5S teriminin kelime ve anlamları şunlardır: 1. S–Seiton (Düzenleme), 2. S–Seiri (Sınıflandırma), 3.S–Seiso (Temizlik), 4.S–Shitsuke (Disiplin) 5.S–Seiketsu (Standartlaştırma). Bu bölümde, 5S olarak adlandırılan; seiri (sınıflandırma), seiton (düzenleme), seiso (sil), seiketsu (standartlaştırma) ve shitsuke (sürdür) irdelenecektir.

1.4.6.1. Seiri (Sınıflandır)



Şekil 4. “5S” Süreci

Kaynak: Keleş vd., (2013, s. 53).

Şekil 4 incelendiğinde, Seiri (Sınıflandır) lüzumlu, lüzumsuz malzemeleri ayırarak sınıflandırmak, tasnif etmek, işletmede bulunan her bir malzemenin olması gereken yerde bulundurulması için yapılan yerleştirmeye sınıflandırma denilmektedir. “5S”; esas olarak gerekli olmayan ekipmanlar ve malzemelerin uzaklaştırılmasına, azaltılmasına, bunlara ulaşımında yaşanan eksiklikleri en aza indirilmesine ve çalışma alanının düzenlenmesine odaklanan bir yalın üretim tekniğidir. 5S” faaliyetleri yalın dönüşümün temel taşı oluşturmaktadır

Tekniğin, faal bir iş yerinin oluşturulmasına olanak sunması, bilhassa kurumsal firmalarda sıkça uygulanmasının yolunu açmıştır. Çalışma sahalarının fiziksel niteliklerine ilaveten; etkin kullanım, ergonomi gibi yönlerden de uygun oluşu ve iş görenlerin kendilerini emniyette hissetmeleri, iş gören beklentileri ve iş yerinin düzeni bakımından önemlidir. Başka bir ifadeyle iş görenlerin çevrelerine duyarsız kalmalarını, israfı fark etmelerini sağlayabilmek bu disiplinin başlıca amaçlarındandır. Malzemeler kullanım sıklığına, kullanıcıya uygunluğuna, bulunduğu yere göre ayıklanıp tasnif edilmelidir (Doğan ve diğ., 2014, s. 300).

1.4.6.2. Seiton (Düzenleme)

Seiton (Düzenleme), lazım olan malzemeyi ararken ve yerine koyarken süre kaybını önlemektir. 5S sistematığı, lüzumsuz tüm malzemenin ayrıştırılması, stoklamanın iyi yapılması, kullanım önceliklerine göre sınıflandırılması, belgeye ulaşma kolaylığının sağlanması ve iş gören motivasyonu ve verimliliğini artırmak için katkıları sebebiyle iş proseslerinin yönetilmesi bakımından işletme idaresine ve çalışanlara ciddi kolaylıklar sağlarken verimlilik ve etkinlik oranını yükseltecek bir disiplin şeklidir. “5S” sistematığı iş görenler tarafından kolayca anlaşılabilir genel tertip ve düzendir yani 'Her şeye bir yer ve her şey yerli yerinde' olarak ifade edilebilir. Malzeme kutularına bir yer ayrılmışsa, malzeme muhakkak oraya konmalı ve kesinlikle kaldırılmamalıdır. Yangın tüplerinin yeri, herkesçe bilinmeli ve gerektiği zaman anında ulaşılabilir. Rahat iş ortamının vazgeçilmez bir ögesi olan düzen sisteminde, gereken her şey bildiğiniz ve hemen ulaşabileceğiniz yerdedir (Keleş ve diğ., 2013).

“5S” bakış açısıyla boş yere harcanmış kaynakların incelenmesiyle, imalat sektöründe oluşan israf önenebilecektir. “5S” bakış açısının uygulanacağı hedef bölgesinde verimlilik artışı, gerçekleşecek ilk pozitif gelişme olacaktır. 5S sistematığının üretim sektöründe uygulanması, verimliliğin ve motivasyonun artırılmasının yanında, iş güvenliği yönünden de kesinlikle ciddi katkılar sunacaktır. Yönetim desteği, “5S” bakış açısı faaliyetinin başarıyı yakalayabilmesi için hayati değer taşımaktadır (Jackson, 2009, s. 324).

Doğru iş yeri ortamı ve çevre düzeni oluşturmak, yapılmış temizlik ve düzenlemenin sürekliliğini sağlamak için her malzeme belli şartlar ve kurallar konularak tekdüze duruma getirilmelidir. Renklerde, giyimde, şekillerde, temizlik hissini verebilecek her şey standartlara bağlanmalıdır. Kimin hangi yeri, ne zaman ve nasıl temizleyeceği, düzenleyeceği önceden belirlenmeli ve buralara konulacak çizelge ve şekillerle sıkça denetlenmelidir. İş yerinin her noktası denetlenerek her şeyin düzeninden ve doğruluğundan emin olunması gerekir zira her detay son derece önemlidir (Sakallı ve Çatır, 2018, s. 474).

1.4.6.3. Seiso (Sil)

Seiso (Sil) çalışanların iş yerinin düzenine katılmasını sağlayan, yapılan organizasyonlarda kaliteli iş ortamını yaratan ve bunun devamlılığını getiren

sistematik bir yaklaşımdır. Üretim, kişilerin sınırsız ihtiyaçlarını karşılayabilmek için tabiatta var olan kısıtlı ham maddenin farklı prosesler desteğiyle son ürün ve hizmete dönüştürüldüğü uygulamadır. Yaratılan imalat sistemlerinin hedefi ise bu uygulamanın bir sistem olarak gerçekleştirilerek, gereken imalat etkenlerinin kullanımıyla, müşterilere en üst tatmin düzeyinin sağlanabilmesidir. 5S bakış açısının en büyük niteliği basit oluşu, dolayısıyla kolayca uygulama sahası bulabilmesidir. Farklı iyileştirme çalışmalarına zemin hazırlayan 5S, bu nedenle iş ortamını iyileştirme konusunda önceliği olan ana kavramlardır (Kılıç ve Ayvaz, 2016, s. 29).

1.4.6.4. Seiketsu (Standartlaştırma)

Seiketsu (Standartlaştırma); ilk üç adımda uygulananların bir kurum kültürü haline gelmesinin ve sürekliliğinin sağlanmasıdır. Ulaşılan başarılı sonuçların sürekliliği için, standartların denetlenmesi ve uygunsuzlukların düzeltilmesi doğrultusunda yapılan çalışmaları tanımlamaktadır. İşletmelerin gelişen ve değişen teknolojiye ayak uydurmalarını sağlamaları ve müşteri talep ve beklentilerine yanıt verebilmelerinin ilk şartı iyileştirmenin sürekliliğinden geçmektedir. Maliyette tasarrufun ancak, yalın üretim yani sürekli iyileştirme ile mümkün olduğu bilinmektedir. (Tekin ve diğ., 2018, s. 107).

5S bu imalat uygulamalarından birisidir. Bu teknik, lüzumsuz malzemelerin ayrılması, temizleme ve düzenleme aşaması, standartlaştırma ve disiplinin sağlanması hususunda pek çok avantaj sağlamaktadır. 5S yaklaşımı ile iş ortamlarında düzenin oluşturulması, lüzumsuz malzemeler stoğunun önlenmesi, iş gören verimliliğinin çoğalması, kolay ve düzgün ulaşılabilen arşivlemenin yapılması, iş gücü ve malzeme israfının en aza çekilmesi gibi faaliyetlerin beraber kullanılmasıyla daha verimli ve etkin işler yapılabilmektedir (Tekin ve diğ., 2018, s. 107).

1.4.6.5. Shitsuke (Sürdür)

Sürdür (Shitsuke); süreçlerin tümünü kapsayan ve diğer dört 4 adımı da birbirine bağlayabilen, çalışmaların tamamıdır. Bütün iş süreçlerinde sürekliliğin sağlanması ile birlikte; iş görenlerin eğitimi, iyileştirmelerin duyurulması, kurum bağlılığının oluşturulması, kampanyaların yapılması ve çalışma ekiplerinin ödüllendirmesi gibi adımları da içermektedir. Bilgi iletişim teknolojilerindeki hızlı gelişme ve internetin yayılması kişilerin yaşam tarzlarını ve firmaların da iş görme

model ve biçimlerini değiştirmiştir. Teknolojik alanda gelişmelere paralel olarak artış gösteren rekabet, müşterilerin görüntülerindeki değişimin ve evre duyarlılığının artması, işletmeleri imalat ve idare sistemlerinde farklılık yapmalarına sebep olmuştur. Müşterinin talep ettiği ürünü, istediği fiyat, yer ve zamanda sağlayabilmek imalat sistemlerin de bazı optimizasyonunu ve değişikliğini gerektirmektedir. Değer akış haritalama tekniği ve kişisel öneri sistemi sonucunda, uygulanabilmesi mümkün olan 5S iş alanları belirlenmiştir. Stok, forklift park ve trans palet bekleme alanlarında lüzumsuz malzemelerin düzenlemesi, temizlemesi ve ayıklanması disiplin ve standartlaştırma aşamalarıyla 5S faaliyetleri yrtlmştir. 5S faaliyetlerinden sıfır iş gücü kaybı, sıfır fazla süreç kaybı ve sıfır gereksiz hareket hususlarında yararlanılmıştır (Görener ve Yenen, 2007, s. 48).



İKİNCİ BÖLÜM

HİZMET KALİTESİ

2.1. Hizmet ile İlgili Kavramsal Çerçeve

Bu bölümde; hizmet kalitesini kavramını açıklamadan önce kalitenin ve hizmetin ne olduğunun, kalitenin boyutlarının neler olduğunun, hizmetin özelliklerinin neler olduğunun, hizmet süreçlerinin neler olduğunun iyi anlaşılması gerekmektedir. Bu kavramların tanımlarının iyi anlaşılması hizmet kalitesinin artırılmasında da önemli bir husus olarak görülmektedir.

2.1.1. Hizmet Kavramı

Ülke ekonomileri içinde hizmet sektörünün önemi her geçen gün hızla artış göstermektedir. Ülke ekonomisi içerisinde hizmet sektörünün payı son derece önemlidir ve her geçen gün artmaktadır. Sosyal, demografik, politik ve ekonomik birçok alanlarda yaşanan değişiklikler büyüme yolunda sektörün önünü açmaktadır. İşletmelerle ilgili olarak birçok sınıflandırma yapılmasının gayesi, hizmet ürününün tüketiciye en doğru biçimde sunulmasına olanak sağlayacak işlemler, üretim yönetim ve pazarlama tekniklerinin tespit edilmesidir. Hizmet sektörünün ekonomideki öneminin hızla artış göstermekte ve hizmet işletmelerinin niteliklerine göre yeniliklerin takibini zorunlu hale getirmektedir (Temizel ve Garda, 2017, s. 162). Bu bölümde hizmet kavramı, süreçleri ve sınıflandırılması üzerinde durulacaktır. Bir ihtiyacı karşılayarak satın alındıktan sonra değiştirilemeyen, iade edilemeyen ya da maddi bir değer yaratmayan ürünler hizmet olarak tanımlanabilir. Fiziksel unsurlarla beraber gerçekleştirilen faaliyetler hizmet kapsamında bulunmaktadır. Hizmetler fiziksel unsurlarla gerçekleşmesinden soyut olma özelliklerini kaybetmemektedir (Gerson, 1997, ss. 73-89).

Soyut bir kavram olarak bilinen hizmet kavramı, gruplar arasında sunulan şeylerin sahip olunması ile sonuçlanmayan faaliyetler, tüketiciler tarafından algılanan tatmin veya fayda olarak tanımlanabilir. Bu nedenle hizmet kavramı pek çok farklı boyutta açıklanabilir. Bu boyutlar ise (Sayım ve Aydın, 2011, s. 245);

- ✓ Ürünlerin kullanılmasını gerektiren faaliyetler,
- ✓ Tüketicilerin kullanımına sunulan ürünlere destek olan eylemler veya mallarla beraber satın alınan kredili satış vb. faaliyetler,

- ✓ Başka hizmetlerden ve ürünlerden bağımsız şekilde satışa çıkarılan, işletmelerin faaliyet alanlarında bulunan sigortacılık, avukatlık vb. yararlar şeklinde sıralanabilir.

Algılanan hizmetin kalitesi, müşterilerin hizmeti almadan önce beledikleri hizmet ile yararlandıkları gerçek hizmeti kıyaslamalarının bir sonucu olarak ortaya çıkmaktadır. Beklentiler, müşterilerin hizmetle ilgili istekleri veya arzularıdır. Beklenen hizmetin algılanandan daha yüksek olması, kalite olarak tatmin edici olmayacaktır. Ancak beklenen hizmetin algılananla eş değer olması ile kalite anlamında tatmin edici olunabilir (Mesiha, S. 1999, s. 109).

2.1.2. Hizmet Süreçleri

Hizmet süreçleri, tanımlanmış olsun ya da olmasın, çeşitli boyutlarıyla tüm örgütsel uygulamalarda bulunmaktadır. Hizmet süreçlerinde yapılan iyileştirmeler, örgüt amaçlarına uygun, verimli ve etkili süreç akışlarının sağlanması bakımından önemlidir. İşletmelerdeki süreçler için çeşitli nitelikler göz önüne alınarak hizmetlerde pek çok sınıflandırma yapılabilmesi mümkündür (Yüksel, 2012, s. 328).

Operasyonel süreçlerin müşterileri dış müşteriler ve nihai müşterilerdir. Bu müşterilere destek sağlayan da destek süreçlerinin müşteriler olan iç müşterilerdir. Süreçleri sınıflandırmanın, süreçleri daha fazla anlamayı ve algılamayı kolaylaştırdığı; iç ve dış müşterilerin memnuniyetini artırmada önemli rol oynadığı ifade edilebilir (Durukan ve İkiz, 2007, s. 36).

Hizmet süreçleri, hizmet sağlayıcısı ve müşteri arasında karşılıklı menfaatlerin olduğu bir bağın geliştirilmesi ve sürdürülmesi ile ilgilidir. Hizmet sağlayıcısı ile hizmet arasındaki sosyal bağ kabul etme, beğenme, dostluk kurma ve sosyal etkileşim gibi süreçleri kapsamaktadır. Hizmet sağlayıcısı ile sosyal bağını kuvvetlendiren alıcılar ilişkinin devamlılığı konusunda daha bir sorumluluk davranış sergilemektedirler (Dörtyol, 2014 s. 99). Hizmet sektörü içinde meydana gelen artış ciddi bir boyuta ulaşmıştır. Böyle bir ortam içinde hizmet vermeye devam eden işletmelerin, devamlılıklarını sağlayabilmeleri için belirlenen hizmet standartlarına uyarak kendi yapılarını sürekli şekilde geliştirmeleri gerekmektedir (Samancı ve Kök, 2020, s. 50).

2.1.3. Hizmet Sınıflandırılması

Küreselleşmiş olan piyasa koşulları, gerçekleşen hızlı değişim süreci içinde üretilen hizmet ve mallardaki çeşitlilik, ticari açıdan sınırların kalkması ve teknolojiadaki ilerlemeler farklı ve sert rekabet koşullarını oluşturmuştur. Dolayısıyla, hizmet tanımı ve hizmet sınıflandırılması yapılırken gelişmeler dolayısıyla, yenilikleri takip etme durumlarıyla karşılaşılmaktadır. Hizmetler heterojen ve oldukça geniş faaliyetlerden meydana gelebilmektedirler. Hizmetler ile alakalı pek çok sınıflandırma gerçekleştirilmiştir. Sınıflandırma hizmet sektöründe önemli olduğu kadar bir o kadar da zor olmaktadır. Bunun nedeni hizmetlerin geniş bir yelpaze içerisinde bulunması ve çok çeşitli olmasıdır (Gümüş ve Göker, 2012, s. 183).

Çeşitli hizmetleri ortak niteliklerinden hareketle gerçekleştirilen sınıflandırmalar, yöneticilerin karar alma süreçlerinde faydalı olmaktadır. Hizmetler sınıflandırılırken; sunum biçimine, bireyselleştirilebilirlik düzeylerine, hizmeti sunacak olan personelin inisiyatif kullanabilme gücüne, hizmet alan ve hizmet verenin ilişki tarzına, hizmet talep ve hizmet arzusuna göre ve hizmet süreçleri dikkate alınarak sınıflandırılabilirlikleri mümkündür (Çavuş, 2008, s. 2).

2.1.6. Hizmet Kalitesinin Ölçülmesi

20. yüzyılın ilk yarısından sonra hizmetin kalitesi, araştırmacıların ve yöneticilerin en çok dikkat çektiği ve ele aldığı bir konu haline almıştır. Hizmet kalitesi faaliyetlerde maliyetin düşürülmesi, işletmenin performansı, müşterinin memnuniyeti, kârlılık ve sadakat gibi etkenlere doğrudan etki etmektedir (Samancı ve Kök, 2020, s. 51).

Hizmetlerin ekonomik alanda ve günlük yaşantıda öneminin artması, hizmetlerde daha yüksek kalitenin verilmesi amacı ile hizmet kalitesi ölçümünü gerektirmiştir. Gelişmiş ekonomilere sahip işletmelerde hizmetin önemi dikkate alındığında, müşterinin bakış açısıyla kalite faktörlerini ölçmek ve tanımlamak için çaba sarf edilmeye başlanmıştır. Ürünler ve hizmetler arasındaki farklılıklar, kalite performansının ölçümünde de ortaya çıkmaktadır (Çiçek ve Doğan, 2009, s. 200).

Fiziksel ürünleri inceleyen bir kavram olan kalite oldukça standart ve objektifken, tüketici algı ve beklentileri değişiklik gösterdiği için hizmet kalitesinin ölçümü zordur (Madu ve Madu, 2002, s. 247). Fiziksel ürünlerin kalite ölçümleri,

ürün ile çıktı özelliklerini çeşitli alet ve tekniklerle ölçme suretiyle gerçekleşmektedir. Hizmetlerdeki kalite ise algılamaların ve beklentilerin karşılaştırılmasıyla ölçülmektedir (Dörtyol, 2014 s. 118). Hizmetin kalitesinin iyileştirilmesi ve ölçülmesi için yapılan ilk girişimler, 1980'li yılların ortasında farklı iki paradigma şeklinde ele alınmıştır. Öncelikli olarak Alp-Germen ekolünden Grönroos (1984), kaliteyi işlevsel ve teknik boyutlar altında inceleyen hizmet kalitesi modelini geliştirmiştir. Bu modelden hemen sonra Anglo-Sakson ekolünden Parasuraman, Berry ve Zeithaml (1985), Servqual modelini ortaya koymuştur (Zeithaml ve diğ., 1985, s. 34).

Hizmet kalitesini ölçmek için pek çok sektörde çeşitli uygulamalar yapılarak literatüre boyut ve model önerileri getirilmiştir. Öneminin anlaşılması ile hizmet kalitesi alanında çalışmalar yapılmış ve bu çalışmalar sonucunda kalitenin ölçülmesine yönelik birtakım sonuçlara ulaşılmıştır. Sonuçlar şunlardır (Kangas ve diğ., 1984, s. 339): Tüketicilere göre ürün kalitesi ölçümü, hizmet kalitesi ölçümünden daha kolay olmaktadır. Algılanan hizmetin kalitesi, müşterilerin algıladıkları hizmet performansı ile beklentileri arasında olan farktan meydana gelmektedir. Kalitenin değerlendirilmesi, hizmetin çıktıları ve dağıtım süreçlerini kapsamaktadır.

2.2. Hizmetlerin Özellikleri

Hizmetlerin soyut olma özelliği sebebiyle hizmet kalitesinin belirlenmesinde bir takım soyut terimlerde göz önüne alınmalıdır. Örneğin; isteklilik, dayanıklılık, performans, uygunluk gibi özellikler ürün kalitesinin özelliklerini taşımaktayken; iletişim, nezaket gibi unsurlar hizmet kalitesinin özellikleri olmaktadır. Hizmetlerin özellikleri sebebiyle, özellikleri tanımlamak ve bulmak için pek çok sayıda akademik çalışma yapılmıştır. Kalite tanımına ve kavramına genel anlamda bakıldığında ise hizmet ve ürün özelliklerinin beraber alınması gerekmektedir. Belirlenmiş olan özellikleri içerenler olduğu kadar daha çok sayıda özelliklerin kalite tanımına eklenmesi gerektiği görülmektedir (Uyguç 1998, s. 23).

Hizmetlerinin dayanıksızlık özelliği, istek olduğu sürece sorun teşkil etmez. Ancak talebin farklılık gösterdiği hallerde hizmet üreticisi işletmeler çeşitli sıkıntılar yaşarlar. Hizmetler depolanamaz, saklanamaz, geri iade edilemez ya da yeniden satılamazlar. Model, farklı hizmet özelliklerine dayanmakta olan bir hizmet

niteliğinin ölçümünü baz alır. Özellik; öz (core), çevre (peripheral) ve eksen (pivotal) özellikleri olmaktadır. Modele göre; bütün hizmetlerde birbirlerini bütünleyen ve hizmet kalitesini belirleyen üç alana sahiptirler. Eksen, özde konumlanmakta ve müşterilerin organizasyona yaklaşma yönündeki kararında en etkili özelliktir. Söz konusu özellikler hizmetin sunumu neticesinde oluşan son ürünlerdir. Öz özellikler ise eksen özelliklerinin çevresinde konumlanmakta ve hizmet işletmesi, süreçler ve insanların, yapısal olarak birleşmesinden meydana gelirler. Çevre özellikleri modelin üçüncü düzeyidir (Gümüş ve Göker, 2012, s. 187).

Hizmet sektörünün gerek ekonomideki payının gerekse pazarın büyüme oranının hızla artması, gelişim sürecindeki ekonomilerde oluşan dikkate değer bir yapısal farklılıktır. Hizmet sektöründe pazar büyümesinin getirileri çeşitlenmeyle beraber çeşitliliğe dayanan uzlaşmadır. Hizmet sektörü; bir hizmetin kalite geri bildirim, üretim ve pazarlama basamaklarında mal üreten sektörden daha farklı özellikler taşımaktadır. Üretilmiş olan hizmet çeşitlerinin ve hizmet üreticisi firmaların özelliklerini ayrıyeten değerlendirmek gerektiği ortaya çıkmıştır (Cook ve Thompson, 2000, s. 249).

Hizmetlerin kendilerine has özelliklerinden sebep hizmet firmalarının mal üreticisi firmalara göre birtakım değişiklikler göstermesi doğal karşılanmalıdır. Belirtilmekte olan özelliklerin neticesinde hizmet üreten işletmelerde maliyet hesaplaması yapmak oldukça zor olmaktadır. Özellikle de birim maliyetlerin tespit edilmesi işletmeler için ciddi bir sıkıntı olabilir. Şüphesiz bu zorluk hizmet üreten işletmelerde birim imalatların fiyatlandırılmasında da etkili olmaktadır. İşletmenin veya/ve işletmenin faaliyet gösterdiği endüstrinin özelliklerden kaynaklanan risktir. Yönetimden kaynaklı hatalar, yeni icatlar, teknolojiye gelişmeler, tüketici tercihlerinde farklılıklar gibi etmenler pay senetlerinin kazanımlarında sistematik olmayan birtakım oynamalara sebep olabilir. İşletme yönetiminin, bazı durumlarda kısıtlı olmakla birlikte bu risk kaynaklarını direkt olarak kontrol edebilme imkanları bulunmaktadır (Sayım ve Aydın, 2011, s. 246) Bu kısımda, hizmet özellikleri başlığı altında; hizmetlerin çeşitli olması, hizmetlerde sahipliğin olmaması, hizmetlerin ayrılmaz olması, hizmetlerin dayanıksız olması, hizmetlerin dokunulmaz olması başlıkları incelenecektir.

2.2.1. Hizmetlerin Çeşitli Olması

İşletmeler, artan rekabet ortamında tüketiciler yönünden tercih edilmek ve varlıklarını devam ettirebilmek için tüketicilerin isteklerini dinlemek, tüketici merkezli çalışmak ve tüketicilere kaliteli hizmet vermek zorunda kalmaktadırlar. Bir işletme diğer işletmelerin önüne geçiren faktörlerden biri de, rakiplerine oranla daha iyi kalitede hizmet üretebilmesi ve bu üretilen hizmeti müşterilerine sunması şeklinde değerlendirilmektedir. İşletmelerin bazıları, müşterilerin talepleri doğrultusunda çeşitli ve farklı kalitede hizmet sunma ya da üretme stratejisini izlemektedirler (Çakar ve Serdar, 2002, s. 88).

Hizmet sunma ya da üretme stratejisi sayesinde, rakiplerinin önüne geçerek kârlılık durumlarının sürekliliğini koruyarak üstün rekabet avantajı sağlamaktadırlar. İşletmeler bakımından önemli olan, tüketicinin beklenti ve istekleri yönünde hizmet kalitesi sunabilmektir. Müşteri memnuniyeti terimi genel olarak, müşterilerin aldıkları hizmet ve ürün karşısında algıladıklarını ölçebilen bir sistem şeklinde ifade edilmektedir. Müşteriler, firmanın kendilerine sunduğu hizmeti, beledikleri hizmet ile devamlı olacak şekilde karşılaştırabilir (Cook ve Thompson, 2000, s. 250).

İşletmenin müşterilere sunduğu hizmetin müşteri beklentilerini karşılayabilmesi halinde müşterinin firmadan hizmet almayı sürdürdüğü ve tatmin olduğu görülmektedir. İşletmeler, rekabet avantajını yakalayabilmek ve müşterinin sürekliliğini sağlayabilmek adına müşterinin beklenti ve taleplerine kulak verir iken, hizmet çeşitliliğini de sürekli arttırmaktadırlar. Müşterinin verilen hizmetten tatmin olduğu müddetçe o hizmeti tekrar almak adına aynı firmayı tercih etmeyi sürdürmekte olduğu gözlenmektedir (Karaoğlu, 2015, ss. 63-64).

2.2.2. Hizmetlerde Sahipliğin Olmaması

Hizmet devredilemez, yalnızca belirli bir yarar karşılığında belli bir süreliğine müşteriye sunulmaktadır. Mal sahipliğinin devri ve bir başkasına aktarımı, hizmet sektörü içinde gerçekleştirilememektedir. Hizmet kullanım hakkı, yalnızca belirli bir süre için işletme tarafından müşteriye tanınmakta; işletme, söz konusu kullandırmanın karşılığında fayda elde etmektedir. Mal sahipliğinin başka birine devredilmesi, yalnızca fiziksel anlamda kullanılabilen mallar için geçerlidir (Karaoğlu, 2015, s. 64).

Hizmet kavramı, taraflardan birinin diğerine sunduğu, temelde dokunulamayan ve herhangi bir şeylerin sahiplikleriyle sonuçlanamayan faaliyetler veya faydalar şeklinde tanımlanabilir. Aynı zamanda, bir gruptan diğer gruba devredildiği zaman hiçbir şeyin sahipliğiyle sonuçlanamayan, sunanın insan olması ile heterojen yapıdaki ihtiyaçlarını ve isteklerini karşılayabilen eylemler denilebilir (Fisk ve diğ., 1993, s. 62).

Hizmetlerin sahiplik anlayışları, dokunulabilir ve depolanabilir gibi özelliklerin olmamasıyla ilişkilidir. Bir malın satın alınması ile genellikle malı alanlar o malın sahibidir. Fakat satılan mal değil hizmet ise satıcıdan alıcı kişiye sahiplik transferi gerçekleştirilemez. Hizmeti alanlar, sadece hizmet süreçlerinden faydalanabilme hakkını elde edebilirler. Dolayısıyla hizmet sahiplerinin olmayışı dağıtım kanalındaki tasarımları, malların dağıtım kanallarındaki tasarımlarından farklı kılar. Çünkü mallardaki gibi toptancı veya perakendecilere sahiplik transferi yapılamaz. Bu nedenle, aracı kişilerin hizmet sağlayıcıları ile ortak gibi oldukları doğrudan dağıtım yöntemi, hizmetlerde en çok kullanılan yöntemdir (Eser, 2007, s. 240).

2.2.3. Hizmetlerin Ayrılmaz Olması

Hizmet, bir kuruluşun veya kişinin başka bir kuruluş veya kişiye sunmuş olduğu elle tutulamaz bir uygulama veya fayda olarak tanımlanmaktadır. Hizmetin ayrılmaz olması, işletmenin sunduğu hizmetin ilk andan sonuna kadarki bütün aşamaları kapsamaktadır. Hizmetlerin ayrılmaz, soyut, stoklanamaz ve değişken oluşu hizmet kalitesi ölçümlerinin güçlendirici faktörleridir (Hebert, 1994, s. 4).

Hizmet sağlayıcı işletme müşteri yönünden ne şekilde değerlendirildiğini ve durumunun ne olduğunu bilmez ise bu değerlendirmeleri ne şekilde kullanabileceğini kestiremez. Bu nedenle hizmet kalitesi her ne kadar kâr amacı gütmese de kütüphanelerde de ölçülmesi gereklidir. Müşteri, kendisine sunulan hizmetlerin yalnızca bir noktasını değerlendirerek değil bütün noktalarında sunulan hizmet ve hizmet ile beraber sunulan ürün kalitesine göre tatmin olabilmektedir. Tatmin edebilme noktasında hizmeti bütün olarak düşünüp değerlendirmek gerektiği görülmektedir. Hizmetlerin özellikleri ile alakalı olarak bahsedilen sebepler ise hizmetin birbirinden ayrılmaz, dokunulamaz ve farklı oluşudur (Bulgan ve Gürdal, 2010, s. 241).

Hizmetlerin üretimi ve tüketimi genel olarak aynı alanda meydana gelmektedir. Hizmet ürünlerini kullanan kişiler, hizmet üretim yerlerine gelmedikçe üretim ve tüketimin süreci başlayamaz. Örneğin, hastaları olmayan doktorlar sağlık hizmetlerini ya da müşterileri olmayan kuaförler saç kesim hizmetlerini üretemezler. Dolayısıyla da bu süreçlerde hizmet karşılaşmaları büyük önem taşıyabilmektedir. Hizmeti üretenler, kendilerini ürünlerin birer parçası ve müşterilerin hizmet deneyimlerinin girdileri olarak görmektedirler (Hebert, 1994, s. 6).

2.2.4. Hizmetlerin Dayanıksız Olması

Hizmetin dayanıksız oluşu; hizmetin saklanamaması, istenildiği an yeniden satılamaması, depolanamaması, iade edilememesi gibi özelliklerinden kaynaklıdır. İşletmelerde hizmetin niteliğinden dolayı belli bir süre içinde kullanılmayan potansiyel, belli bir süre geçtikten sonra yeniden satılmak veya kullanılmak için saklanamamaktadır. Hizmet stoklanamama özelliği sebebiyle dayanıksızdır ve daha sonra kullanmak için stoklanamaz. Hizmetler anlık kullanım ve fayda için sunulmaktadır (Öztürk, 2000, s. 4).

İşletmelerde dalgalanma riski, faal olan varlıkların nicel olması ve hizmetin dayanıksız olma özelliği sebebiyle artış gösterebilir. İşletme ve yöneticinin piyasada nasıl algılandığının özdeşleşmesinin, bazen dezavantaj bazen avantaj getirmesi, işletmenin devamlılığı bakımından risk taşıyabilir. Hizmetin oluşturulma biçimi, bir malın depolanması ve üretimi gibi olmadığından faaliyet riski daha az görülebilir. İşletmelerde çağın gerisinde hizmet sunulması, sunulan hizmetin elle tutulamaz olma özelliği ve işletmenin popülerliğini kaybetmesi, işletmelerin sürekliliği bakımından risk faktörü olarak değerlendirilmektedir. İşletmelerde sunulan hizmetin müşteri tarafından tutulması çalışmalarını uzun bir süreç gerektirirken bu sektöre yatırım yapmak isteyen yatırımcılar içinde durum aynıdır (Bulgan ve Gürdal, 2010, s. 243).

2.2.5. Hizmetlerin Dokunulamaz Olması

Hizmetlerin soyut olma yani dokunulmaz oluşları en belirgin özellikleridir. Hizmetler elle tutulur bir varlık olmaktan çok hareket veya performans olduklarından görülemez, tadılamaz, dokunulamaz ve hissedilemezler. Dokunulmazlık terimi aynı zamanda kolayca formüle edilememe, tanımlanamama ve zihinsel yönden kolaylıkla algılanamama özelliğini de içermektedir. Hizmetlerin soyut ve dokunulmaz özellikleri fiziksel olan mallara kıyasla daha farklı reklam stratejilerini gerektirir.

Hizmet pazarlaması üzerinde çalışmalarını sürdüren akademisyenler, hizmeti tüketicilerin zihninde somutlaştırmak adına hizmet reklamları konusunda farklı yönetsel öneriler sunmuşlardır (Nitecki ve Herson, 2000, s. 260).

Hizmetle alakalı fiziksel kanıt sunmak, semboller kullanmak, belge sağlamak, personel ve müşteri etkileşimini göstermek bu önerilerden birkaçıdır. Bu konuda sigorta endüstrisi örnek olarak verilebilir. Pek çok insan bakımından karışık bir ürün olan sigorta müşterilere satın alınmadan önce elle tutulur bir örnek sunamaz, görülemez, çoğu kişi anlamakta zorlanır, maliyeti yüksektir ve getirileri gelecek uzun vadeye dağılmaktadır. Faydalarını kullanmadığımız halde kendimizi şanslı olarak görürüz ve buna rağmen yıl içerisinde ürüne önemli oranlarda harcama yaparız. Bu durum ürünün soyut özelliğinden dolayı, sigorta hizmetinin yararlarının müşteriye nasıl aktarılacağı konusunu önemli bir zorluk haline dönüştürmektedir. Hizmetin soyut özelliği arttıkça pazarlanması ve tüketicinin karar verme sürecinde risk algıları da artmaktadır. Bu sebeple hizmetlerin dokunulmazlık düzeyinin minimize edilmesinin önemli olduğu konusu ortaya çıkmaktadır (Öztürk, 2006, s. 104).

Hizmetin dayanıklı olmaması, onların daha sonraki satış ya da kullanımı için depolanıp saklanamayacağı anlamına gelmektedir. Hizmetler bozulabilir türdendir. Bir servis sunulduğunda tüketilemezse daha sonraki süreçte kullanılamayabilir. Talep olduğu sürece, hizmetin dayanıksız olma özelliği sorun oluşturmayabilir. Fakat taleplerin değişiklik gösterebildiği durumlarda hizmeti üreten firmalar farklı sorunlarla karşılaşabilirler. Hizmetlerde saklanma, depolanma, yeniden satılma veya iade kabul edilemez (Temizel ve Garda, 2017, s. 163).

2.3. Kalite ile İlgili Kavramsal Çerçeve

Kalite, ürünün güvenilirlik düzeyi, hizmet veya mal ile performans, ürünün dayanıklılık derecesi, ürünün estetikliği, ürünün çekiciliği ve itibarı gibi unsurlar dikkate alınarak boyutlandırılabilir. Kalite genelde kullanılan ifade ile müşteri beklenti ve isteklerine uygunluk olarak ifade edilebilir (Karahan, 2000, s. 194). Bu bölümde; kalite kavramı ve kalitenin boyutları ele alınacaktır.

2.3.1. Kalite Kavramı

İstatistiksel kalite kontrolü 1920'li ve 1930'lu yıllarda Amerika'da başlayan imalat yönetimi hususu niteliğini taşımaktadır. Bunu takiben 1960'lı yıllarda Japonya'da "toplam kalite kontrolü" ortaya çıkmış ve kalite terimini daha üst

seviyeye yükseltmiştir. 1980'li yıllarda ise kalite, önceleri işletmelerdeki üst yöneticilerin ardından tüm kademelerdeki yönetici ve iş görenlerin konusu olarak farklı bir kademeye ulaşmaktadır. Kalite farklı ülkelerde farklı zamanlarda değer kazanmaya başlamış, günümüze dek gelen ve her geçen gün daha da önem kazanmakta olan beklenti ve ihtiyaçların karşılaşmasına dayalı bir terim olarak kabul edilmektedir (Mucuk, 2014, s. 165).

Bir ürünün özelliklerini görebilme yeteneğinin en önemli ölçüsü kalite olarak tanımlanmaktadır. Aynı zamanda kalite, ürünlerin yapısından kaynaklanan ve bireylerin gerçekleştirmek istediği amaçları gerçekleştirme düzeyi olarak da tanımlanabilir. Kalite; ürünün görünüşünü, dayanıklılığını, diğer müşteri açısından değer verilen özelliklerin tümünü, güvenilirliğini, amaca uygunluğunu, bakım-onarım kolaylığını içinde barındırmaktadır. Rekabet piyasasında kalitesi düşük pek çok ürünün kaliteli gibi sunulması, işletmeye uzun vadede zarar vermektedir. Marka kalitesinin işletmeler açısından nasıl yönetildiği ile marka stratejisinin belirlenmiş şekli büyük önem taşımaktadır. Marka yönetim stratejilerini işletmeler; kalite iyileştirme ve geliştirme, kaliteyi bozma ya da düşürme ve aynı kalite düzeyini koruma olmak üzere üç şekilde yönetmektedir (Tek, 1999, s. 354).

Soyutluk; hizmetin temel niteliğidir ve hizmet, tüketici tarafına da önceden denenmemiş olup; hizmet ve sunumu aynı anda olmaktadır. Müşterilerin beklentisine göre müşterilerin tatmin olma noktasında, hizmetlerin sunumunda taleplere göre değişiklikler gerekmektedir. Kalite terimi basitçe; tahmin edilen özelliklere uygun olma olarak ifade edilebilir. Farklı bir ifadeye göre; benzer hizmet ya da ürünler arasında ölçeklendirme ve sınıflandırma yapabilmeyi sağlayan bir kıstastır. Hizmetler; işletmelerin faaliyetleri sürecinde yapılmakta olan işlerinin iyileştirilmesine, gerçekleştirilen sunumların amaca uygun olmasına ve gelişimde süreklilik sağlanmasına olanak sağlamaktadır (Mucuk, 2014, s. 166).

Kalite terimi sistemlerin, sunulacak hizmetlerin ve mükemmelere erişme arzusunun meydana gelmiştir. Diğer bir anlatımla kalite, hizmet ve ürün niteliklerinin beraber alınması ve belirlenmiş olan nitelikleri kapsayanlar kadar daha fazla oranda niteliğin bu tanıma eklenmesi gerekliliği olarak anlaşılmaktadır. Hizmet kalitesinin somutlaştırılabilmesi ve kavramsallaştırılabilmesi için pek çok araştırmacı tarafından çeşitli araştırmalar yapılmıştır. Algılanmakta olan hizmet kalitesini ise, hizmetin iyi ve doğru oluşu ile ilgili olarak müşterilerin genel tutumları ya da

yargıları olarak tanımlanmıştır (Temizel ve Garda, 2017, ss. 163-164). Dolayısıyla bu kısımda kalite kavramı; hizmet bakımından kalite ve üretim açısından kalite olmak üzere iki açıdan ele alınacaktır.

2.3.2. Hizmet Bakımından Kalite

Hizmet, bireylerin ihtiyaçlarına cevap vermek için ihtiyaç sahiplerine yönelik soyut davranışlar ve uygulamalar bütünüdür ve bireyi hiçbir şeyin sahibi yapmaz. Hizmet kalitesi, değerlendirmeleri yapılmış olmasına rağmen, sektörün anahtar öğelerinden olan turistik rehberlerin hizmet kalitelerini belirlemek için yapılan uygulamalar, son derece kısıtlı kalmaktadır. Bu nedenle bu çalışmanın, rehberlik hizmeti alanındaki turistlerin kalite yönündeki algılarını ölçerek, kalite öğelerinin belirlenmesi bakımından ve hem ilgili yazıma hem de sektöre katkı sağlaması açısından önemli olduğu düşünülmektedir. Yöntemler içinde kalitenin, kapsamı, işleyiş tarzı, geçerliliği açısından en dikkat çeken ve en çok kullanılan modelin Parasuraman ve arkadaşlarının geliştirdiği SERVQUAL modeli gösterilebilir (Arslantürk ve diğ., 2012, ss. 799-800).

Hizmet alanında faaliyetlerini sürdüren işletmeler, gün geçtikçe teknolojik alanlardaki gelişmelerle varlıklarını sürdürebilmeleri ve koruyabilmeleri amacıyla sunulan hizmetin kalitesini de artırmak zorundadır. Hizmet kalitelerini artırmak, müşteri memnuniyetini sağlayarak müşterilerin bağlılığını sağlamak, işletmelerin diğer işletmelerle rekabet edebilmeleri açısından büyük önem taşımaktadır (Baştürk ve Sağlık, 2020, s. 50).

2.3.3. Üretim Açısından Kalite

Hizmet, somut bir şey olmadığı için rastgele bir üründe hizmet kalitesinin tespit edilmesi mümkün olmamaktadır. Ürünün müşterilere ulaştırılma biçimi ölçülebilirken hizmet sağlayıcısının davranış ve tavırları, müşteri ile arasındaki ilişki oldukça önem taşımaktadır. Müşteriye odaklanarak sunulan hizmet ise müşteriyi hem memnun edecek hem de hizmet sağlayıcı ile yeniden çalışma ihtimalini yüksek oranda artıracaktır. Piyasalar alıcıların ve satıcıların nitelikleri ile rekabetçilik yapılarına oranla eksik rekabet ve tam rekabet piyasaları olarak iki bölüme ayrılmaktadır. Kaynak ve üretim dağılımı bakımından en etkili piyasa olduğu kabul edilmiştir. Hizmet piyasası; üretici ve tüketici rantları toplamının maksimum

seviyede olmasını ve refah düzeyinin de en üst seviyeye çıkmasını sağlamaktadır (Zengin ve Erdal, 2000, s. 44).

2.3.4. Kalitenin Boyutları

Hizmet sektörü içerisinde kalite standartlarının belirlenebilmesi ve kalite anlayışının sektöre yerleşmesi kalitenin ve hizmet kalitesi bileşenlerinin artırılmasını gerekli kılmaktadır. Hizmet kalitesi terimini somutlaştırabilmek adına hizmet kalitesinin boyutlarını incelemek gerekmekte zira boyutların incelenmesi önemlidir. Hizmet kalitesinde oluşabilecek artış, hizmetin farklı boyutlarında oluşacak kalite artışlarının bileşimi olacağı ifade edilebilir. Hizmet kalitesinin boyutlarını tanımlamaya çalışan farklı çalışmalar mevcuttur. Hizmet kapasitesinin üç boyutunu tesisler, personel ve materyal düzeyi, olarak ifade etmişlerdir. Başka bir ifadeyle hizmet kalitesinin aslında hizmetin neticesinden daha çok şeyi kapsadığını, hizmetin ulaştırılma şeklinin önemine dikkat çekmişlerdir (Zengin ve Erdal, 2000, s. 45).

Kalitenin güvenilirlik, zamanında teslim, uygunluk, dayanıklılık, servis olanakları, estetik ve uygun fiyat olmak üzere belli başlı 7 boyutu bulunmaktadır. Bunlar (Özdemir, 2015, ss. 20-21):

Güvenilirlik: Müşteriler güvene bilecekleri bir ürünü isterler güvenilirliği olmayan bir ürün müşteri açısından para ve zaman kaybı sebep olmaktadır ürünü iyileştirilmesi işletmede maliyet ve zaman kaybına neden olacaktır.

Zamanında teslim: Müşterilerin başlıca beklentilerindedir. Gerçeklere uygun biçimde oluşturulacak plan ve program zamanında teslimin başarılı şekilde yapılmasını sağlayacaktır.

Uygunluk: Ürün, tasarımı esnasında belirtilen standartlara, teknik özelliklere ve belgelere uygun şekilde üretilmelidir.

Dayanıklılık: Ürünün ne kadar sağlam ve kullanılabilir olduğudur. Ürünün dayanıklı olup olmadığı, çalışacağı ortamın koşulları içerisinde değerlendirilmesi gerekir.

Servis olanakları: Müşteriler ürünün arıza yapmasını istemezler. Ürünün arıza yapması durumunda onarılması gerekiyorsa, kolay ve çabuk yoldan sonuca varılmalıdır. Ürünle alakalı şikâyet ve sorunlar en kısa zamanda çözülmelidir.

Estetik: Ürünün albenisinin ve duyulara seslenebilme özelliğinin olması işletmelerin rekabet ortamındaki şanslarının ve müşteri memnuniyetinin artmasını sağlayacaktır.

Uygun fiyat: Ürün, müşterileri satın alabilme gücüne cevap verebilmelidir.

2.4. Hizmet Kalitesi ile İlgili Kavramsal Çerçeve

Hizmet kalitesi, müşterinin taleplerine uygunluk ölçüsü şeklinde değerlendirmek ve müşterinin aldığı hizmetten beklediği nitelikleri bulması sonucunda duyacağı memnuniyetin ölçüsü olarak değerlendirildiği görülmektedir. Her iki ifade de, hizmet kalitesinin, müşteri tarafından değerlendirilmesi dikkat çekmektedir. Hizmet kalitesi, önemli üç özelliği vurgulanmaktadır (Yükselen, 2013, ss. 8-9): Alıcılar mamulün kalitesini hizmetin kalitesinden daha kolay değerlendirmektedir. Hizmet kalitesi algıları, reel hizmet başarımları ile alıcının beklentilerinin karşılaştırılması neticesinde elde edilmektedir. Kalite değerlendirmeleri sadece hizmetin çıktısı yönünde yapılmaz, hizmetin yapılış tarzı da önemlidir.

2.4.1. Hizmet Kalitesi Kavramı

Hizmet kalitesi, hizmet alan kişiler arasında değişiklik göstermekte ve gün geçtikçe önemi daha da artmaktadır. İşletmelerin başarılı olmasını sağlayan kaliteli hizmeti veya malı sunmak; kârlılık oranlarını yükseltmek, sadakatli müşterilere sahip olmak ve pazar paylarını artırmasında önemli etkenlerdendir. Hizmet alan bireylerin beklentilerinin ve ihtiyaçlarının farklılık göstermesi, hizmet kalitesinin de kişiler arasında farklılık göstermesine sebep olmaktadır (Frimpong, 2014, s. 54). İşletmelerden hizmet almış olan müşteriler, aldıkları hizmetleri beklenti ile karşılamaktadır. Bundan dolayı, hizmet sunmakta olan işletmelerin ilk amacı, rakip işletmelerden daha çok kaliteli hizmetler sunarak tüketicilerin beklenti ve taleplerini en iyi biçimde karşılayabilmektir (Uluskan ve Çendik, 2020, s. 123).

Hizmet kalitesinin belli standartları karşılaması gerekmektedir. Ancak hizmet kalitesinin, ürün kalitesinde olduğu gibi standartları tam anlamıyla belirlenmemektedir. Kurumların, kuruluşların ya da işletmelerin topluma karşı yüklenmiş olan sorumlulukları olduğundan kalitesi yüksek hizmet ya da mal üretmek önemli görevlerden biri olmaktadır. Dolayısıyla müşterilerin de işletme içinde algılamış oldukları hizmet kalitesi de önem arz etmektedir (Zengin ve Erdal, 2000, s. 46). İşletmelerin varlıklarını sürdürmeleri, rekabet arenasında ayakta durabilmeleri,

firma değerini ve kârlılık oranlarını artırabilmeleri için tüketicileri memnun etmeleri gerekmektedir. Tüketicilerin memnuniyetinin sağlanması da sunulan hizmetlerin ve malların kalitesi ile ilgili olmaktadır (Kısakürek ve Aydoğan, 2018, s. 38).

İşletme içinde müşterilerin algılamış olduğu hizmet kalitesi, müşteri beklentisinde meydana gelen hizmetle işletmeden almış olduğu hizmet uygulamasıyla meydana gelmektedir. Hizmeti almadan önce müşteriler, işletmelerin sunması gereken hizmete yönelik bazı beklentiler içinde olmaktadır. Bundan dolayı işletme içinde hizmet kalitesinin gelişmesiyle beraber işletme, daha fazla müşteri kazanmakta, maliyetler giderek azalmakta ve rekabet gücünün giderek artmaktadır. Dolayısıyla hizmet alanında çalışan işletmelerin en önemli amaçları arasında hizmet kalitesinin geliştirilmesi bulunmaktadır (Zerenler ve Adem, 2007, s. 502).

Lewis, hizmet kalitesini müşterilerin beklentilerine karşılık hizmet düzeyinin ne ölçüde iyi yapıldığının bir ölçümü olduğuna dikkat çekerek kaliteyi açıklamıştır. Kalite, hakkında herkesin fikir yürüttüğü fakat belli bir tanımı olmayan bir terimdir. Bir açıklamada ise; “Bir ürün veya hizmetin istek ve beklentileri karşılamaya dayalı özellikleri veya karakteristiklerin toplamı” şeklinde ifade edilmiştir. Lewis’e göre kalite, hizmet ile müşterilerin beklentileri arasındaki kıyaslamadan ibarettir (Lewis ve Booms, 1983, s. 99).

Teas, Servqual modeli ile hizmet kalitesinin beklenti ve algı farkı şeklinde hesaplanması hususunda tereddütlerini belirtmiştir. Teas, maksimum kaliteyi oluşturan en iyi performans oranının uygun olan ideal nokta olduğunu belirtirken hizmet kalitesinin ölçümünde “Normlandırılmış Kalite Modelini” tavsiye etmiştir. Standart Kalite Modeli ve Performans Değerlendirme beklentilerin operasyonel açıklaması ve kavrama dair problemleri ortaya çıkarmış ve beklentiyi yeniden ifade etmiştir (Teas, 1994, s. 132).

2.4.2. Teknik Kalite

Teknik kalite alıcının hizmetten ne sağladığıdır. İşlevsel kalite alıcıya nasıl hizmet verildiği anlamını taşımaktadır. Teknik kalitenin derecelendirilmesi işlevsel kaliteye kıyasla daha kolay olmaktadır. Teknik kalite kaliteyi güvence altına alacak olan sistemlerin, tekniklerin ve uzmanların uygulanmasıdır (Zengin ve Erdal, 2000, s. 47).

İşlevsel kalitenin objektif biçimde değerlendirilmesi, sistematikleştirilmesi ve standartlaştırılması daha zor olmaktadır. İşlevsel kalite, müşterilerin algılamalarından çok önyargılarından etkilenir. İşlevsel kalite düzeyinin yüksek oluşu, örneğin müşterilerle ilişki halindeki iş görenlerin performansları teknik kalite çerçevesinde bazı küçük aksaklıkların hoş görülmesine sebep olmakta, teknik kalitede yaşanan performans düşüşünü tolere edebilmektedir. Bir hizmetin işlevsel kalitesi yetersiz fakat teknik kalitesi yeterli ölçülerdeyse bu durum müşteriyi tatmin edebilme düzeyinden ayrı olarak çoğunlukla tatminsizliği meydana getirmektedir (Kharouf ve diğ., 2019, s. 522).

Bazı işlerin doğru biçimde yapılabilmesi için iş görenin o işin gerekliliklerini yapabilecek gerekli yöntemleri ve teknik bilgileri bilmesi gerekmektedir. Örnek olarak bir restorantta garson olarak görev yapan çalışanın, hizmeti kaliteli biçimde yapabilmesi için servis hizmetleri konusunda bilgisinin olması gerekmektedir. Servisin nasıl açılacağını bilmesi ve bunu doğru şekilde uygulayabilmesi gerekir. Teknik bilgidен yoksun çalışanın yeterli ölçüde kaliteli hizmet vermesini beklemek mümkün olmamaktadır (Çetin, 2009, s. 7).

2.4.3. Beklenen Kalite

Beklenen kalite; kusursuz bir hizmet sunucusundan beklenecek olan hizmet seviyesi, müşterinin beklediği; optimum ürün performansı, müşterinin üründen beklemekte olduğu performans seviyesi ve bir müşteriyi tam olarak tatmin edebilecek marka performansı olarak ifade edilmektedir. Genel anlamda, hizmet kalitesinden tatmin edici nitelikteki beklentiler; müşterinin, belirli şartlarda, belirli bir hizmet sunucusundan almayı umut ettiği hizmet seviyesi olarak tanımlanmaktadır. Tatmin edici beklentiler, beklenen kriterler şeklinde özetlenebilen özellikler; bir ürünün en olası performansı olarak ifade edilmektedir. Yeterli ya da asgari düzeydeki beklentiler ise, kabul edilebilecek en alt hizmet seviyesi, yani, hoş görülebilecek en asgari beklentiler manasına gelmektedir (Donabedian, 1988, s. 1744).

Beklenen kalite, müşterilerin esas olarak istedikleri hizmette bekledikleri karakteristikler ve özellikleri ifade etmekte ve bu nedenle aleni biçimde talep edilememektedirler. Bu nitelikler sunulduğu zaman müşteriler yüksek bir tatmin seviyesi veya tatminsizlik duymamaktadırlar. Bu niteliklerin eksikliğinde müşteri

önemli oranda tatminsizlik duygusunu yaşamaktadır. Tatmin edici kalite tüketicilerin kendilerine özel verilen hizmette talep etmiş oldukları karakteristikler ve nitelikleri tanımlamaktadır. Bu nitelikler sağlandığında tüketiciler tatmin olurken, bu niteliklerin eksikliğinde tüketiciler tatminsizlik duygusu yaşamaktadırlar. Tatmin edici kalite, tüketicileri tatmin ederken müşterilerin beklentilerine cevap vermekte, ancak söz konusu beklentileri tamamen karşılayamamaktadır (Santos, 2003, s. 234). Bu bağlamda tüketicilerin, beklenen kalitenin yanı sıra, risk unsurunu da dikkate aldıkları sonucuna ulaşıyoruz. Bu, var olan müşteri memnuniyeti önlemlerinin ki büyük ölçüde beklenen kaliteyle alakalı olan gelecekteki davranışının, neden sadece bir kısmını öngördüğünü net biçimde göstermektedir (Rust ve diğ., 1999, s. 77).

Zeithaml ve arkadaşları (1990) mükemmel hizmeti, kendi masraflarını fazlasıyla çıkararak hizmet olarak tanımlamışlardır. Onlara göre bu tür hizmetler sadık müşteri kitlelerini oluşturur. Sadık müşteriyi ise, firmayı seçtiği için memnun olan ve memnuniyetini başkalarıyla paylaşan müşteri olarak görmüşlerdir. Pazar araştırmaları, müşterilerin ne istediklerini ve ne beklediklerini anlayabilmek için yapılmaktadır (Zeithaml ve diğ., 1990, s. 20). Ancak artan rekabet şartları giderek ve buna bağlı olarak müşterilerin bağlılığını sürdürebilmekte bir o kadar zorlaşmaktadır (Ergün ve İşler, 2019, s. 1263).

Müşterilerin bağlılığını sürekli hale getirebilmenin en önemli faktörü, müşterileri memnun edebilmektir. Piyasalarda tutunabilmek adına verilen hizmetlerin rakiplere göre farklı olması beklenebilir. Hizmet sektörlerinde bu durum oldukça güçtür. Ancak verilen hizmetin sürekli olarak yenilenmesi ve iyileştirilmesiyle başarılabılır. Kaliteli hizmet ve ürünler, hizmet sağlayıcılardan beklenen şeylerdir. Dolayısıyla buradaki asıl amaç, verilen hizmetin kalitesini artırabilmektir (Demir ve Kırdar, 2007, s. 293). Tüketicilerin hizmet kalitesini belirleyebilmesi, beklenen hizmet kalitesi ile algılanan hizmet kalitesi arasında bir kıyaslama yapması ile ortaya çıkmaktadır. Çünkü hizmetlerin sahip oldukları özellikler dolayısıyla tüketicilerin hizmetlerin kalitesini değerlendirebilmesi, ürünlerin kalitesini değerlendirmelerinden daha da zor olmaktadır (Şahinli ve Tarım, 2020, s. 3).

2.4.4. Algılanan Kalite

Ürünlerden farklı olarak hizmetler; homojen değildir, soyuttur, üretim ve tüketimi eş zamanlı olarak yapılmaktadır. Hizmetin soyut oluşu, hizmet kalitesinin değerlendirilmesinde ürün kalitesinden daha değişik şekilde yeterli miktarda objektif ölçü bulunmamasına sebep olmuştur. Objektif değerlerin olmadığı zamanlarda hizmet kalitesinin ölçümünde müşterilerin algılamış olduğu kalitenin üzerine ağırlık verilmiştir. Literatürde algılanmış hizmet kalitesinin değerlendirilmesi için değişik ölçekler geliştirildiği görülmektedir (Türk, 2009 s. 399). Hizmet kalitesi, müşterilerin beklentileri ve algılarına bağlı olarak değişmektedir. Hizmetlerin ölçülebilmesi amacıyla müşterilerin algılarının da belirlenmesi büyük önem taşımaktadır. Bu durum, algılanan hizmet kalitesinin beklenen hizmet kalitesinden daha yüksek olması halinde hizmetlerin iyi olarak algılanması veya müşteri beklentilerinin de işletmeler tarafından karşılanmadığında da kötü olarak algılanması beklenmektedir (Pekyaman ve Baydeniz, 2020, s. 191).

Algılanan hizmet kalitesi yapıları beklentiler, algılanan performans ve onaylama olmak üzere üçe ayrılmıştır. Bu yapılardan beklentiler de kendi içinde, yeterli (asgari) beklentiler, tahmin edici beklentiler ve düzgüsel (normatif) beklentiler olarak üçe ayrılmıştır (Dörtüol, 2014 s. 96)..

Algılanan hizmetin kalitesi, müşteri beklentileri ve algılanan hizmet arasında olan farklılığın derecesi ve yönü şeklinde değerlendirilmektedir. Hizmet kalitesindeki beklenti ise müşterinin hizmet ile ilgili arzu ve istekleri anlamına gelmektedir. Hizmetin kalitesi, müşterilerin hizmetten beklentilerini karşılama oranına göre azalmakta veya artmaktadır. Farklı bir ifadeyle, hizmeti veren ile alan arasında olan farklılıklar, hizmet kalitesini düşürmektedir. Hizmeti veren ile alanın farklı talepleri, hizmetin iki taraf için de bekleneni vermemesi manasına gelmektedir. Algılanan hizmetin kalitesinin doyurucu olabilmesi için, verilen hizmetlerin müşteri beklentilerini karşılayabilmesi gerekmektedir. İstenen durum; algılanan kalite ile beklenen kalitenin eşit veya beklenenin de üzerinde olmasıdır. Algılanan hizmetin beklentileri karşılamadığı durumlarda kaliteden bahsetmek olanaksızdır (Zeithaml ve diğ., 1990, s. 27).

Algılanan ve beklenen hizmet kıyaslaması, ürün kıyaslamasından daha zor ve farklıdır. Hizmetlerin standartlaştırılmaması, soyut olma durumu, tüketimi ve

üretiminin ayrılmaz oluşu, hizmetlerin tüketilmeden veya alınmadan değerlendirilememesine neden olmaktadır. Birçok hizmet (ulaşım hizmetleri, çocuk bakım hizmetleri, saç kesim hizmetleri gibi) alırken veya yararlanırken değerlendirilmektedir. Birtakım hizmetler ise (danışmanlık, finans hizmetleri, sağlık gibi) kullanıldıktan veya alındıktan sonra dahi değerlendirilemez. Bu tür hizmetlerin sonucunun veya etkisinin ortaya çıkabilmesi için zaman gerekmektedir. Hizmetlerin satın alma işleminden önce başvurulabilir özelliklerinin çok olmaması, kimi özelliklerinin de (güven gibi) zor ve uzun zamanda değerlendirilmesi sebebiyle, müşteriler çoğunlukla hizmetlerin deneyim özelliğinden faydalanmaktadır (Zeithaml ve diğ., 2000, s. 27-28).

2.4.5. İşlevsel Kalite

Hizmet sektörünün küresel ticaret kapsamında önemi gün geçtikçe artmaktadır. Gelişmiş olan ekonomilerde gösterge, toplam ekonomi kapsamında hizmet sektörlerine ait olan pay ile ölçülür duruma gelmiştir. Hizmet sektörlerinin sorunlarının değerlendirilmesi sınıflandırılması, insan kaynakları, maliyet analizleri, pazarlama ve finans üzerine yapılan analizler ile beraber, hizmet kalitesinin ölçümü üzerine yapılan çalışmalar hızla çoğalmaktadır (Swartz ve Iacobucci, 2000, s. 383).

Hizmet sektörü kapsamında kalite terimi, diğer sektörlere oranla ölçülmesi ve tanımlanması daha zor olan bir terimdir. Hizmet kalitesi ölçülürken doğru yöntem ve modellerle çalışılması, işletmelerin yönetimlerinde yön vermesi bakımından önemlidir. İşletmelerde çoğunlukla teknik kaliteye oranla fonksiyonel kalitenin çok daha önemli olduğunu söylemek mümkündür. Müşterinin neticede ne elde ettiği sorusuna cevap olarak teknik kalite, kalite; bu neticeye ne şekilde ulaşıldığı sorusuna yanıt veren ise işlevsel kalite olarak bilinen kalitedir. İşlevsel kalitenin, beklenen hizmet kalitesine ne şekilde ulaşılacağı hususunda yol gösterici niteliğinde bir hizmet kalitesi çeşidi olduğu gözlenmektedir (Kılıç ve Eleren, 2009, s. 91).

2.4.6. Hizmet Kalitesinin Yararları

Ürün çeşitlerinin giderek artmasından dolayı alternatiflerde de bir artış görülmekte, işletmeler bu durumun sonucunda rekabette avantaj yakalamak için önemli araçlardan biri olarak hizmet kalitesini görmektedir. Gittikçe artan önemiyle birlikte hizmet kalitesi, işletmeler ve müşteriler için çeşitli avantajlar sağlamaktadır (Kotler ve Armstrong, 2012, s. 131). Yüksek bir hizmet kalitesi, müşteri

memnuniyetinin yükselmesini, maliyetin düşmesini ve satışların artmasını sağlamaktadır. Müşteri memnuniyetinin artmasıyla, işletmeden ayrılan müşterilerin sayısında düşüş gözlenmektedir. Hizmet kalitesiyle birlikte işletmedeki yetenekli çalışanları destekleme gücünde de artış görülmektedir (Kaynama ve Black, 2000, s. 69).

Hizmetin kalitesi, potansiyel ve mevcut müşterilerin satın alma niyetine etki etmektedir. Hizmetin kalitesinin yakın ilişkide olduğu başka bir unsur da finans performansıdır. Yapılan çalışmalarda, yüksek kalite sahibi işletmelerin, düşük kalite sahibi işletmelere nazaran daha fazla pazar payına, ciroya ve yatırım getirisine sahip olduğu görülmektedir. Kaliteli hizmet, uzun vadeli maliyetlerde düşüş sağlamaktadır (Ghobadian ve diğ., 1994, s. 44).

Uzun vadeli işletme başarılarının arkasında kilit rolü olan unsurun, yüksek kalite olduğu kabul görmektedir. Müşterilerin istediği düzeyde olmayan hizmet kalitesi; müşterinin memnuniyetsizliğine, olumsuz iletişime ve işletmeye karşı duyulan güvensizliğe neden olmaktadır. Böylece maliyetlerde artış görülmekte, müşteri sayısı azalmakta, çalışan performansları ve işletme gelirleri düşmektedir (Lewis ve McCann, 2004, s. 7).

18. yüzyılda sanayi devrimi, 20. yüzyılda bilgi devrimi ortaya çıkmış; yaşanan sosyal, teknolojik ve ekonomik değişimlerle sanayi toplumundan bilgi toplumuna geçiş yaşanmıştır. Bilgideki devrimin ardından bilgi çağının başladığı dönemde, endüstri üretimine dayalı ekonominin yerini hizmet ekonomisi almıştır. Hizmet sektöründeki büyüklük ve hizmetler, ulusal ekonomi için büyük önem taşımaktadır (Kılıç ve Eleren, 2009, s. 94).

Ekonomik faaliyet alanlarındaki sektörler; birincil (tarım, ormancılık, madencilik ve balıkçılık), ikincil (imalat sektörü) ve üçüncül (hizmet) sektörler şeklinde sınıflandırılmaktadır. Sınıfların ekonomi alanındaki katkıları incelendiğinde; birincil ile ikincil sektörlerin katkılarında giderek azalma görülürken üçüncül sektörün ekonomideki katkısı gittikçe artmaktadır. Ülkelerdeki gelişmişlik düzeyi artış gösterdikçe oranların da arttığı, dolayısıyla hizmet sektörünün milli gelir ve gelişmişlik düzeyiyle doğrudan ilişkisi olduğu belirtilmektedir (Koç, 2015, s. 27).

2.5. Hizmet Kalitesi Boyutları

Fonksiyonel kalite, işte bu hizmet kalitesinin nasıl aktarıldığı ile ilgilenmektedir. İşletmelerde, teknik kalitenin boyutu, müşteriler ve hizmetlerin karşılıklı etkileşim halinde olmalarından sebep, müşterilerin algılamış oldu toplam kalite boyutu yönünde yetersiz olabilmektedir (Akbaba ve Kılınç, 2001, s. 164).

Müşteriler, teknik kalitenin getirileri ile beraber fonksiyonel anlamda bunların aktarılış şeklinden de etkilenmektedir. Sağlık sorunları kişinin fonksiyonel faaliyetlerini olumsuz yönde etkilediğinden rehabilitasyon ve tedavinin hem uygulama hem de planlama aşamalarında sonuç izlenimi ve değerlendirmelerinde fonksiyonel değerlendirme büyük önemi taşımaktadır. Fonksiyonel değerlendirme kişinin mesleki uğraşları, günlük yaşamı, sosyal ilişkileri, boş vakitlerini değerlendirme faaliyetleri ve diğer beklenen hareketleri için yapılması gereken işlerin ifa edilmesindeki yeteneklerinin ölçülmesidir (Küçükdeveci, 2011, s. 37).

Hizmet işletmelerinde kalite; uygulanması, anlaşılması ve sonuçların değerlendirilmesi açısından karmaşık ve güç olan terimlerden birisidir. Hizmet somut ürünler arasında olmadığı için her hizmette aynı kalitenin yakalanması ve müşteriye sunulması işletmeler bakımından oldukça zorlayıcı olmaktadır. Verilen hizmetlerin kalitelerinin ölçümü ise müşterilerin algıları ve beklentileri arasındaki farklılıkların incelenmesi ile yapılabilmektedir. Kütüphaneler hizmet veren ancak kâr amacı olmayan işletmelerdir. Kütüphanelerin, sundukları hizmetlerin kalite seviyesinin iyileştirilmesi, hizmet kalitesinin sağlam ve somut verilere dayanarak ölçülmesi ile mümkündür (Kitcharoen, 2004, s. 2).

Kalite; şartlara uygunluk, kalite uygunluk, hizmet veya malın ihtiyacına cevap verebilme becerilerini ortaya koyan niteliklerin tamamı, kullanıma uygunluk, mükemmellik derecesi, kusursuz ve hatasız olma, amaca uygunluk, tüketiciyi tatmin edebilme olarak tanımlanabilmektedir. Kalitenin; güvenilirlik, mal ve hizmet performansı, dayanıklılık, değer ve estetik olmak üzere beş boyutu bulunmaktadır. Özetlemek gerekirse kalite; tüketicinin beklenti ve isteklerine uyumlu olmak anlamına gelmektedir. Yetenek; hizmet sağlayıcılarının gereken bilgi, tecrübe, beceri ve birikimlere sahip olmasını ifade etmektedir, yani iş görenlerin eğitim, uzmanlık, yetenek ve yenilikçilik gibi niteliklerini içermektedir (Can, 2016, s. 63).

Kalite, kolayca anlaşılabilen boyutlardaki karmaşık kavrama denir. Hizmet kaliteleri üzerinde yapılan çalışmaların sonunda, hizmet kalitelerinin boyutuna katkı sağlayıp farklı modeller geliştirirler. Kalite algısını değerlendirebilecek hizmet kalitesi boyutları aşağıda sıralanmıştır (Kavak ve diğ., 2013, s. 84).

2.5.1. Fiziksel Özellikler (Tangibles)

Hizmetin alım aşamasında sunum, iletişim, alım sonrası garanti ve servis dolayısıyla kullanılan ekipmanların; fiziksel yeterliliklerini kapsamaktadır (Lehtinen ve Lehtinen, 1991, s. 288). Diğer bir anlatımla fiziksel özellikler; hizmet aşamasındaki fiziksel özellikleri içermektedir, fiziksel teçhizatlar; iş gören kişilerin görünüşleri, hizmetlerin fiziksel temsilcileri ve hizmetin sağlanmasında kullanılan aletler gibi (Öztürk ve Seyhan, 2005, s. 121).

2.5.2. Güvenilirlik

Güvenilirlik terimi genel olarak; işletmelerin işi ilk seferde doğru olarak yapması, vermiş olduğu taahhütleri vaktinde yerine getirebilmesi ve işletmenin sağladığı hizmetlerin performans oranlarında tutarlılık sergilemesi olarak ifade edilebilir. Hizmet üreticisi işletmelerin uluslararası ve yerel seviyede rekabet gücünün artırılabilmesi, müşteri tatmininin artırılması ile yani, hizmet kalitesinin farklılaştırılması ve iyileştirilmesi ile mümkündür (Tarrant ve Smith, 2002, s. 70).

Hizmet kalitesinin artırılması bakımından güvenilirlik; bilhassa kayıtların doğru olarak tutulması, hizmetin planlandığı şekilde ve taahhüt edilen zamanda yerine getirilmesi konularında son derece önemlidir. Hizmet kalitesinin artırılabilmesi ve sürekliliği bakımından güvenilirliğin önemli bir etkisi bulunmaktadır. Müşteriye verilmiş olan taahhütlerin vaktinde gerçekleştirilmesi işletmeye olan güveni ve işletmenin İmajını yükseltebilir (Savaş ve Kesmez, 2014, s. 1).

Güvenilirlik, sözü verilen hizmetleri güvenilir ve doğru bir biçimde yerine getirme yeteneğidir. İşletmelerin hizmetlerini gerçekleştirebilmeleri için müşterilerine önceden verdiği zamana tam olarak uyabilmesi gerekir. Sorun yaşayan müşterilerinin sorunlarını gidermesi, verilen hizmetlerin eksiksiz bir şekilde verilmesi ve hatasız kayıtların tutulmasıyla güvenilirlik boyutu tanımlanabilir. Güvenilirlikte önemli olan; kayıtları doğru tutabilmek ve hizmeti planlandığı zamanda yerine getirebilmektir. Müşterilerin işletmeye olan güvenini belirlemede;

hizmetin kaliteli olması, teslim aşamasındaki kolaylık, fiyatı, sorunun çözülmesi vb. konularda taahhüt edilen hizmetin kusursuz bir şekilde sunulması önemlidir. Güvenilirlik; yönetime ve onun politikasına, çalışanına, hizmetinin zenginlik ve kalitesine, dürüstlüğüne kısacası işletme içindeki tüm yeteneğine olan güveni kapsamaktadır (Tekin ve diğ., 2014, s. 752).

2.5.3. Yetenek

Hizmet kalitesi kapsamındaki bilgi sisteminde, bilginin güvenilir olmaması durumunda yönetici ve iş görenlerin motive olabilmeleri beklenemez. İşletme bünyesinde alt birimlerde görev alan iş görenler maddi yönden zarar görebilmekte, sistemi sistemin çıktısından utanabilmekte dolayısıyla bilginin geçerliliğini sorgulama ihtiyacı duyabilmektedir. İşletmeler, nitelikli soruların geliştirilmesi ve araştırma bakış açılarının tasarımı hakkında işletmenin birimlerinden bilgi talep ederek bilgilerin güvenilirlik düzeyini artırabilmektedirler. İş görenlere araştırma bakış açılarını anlatan bilgilendirme amaçlı toplantılarla bir fırsat verilerek ve sorulara yanıt verilerek de destek olunabilir (Tekin ve diğ., 2014, s. 753).

Hizmetlerin gerçekleştirilmesi için gerekli olan bilgi ve kabiliyete sahip olabilmektir. İşletmelerin, müşterilerine hizmetlerini sunarlarken kabiliyetlerinin yanında, 3 gerekli bilgiye sahip olan elemanları bulundurması gerekmektedir. 3 bilgi şu şekilde açıklanabilir (Carman, 1990, s. 33):

1. Müşterileri ile temas edebilen personellerin bilgi ve becerileri,
2. Faaliyetlerine yardımcı olan personellerin bilgi ve becerileri,
3. Firmaların araştırma kapasiteleri.

2.5.4. Yeterlilik (Competence)

Müşterilerin beklentilerini anlayabilmek, kaliteli hizmeti sağlayabilmenin ilk şartlarındandır. Müşteriler, firmaların hizmet kalitelerini değerlendirirken, hizmet sağlayıcıların kendi beklentilerinden ne anladıklarını karşılaştırırlar. Hizmetlerin sunulması; karşılıklı görüşmelerde personellerin bilgileri, yetenekleri, uzmanlıkları, işletmelerin yenilikçiliği ve araştırmalara yönelik yeteneklerini kapsamaktadır (Yarimoğlu, 2014, s. 80).

Hizmet işletmeleri ile bağlı bulunan alt sektörleri karakteristik yapılar ve bu yapıları oluşturan işletme stratejilerine, kültürlerine, müşteri portföyüne, bölgesine, büyüklüğüne, hizmet çeşidine göre farklılıklar gösterebilirler. Hizmet sektörüne

taşınılan farklılıklar dikkate alınmadan standart hizmetlerin uygulanması, hatalı sonuç veya yorumlara neden olabilmektedir (Eleren, 2009, s. 395).

2.5.5. Nezaket

Nezaket müşteri ile ilişki halindeki görevlinin saygısını, kibarlığını, dostluğunu içermektedir. Telefon operatörlerinin veya resepsiyonistlerin nezaketini de kapsamaktadır. Örneğin personelin kılık kıyafetinin temiz ve düzenli oluşu, müşterinin varlığına ilgi ve alaka göstermesi gibi (Getty ve Getty, 2003, s. 95). Müşteriyi anlaşılabilir bir dille bilgilendirmek müşteriyi dinlemek anlamına gelir, firmanın farklı müşteriler için dilini farklılaştırma bilmesi manasını da taşımaktadır. (Demireli ve Bayraktar, 2014, s. 920).

2.5.6. Heveslilik

Heveslilik, müşterilere yardımcı olabilmedeki istekliliği ve dakik hizmeti sağlayabilmektir. Müşterileriyle iletişim halinde olabilmek, müşterileri dinleyebilmek, isteklerini ve gereksinimlerini anlayabilmek, müşterileri bilgilendirip onların anlayabileceği bir dilden konuşabilmektir (Karaman ve Aylan, 2012, s. 41).

Heveslilik, çalışanların hizmet sunma hususunda istekli ve hazırlıklı olmasıdır. Hizmetin zamanlamasıyla alakalı olarak (Podsakoff, vd, 2000, s. 521);

1. Müşteriye en kısa sürede geri dönüş yapılmasını,
2. Randevuları seri şekilde ayarlama gibi derhal hizmet sunulmasını kapsamaktadır.
3. Fiziksel olanaklar,
4. Çalışanların dış görünüşleri,
5. Hizmet adına kullanılan her çeşit donanım, araç ve gereçler
6. Hizmet verilecek tesiste diğer müşterileri içerir.

Heveslilik boyutunun iyileştirilebilmesi için, aile sağlığı merkezlerini örnek alırsak, hizmet verilen saatin aksatılmaması önemlidir. Bekleme sürelerinin kısaltılması için personel artışına gitmeye gerek duyulabilir.

Çalışanların hizmet sağlayabilme konusunda istekli ve hazır olmaları olarak açıklanabilir. Hizmetin başından sonuna kadar çalışanların müşterileriyle ilgilenbilmesi, hizmetlerin hızlı sunulması ve müşterinin her türlü sorusuna cevap verebilmesi bu boyutu kapsamaktadır. Heveslilik, müşterinin ihtiyacına göre hizmeti

uyarlayabilmek için gerekli olan tüm yetenek ve esneklikle ilgilidir (Gülmez ve Kitapçı, 2008, s. 167):

1. Ödemelerin ve duyuruların zaman geçirmeden postalanması,
2. Müşterinin ihtiyacına çabuk cevap verebilmesi,
3. Hızlı hizmet verebilmesi gerekir.

2.5.7. İletişim

İşletmelerin hedef pazarın taleplerini karşılamaında, bu taleplerin daha doğru anlaşılmasına imkan sağlamaktadır. İşletmenin rekabette güçlenmesine destek olacak pazar eğilimi, işletmenin yüksek kalitede hizmet sunmasıyla beraber finansal performansta da olumlu hareketlere yol açmaktadır. Hedef kitlenin talepleri daha iyi anlaşıldığında bu talepler yönünde geliştirilen hizmete dair tecrübesi olumlu olduğu zaman, pazar eğiliminin algılanan hizmet kalitesine olumlu etkileri olmaktadır (Karaman ve Aylan, 2012, s. 44).

Müşteriyi dinleyebilmek ve onların anlayabilecekleri düzeyde cevaplar verebilmek bu iletişim hizmeti kapsamındadır. Böyle durumlarda işletmelerin çalışanlarını bilgilendirmeleri ve eğitmeleri önemli bir husustur. Çünkü hizmetlerin sunumundan alımlarına kadar geçen süreçte işletmenin çalışanları ve müşteriler iletişim içerisinde olacaklardır. Hizmeti sağlayan işletmelerin aynı anda üretimlerini ve müşterilerine sunumlarını yapmak zorundadırlar. Bu yüzden hatalarını ve kalitedeki eksikliklerini saklamaları imkansızdır (Parasuraman ve diğ., 1988, s. 12).

Müşteriler ile işletme personelleri arasındaki iletişim zorunlu olabilmektedir. Bu zorunlulukla gelen iletişimin sonunda müşteriler de hizmet süreçlerine katılabilirler. Böylelikle hizmet kalitesi, müşterilerin deneyimi ve bilgisiyle etkilenebilir. İletişim ise müşteriler ile işletmeler arasındaki iletişimi kapsamaktadır. Dolayısıyla işletmenin elinde olan reklamları, satış kampanyalarını ve halkla ilişkiler gibi unsurları kullanabilirler. İşletmelerin imajı, işletmelerin performanslarının bir sonucudur. Geçmiş deneyim ise müşterilerin daha önce almış oldukları hizmetlerden edindikleri tecrübelerdir. Müşteriler, edinmiş oldukları bu tecrübelerini diğer müşterilere kulaktan kulağa iletişim kanalıyla aktarabilirler (Reeves ve Bednar, 1994, s. 420).

İletişim sürecinde birden fazla dış etken mesajların doğru şekilde alınmalarını bozabilir veya mesajlara müdahale edebilirler. Mesajları gönderenlerin planlarında

olmayan müdahaleye gürültü veya bozulma denilmektedir. İşletmeler, uygulamacıların son yıllarda ilgilerini çekmiş olan ağızdan ağıza pazarlama kavramlarından, pazarlama iletişim çabasının bir parçası olarak yararlanmaktadır (Öztürk, 2012, s. 189).

2.5.8. Ulaşılabilirlik

Hizmetlere kolay ulaşabilmek, müşterilerin hizmetleri ulaşabilecekleri noktalarda bulabilmeleri, bekleme sürelerinin kısalığı ve uygun saatlerde hizmetin verilebilmesi gibi unsurlar bu boyutta yer almaktadır. Şu maddeleri içerir (Şeker kaya, 1997, s. 7):

1. Hizmete kolayca ulaşabilmek (çalışanların yeterli sayıda olması, müşterilerin bekletilmemesi vb.),
2. Hizmeti alana kadar geçen bekletilme süreleri,
3. Faaliyetler için uygun saat seçimi,
4. Hizmetin faaliyeti için en uygun yerin seçimi.

Hizmetin kalitesini belirleyen faktörler; ulaşılabilirlik, iletişim, yeterlilik, nezaket, inanılabilirlik, güvenilirlik, heveslik, güvenlik, fiziksel özellikler ve müşteriye anlayabilmektir. Müşterilerin bekledikleri hizmetin, algılanan hizmet ile uyumlu olması algılanan hizmetin kalitesini ortaya koymaktadır (Şeker kaya, 1997, s. 6).

Ulaşılabilirlik, müşterinin hizmet sunan kuruluş ile kolaylıkla ilişki kurabilmesi ve yakınlaşmasının ölçüsü olarak ifade edilmektedir(Savaş ve Kesmez, 2014, s. 3).

Ulaşılabilir olma;

1. İletişim hatlarının ilgililerin arandığı zamanlarda meşgul olmaması,
2. Müşterinin uzun müddet bekletilmemesi,
3. Bekleme süresinin kısa olması,
4. İşlemlerin saat yönünden uygun olması,
5. Hizmet tesisinin uygun yerde konumlanmış olmasıdır.

2.5.9. İnanılabilirlik (Credibility)

İnanılabilirlik; adillik gerçeğe dayalılık, tarafsızlık gibi daha birçok alt başlığa bölünebilir. Hizmet ortamlarında personellerin güvenilir, dürüst, hizmet alıcısının çıkarını korumayı bilen ve güvenini kazanabilen kişiler olmaları, işletmenin imajı için gereklidir. Hizmetin sunum aşamasında ve sonrasında, personellerin müşterilere

davranış ve tutumlarının etkisi büyük önem taşımaktadır. Birçok kaynakta güvenilirlik inanılabilirliğin ölçüsü olarak tanımlanmaktadır. Müşteri, hizmeti aldığı kişi ya da kişilere inanmak ve güvenmek ister (Kavak ve diğ., 2013, s. 86).

2.6. Hizmet Kalitesi Modelleri

Müşterilerin algılamış olduğu hizmet kalitesinin belirlenmesi, hizmet kalitesinin ölçülmesinde de önemli yere sahiptir. Gerek hizmet gerekse üretim işletmelerinde iyileştirilmiş olan hizmet kalitesi ile rekabet avantajı sağlama çabaları neticesinde son 10 yılda hizmet kalitesi oldukça mühim bir konu haline gelmiş ve stratejik değer şeklinde ifade edilmiştir. Hizmet kalitesi genellikle karmaşık, çok boyutlu bir yapı olarak kabul edilirken, meteorolojik çalışma ve akademik sorgulama gerektirmektedir. Hizmet kalitesinin her geçen gün artan değeri ve mevcut olan yapısı konu ile ilgili pek çok çalışmanın yapılmasına sebep olmuştur. Yapılan çalışmaların büyük çoğunluğu hizmet kalitesinin ölçümüne odaklanmıştır. Hizmet mükemmelliği ve genel üstünlüğü ile alakalı olarak, bütüncül davranış veya yargı şeklinde ifade edilmektedir (Türk, 2009, s. 399-400).

Kalite öncüleri tarafından, hizmet işletmelerindeki verimsizliğin, imalat işletmelerindeki gibi, tüketicilere yansıyan fiyatların yükselmesine ve yaşam standardının düşmesine neden olduğu öne sürülmektedir. Kaliteyi iyileştirme yöntem ve ilkeleri, her hizmet ve üründe farklı olsa da hizmet ile imalat sektörlerinde aynıdır. Hizmetin kalitesi hizmet ve imalat sektöründe önemli olduğundan, hizmet kalitesi ölçümleri araştırmacıların dikkatini çekmektedir. Araştırılan hizmet kalitelerini analiz edebilmek için pek çok model oluşturulmuştur (Kobu, 1996, s. 46).

Hizmeti alanın ve verenin kişilik özellikleriyle davranışları, hizmet kalitesini ölçmede ve değerlendirmede göreceli sonuçların elde edilmesine neden olmaktadır. Bu nedenle, hizmet kalitesinin ölçümlerini standartlaştırmak için çeşitli çalışmalar yapılmaktadır (Bülbül ve Demirer, 2008, s.181).

Rekabetin giderek arttığı ortamda işletmelerin, müşterilerin memnuniyetini sağlamak ve pazarda başarı elde etmek için sundukları hizmetleri belirli yöntemler ile ölçülmesi ve takip etmesi gerekmektedir. Ölçülmeyen şeylerin geliştirilemeyeceğinden hareketle hizmetin kalite ölçümü, işletmeler tarafından sunulan hizmetlerin daha iyi memnuniyet sağlaması açısından büyük önem taşımaktadır. Hizmet kalitesine ilişkin kavramsal argümanlar olmasına rağmen,

literatürde her insan için farklı anlamları ifade eden ve birden fazla boyutu olan bir kavram olarak kabul görmektedir. Kalitenin birden fazla boyuta sahip yapısı sebebiyle hizmet ve ürünlerde yapılan kalite ölçümü birden fazla boyutu olan yapılar ve modeller aracılığı ile yürütülmektedir. Literatürde ürünlerin kalitesi hakkında yapılan çalışmaların oldukça baskın olmasıyla birlikte, hizmetin kalitesi hakkında yapılan çalışmalar, modeller ve geliştirilmiş ölçme araçları da oldukça geniştir (Santos, 2003, s. 235).

Hizmet kalitesinin ölçülmesinde SERVPERF ve SERVQUAL önemli iki ölçek olarak öne çıkmaktadır. Hizmet kalitesi konulu çalışmalarda sıkça faydalanılan iki ölçekten SERVQUAL performans ile müşteri beklentilerini karşılaştırarak algılanmakta olan hizmet kalitesini belirlerken, SERVPERF yalnızca performans konusuna odaklanmaktadır. Algılanmakta olan yüksek hizmet kalitesi konuyu müşteri tatmini hususuna yönlendirmektedir. Tatmin olan müşteri ise tavsiye etme ve tekrar satın alma eğilimini gösterebilecektir. Algılanmış kalite, sadakat ve tatmin arasındaki ilişkiyi, işletme yöneticilerinin çok iyi anlaması gerekmektedir. Yoğun bir rekabetle karşılaşan işletme yöneticileri, müşteriler tarafından algılanan kalite seviyesini, sadakati ve tatmini anlamak ve yönetebilmek zorundadırlar (Mesiha, 1999, s. 110). Bu kısımda, hizmet kalitesi modellerinden; SERVQUAL hizmet kalitesi modeli, Noriaki Kano modeli, Grönroos'un algılanmış hizmet kalite modeli, Lehtinen and Lehtinen'in hizmet kalitesi modeli, SERVPERF modeli ve boşluk modeli ele alınacaktır.

2.6.1. SERVQUAL Hizmet Kalitesi Modeli

SERVQUAL, tüketicilerin ve perakendecilerin hizmet algılarını ve beklentilerini daha iyi anlayarak, hizmeti iyileştirebilmek adına kullanabilecekleri geçerliliği ve güvenilirliği olan çok maddeli ve özlü bir skaladır. Cihaz geniş kapsamlı servis yelpazesi içinde uygulanabilecek tarzda tasarlanmıştır. Bu nedenle 5 hizmet kalitesi boyutundan her biri adına tanımlar barındıran algıları/beklentileri, formatıyla ana iskelet oluşturur. Söz konusu iskelet gerektiği zaman özel araştırma gereksinimlerine veya belli bir organizasyonun niteliklerine uyacak biçimde eklenebilir veya uyarlanabilir (Stafford ve Brenda, 1998, s. 427).

Hizmet kalitesi modelinin (SERVQUAL Modeli), hizmet kalitesi boyutlarının etkisi altında kaldığı ifade edilmiştir. Bu model, SERVQUAL ölçeğinde bulunan beş

ana boyuttan meydana gelen performansa odaklanırken müşteri beklentilerini kapsamamaktadır. Hizmet kalitesinin boyutlarında hizmet sağlayıcısının sunduğu hizmetleri yüksek seviyede kaliteli olarak algılamaktadırlar (Santos, 2003, s. 237). Oldukça yoğun olan rekabet ortamı içinde çalışmalarını sürdüren işletmeler için müşteri tatmini ve sadakati ile algılanmış kalitenin ölçümü son derece önemlidir (Ersöz ve diğ., 2009, s. 21).

Servqual yönteminde, hizmet kalitesi değerlendirmelerinde beklenen hizmetle algılanan hizmete verilen puanların aralarındaki fark alınıp Servqual puanı hesaplanmaktadır. Bir Servqual araştırmasında bulunan N sayıda müşteri var ise, her boyuta göre iki adımda Servqual puanı hesaplanmaktadır: 1. Her müşterinin boyutlarla ilgili cümlelerinin Servqual puanları toplanarak boyutları meydana getiren cümle adedine bölünmektedir. 2. N sayıdaki müşterilerin birinci adımdaki puanları toplanarak N'e bölünmektedir. Ağırlıklandırılmış Servqual puanı hesaplaması için şu dört adım izlenmektedir (Mesiha, 1999, s. 109);

Müşterilerin her bir boyut için ayrı ayrı ortalama Servqual puanları hesaplanmaktadır.

$$SQz^y = ((Pz^y - Ez^y) + (Pz^y - Ez^y) + \dots + (Pz^y - Ez^y)) / (x'lerinsayısı) \quad (1)$$

SQz^y = y numaralı tüketicinin, z boyutundaki puanı. z= güvenilirlik, empati ve maddi değer. Ezy = y numaralı tüketicinin "beklenen hizmet kalitesi" cümlesinin z'inci boyutla ilgili x puanı. Pzy = y numaralı tüketicinin "algılanan hizmet kalitesi" cümlesinin z'inci boyutla ilgili x puanı.

Müşterilerin birinci adımda elde edilen her boyuta ilişkin Servqual puanları, müşterinin o boyuta verdiği önem derecesinin ağırlığı ile çarpılmaktadır (önemin ağırlığı, müşteri tarafından o boyuta verilen puanların yüze bölünmesi ile elde edilmektedir).

$$SQa^y = ((k_1^y SQ_1) + (k_2^y SQ_2) + (k_3^y SQ_3) + (k_4^y SQ_4) + (k_5^y SQ_5)) / 5 \quad (2)$$

$SQay$ = y tüketicisine ait ağırlıklandırılmış Servqual puanı. Kiy = y tüketicisine ait göreceli olan i boyutunun katsayısı. i= 1, 2, 3, 4, 5. Eşit ağırlıktaki Servqual puanı hesaplanırken k'nin katsayısı 0,20 alınabilir.

İkinci aşamadaki puanlar toplanarak toplam tüketicinin sayısına bölünmektedir.

$$SQ = (SQ_1^a + SQ_2^a + SQ_3^a + \dots + SQ_n^a) / n$$

(3)

SQ_z= z boyutundaki Servqual puanı. N= Toplam tüketicinin sayısı.

Üçüncü aşamada hesaplanmış olan puanlar toplanarak genel ağırlıktaki hizmet kalitesinin ölçümü için beşe bölünmektedir.

$$SQ^a = (SQ_{maddi\ de\ g\ e\ r\ l\ e\ r} + SQ_{g\ u\ v\ e\ n\ i\ r\ l\ i\ k} + \dots + SQ_{e\ m\ p\ a\ t\ i}) / 5$$

(4)

SQ_a= Ağırlıklandırılan Servqual puanı.

Servqual modeliyle elde edilmiş olan veriler, cümle çiftleri ve boyutlar için çeşitli ayrıntı seviyesinde hizmet ve kalite arasındaki farkların hesaplanmasında kullanılmaktadır. İşletmeler, çeşitli fark puanları hesaplayarak müşterilerce algılanan hizmetin kalitesini ölçmekle birlikte, kalite iyileştirme çalışmalarında temel almaları gereken boyutları ve boyutların farklı yönlerini de belirlemektedir.

Servqual modelinde hizmet kalitesinin değerlendirilmesi, müşterilerin beklenti- algı ifade çiftine vermiş oldukları puanların arasındaki fark hesaplamalarına dayanmaktadır. Elde edilmiş olan faktörler ile Servqual skoru şu şekilde hesaplanmaktadır (Yücel, 2013, s. 91-92);

Algının Skoru - Beklentinin Skoru = Servqual Skoru

(5)

Servqual modelinin, istikrarlı olduğu belirtilmesine rağmen var olan durumları yansıtmadığı ifade edilmektedir. Servqual modelinin çeşitli hizmet sektörlerinde uygulanmasından önce, önemli olan boyutlarının alt boyutlar şeklinde ayrılması gerekmektedir. Bütün hizmet işletmelerinde uygulanacak derecede genel olmayan Servqual modelinin işletmelerde uygulanabilmesi için çeşitli boyutların eklenmesi gereklidir. Servqual modelinin çoklu hizmetin işlevlerini kapsayan hizmetlerde, tüm işlevlere uygulanması gerektiği belirtilmektedir. Hizmetin kalite yapısını ölçebilmek için geliştirilmiş olan Servqual ölçeklerinin, geniş bir uygulama alanına sahip olduğu, çoğu araştırmacı tarafından çeşitli hizmet sektörleri içinde Servqual aracının kullanıldığı ve çeşitli soruların oluştuğu belirtilmektedir. Servqual ölçekleri, çok boyutsal tanımları kapsamaktadır. Beş boyut açısından ele alınan ölçeğin, hizmet kalitesinin çift düzeyli yapı şeklinde tanımlandığı belirtilmektedir. Ancak bu

tanımlara alternatif, çeşitli tanımların da geliştirildiği belirtilmektedir (Teas, 2013, s. 18).

Araştırmacılar, Servqual modelinde hizmetin kalitesinin beklenti ve algı farkı şeklinde hesaplanması hususunda tereddütlerini belirtmişlerdir. İdeal şartlarda, ideal noktanın yüksek kalite sağlayan iyi performans seviyesi olduğu belirtilmiş, hizmet kalitesi ölçümlerinde "Normlandırılmış Kalite Modeli" önerilmiştir. Servqual modelindeki algı ve beklenti farkının, hizmet kalitesi açısından karar vermede yeterli olmadığı belirtilmiştir. Servperf modelinde, tüketicilerin beklentileri ve işletme performanslarına verilen önem değerlendirmeye alınmaktadır (Reichheld ve Sasser, 1990, s. 106).

Kavramsal ve algısal hizmet kalitesini ölçmek için Servqual modeli geliştirilmiştir. 5 boyuttan oluşan Servqual modeli, kullanıldıkça bazı eleştirilere maruz kalmıştır. Modeli kullananların, kaliteyle birlikte önemli olduğunu düşündükleri yeni faktörleri ekmediği, bu sebeple ölçek boyutlarının geneli yansıtmadığı belirtilmiştir. İşletmelerin müşterilere algı ve beklentilerini ayrı sormaktansa, bu farkın tek sorudan da elde edilebileceği ve müşterilere beklenti sorusundan önce, ilgili hizmetle olan deneyim süresinin sorulması gerektiği belirtilmiştir. Hizmet kalitesinin ölçümünde, müşterilerin beklentilerinden yararlanmaya gerek olmadığı öne sürülerek hizmet kalitesi ölçümü için alternatif bir model olarak Servperf modeli geliştirilmiştir. Araştırmacılar, beklenti ve algı boşluğunun, hizmetin kalitesinin ölçülmesiyle ilgisini destekleyen çok sayıda bulgunun olmadığını belirterek, beklenti ve algı arasındaki fark ölçümünün yerine, performans ölçümünün yeterli olacağını öne sürmüşlerdir (Teas, 2013, s. 18).

2.6.2. SERVPERF Modeli

Tyler ve Cronin 1992 yılında kendilerinin önermiş olduğu hizmet kalitesinin performansına dayanan ölçüm ve SERVQUAL ile alakalı SERVPERF ölçeği ile ilgili yaptıkları çalışmada; yalnızca müşterilerin algılarını temel alan SERVPERF ölçeğinin aynı zamanda hizmet kalitesinin ölçümünde de yeterli düzeyde olduğunu iddia etmişlerdir (Cronin ve Taylor, 1992, s. 55).

Araştırmalara temel olan teorik modellerde çalışmada yer alan hedef kitlenin hizmeti aldıktan sonra edindikleri deneyimlerini incelenmekte, hizmet kalitesi hakkında belirleyici olacak SERVPERF ölçeğinin boyutlarından faydalanılmaktadır.

Değişkenlerin arasındaki ilişkilerin analizi yapılırken yapısal eşitlik modeli kullanılmakta ve elde edilen sonuçlar rapor haline getirilmektedir. Kalite, her sektörde hem uluslararası alanda hem de ulusal pazarda son derece etkili olmaktadır. Parametre, şirketin müşteri memnuniyetinin, piyasa hacminin ve rekabet gücünün artırılmasında oldukça etkilidir. Günümüzde, piyasalardaki rekabet şartları daha bir zorlaşmış ve rekabetten dolayı müşteri sadakatinin sürdürülebilirliğini sağlamak daha da zorlaşmıştır (Ataman ve diğ., 2011, s. 74).

Kaliteli hizmet; kendi giderlerini fazlasıyla karşılayan hizmettir. Kaliteli hizmetten memnun kalan ve bu memnuniyetini başka kişi ve kuruluşlarla paylaşan sadık müşteri portföyü oluşturmaktadır. Hizmet, müşterilerin beklenti ve taleplerini iyi anlayabilmek adına yapılmaktadır ve ayrıca bu talep ve beklentiler müşteriye doğrudan da sorulabilmektedir (Aydınlı ve Arslan, 2016, s. 178).

2.6.3. 4Q Modeli

1987'de, ileri teknolojinin üretildiği büyük bir işletmede yoğun deneysel modeller ile çalışılması sonucunda, 4Q modeli ortaya çıkmıştır. Model, hizmeti sağlayanların ruhsal bir yaklaşımla kaliteye bakabilmelerini amaçlamaktadır. Modelin adında yer alan "4Q" şunlardır (Gummesson, 1994, s. 87);

1. Dizaynın kalitesi: Ürünlerin üretiminden müşteri ihtiyacının giderilmesine kadarki kısmı içermektedir. Dizaynın kalitesini dış müşteriler belirlememektedir. Pek çok hizmette dağıtım, depolama ve üretim bölümleri ile ilişkili, doğru kaliteye ulaşmada katkı sağlayan ve dizayn hakkında taleplerde bulunan iç müşteri vardır. Üretimin kalitesine olan katkılar yalnızca imalat bölümü ile ilgili olmayıp; satış, pazarlama ve dizayn bölümleri ile de ilişkilidir.

2. Kalite dağıtım kalitesi: Müşterilere hizmet verme sırasında kalitenin devamlılığı ve seviyesi gibi verilmiş sözler ile alakalıdır. İmalat sektöründeki sevk bölümleri, dağıtımın kalitesinin oluşturulmasında anahtar rol üstlenmektedir. Bu rol ile, kendinden önce gelen üretim, dizayn ve satış bölümlerinin sorumluluklarını da almaktadır.

3. İlişki kalitesi: İnsanlar arasında olan ilişkilere dayanmakta, sosyal ve profesyonel ilişkileri kapsamaktadır. İlişkiler; müşteriler, otoriteler, işletmenin temsilcileri, ajanslar, hammaddeyi sağlayanlar arasında ve işletmenin içinde oluşmaktadır. Toptancı işletmeler ve müşterilere ürünleri sağlayan işletmeler;

ürünleri, sistemleri ve ekipmanları geliştirebilmek için giderek artan bir yoğunluk ile birlikte çalışmaktadırlar. Ürünleri sağlayan işletmeler de teslimat şartlarını yönetmek için bu ortaklığın içinde yer almaktadır. Bu ortaklıklar, ilişki kalitesine önem kazandırmaktadır. İyi olan ilişki kalitesi, bazı zamanlarda yukarıdaki kalitelerde oluşabilecek küçük çaplı problemleri çözmektedir. Üretimi ve müşteriye dikkate alan model, hizmet sürecinin tüm aşamalarında, doğru kalite sağlamanın önemini vurgulamaktadır.

2.6.4. Noriaki Kano Modeli

Noritoki Kano Modeli; Dr. Noritoki KANO tarafından geliştirilmiştir, Model müşterilerin tatmin seviyeleri ile işletmelerin müşteri beklentilerini karşılaştırma derecesi arasındaki bağlantıyı anlatmaktadır. Müşteri tatmini ile ilişkili olarak da kaliteye dair 5 adet müşteri algısı bulunduğunu öne sürmektedir. Kano bu algıları aynı zamanda müşteri algılarının kalitenin öğeleri olarak da tanımlamaktadır. Bu algılar arasında beklenen kalite, memnun edici kalite ve tatmin edici kalite daha ön plana çıkan algılardır. Diğer ikisi ise düşük kalite ve alelade kalitedir (Akyüz ve diğ., 2013, s. 259).

2.6.5. Lehtinen & Lehtinen'in Hizmet Kalitesi

Hizmet kalitesi, toplam hizmet kalitesi olarak değerlendirildiğinde, bunu meydana getiren farklı alt kalite bileşenleri bulunmaktadır. Bu bileşenler incelendiğinde hizmetlerin kalite analizlerinin yapılması mümkün olacaktır. Böylelikle yanlış ve eksik konular tespit edilip, toplam hizmet kalitesi çerçevesinde mükemmellik elde edilecektir. Hizmet kalitesi terimi hizmet işletmeleri kapsamındaki kaliteyi tanımlayan genel bir terim özelliğindedir. Bu terimin daha anlaşılır duruma getirilmesi hizmetlerde bulunan kalite bileşenlerinin incelenmesi ile mümkündür. Hizmet kalitesindeki bileşenler birçok bilim adamı tarafından değerlendirilmiş ve birbirinden farklı yaklaşımlar ortaya çıkmıştır. Grönroos hizmet kalitesinin teknik kalite ve fonksiyonel kalite olmak üzere iki yönü bulunduğunu belirtmektedir (Nolan ve Bisognano, 2006, s. 67).

Hizmet üretimi çıktısının teknik kalitesi, hizmet sağlayıcı ile müşteri arasındaki etkileşimin neticesinde müşterilerin ne aldığı ile ilgilidir. Kalitenin, teknik kalite yönü müşterilerce objektif biçimde algılanmaktadır. İşlem veya çıktının neticesinde elde edilen fayda müşterilerce algılanır. Fonksiyonel kalite ise verilen hizmeti

müşterinin nasıl algıladığı ile ilgilidir. Bu algılama şekli müşterinin, hizmet almasının neticesinde kazandığı tecrübe ile olgunlaşır. Hizmetin çıktı yönü yani müşterinin ne aldığı teknik kaliteyi, müşterinin hizmeti nasıl aldığı ise fonksiyonel kaliteyi meydana getirmektedir. Fonksiyonel kalite objektif olarak algılanmazken teknik kalite objektif olarak algılanmaktadır (Akyüz ve diğ., 2013, s. 26).

Lehtinen kaliteyi; fiziksel kalite işletme kalitesi etkileşim kalitesi olmak üzere 3 yönlü olarak değerlendirilmektedir. Hizmet kalitesinin, müşteri ile hizmet örgütünün elemanları arasındaki etkileşimden kaynaklandığını savunmaktadır ve 3 ayrı kalite boyutunu olan fiziksel kalite, etkileşimci kalite ve firma kalitesini kullanmışlardır. Fiziksel kalite; binalar, tesisler ve donanım gibi hizmetin fiziksel taraflarını kapsamaktadır. Firma kalitesi; işletmenin profilini veya imajını yansıtırken, etkileşimci kaliteyse, personel ile müşterilerin ile ilişkilerinden ve müşterilerin diğer müşterilerle olan ilişkilerinden doğmaktadır (Nolan ve Bisognano, 2006, s. 67).

2.6.6. Grönroos'un Algılanmış Hizmet Kalite Modeli

Hizmetin teknik kalitesi, vergisel işlemler ve muhasebe ile ilgili olarak yapılan işlerdir. Beyannamelerin, raporların hazırlanması, defter kayıtları gibi müşterinin "Ne" satın aldığını belirleyen personellerdir. İşlerin vaktinde ve doğru biçimde yapılması müşteri memnuniyeti elde etmenin ilk koşuludur, fakat yeterli olmamaktadır. Müşteri, işler bittikten sonra almış olduğu hizmetten doğan memnuniyetini, ödemiş olduğu ücretin uygunluğunu, örneğin bir inceleme esnasında herhangi bir sıkıntı ile karşılaşmaması, yapılan işlemin yasalara uygun şekilde yapıldığının anlaşılması ile daha da önem kazanır. Kaliteyi değerleyecek müşteridir (Kozak ve Aydın, 2018, s. 176).

Çalışanların müşterilerle doğru iletişim kurabilmeleri ve sahip oldukları bilgili hizmet kalitesinin öncelikli belirleyicisidir. Meslek mensuplarının yaptıkları işlerin yapılış aşamaları, belirlenen zamanda işlerin yerine getirilmesi, hizmet alanında teknolojidenden faydalanma ve her bir unsurun örneğin iş görenlerin verimlilik düzeyi önemli birer kalite etkenleridir. Açıklamalardan da anlaşılacağı üzere hizmet kalitesi farklı elemanların birleşimi ile anlam kazanır. Geliştirilmiş olan pek çok farklı modellerden birisi de Grönroos'a aittir. Grönroos modeli hizmet kalitesinin iki boyutunu vurgulamaktadır (Yükselen, 2013, s. 83)

İşlevsel kalite; kalitenin ikinci boyutudur ve hizmetin müşteriye ne şekilde sunulduğuna ilişkin bir terimdir. Örneğin; bir mali müşavirlik firması, kayıtlarını müşterinin işyerinde tutuyor ise sorumlu olan personel ya da meslek mensubunun önceden belirlenen saat ve günlerde sistemli bir şekilde işyerinde bulunması, işleri takip ve kontrol etmesi, beyannameleri hazırlaması, tamamlanan işlerle ilgili belli aralıklarla yöneticiye rapor sunması, mevzuatta oluşan değişikliklerin nasıl uygulanacağını anlatması, hizmet kalitesinin işlevsel boyutunu ortaya koymaktadır (Grönroos, 1990, s. 28-29).

Hizmetin kalitesini tanımlamak ve tarif edebilmek amacıyla oluşturulan modellerden birincisi Grönroos (1984)'un “algılanan hizmet kalitesi” modeli, hizmetin kalitesini fonksiyonel ve teknik kalite olmak üzere iki boyutta incelemektedir. Teknik kalite, tüketimin sonrasındaki çıktının kalitesini belirtirken; fonksiyonel (işlevsel) kalite, üretim ve tüketim sürecinin kalitesini belirtmektedir. Fonksiyonel kalitenin bu nedenle literatürde süreç kalitesi şeklinde de kullanıldığı görülmektedir. Modelde bulunan değişkenlerden biri olan imaj da, müşterilerin işletmeyi algılama şekillerinin sonuçlarını ifade etmektedir. Nordik modelinde fonksiyonel (işlevsel) kalite, subjektif şekilde algılanmakta; ölçümü ise teknik kalite boyutunun ölçümüne nazaran daha zor olmaktadır (Gronroos, 1984, s. 40).

2.6.7. Parasuraman, Zeithaml ve Berry'nin Fark Analizi Modeli

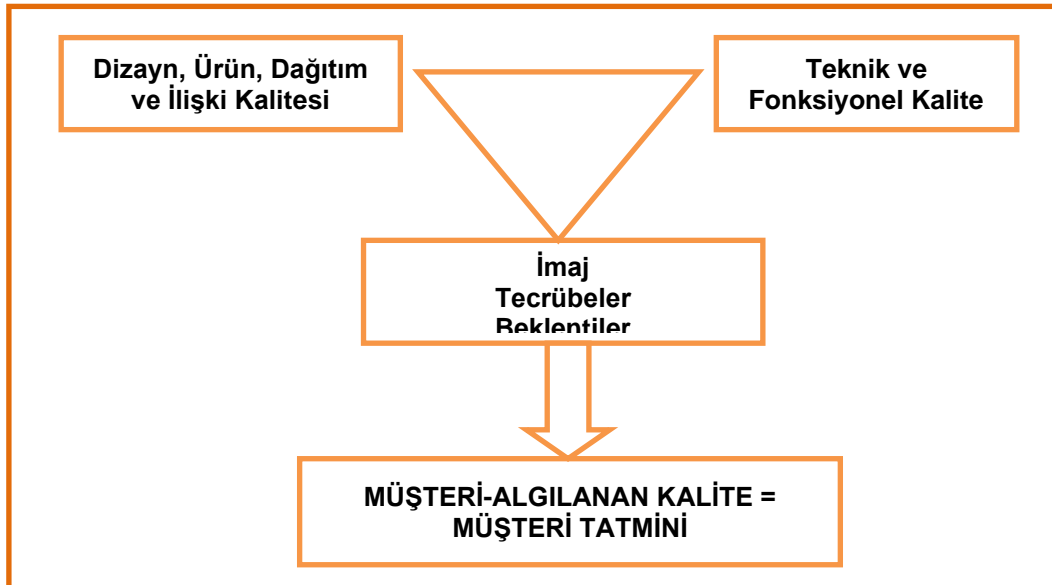
Temel çıkış konusu, algılanan ve beklenen hizmet kalitesinin arasında olan farktır. Bu analizde, hizmeti alan ve satan arasındaki hizmet kalitesi düşüşüne sebep olabilecek beş fark olduğu varsayılmaktadır. Model, hizmeti alan ile veren arasında olan farkları en aza indirerek, beklenen kaliteyi algılanan kalite ile eşdeğer kılmayı amaçlamaktadır. Genel anlamıyla “müşteri alan” ve “hizmeti sunan personel alanı” olmak üzere iki alandan oluşmaktadır. Yönetim, hizmet tasarımında müşterilerin o hizmet ile ilgili düşüncelerini önemsemektedir. İşletmelerin, sunmuş oldukları hizmetler medyaya tanıtılırken tanıtım filmlerinde ve reklamlarda hizmet özelliklerinin doğru bir biçimde yansıtıldığına dikkat etmeleri gerekmektedir (Gümüş ve Göker, 2012, s. 185).

Yazılı ve görsel basındaki reklamlarda tanıtılmış olan hizmetler, müşterilerin algıladıkları kalite boyutunu etkilemektedir. Dolayısıyla müşteriler, hizmeti satın alırken belli özellikleri görebilmeyi ummaktadır. Yanlış tanıtımlar, müşterilerin

beklentilerini boşa çıkarmakta, algılanan kaliteyle beklenen kalite arasında olan farkı artırmaktadır. Doğru tanıtımlar ise müşterilerin hizmetleri doğru tanımlarını sağlamaktadır. Hizmetin satışında müşteri ve çalışan arasında algılama farklılıkları oluşmaktadır. Müşteriler; önceki deneyimlerinden edindikleri bilgiler, tanıtım filminden öğrendikleri bilgiler veya iletişim yolu ile öğrendikleri bilgilerle hizmeti satın almak için gittiğinde belli beklentiler içinde olmaktadır. Çalışanlar dikkate alındığında; işletmede öğrendikleri bilgiler, yönetici tutumları, bireysel özellikler ve hizmetin sunumu esnasında yaşanan çevre etkenleri, çalışanların davranışlarını ve böylece sundukları hizmetin kalitesini etkilemektedir (Parasuraman, 1998, s. 309).

2.6.8. Entegre Model

Entegre model, ruhsal bakış açısına sahip olmakla birlikte müşterilerin algıladığı kalitenin önemli olduğunu vurgulamaktadır. İlk modelde müşterilerin neleri, ne şekilde aldığı önemliken 4Q modelinde kalitenin kaynakları işaret edilmektedir. 4Q modeli, imalat işletmelerinde oluşurken ilk modelin hizmet araştırmalarında oluşması, modellerin birleştirilmesine neden olmaktadır. İşletmenin işlerinde iki hizmet de kullanılmakta, hizmetin kalitesi için gerekli olanın entegre bir yaklaşım olduğu anlatılmaktadır. Modelin sonucunda ürün ve hizmet kalitesini içeren bir güç yapısı oluşmaktadır. Orta büyüklükte olan organizasyonlarda, hizmet ve ürün üretimi arasında ortak bir çerçeve oluşturmak kalite adına büyük önem taşımaktadır (Gronroos, 1984, s. 41).



Şekil 5. Entegre Model

Kaynak: Grönroos, (1990, s. 31).

Dizayn kalitesi, ürün kalitesi, dağıtım kalitesi ve ilişki kalitesi, teknik ve de fonksiyonel kalite ile bağlantılı olmaktadır. Sonrasında ürünün imaj, tecrübeleri ve beklentilerinin karşılanması durumunda müşteri tatmini meydana gelmektedir.

2.6.9. Servis Kalite Modeli

Servis sağlayan ile müşteri karşılaşmasının üzerinde duran, müşteri algılarını analiz etmede dikkate alınan son modeldir. Müşterinin bu karşılaşmayı algılaması, servis kalitesinin değerlendirilebilmesi için önemli bileşenlerden biridir. Kaliteyi artırabilmek ve uzun vadeli müşteri ilişkilerini kurabilmek için karşılaşmalar sırasında neler olduğunu ve müşterilerin bu karşılaşmalar sonucunda neler algıladığını anlayabilmek önem taşımaktadır (Boulding ve diğ., 1993, s. 8).

Müşterilerin memnuniyeti, algılanan hizmetle, beklenen hizmetin arasındaki müşteri karşılaştırmalarına bağlanmaktadır. Bir hizmet veya işletme için kalite, global bir nitelik taşımaktadır. Pazarlamayı fiyat, promosyon, ürün ve yere bağlı “pazarlama karması yaklaşımı” ile tartışmaktadır. Geleneksel olan pazarlama yaklaşımında bir işletmenin hedef kitlesi ile iletişim kurabilmesi ve onları tatmin edebilmesi için koordineli biçimde kullanacağı, kontrol edilebilen değişkenler önerilmektedir. 4P'yle birlikte 3P'yi de dikkate almaktadır (Grönroos, 1990, s. 31):

Fiziksel ifadeler; hizmetlerin üretildiği çevreyi ve hizmetleri üreten araçları ifade etmektedir.

1. Katılımcılar: Hizmetlerin dağıtımına katılarak müşterileri etkileyebilenleri temsil etmektedir.

2. Süreç: Hizmetlerin üretimindeki prosedürleri ve aktiviteleri belirtmektedir.

Modele ait diğer parçalarda algılanan kalitenin, önceki deneyimlerde başkalarından edinilen bilgilerden ve işletme imajından etkilendiği gösterilmektedir. Yöneticiler için dikkat edilmesi gerekenler şunlardır (West, 2001, s. 67);

1. Müşterilerin bütün kalite algısı ile doğru karşılaşma kalitesinin bağlantısı; doğru karşılaşma sırasında neler olduğunu tamamiyle anlamak büyük önem taşımaktadır. Doğru karşılaşma anları, müşterilerin bütün kalite değerlendirmesinde oldukça önemli olmaktadır.

2. Müşterilerin neden sorusunun cevabını aradığı kritik zamanları, mantık açıklamalarıyla çözerek müşterinin memnuniyeti sağlanmaktadır. Bu varsayımın

dayanağı; müşterilerin yanlış giden şeylerin nedenini anlayacaklarının ve geçmiş ile bağlantı kuracaklarının kabulüdür.

3. Doğru kalitenin derecesine ulaşabilmek için farklı fonksiyonlara ait kararların, birbirlerine destek verecek şekilde koordine edilmesi gerekmektedir. Model müşteriye ve işleme odaklanmaktadır. Müşteri ile ilişkilerde mikro süreçler ile uğraşmakta ve bu süreçlerin göz ardı edilmiş olan önemine dikkat çekmektedir.

2.6.10. Boşluk Modeli

Hizmet kalitesini, hizmet sağlayıcısı ve hizmet alıcısını baz alarak, gerek hizmet sunan firmaların kalite yaklaşımları ile çalışmaları arasında, gerekse müşterilerin hizmetten ne bekledikleri ve nasıl faydalandıkları ile aldıkları hizmet arasındaki boşlukları (gaps) göstermektedir. Aynı zamanda bu boşlukların algılanmış olan hizmet kalitesini ne şekilde etkilemiş olduğunu boşluk Modeli kullanarak göstermektedirler (Bolton ve Drew, 1991, s. 376):

Boşluk 1: Müşterilerin beklentileri ve yönetimin müşterinin beklentilerini algılama şekilleri arasındaki boşluk, müşterinin kalite beklentisinin yönetim tarafından iyi olarak algılanmamasından oluşmaktadır.

Boşluk 2: Yönetimin müşterilerin beklentilerini iyi algılaması ile bu algının kalite spesifikasyonlarına dönüştürülebilmesi arasında oluşan boşluktur.

Boşluk 3: Hizmet sunumu ile kalite spesifikasyonları arasında oluşan boşluk. Bir hizmet üretim işletmesinde iş görenlerin tamamından aynı performansın beklenmesi ve bunun standartlaştırılması her daim mümkün olmayabilir. Bunun nedenle kalite spesifikasyonları tüm iş görenlerde benimsenmeli ve örgütün kültürüne uygun şekilde ve çok karmaşık olmamalıdır.

Boşluk 4: Müşteriye sunulan hizmet ile müşterinin hizmet hakkındaki bilgisi arasında oluşan boşluk. Bu boşluğun minimize edilmesi ya da hiç oluşmaması için iletişim esnasında müşteriye vaat edilenlerin hizmet sunulurken verilmesi gerekmektedir.

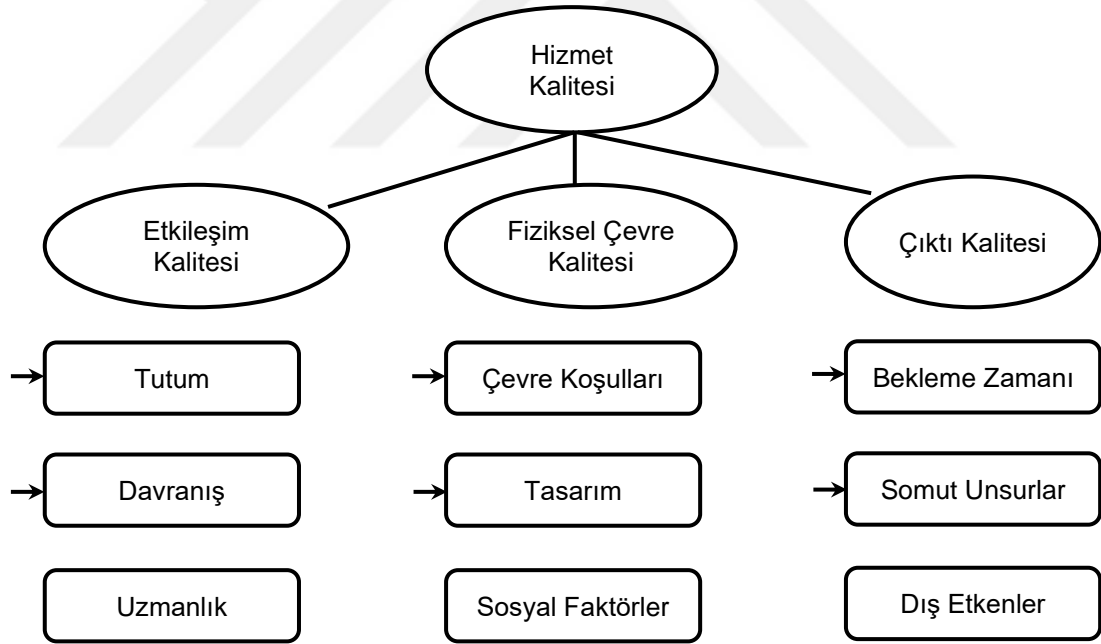
Boşluk 5: Algılanan hizmet ile beklenen hizmet arasında oluşan boşluk. Algılanan ve beklenen hizmet eşit ya da algılanan hizmet beklenen hizmeti aştığı zaman bu boşluğun pozitif yani kaliteden doğduğundan söz etmek mümkündür. Algılanan hizmetin beklentilerden az olması ise kalitesizliğe neden olur. Algı ve

beklenti arasındaki bağ beşinci boşluğu oluşturan başlıca sebepler olarak gösterilmiştir.

2.6.11. Hiyerarşik Yaklaşım Modeli

Hizmetin kalite boyutlarının ölçülebilmesi ve anlaşılması amacı ile geliştirilen ölçüm modellerinden biri de “hiyerarşik yaklaşım” modelidir. Model, müşterinin hizmet kalitesiyle ilgili algısının farklı düzeydeki performansların değerlendirilmesiyle şekillendiğini ve değerlendirmelerden sonra genel hizmet kalitesiyle ilgili yeni algılar oluştuğunu belirtmektedir (Brady ve Cronin Jr, 2001, s. 37).

Literatürde kabul edilmiş Servqual modelinin boyutlarının başka bir yaklaşım ile ele alınmasıyla oluşan “hiyerarşik yaklaşım” modelinde, hizmetin kalitesinin birden fazla boyuta ve hiyerarşik bir yapıya sahip olduğu savunulmaktadır. Müşteriler, hizmetin kalitesiyle ilgili değerlendirmelerinde birden fazla boyutu olan hiyerarşik bir yapıyı esas almaktadırlar (Akıncı ve diğ., 2009, s. 65).



Şekil 6. Hiyerarşik Yaklaşım Modeli

Kaynak: Brady ve Cronin Jr, (2001, s. 37).

Şekil 6 incelendiğinde, ayrıca, hizmet kalitesiyle ilgili algıların; hizmetin çevresi, müşteri-çalışan etkileşimi ve elde edilmiş çıktıyla bağlantılı olduğunu belirtmektedirler. Hizmetlerdeki ayrılmazlık ve soyutluk özellikleri sonucunda gerçekleşen hizmetin etkileşimi, hizmetin kalitesiyle ilgili algılarda etkili

olduğundan, “hiyerarşik yaklaşım” modelinde, etkileşimin kalite boyutu yer almaktadır. Hizmetlerdeki soyut yapı, fiziksel unsurların olduğu çevre algılarında etkili olduğundan çevre kalitesi boyutu; teknik kalite şeklinde adlandırılan çıktı, hizmet ile ilgili algılarda etkili olduğundan çıktı kalitesi boyutu da modelde yer almaktadır (Seth ve diğ., 2005, s. 913).

2.6.12. Özel Değişim Değerlendirme Modeli

Model, değişim memnuniyetini gösterebilmek için yapılan çalışmalardan biridir. Modele göre genel müşteri memnuniyeti; müşterinin mamul kalitesini, fiyatını ve hizmet kalitesini değerlendirmesinin fonksiyonudur. Somut ürün, mamul; somut ürünün kalitesi, mamul kalitesi olarak adlandırılmaktadır. Model, müşterilerin sürekli yüksek kalitedeki ürünleri almayacağı, bazen memnuniyetini sağlayan ürünleri alabileceği görüşü üzerine oluşturulmuştur. Modelde, müşterilerin mamulün kalitesini, fiyatını ve hizmetin kalitesini tek tek değerlendirmesinin ardından genel değişim memnuniyetine ulaşmaları ifade edilmiştir (Parasuraman ve diğ., 1994, s. 221).

Özel değişim değerlendirme modeli, hizmet kalitesinin değerlendirilmesi ve fiyat değerlendirmesi birbiriyle ilişkide olup mamul kalitesinin değerlendirmesi ile birlikte değişim memnuniyetine bağlıdır (Parasuraman ve diğ., 1994, s. 222).

2.6.13. Kavramsal Hizmet Kalitesi Modeli

Hizmet işletmeleri, kaliteye karşı ilgilerini giderek artırmaktadır. Hizmet sektörlerinin, ülke ekonomilerinin içinde büyüyerek gelişmesi üzerine, hizmet üretmeyle alakalı problemler güncellik kazanmıştır. Dolayısıyla, son zamanlarda hizmet sektöründeki verimlilik artışı, hizmet kalitesi için modellerin geliştirilmesi, hizmetlerin kalitesinin kontrol edilmesi ve ölçülmesi gibi konular hakkında daha fazla araştırma yapılmaktadır (Zeithaml ve diğ., 1988, s. 36).

Hizmet süreçlerinin temelde dört farklılıktan oluştuğu belirtilmektedir. Bu farklılıklar, müşteriler tarafından yapılan hizmet kalitesi değerlendirmelerinde etkili olmaktadır. Farklar, “BOŞLUK (GAP)” şeklinde adlandırılmıştır. Bu model ile araştırmacılar, müşteri memnuniyetsizliklerinin nedenlerini ortaya koymaktadır. Modelde, memnuniyetsizliklerin nedeni olan dört temel boşluk ve bu boşlukları kapsayan bir boşluk olacak şekilde toplamda beş boşluktan bahsedilmektedir (Durukan ve İkız, 2007, s. 38).

2.6.14. Perakendeci Hizmet Kalitesi Modeli

1990'lı yıllarda işletmeciler, Servqual modelini perakende işletmelerinde denemiş ancak çalışmaların sonunda modelin yetersiz olduğu gözlenmiştir. Servqual modeli, saf şekilde hizmet veren işletmelerde uygulanabilirken, perakende hizmet veren işletmelerde başarısız olmaktadır. Bunun sebebi perakende işletmelerin yapı özelliklerinden dolayı ilave kalite modellerine ihtiyaç duymasındır (Başkol, 2016, s. 107). 'Perakendeci hizmet kalitesi' modeli; güvenilirlik, kişisel etkileşme, fiziksel unsurlar, politika ve sorun çözme boyutlarından meydana gelmektedir (Usta ve Memiş, 2009, s. 88).

Güvenilirlik, kişisel etkileşme ve fiziksel unsurların temel boyutları, her birinin iki alt boyutu olacak şekilde sırasıyla; görünüş, kolaylık, vaat, doğru hizmet sunumu, güven yaratımı ve yardımcı olma/nezaket boyutlarından meydana gelmektedir (Başkol, 2016, s. 108).

2.6.12. Değerlendirme Modeli

Hizmetlerde oluşan kalite hatalarının ve problemlerinin sebeplerini ayırt etmek için kullanılan farklı bir model de Gustavsson ve Edvardsson tarafından açıklanan değerlendirme modelidir. Model kalite uzmanları veya yöneticilerin analiz edilmesi veya değiştirilmesi gereken alanları, yapıları, süreçleri ve faktörleri vurgulamak için kullanılmakta, dışsal ve içsel biçimde düşük kalitenin önlenmesini sağlayarak hizmet sürecinin yönetilmesine katkıda bulunmaktadır. Değerlendirme modeli, kalite sorunlarının servis organizasyonlarının arasında değiştiği ve kalite belirleyen modellerin bir yere kadar faydalı olduğu düşüncesi üzerine kurulmuştur (Sofyalioğlu, 2011, s. 155). Model, hizmet organizasyonlarının dört bileşene göre analiz edilmesini amaçlanmaktadır. Bu bileşenler sırasıyla şunlardır: Hizmet kavramı, Hedef olan grup, Organizasyonel imaj ve kültür, Hizmet sistemi (Mehmet ve diğ., 2004, s. 423).

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

YÖNTEM

3.1. Metodoloji

Yalın yönetim anlayışının, işletmelerin hizmet kalitesine ve hizmet alan taraflarına etkilerini incelemek için sağlık sektöründe yapılan bu çalışmada bir alan uygulaması gerçekleştirilmiştir. Bu bölümde; araştırmanın amacı, önemi, evreni ve örneklem büyüklüğü, yöntemi, sınırlılıkları, varsayımları, kullanılan ölçekler, modeli, hipotezleri ve güvenilirlik analizi yapılacaktır. Ardından demografik analizler, faktör analizi, anova analizleri, korelasyon analizleri ve regresyon analizleri yapılacaktır.

3.1.1. Araştırmanın Amacı

Bu çalışmanın temel amacı, hastanelerde sunulmakta olan sağlık hizmetlerinin kalitesinin sağlık hizmetini sunan taraflarca değerlendirilmesidir. Yalın yönetim, elde bulunan kaynakların en az miktarda kullanılmasını ve gerçek taleplere uyarlayacak biçimde ürünlerin elde edilmesini sağlamaktadır. Bundan dolayı, maliyetler minimum düzeyde olsa da uygun kalite düzeyinde üretimlerin yapılmasını ve taleplerin de hızlı bir biçimde karşılanabilmesini sağlamaktadır. Hizmet sektörü, insanlar tarafından gün geçtikçe daha çok önemsenmektedir. Gelişmekte olan teknolojiler ile birlikte işletmelerin de sunmakta olduğu hizmetlerin kalitesi ile şekli de değişiklik göstermektedir. Hizmet kalitesi, bütün dünyada hızlı bir şekilde gelişen bir popüleriteye sahiptir. Dolayısıyla işletmeler için önemli bileşenlerden biri kabul edilmektedir. İşletmelerin, devamlılıklarını sağlayabilmeleri ve kârlılık oranlarını artırabilmeleri için de müşteri bağlılığını ve hizmet kalitesini arttırmaları gerekmektedir. Bu kapsamda yalın yönetim anlayışının, işletmelerin hizmet kalitesine ve hizmet alan taraflarına etkilerini incelenmesi açısından önemlidir.

3.1.2. Araştırmanın Önemi

Sağlık hizmetlerinin sunumu, insan hayatının sürdürülmesinde, korunmasında ve yaşam standartlarının yaratılmasında büyük bir öneme sahip olmaktadır. Dolayısıyla sağlık kurumlarının sunmuş oldukları hizmetlerin kaliteli düzeyinin ölçülebilmesi için; elde edilecek olan veriler ışığında hizmet kalitesinin artırılabilmesi için önemli bilgiler sağlamakta, sağlık kurumlarının stratejilerini

belirleyebilmesi, gelecekle ilgili planlar hazırlayabilmesi ve politikalarını belirleyebilmesi açısından büyük bir önem taşımaktadır. Bu çalışma, yalın yönetim anlayışının, işletmelerin hizmet kalitesine ve hizmeti alan taraflara etkilerini ortaya koyabilmek açısından da önemlidir.

3.1.3. Araştırmanın Evreni, Örneklem Büyüklüğü ve Kısıtları

Çalışmanın evrenini, İstanbul ili Avrupa yakasındaki Büyükşehir ilçelerinin sınırları içinde faaliyetlerini sürdüren kamu ağız diş sağlığı hastaneleri ve kamu ağız diş sağlığı merkezleri devlet ve vakıf üniversiteleri dış hastaneleri ve onlara bağlı uygulama merkezleri, özel ağız diş hastaneleri ve özel ağız diş sağlığı merkezleri ve polikliniklerinde sağlık hizmeti sunan 7460 hekim, 3870 hemşire ve ağız diş sağlığı asistanları, hizmetliler ve idari kadrolar olmak üzere toplam 15.964 kişi oluşturmaktadır. 15964 kişilik evrenden, araştırmanın örnekleminin belirlenmesi için “Güvenilirlik Düzeylerine ve Evren Büyüklüklerine Göre Örneklem Hacimlerinin Belirlenme Tablosu”na göre; 15.964 kişilik evren sayısına en uygun evren değeri 2500 kişi olup yüzde 95 güvenle, yüzde 5 örneklem hatasıyla 375 kişinin yeterli olmaktadır (Yazıcıoğlu ve Erdoğan, 2004: 50). Dolayısıyla, 550 anket tesadüfi örneklem yöntemiyle, dağıtılmış ve geriye dönen anketlerden eksik doldurulan iptal edilerek 518 geçerli anket verileriyle analizler tamamlanmıştır.

10 kişiden az çalışanı bulunan özel ağız diş sağlığı merkezleri, ağız diş sağlığı poliklinikleri bu çalışmaya dahil edilmemiştir. Çalışmaya özel hastane ve merkezlerde uzun zamandır çalışan ağız diş sağlığı yardımcı personelleri dahil edilmiştir. Çalışmada bir anket uygulaması ile elde edilen veriler; istatistiksel değerlendirmelere tabi tutulmuş ve yapılan istatistiksel analizlerle mukayeseli biçimde irdelenmiştir.

3.1.4. Araştırmanın Yöntemi

Bu çalışma için veri toplama aracı olarak, “Yalın Yönetim Anlayışı Ölçeği” ve “Hizmet Kalitesi Ölçeği” kullanılmıştır. Verilerin analiz edilmesinde SPSS 21.00 programından yararlanılmış, ancak daha öncesinde güvenilirlik ve geçerlilik analizleri yapılmıştır. Geçerlik ve güvenilirlik analizleri yapıldıktan sonra tanımlayıcı istatistikler, demografik analizler, T testi, ANOVA analizleri, Korelasyon analizleri ve Regresyon analizleri yapılmıştır.

3.1.5. Veri Toplama Araçları

Yalın yönetim anlayışının, işletmelerin hizmet kalitesine ve hizmeti alan taraflara etkileri: sağlık sektöründe bir uygulama başlığı kapsamında ele alınacak olan “Yalın Yönetim Ölçeği” ve “Hizmet Kalitesi Ölçeği” için ölçek bilgileri aşağıdaki şekilde ifade edilebilir:

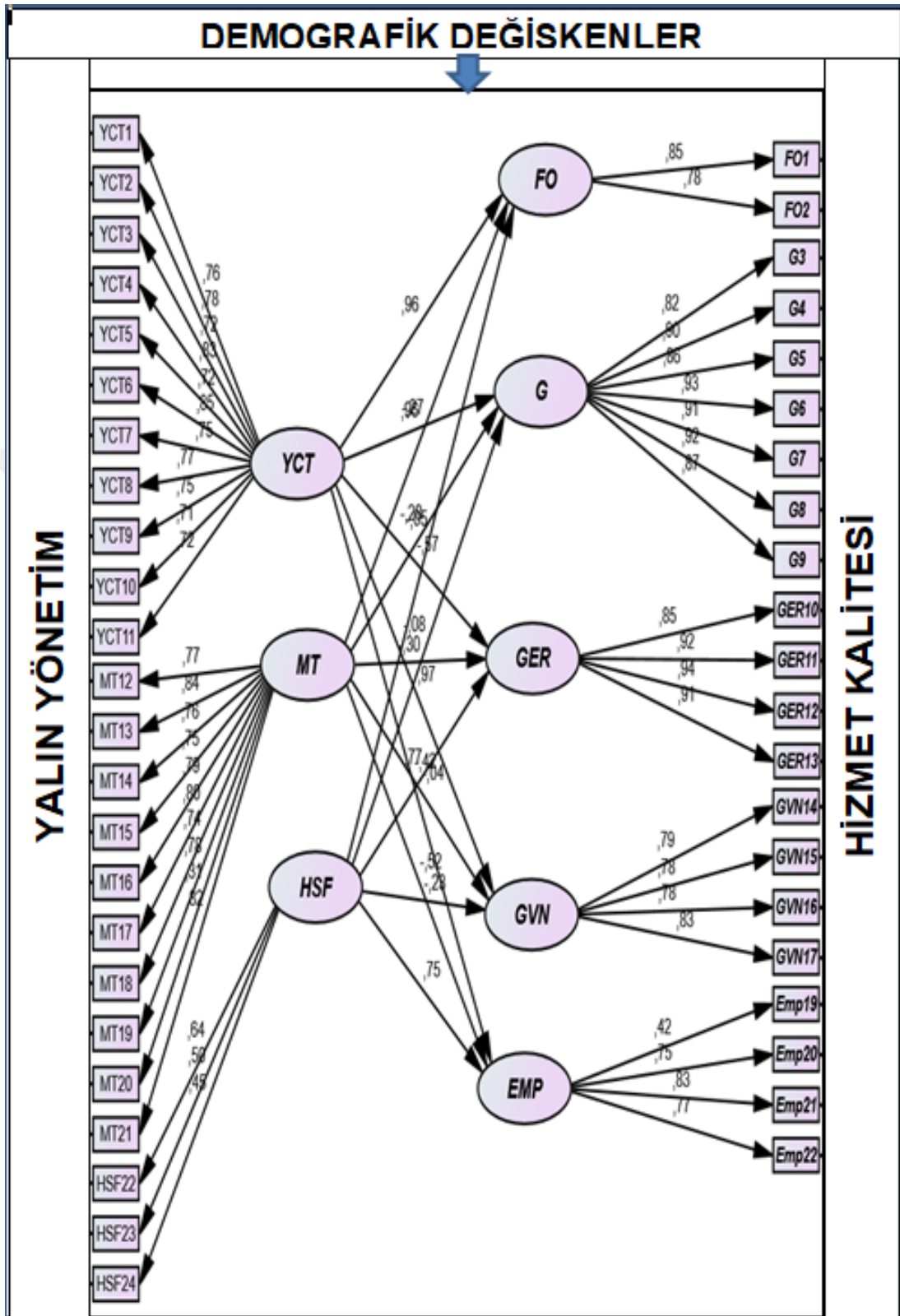
Yalın yönetim ölçeği:

Bu çalışmada; Vidal (2007, ss. 263-264), Ahlström (1998, s. 332), Womack ve Jones (2016, s. 124), Soylu'nun (2002, s. 184) çalışmasından yararlanılarak oluşturulan ve daha öncesinde Derin (2008, s. 230) tarafından kullanılmış olan Yalın Yönetim Ölçeğinden yararlanılmıştır. Söz konusu ölçek; yönetici ve çalışan tutumu (1-11 aralığındaki sorular) mesleki tatmin ve iş yükü (12-21 aralığındaki sorular) hareket israfı, stok israfı ve fiziki koşullar (22-24 aralığındaki sorular) olmak üzere toplam 3 boyuttan ve 24 sorudan oluşmaktadır. Ölçekteki soruları katılımcıların 1 Tamamen Katılmıyorum, 2 Katılmıyorum, 3 Karasızım, 4 Katılıyorum ile 5 Tamamen Katılıyorum şeklinde cevaplandırmaları istenen 5'li likert tipi ölçek kullanılmıştır. Ölçeğe ait güvenilirlik katsayısı ise 0,901 olarak hesaplanmıştır.

Hizmet kalitesi ölçeği:

Bu çalışmada, hizmet kalitesinin ölçülmesinde için Lu ve Liu tarafından geliştirilen ölçekten yararlanılmıştır. Bu ölçek beş boyuta (fiziksel özellikler, güvenilirlik, güvence, sorumluluk ve empati) ek olarak teknik kalite ve ilaç kalitesi yönetimi boyutları olarak ele alındığı belirtilmiştir (Lu ve Liu, 2000, s. 206). Ayrıca, bu ölçek Beydoğan ve Kalyoncuoğlu, (2017, s. 74) tarafından kullanılmış kullanılmıştır. Söz konusu ölçekte; fiziksel özellikler (2 madde), güven (7 madde), gerçeklik (cevap verebilmek) (4 madde), güvenilirlik (5 madde) ve empati (4 madde) olmak üzere toplam 5 boyut ve 22 maddeden oluşmaktadır. Ölçeğe ait güvenilirlik katsayıları sırası ile; fiziksel özellikler 0,71, güven 0,87, gerçeklik (cevap verebilmek) 0,83, güvenilirlik 0,74 ve empati 0,78 olarak hesaplandığı belirtilmiştir.

3.1.6. Araştırmanın Modeli



Şekil 7. Demografik Değişkenler, Yalın Yönetim ve Hizmet Kalitesi İlişkisi

Kurgulanan araştırma modelinde yalın yönetimi temsil etmek üzere YCT (Yönetici ve Çalışan Tutumu), MT (Mesleki Tatmin ve İş Yükü) ve HSF (Hareket İsrافی, Stok İsrافی ve Fiziki Koşullar) değişkenlerinin; hizmet kalitesini temsil eden FO (fiziksel özellikler), G (güven), GER (gerçeklik), GVN (güvenilirlik) ve EMP (empati) değişkenleri üzerindeki etkileri araştırılmıştır.

3.1.7. Araştırmanın Hipotezleri

Ana hipotezler;

H0a: Yalın yönetim ve hizmet kalitesi cinsiyete göre farklılık göstermez.

H1a: Yalın yönetim ve hizmet kalitesi cinsiyete göre farklılık gösterir.

H0b: Yalın yönetim ve hizmet kalitesi yaşa göre farklılık göstermez.

H1b: Yalın yönetim ve hizmet kalitesi yaşa göre farklılık gösterir.

H0c: Yalın yönetim ve hizmet kalitesi medeni duruma göre farklılık göstermez.

H1c: Yalın yönetim ve hizmet kalitesi medeni duruma göre farklılık gösterir.

H0d: Yalın yönetim ve hizmet kalitesi eğitim durumuna göre farklılık göstermez.

H1d: Yalın yönetim ve hizmet kalitesi eğitim durumuna göre farklılık gösterir.

H0e: Yalın yönetim ve hizmet kalitesi çalışılan sektöre göre farklılık göstermez.

H1e: Yalın yönetim ve hizmet kalitesi çalışılan sektöre göre farklılık gösterir.

H0f: Yalın yönetim ve hizmet kalitesi çalışma süresine göre farklılık göstermez.

H1f: Yalın yönetim ve hizmet kalitesi çalışma süresine göre farklılık gösterir.

H0g: Yalın yönetim uygulamalarının, hastanelerin hizmet kalitesindeki fiziksel özellikler üzerine etkisi yoktur.

H1g: Yalın yönetim uygulamalarının, hastanelerin hizmet kalitesindeki fiziksel özellikler üzerine etkisi vardır.

H0h: Yalın yönetim uygulamalarının, çalışanların hastaneye olan güvenleri üzerinde etkisi yoktur.

H1h: Yalın yönetim uygulamalarının, çalışanların hastaneye olan güvenleri etkisi vardır.

H0j: Yalın yönetim uygulamalarının, hizmet taleplerine cevap verebilmeye üzerinde etkisi yoktur.

H1j: Yalın yönetim uygulamalarının, hizmet taleplerine cevap verebilmeye üzerinde etkisi vardır.

H0k: Yalın yönetim uygulamalarının, hizmet kalitesini sağlamada çalışanların güvenilirliğine etkisi yoktur.

H1k: Yalın yönetim uygulamalarının, hizmet kalitesini sağlamada çalışanların güvenilirliğine etkisi vardır.

H0m: Yalın yönetim anlayışının, hizmet kalitesini artırmada çalışanlarla empati kurmasına etkisi yoktur.

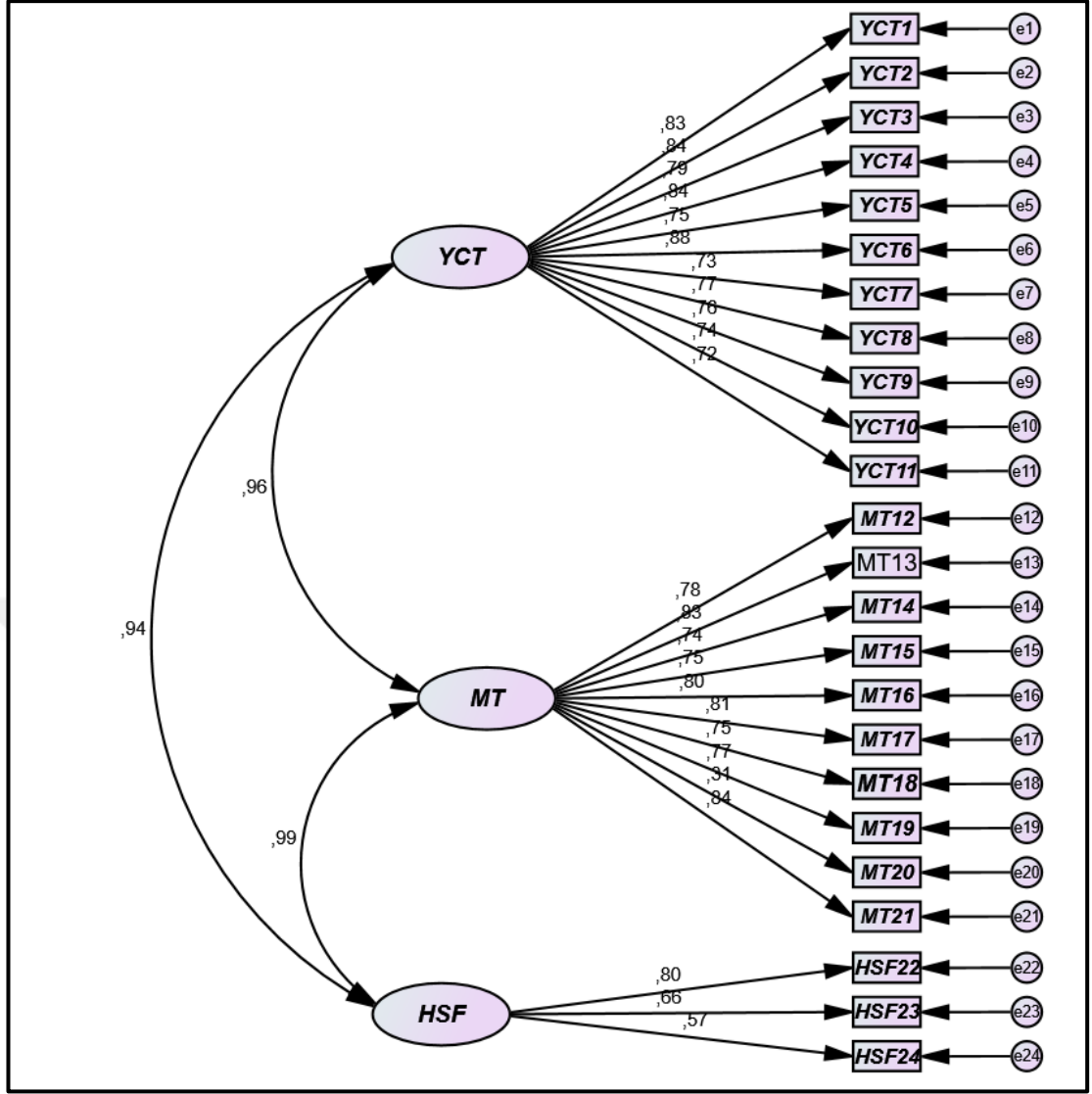
H1m: Yalın yönetim anlayışının, hizmet kalitesini artırmada çalışanlarla empati kurmasına etkisi vardır.

3.2. Ampirik Bulgular

3.2.1. Güvenilirlik ve Faktör Analizi

3.2.1.1. Yalın Yönetim Ölçeği İçin Güvenilirlik Analizi ve Doğrulayıcı Faktör Analizi

Yapılan araştırmada kullanılan yalın yönetim ölçeği 3 alt boyut ve 24 maddeden oluşmaktadır. Bu ölçeğe ait maddelerin ve alt boyut yapısının uygunluğunu incelemek için doğrulayıcı faktör analizi (DFA) ve güvenilirlik analizinden yararlanılmıştır. Yapılacak olan bu analizler ile boyutların maddeler tarafından açıklana bilirliliğini incelemek, eğer varsa uygun olmayan maddelerin çalışmadan çıkarılmasına karar vermek ve araştırmada kullanılan ölçek ve bu ölçeğe ait boyutların güvenilirliğini incelenmesi amaçlanmıştır.



Şekil 8. Yalın Yönetim Ölçeği İçin DFA

Yalın yönetim ölçeği için kurulan DFA modelinde yönetici ve çalışan tutumu “YCT” ile gösterilmiştir. DFA modelinde, yönetici ve çalışan tutumu “YCT1, YCT2, ... YCT11” olmak üzere 11 madde ile açıklanması amaçlanmıştır. Ayrıca modelde her bir maddeye ait hata terimleri (e1, e2, ...e11) modele eklenmiştir. Maddelerin açıklama yüzdeleri ve boyutlar arasındaki korelasyon değerleri de modelde gösterilmektedir.

Yalın yönetim ölçeği için kurulan DFA modelinde mesleki tatmin ve iş yükü “MT” ile gösterilmiştir. DFA modelinde, mesleki tatmin ve iş yükü “MT12, MT13, ...MT21” olmak üzere 10 madde ile açıklanması amaçlanmıştır. Ayrıca modelde her bir maddeye ait hata terimleri (e12, e13, ...e21) modele eklenmiştir. Maddelerin açıklama yüzdeleri ve boyutlar arasındaki korelasyon değerleri de modelde gösterilmektedir.

Yalın yönetim ölçeği için kurulan DFA modelinde hareket israfı, stok israfı ve fiziki koşullar “HSF” ile gösterilmiştir. DFA modelinde, hareket israfı, stok israfı ve fiziki koşullar “HSF22, HSF23, HSF24” olmak üzere 3 madde ile açıklanması amaçlanmıştır. Ayrıca modelde her bir maddeye ait hata terimleri (e22, e23, e24) modele eklenmiştir. Maddelerin açıklama yüzdeleri ve boyutlar arasındaki korelasyon değerleri de modelde gösterilmektedir.

Tablo 1. Yalın Yönetim Ölçeği İçin Model Uyum İndeksleri

	İyi Değer	Uygun Değer	Hesaplanan Değer
X²/sd	3'ten Küçük	5'ten Küçük	3,628
RMSEA	0,050 ve daha Düşük	0,080 ve daha Düşük	0,061
GFI	0,90 ve Yüksek	0,85 ve Yüksek	0,954
NFI	0,90 ve Yüksek	0,85 ve Yüksek	0,927
CFI	0,95 ve Yüksek	0,90 ve Yüksek	0,946

Tablo-1 incelendiğinde; yalın yönetim ölçeğinin uygunluğunu test etmekte kullanılan DFA sonucunda model için hesaplanan ki-kare ($X^2/sd = 3,628$), RMSEA (0,061), GFI (0,954), NFI (0,927) ve CFI(0,946) değerlerinin uygun aralıkta olduğu gözlenmiştir. Bu değerlere bakarak yalın yönetim ölçeğinin iyi uyuma sahip olduğu söylenebilir.

Tablo-2 Yalın Yönetim Ölçeğinin Tahmin Değerleri

Boyut	Madde	Tahmin Değeri	P değeri	α (0,967)
Yönetici ve Çalışan Tutumu	1- Hastane de, işlerle ilgili kararlara katılma konusunda inisiyatif tanımaktadır.	,826	***	0,946
	2-Hastane de öneride bulunma konusunda bireyleri cesaretlendirmektedir.	,839	***	
	3- Hastane, kendi işlemlerinizle ilgili problemleri kendiniz çözebilmeniz konusunda sizi cesaretlendirmektedir.	,789	***	
	4- Hastane de yöneticiler, sadece “emreden” değil de “yönlendirici biri” gibi davranmaya dikkat etmektedirler.	,837	***	
	5- Hastane de kurumun hedefleri hakkında bireylere bilgi verilmektedir.	,750	***	
	6- Hastane yetki ve sorumluluk verilmesinde, denkliği ve adaleti sağlayabilmektedir.	,876	***	
	7- Hastane de çalışma ortamı yalın, sade ve temizdir.	,729	***	
	8- Hastane de çalışma ortamı zaman ve emek kayıplarını azaltıcı niteliktedir.	,773	***	
	9- Hastane de gereksiz işlerin iş programlarından çıkarılmasına yönelik devamlı bir araştırma ve iyileştirme yapılmaktadır?	,757	***	
	10- Hastane de ast-üst ilişkilerinin bir kenara bırakılıp sorunların karşılıklı tartışıldığı toplantılar yapılmaktadır?	,744	***	
	11- Hastane de malzeme, evrak vb. her türlü işlemlerinize taleplerinize uygun ve tam zamanında karşılanmaktadır.	,721	***	
Mesleki Tatmin ve İş Yükü	12- Hastane de insanlara değer verilmektedir.	,784	***	0,923
	13- Hastane de iş yükü dağıtırken adil ve dengeli olmaya önem verilmektedir.	,834	***	
	14- Hastane de eşit işe eşit ücret ilkesi uygulanmaktadır.	,737	***	
	15- “Gönüllü olarak fazla mesaiye kalmak” gibi hastaneye ek bir katkıda bulunduğunuzda yaptığımız bu fedakarlıktan dolayı, yöneticileriniz sizi ödüllendirmektedir.	,754	***	
	16- Hastane de, çalışanların iş sağlığı ve güvenliğine önem verilmektedir.	,803	***	
	17- Hastane de, çalışanların işlerini kolaylaştırmak amacıyla yeni ve gerekli düzenlemeler uygulamaktadır.	,814	***	
	18- Hastane samimiyetin hâkim olduğu aile ortamı gibi bir ortamı sunmaktadır.	,754	***	
	19- Hastane de takım ruhu hâkimdir.	,770	***	
	20- Hastane de gerektiğinde en üst düzey yöneticiye ulaşabilmeniz için geçmeniz gereken yönetici basamakları size göre azdır.	,314	***	
	21- Hastane de sağlıklı iletişim üst seviyededir.	,837	***	
Hareket İsrافی, Stok İsrافی ve Fiziki Koşullar	22- Hastane de çalışan sürekliliğine (İş güvencesi) önem verilmektedir.	,799	***	0,726
	23- Hastane deki, işlerle ilgili olarak eğitim olanaklarını sunmaktadır.	,657	***	
	24- Hastane de sosyal imkanlar (geziler, spor vs.) tanınmaktadır.	,571	***	

*** = P<0,001

Yalın yönetim ölçeğinin araştırma katılımcılarından elde edilen veri seti için uygunluğu DFA ve güvenilirlik analizi kullanılarak test edilmiştir. Yapılan analizler sonucunda elde edilen değerler özetlenerek tablo 2’de sunulmuştur.

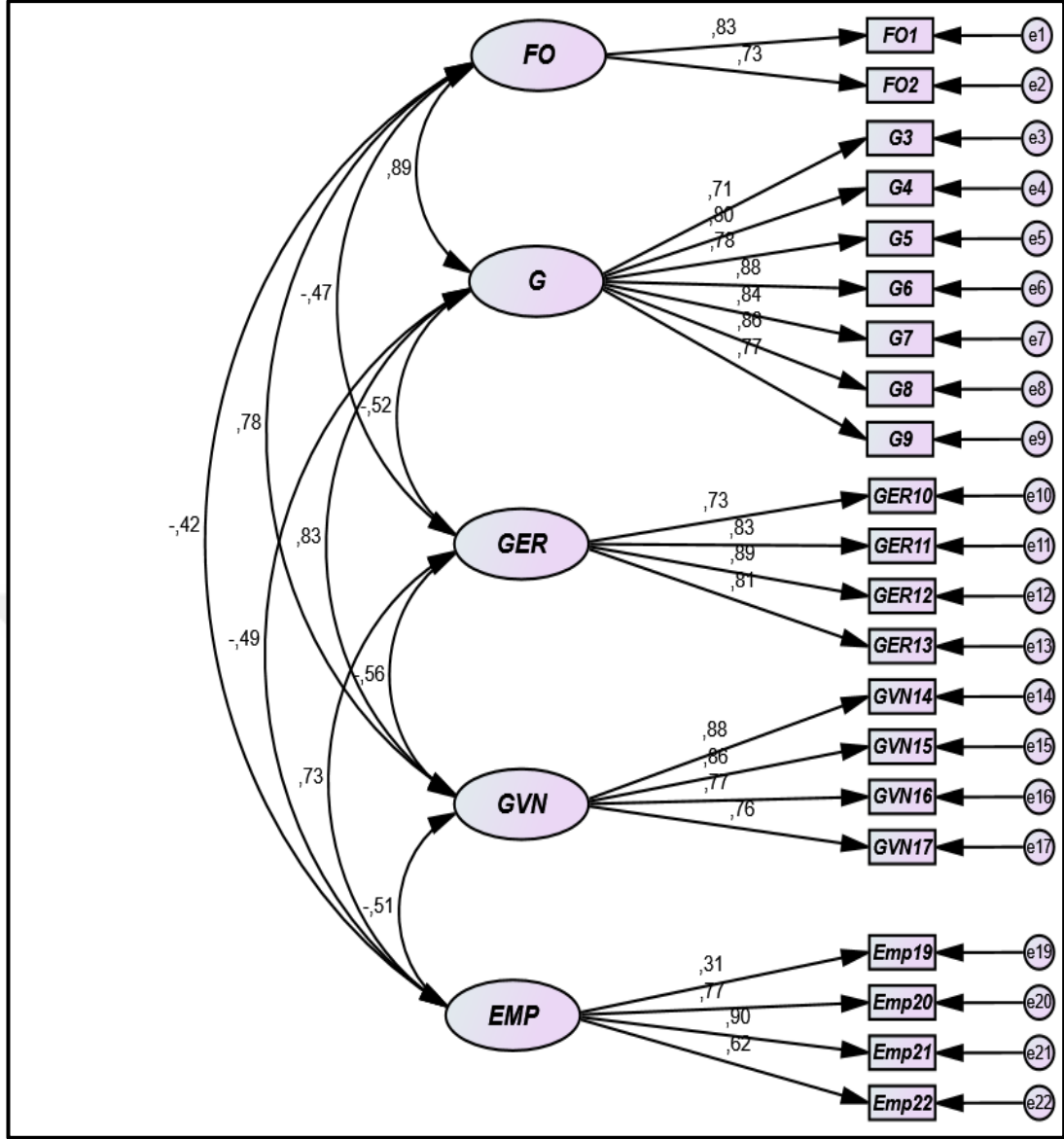
Yalın yönetim ölçeğini oluşturan maddelere ait açıklama ağırlıklarının uygun değerlerde olduğu gözlemlenmiştir(En düşük değer: 0,571, En yüksek değer: 0,876) ve maddelere ait anlamlılıkları gösteren p değerlerinin alfa değerinden düşük olduğu saptanmıştır (p<0,05).

Yalın yönetim ölçeği için güvenilirlik katsayısının 0,967 olduğu gözlenmiştir. Bu değere bakarak ölçeğin yüksek güvenilirlikte olduğu söylenebilir. Ayrıca ölçeğin alt boyutlarından Yönetici ve Çalışan Tutumu (Cronbach Alfa=0,946), Mesleki Tatmin ve İş Yükü (Cronbach Alfa=0,923) ve Hareket İsrafı, Stok İsrafı ve Fiziki Koşullar (Cronbach Alfa=0,726) için hesaplanan Cronbach Alfa değerlerine bakarak alt boyutlarında oldukça güvenilir olduğu söylenebilir.

Sonuç olarak “Yalın Yönetim Ölçeği”ni oluşturan 24 maddenin oluşturduğu 3 boyutlu yapının DFA ve güvenilirlik analizi ile test edilmesiyle güvenilir ve geçerli bir ölçek olduğu tespit edilmiştir.

3.2.1.2. Hizmet Kalitesi Ölçeği İçin Güvenilirlik Analizi ve Doğrulayıcı Faktör Analizi

Yapılan araştırmada kullanılan hizmet kalitesi ölçeği 5 alt boyut ve 22 maddeden oluşmaktadır. Bu ölçeğe ait maddelerin ve alt boyut yapısının uygunluğunu incelemek için doğrulayıcı faktör analizi (DFA) ve güvenilirlik analizinden yararlanılmıştır. Yapılacak olan bu analizler ile boyutların maddeler tarafından açıklana bilirliğini incelemek, eğer varsa uygun olmayan maddelerin çalışmadan çıkarılmasına karar vermek ve araştırmada kullanılan ölçek ve bu ölçeğe ait boyutların güvenilirliğinin incelenmesi amaçlanmıştır.



Şekil 9. Hizmet Kalitesi Ölçeği İçin DFA

Hizmet Kalitesi ölçeği için kurulan DFA modelinde fiziksel özellikler “FO” ile gösterilmiştir ve “FO1, FO2” olmak üzere 2 madde ile açıklanması amaçlanmıştır. Ayrıca modelde her bir maddeye ait hata terimleri (e1, e2) modele eklenmiştir. Maddelerin açıklama yüzdeleri ve boyutlar arasındaki korelasyon değerleri de modelde gösterilmektedir.

Hizmet Kalitesi ölçeği için kurulan DFA modelinde güven “G” ile gösterilmiştir ve “G3, G4, ...G9” olmak üzere 7 madde ile açıklanması amaçlanmıştır. Ayrıca modelde her bir maddeye ait hata terimleri (e3, e4, ...e9) modele eklenmiştir. Maddelerin açıklama yüzdeleri ve boyutlar arasındaki korelasyon değerleri de modelde gösterilmektedir.

Hizmet Kalitesi ölçeği için kurulan DFA modelinde gerçeklik “GER” ile gösterilmiştir ve “GER10, GER11, GER12, GER13” olmak üzere 4 madde ile açıklanması amaçlanmıştır. Ayrıca modelde her bir maddeye ait hata terimleri (e10, e11, e12, e13) modele eklenmiştir. Maddelerin açıklama yüzdeleri ve boyutlar arasındaki korelasyon değerleri de modelde gösterilmektedir.

Hizmet Kalitesi ölçeği için kurulan DFA modelinde güvenilirlik “GVN” ile gösterilmiştir ve “GVN14, GVN15, GVN16, GVN17” olmak üzere 4 madde ile açıklanması amaçlanmıştır. Araştırmada bulunan GVN18 maddesinin güvenilirlik için açıklayıcılığının(p=890) anlamsız olduğu tespit edilmiş ve modelden çıkarılmasına karar verilmiştir (p>0,05). Ayrıca modelde her bir maddeye ait hata terimleri (e14, e15, e16, e17) modele eklenmiştir. Maddelerin açıklama yüzdeleri ve boyutlar arasındaki korelasyon değerleri de modelde gösterilmektedir.

Hizmet Kalitesi ölçeği için kurulan DFA modelinde empati “EMP” ile gösterilmiştir ve “EMP19, EMP20, EMP21, EMP22” olmak üzere 4 madde ile açıklanması amaçlanmıştır. Ayrıca modelde her bir maddeye ait hata terimleri (e19, e20, e21, e22) modele eklenmiştir. Maddelerin açıklama yüzdeleri ve boyutlar arasındaki korelasyon değerleri de modelde gösterilmektedir.

Tablo 3. Hizmet Kalitesi Ölçeği İçin Model Uyum İndeksleri

	İyi Değer	Uygun Değer	Hesaplanan Değer
X²/sd	3'ten Küçük	5'ten Küçük	4,279
RMSEA	0,050 ve daha Düşük	0,080 ve daha Düşük	0,069
GFI	0,90 ve Yüksek	0,85 ve Yüksek	0,969
NFI	0,90 ve Yüksek	0,85 ve Yüksek	0,927
CFI	0,95 ve Yüksek	0,90 ve Yüksek	0,944

Hizmet Kalitesi ölçeğinin uygunluğunu test etmekte kullanılan DFA sonucunda model için hesaplanan ki-kare (X/sd =4,279), RMSEA (0,069), GFI (0,969), NFI (0,927) ve CFI (0,944) değerlerinin uygun aralıkta olduğu gözlenmiştir. Bu değerlere bakarak yalın yönetim ölçeğinin iyi uyuma sahip olduğu söylenebilir.

Tablo 4. Hizmet Kalitesi Ölçeğinin Tahmin Değerleri

Boyut	Madde	Tahmin Değeri	P değeri	α (0,771)
FO	1. Hastane, güncel ekipmanlara sahip	,826	***	0,755
	2. Hastanenin fiziksel olanakları görsel olarak çekici	,734	***	
Güven	3. Hastanenin çalışanları iyi giyimli ve zarif görünüyor.	,706	***	0,927
	4. Hastanenin fiziksel olanaklarının görünümü sağladıkları hizmetlerle uyumlu	,804	***	
	5. Hastane bir şeyi belirli bir tarihte yapmayı taahhüt ederse yapar.	,775	***	
	6. Problem yaşadığımızda, hastane personeli sempatik ve güven verici davranır.	,880	***	
	7. Hastane güvenilirdir.	,843	***	
	8. Hastane yaptığı işi taahhüt ettiği zamanda yapar.	,861	***	
	9. Hastane kayıtlarını eksiksiz bir şekilde tutar.	,772	***	
Gerçeklik	10. Hastane müşterilerine hizmetin tam olarak ne zaman verileceğini söylemez.	,735	***	0,888
	11. Hastane personelinden hızlı hizmet alamazsınız.	,830	***	
	12. Hastane personeli müşterilerine yardım etmek için her zaman istekli davranmaz.	,885	***	
	13. Hastane personeli müşteri taleplerini hemen karşılayamayacak kadar meşguldür.	,813	***	
Güvenilirlik	14. Hastane personeline güvenebilirsiniz.	,883	***	0,730
	15. Hastane personeli ile yaptığımız işlemlerde kendinizi güvende hissedersiniz.	,862	***	
	16. Hastane personeli kibardır.	,774	***	
	17. Hastane çalışanları işlerini daha iyi yapabilmeleri için yeterli desteği hastaneden alırlar.	,757	***	
	18. Hastane çalışanları kişiye özel ilgi göstermez.	Çıkarıldı	0,890	
Empati	19. Hastane çalışanları size özel ilgi göstermez.	,310	***	0,708
	20. Hastane çalışanları neye ihtiyacınız olduğunu bilmez.	,767	***	
	21. Hastane çalışanları sizinle gönülden ilgilenmez.	,897	***	
	22. Hastane tüm müşterilerine uygun çalışma saatlerine sahip değildir.	,620	***	

*** = P<0,001

Hizmet Kalitesi ölçeğinin araştırma katılımcılarından elde edilen veri seti için uygunluğu DFA ve güvenilirlik analizi kullanılarak test edilmiştir. Yapılan analizler sonucunda elde edilen değerler özetlenerek tablo 4'te sunulmuştur.

Genel olarak bakıldığında hizmet kalitesi ölçeğini oluşturan maddelere ait açıklama ağırlıklarının uygun değerlerde olduğu gözlemlenmiştir(En düşük değer: 0,310, En yüksek değer: 0,897) ve madde 18 hariç maddelere ait anlamlılıkları gösteren p değerlerinin alfa değerinden düşük olduğu saptanmıştır ($p<0,05$). Madde18 için hesaplanan p değerinin 0,890 olduğu gözlenmiştir. Bu yüzden güvenilirlik boyutunu açıklamada anlamsız olduğu söylenebilir ($p>0,05$). Bu bağlamda ilgili maddenin araştırmadan çıkarılmasına karar verilmiştir.

Hizmet kalitesi ölçeği için güvenilirlik katsayısının 0,771 olduğu gözlenmiştir. Bu değere bakarak ölçeğin yüksek güvenilirlikte olduğu söylenebilir. Ayrıca ölçeğin alt boyutlarından fiziksel özellikler (FO) (Cronbach Alfa=0,755), güven (Cronbach Alfa=0,927), gerçeklik (Cronbach Alfa=0,888), güvenilirlik (Cronbach Alfa=0,730) ve empati (Cronbach Alfa=0,708) için hesaplanan Cronbach Alfa değerlerine bakarak alt boyutlarında oldukça güvenilir olduğu söylenebilir.

Sonuç olarak hizmet kalitesi ölçeğini oluşturan 22 maddenin oluşturduğu 5 boyutlu yapının DFA ve güvenilirlik analizi ile test edilmesiyle güvenilir ve geçerli bir ölçek olduğu tespit edilmiştir.

3.2.2. Demografik Analizler

Yapılan çalışmada frekans analizi yardımıyla örnekleme seçilen gözlemlere ait cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim durumu, sektör ve çalışma süresi gibi demografik bilgiler özetlenip tablo haline getirilerek incelenmek istenmiştir.

Tablo 5. Demografik Değişkenlerin Frekans Tablosu

		Frekans	Yüzde
Cinsiyet	Kadın	268	51,7%
	Erkek	250	48,3%
Yaş	19-25 Yaş	107	20,7%
	26-32 Yaş	132	25,5%
	33-39 Yaş	110	21,2%
	40-46 Yaş	78	15,1%
	47 Üstü	91	17,6%
Medeni Durum	Evli	315	60,8%
	Bekâr	191	36,9%
	Boşanmış	12	2,3%
Eğitim Durumu	İlköğretim	80	15,4%
	Ön Lisans	136	26,3%
	Lisans	109	21,0%
	Lisans Üstü	193	37,3%
Çalıştığımız Sektör	Özel Sektör	342	66,0%
	Kamuya Bağlı Sağlık Hizmeti Veren Kuruluşlar	153	29,5%
	Eğitim ve Araştırma Hastaneleri	10	1,9%
	Diğer	13	2,5%
Çalışma Süresi	1-3 Yıl	226	43,6%
	4-6 Yıl	140	27,0%
	7-9 Yıl	40	7,7%
	10-12 Yıl	33	6,4%
	13 Yıl ve Üzeri	79	15,3%

Özetlenen bilgiler sonucunda elde edilen frekans tablosu incelendiğinde örnekleme seçilen bireylerin 268'inin kadın (yüzde 51,7) ve 250'sinin erkek (yüzde 48,3) olduğu görülmektedir. Katılımcıların 107'sinin (yüzde 20,7) 19-25 yaş arasında, 132'sinin (yüzde 25,5) 26-32 yaş arasında, 110'unun (yüzde 21,2) 33-39 yaş arasında, 78'inin (yüzde 15,1) 40-46 yaş arasında ve 91'inin (yüzde 17,6) ise 47 yaş üzerinde olduğu görülmektedir. Ayrıca katılımcıların 315'inin (yüzde 60,8) evli, 191'inin (yüzde 36,9) bekâr ve 12'sinin (yüzde 2,3) ise boşanmış olduğu gözlenmiştir. Tablo incelendiğinde katılımcılardan 80 kişinin (yüzde 15,4) ilköğretim, 136 kişinin (yüzde 26,3) ön lisans, 109 kişinin (yüzde 21,0) lisans ve 193 kişinin (yüzde 37,3) ise lisansüstü düzeyinde eğitim aldığı görülmüştür. Ek olarak çalışma süresi incelendiğinde 226 kişi (yüzde 43,6) 1-3 yıl, 140 kişi (yüzde 27,0) 4-6 yıl, 40 kişi (yüzde 7,7) 7-9 yıl, 33 kişi (yüzde 6,4) 10-12 yıl ve 79 kişi (yüzde 15,3) 13 yıl ve daha fazla süredir çalıştığı gözlemlenmiştir. Katılımcılardan 342 kişinin (yüzde 66,0) özel sektörde, 153 kişinin (yüzde 29,5) kamuya bağlı sağlık hizmeti veren kuruluşlarda, 10 kişinin (yüzde 1,9) eğitim araştırma hastanelerinde ve 13 kişinin (yüzde 2,5) ise diğer alanlarda hizmet verdiği gözlenmiştir.

3.2.3. Anova Analizleri

Yapılan uygulama çalışmasında elde edilen veriler IBM SPSS22 programı kullanılarak analiz edilmiştir. Demografik değişkenlere göre farklılıkların incelendiği analizlerde bağımsız örneklem t-testi ve tek yönlü varyans analizinden yararlanılmıştır. Yapılan testlerin sonucunda farklılık olup olmadığına SPSS paket programında verilen p değerine bakarak karar verilmiştir. Örnek olarak uygulanan test sonucunda verilen p değeri alfa değerinden küçük olursa ilgili değişkenin demografik değişkene göre farklılık gösterdiği şeklinde yorumlanmıştır. Yapılan testlerde alpha katsayısı 0,05 olarak alınmıştır. Farklılık olduğu tespit edilen değişkenler için farklılığın sebebini belirleye bilmek için Tukey testinden (Post-Hok) yararlanılmıştır.

3.2.3.1. Yalın Yönetim ve Hizmet Kalitesinin Cinsiyete Göre Değişimi

Tablo 6. Cinsiyet ile Yalın Yönetim ve Hizmet Kalitesi Arasındaki İlişki İçin T-Testi

Yalın Yönetim (Bağımsız Değişken)	Düzeyleyler	Cinsiyet	N	Ort.	t Değeri	p Değeri	Hipotez/ Post Hoc
Yalın Yönetim (Bağımsız Değişken)	Yönetici ve Çalışan Tutumu	Kadın	268	3,5597	,031	,976	H1 Red
		Erkek	250	3,5571			
	Mesleki Tatmin ve İş Yükü	Kadın	268	3,4728	-2,155	,044	H1 Kabul B>A
		Erkek	250	3,6300			
	Hareket İsrافی, Stok İsrافی ve Fiziki Koşullar	Kadın	268	3,2525	-1,013	,312	H1 Red
		Erkek	250	3,3360			
Hizmet Kalitesi (Bağımlı Değişken)	Fiziksel Özellikler	Kadın	268	3,9216	-,799	,424	H1 Red
		Erkek	250	3,9900			
	Güven	Kadın	268	3,8726	-1,121	,263	H1 Red
		Erkek	250	3,9600			
	Gerçeklik	Kadın	268	3,0323	,747	,455	H1 Red
		Erkek	250	3,0027			
	Güvenilirlik	Kadın	268	3,8716	1,998	,046	H1 Kabul A>B
		Erkek	250	3,7448			
	Empati	Kadın	268	2,3134	-,008	,994	H1 Red
		Erkek	250	2,3140			

H0a: Yalın yönetim ve hizmet kalitesi cinsiyete göre farklılık göstermez.

H1a: Yalın yönetim ve hizmet kalitesi cinsiyete göre farklılık gösterir.

Cinsiyete göre farklılığın incelenmesi için uygulanan bağımsız örneklem t-testi sonucunda yalın yönetim uygulamalarından; yönetici ve çalışan tutumu ($p=0,976$), hareket israfı, stok israfı ve fiziki koşullar ($p=0,312$) ile hizmet kalitesi uygulamaları olan; hastanelerin fiziksel özellikleri ($p=0,424$), çalışanların hastaneye güvenleri ($p=0,263$), gerçeklik /hizmet taleplerine cevap verebilme ($p=0,455$) ve çalışanlarla empati kurma ($p=0,994$) için H1 hipotezinin reddedildiği ve cinsiyete göre farklılık göstermediği tespit edilmiştir ($p>0,05$).

Yalın yönetim uygulamalarından, mesleki tatmin ve iş yükü ($p=0,044$) ile hastane personeline güvenilirliğin analizi sonucunda ($p=0,046$) H1 hipotezinin kabul edildiği ve cinsiyete göre farklılık gösterdiği tespit edilmiştir ($p<0,05$). Ortalamalar incelendiğinde erkeklerin yalın yönetim uygulamalarından, mesleki tatmin ve iş yükü ortalamalarının kadınlara göre daha fazla olduğu gözlenmiştir.

3.2.3.2. Yalın Yönetim ve Hizmet Kalitesinin Yaşa Göre Değişimi

Tablo 7. Yaş ile Yalın Yönetim ve Hizmet Kalitesi Arasındaki İlişki İçin F-Testi

Yalın Yönetim (Bağımsız Değişken)	Düzeyleyler	Yaş	N	Ort.	F Değeri	p Değeri	Hipotez/ Post Hoc
Yalın Yönetim (Bağımsız Değişken)	Yönetici ve Çalışan Tutumu	19-25 Yaş	107	3,5854	2,215	,066	H1 Red
		26-32 Yaş	132	3,6605			
		33-39 Yaş	110	3,3273			
		40-46 Yaş	78	3,5641			
		47 Üstü	91	3,6533			
	Mesleki Tatmin ve İş Yükü	19-25 Yaş	107	3,4215	3,606	,007	H1 Kabul E>A,B,C
		26-32 Yaş	132	3,5894			
		33-39 Yaş	110	3,3664			
		40-46 Yaş	78	3,5782			
		47 Üstü	91	3,8341			
	Hareket İsrافی, Stok İsrافی ve Fiziki Koşullar	19-25 Yaş	107	3,2430	3,172	,014	H1 Kabul D>C
		26-32 Yaş	132	3,2828			
		33-39 Yaş	110	3,0818			
		40-46 Yaş	78	3,5299			
		47 Üstü	91	3,4176			
Hizmet Kalitesi (Bağımlı Değişken)	Fiziksel Özellikler	19-25 Yaş	107	3,9206	3,394	,009	H1 Kabul D,E>C
		26-32 Yaş	132	3,9811			
		33-39 Yaş	110	3,7000			
		40-46 Yaş	78	4,1731			
		47 Üstü	91	4,0769			
	Güven	19-25 Yaş	107	3,8999	2,702	,030	H1 Kabul E>C
		26-32 Yaş	132	3,9654			
		33-39 Yaş	110	3,6922			
		40-46 Yaş	78	3,9799			
		47 Üstü	91	4,0722			
	Gerçeklik	19-25 Yaş	107	3,0717	4,940	,001	H1 Kabul A,B,E>C
		26-32 Yaş	132	3,0530			
		33-39 Yaş	110	2,8848			
		40-46 Yaş	78	2,9459			
		47 Üstü	91	3,1270			
	Güvenilirlik	19-25 Yaş	107	3,8972	4,331	,002	H1 Kabul A,B,E>C
		26-32 Yaş	132	3,8530			
		33-39 Yaş	110	3,5982			
		40-46 Yaş	78	3,7308			
		47 Üstü	91	3,9714			
Empati	19-25 Yaş	107	2,2313	1,107	,352	H1 Red	
	26-32 Yaş	132	2,4072				
	33-39 Yaş	110	2,2341				
	40-46 Yaş	78	2,3013				
	47 Üstü	91	2,3819				

H0b: Yalın yönetim ve hizmet kalitesi yaşa göre farklılık göstermez.

H1b: Yalın yönetim ve hizmet kalitesi yaşa göre farklılık gösterir.

Yaşa göre farklılığın incelenmesi için uygulanan tek yönlü varyans analizi sonucunda yalın yönetim uygulamalarından; yönetici ve çalışan tutumu ($p=0,066$) ile hizmet kalitesi uygulamalarından empatinin analizi sonucunda ($p=0,352$) H_0 hipotezinin kabul edildiği ve yaşa göre farklılık göstermediği tespit edilmiştir ($p>0,05$). Yalın yönetim uygulamalarından; tatmin ve iş yükü ($p=0,007$), hareket israfı, stok israfı ve fiziki koşullar ($p=0,014$) ile hizmet kalitesi uygulamaları olan; fiziksel özellikler ($p=0,009$), çalışanların hastaneye güvenleri ($p=0,030$), gerçeklik ($p=0,001$) ve güvenilirliğin analizi sonucunda ($p=0,002$) H_1 hipotezinin kabul edildiği ve yaşa göre farklılık gösterdiği tespit edilmiştir ($p<0,05$).

Anova analizleri ile ilgili ortalamalar incelendiğinde 47 yaş üstünde olan kişilerin mesleki tatmin ve iş yükünün daha fazla olduğu gözlenmiştir. Ayrıca 33-39 yaşında olan kişilerin hareket israfı, stok israfı ve fiziki koşullarının 26-32 yaş arasında olan kişilere göre daha az olduğu gözlenmiştir. Fiziksel özelliklerin 33-39 yaş arasında olan kişilerde 40 yaş üzerinde olan kişilere göre daha az olduğu saptanmıştır. 47 yaş üzerinde olan kişilerin güvenlerinin 19-25 yaş arasında olan kişilere göre daha fazla olduğu görülmektedir. Ayrıca 19-32 yaş arasında ve 47 yaş üzerinde olan kişilerin gerçeklik ve güvenilirliklerinin 33-39 yaş arasında olan kişilere göre daha fazla olduğu gözlenmiştir.

3.2.3.3. Yalın Yönetim ve Hizmet Kalitesinin Medeni Duruma Göre Değişimi

Tablo 8. Medeni Durum ile Yalın Yönetim ve Hizmet Kalitesi Arasındaki İlişki İçin

F-Testi

Yalın Yönetim (Bağımsız Değişken)	Düzeyler	Medeni Durum	N	Ort.	F Değeri	p Değeri	Hipotez/ Post Hoc
Yalın Yönetim (Bağımsız Değişken)	Yönetici ve Çalışan Tutumu	Evli	315	3,4912	2,059	,129	H1 Red
		Bekâr	191	3,6702			
		Boşanmış	12	3,5455			
	Mesleki Tatmin ve İş Yükü	Evli	315	3,5190	,393	,675	H1 Red
		Bekâr	191	3,5974			
		Boşanmış	12	3,5500			
	Hareket İsrafi, Stok İsrafi ve Fiziki Koşullar	Evli	315	3,2995	,307	,736	H1 Red
		Bekâr	191	3,2949			
		Boşanmış	12	3,0833			
Hizmet Kalitesi (Bağımlı Değişken)	Fiziksel Özellikler	Evli	315	3,9619	,089	,915	H1 Red
		Bekâr	191	3,9372			
		Boşanmış	12	4,0417			
	Güven	Evli	315	3,8912	,447	,640	H1 Red
		Bekâr	191	3,9604			
		Boşanmış	12	3,8095			
	Gerçeklik	Evli	315	2,9968	2,135	,119	H1 Red
		Bekâr	191	3,0634			
		Boşanmış	12	2,8519			
	Güvenilirlik	Evli	315	3,7384	4,469	,012	H1 Kabul B>A,C
		Bekâr	191	3,9340			
		Boşanmış	12	3,7333			
	Empati	Evli	315	2,3325	1,581	,207	H1 Red
		Bekâr	191	2,2605			
		Boşanmış	12	2,6667			

H0c: Yalın yönetim ve hizmet kalitesi medeni duruma göre farklılık göstermez.

H1c: Yalın yönetim ve hizmet kalitesi medeni duruma göre farklılık gösterir.

Yalın yönetim uygulamalarından; medeni duruma göre farklılığın incelenmesi için uygulanan tek yönlü varyans testi sonucunda yönetici ve çalışan tutumu ($p=0,129$), mesleki tatmin ve iş yükü ($p=0,675$), hareket israfı, stok israfı ve fiziki koşullar ($p=0,736$), ile hizmet kalitesi uygulamaları olan; hastanelerin fiziksel özellikleri ($p=0,915$), çalışanların hastaneye güvenleri ($p=0,640$), gerçeklik ($p=0,119$) ve çalışanlarla empati kurma ($p=0,207$) için H1 hipotezinin reddedildiği ve medeni duruma göre farklılık göstermediği tespit edilmiştir ($p>0,05$). Yalın yönetim uygulamalarından hastane personeline güvenirlilik ile ($p=0,046$) medeni durumun analizi sonucunda H1 hipotezinin kabul edildiği ve farklılık gösterdiği tespit edilmiştir ($p<0,05$).

3.2.3.4. Yalın Yönetim ve Hizmet Kalitesinin Eğitim Durumuna Göre Değişimi

Tablo 9. Eğitim Durumu ile Yalın Yönetim ve Hizmet Kalitesi Arasındaki İlişki İçin F-Testi

Yalın Yönetim (Bağımsız Değişken)	Düzeyleler	Eğitim Durumu	N	Ort.	F Değeri	p Değeri	Hipotez/ Post Hoc
Yalın Yönetim (Bağımsız Değişken)	Yönetici ve Çalışan Tutumu	İlköğretim	80	3,4091	1,848	,138	H1 Red
		Ön lisans	136	3,4666			
		Lisans	109	3,6747			
		Lisans Üstü	193	3,6194			
	Mesleki Tatmin ve İş Yükü	İlköğretim	80	3,3987	5,518	,001	H1 Kabul D>A,B
		Ön lisans	136	3,3493			
		Lisans	109	3,5532			
		Lisans Üstü	193	3,7487			
	Hareket İsrafi, Stok İsrafi ve Fiziki Koşullar	İlköğretim	80	3,4583	2,440	,064	H1 Red
		Ön lisans	136	3,1569			
		Lisans	109	3,4067			
		Lisans Üstü	193	3,2556			
Hizmet Kalitesi (Bağımlı Değişken)	Fiziksel Özellikler	İlköğretim	80	3,8688	2,653	,048	H1 Kabul C>D
		Ön lisans	136	3,7941			
		Lisans	109	4,1055			
		Lisans Üstü	193	4,0181			
	Güven	İlköğretim	80	3,8321	1,740	,158	H1 Red
		Ön lisans	136	3,8078			
		Lisans	109	3,9305			
		Lisans Üstü	193	4,0155			
	Gerçeklik	İlköğretim	80	3,2111	6,001	,001	H1 Kabul A>B,C,D
		Ön lisans	136	2,9755			
		Lisans	109	2,9735			
		Lisans Üstü	193	2,9931			
	Güvenilirlik	İlköğretim	80	3,8425	1,036	,376	H1 Red
		Ön lisans	136	3,8853			
		Lisans	109	3,7303			
		Lisans Üstü	193	3,7896			
	Empati	İlköğretim	80	2,6875	9,990	,000	H1 Kabul A>B,C B<A,C
		Ön lisans	136	2,1195			
		Lisans	109	2,4358			
		Lisans Üstü	193	2,2267			

H0d: Yalın yönetim ve hizmet kalitesi eğitim durumuna göre farklılık göstermez.

H1d: Yalın yönetim ve hizmet kalitesi eğitim durumuna göre farklılık gösterir.

Eğitim durumuna göre farklılığın incelenmesi için uygulanan tek yönlü varyans testi sonucunda yalın yönetim uygulamalarından; yönetici ve çalışan tutumu ($p=0,138$), hareket israfı, stok israfı ve fiziki koşullar ($p=0,064$) ile hizmet kalitesi uygulamaların olan çalışanların hastaneye güvenleri ($p=0,158$), hastane personeline güvenirlilik ($p=0,376$) için H1 hipotezinin reddedildiği ve eğitim durumuna göre farklılık göstermediği tespit edilmiştir ($p > 0,05$).

Yalın yönetim uygulamalarından; mesleki Tatmin ve İş Yükü ($p=0,675$), fiziksel özellikler ($p=0,915$), gerçeklik ($p=0,119$) ile hizmet kalitesinin artırılmasında

çalışanlarla empati kurulması arasındaki analiz sonucunda eğitim durumuna göre farklılık gösterdiği ($p=0,207$), H1 hipotezinin kabul edildiği ve tespit edilmiştir.

3.2.3.5. Yalın Yönetim ve Hizmet Kalitesinin Çalışılan Sektöre Göre Değişimi

Tablo 10. Çalışılan Sektör ile Yalın Yönetim ve Hizmet Kalitesi Arasındaki İlişki İçin F-Testi

Yalın Yönetim (Bağımsız Değişken)	Düzeyleler	Çalışılan Sektör	N	Ort.	F Değeri	p Değeri	Hipotez/ Post Hoc
Yalın Yönetim (Bağımsız Değişken)	Yönetici ve Çalışan Tutumu	Özel Sektör	342	3,7706	25,325	,000	H1 Kabul B<A,D
		Kamuya Bağlı Sağlık Hizmeti	153	3,0392			
		Eğitim ve Araştırma Hastaneleri	10	3,4364			
		Diğer	13	4,1818			
	Mesleki Tatmin ve İş Yükü	Özel Sektör	342	3,7772	30,440	,000	H1 Kabul B<A,D
		Kamuya Bağlı Sağlık Hizmeti	153	2,9856			
		Eğitim ve Araştırma Hastaneleri	10	3,4800			
		Diğer	13	4,2154			
	Hareket İsrافی, Stok İsrافی ve Fiziki Koşullar	Özel Sektör	342	3,3655	4,810	,003	H1 Kabul B<A,D
		Kamuya Bağlı Sağlık Hizmeti	153	3,0741			
		Eğitim ve Araştırma Hastaneleri	10	3,7333			
		Diğer	13	3,6154			
Hizmet Kalitesi (Bağımlı Değişken)	Fiziksel Özellikler	Özel Sektör	342	4,1740	23,104	,000	H1 Kabul B<A,D
		Kamuya Bağlı Sağlık Hizmeti	153	3,4477			
		Eğitim ve Araştırma Hastaneleri	10	3,8000			
		Diğer	13	4,2692			
	Güven	Özel Sektör	342	4,1416	34,010	,000	H1 Kabul B<A,D
		Kamuya Bağlı Sağlık Hizmeti	153	3,3791			
		Eğitim ve Araştırma Hastaneleri	10	3,5714			
		Diğer	13	4,5165			
	Gerçeklik	Özel Sektör	342	2,9724	3,762	,011	H1 Kabul A<B
		Kamuya Bağlı Sağlık Hizmeti	153	3,1169			
		Eğitim ve Araştırma Hastaneleri	10	3,0889			
		Diğer	13	3,0000			
	Güvenilirlik	Özel Sektör	342	3,9129	10,282	,000	H1 Kabul B<A,D
		Kamuya Bağlı Sağlık Hizmeti	153	3,5739			
		Eğitim ve Araştırma Hastaneleri	10	3,4400			
		Diğer	13	4,1846			
	Empati	Özel Sektör	342	2,1155	23,270	,000	H1 Kabul B>A,D
		Kamuya Bağlı Sağlık Hizmeti	153	2,7402			
		Eğitim ve Araştırma Hastaneleri	10	2,6000			
		Diğer	13	2,2885			

H0e: Yalın yönetim ve hizmet kalitesi çalışılan sektöre göre farklılık göstermez.

H1e: Yalın yönetim ve hizmet kalitesi çalışılan sektöre göre farklılık gösterir.

Çalışılan sektöre göre farklılığın incelenmesi için uygulanan tek yönlü varyans testi sonucunda yalın yönetim uygulamalarından; yönetici ve çalışan tutumu ($p=0,000$), mesleki tatmin ve iş yükü ($p=0,000$), hareket israfı, stok israfı ve fiziki koşullar ($p=0,003$), ile hizmet kalitesi uygulamaları olan; hastanelerin fiziksel özellikleri ($p=0,000$), çalışanların hastaneye güvenleri ($p=0,000$), gerçeklik ($p=0,011$), Güvenilirlik ($p=0,000$) ve çalışanlarla empati kurma ($p=0,000$) için H1 hipotezinin kabul edildiği ve çalışılan sektöre göre farklılık gösterdiği tespit edilmiştir ($p<0,05$).



3.2.3.6. Yalın Yönetim ve Hizmet Kalitesinin Çalışma Süresine Göre Değişimi

Tablo 11. Çalışma Süresi ile Yalın Yönetim ve Hizmet Kalitesi Arasındaki İlişki İçin F-Testi Tablosu

Yalın Yönetim (Bağımsız Değişken)	Düzeyleyler	Çalışma Süresi	N	Ort.	F Değeri	p Değeri	Hipotez/ Post Hoc
Yalın Yönetim (Bağımsız Değişken)	Yönetici ve Çalışan Tutumu	1-3 Yıl	226	3,5784	,554	,696	H1 Red
		4-6 Yıl	140	3,5214			
		7-9 Yıl	40	3,4864			
		10-12 Yıl	33	3,4132			
		13 Yıl ve Üzeri	79	3,6640			
	Mesleki Tatmin ve İş Yükü	1-3 Yıl	226	3,5407	4,962	,001	H1 Kabul E>A,B,C,D
		4-6 Yıl	140	3,4357			
		7-9 Yıl	40	3,5500			
		10-12 Yıl	33	3,1727			
		13 Yıl ve Üzeri	79	3,9278			
	Hareket İsrافی, Stok İsrافی ve Fiziki Koşullar	1-3 Yıl	226	3,2183	1,559	,184	H1 Red
		4-6 Yıl	140	3,3833			
		7-9 Yıl	40	3,3500			
		10-12 Yıl	33	3,0606			
		13 Yıl ve Üzeri	79	3,4135			
Hizmet Kalitesi (Bağımlı Değişken)	Fiziksel Özellikler	1-3 Yıl	226	3,9115	6,188	,000	H1 Kabul E>A,B,C,D
		4-6 Yıl	140	3,8750			
		7-9 Yıl	40	3,9000			
		10-12 Yıl	33	3,5758			
		13 Yıl ve Üzeri	79	4,4051			
	Güven	1-3 Yıl	226	3,9494	3,562	,007	H1 Kabul E>A,B,C,D
		4-6 Yıl	140	3,7898			
		7-9 Yıl	40	3,8179			
		10-12 Yıl	33	3,6623			
		13 Yıl ve Üzeri	79	4,1917			
	Gerçeklik	1-3 Yıl	226	3,0654	7,976	,000	H1 Kabul E>A,B,C,D
		4-6 Yıl	140	3,0341			
		7-9 Yıl	40	2,7583			
		10-12 Yıl	33	2,7475			
		13 Yıl ve Üzeri	79	3,0985			
	Güvenilirlik	1-3 Yıl	226	3,8788	8,369	,000	H1 Kabul E>A,B,C,D
		4-6 Yıl	140	3,7486			
		7-9 Yıl	40	3,4850			
		10-12 Yıl	33	3,3939			
		13 Yıl ve Üzeri	79	4,0633			
	Empati	1-3 Yıl	226	2,2168	2,800	,025	H1 Kabul A,B,E>C
		4-6 Yıl	140	2,4482			
		7-9 Yıl	40	2,2438			
		10-12 Yıl	33	2,5909			
		13 Yıl ve Üzeri	79	2,2722			

H0f: Yalın yönetim ve hizmet kalitesi çalışma süresine göre farklılık göstermez.

H1f: Yalın yönetim ve hizmet kalitesi çalışma süresine göre farklılık gösterir.

Çalışma Süresine göre farklılığın incelenmesi için uygulanan tek yönlü varyans analizi sonucunda yalın yönetim uygulamalarından; yönetici ve çalışan tutumu ($p=0,696$) ve hareket israfı, stok israfı ve fiziki koşullar ($p=0,184$) için H1 hipotezinin reddedildiği ve çalışma süresine göre farklılık göstermediği tespit edilmiştir ($p>0,05$).

Yalın yönetim uygulamalarından; mesleki tatmin ve iş yükü ($p=0,001$) ile hizmet kalitesi uygulamaları olan; hastanelerin fiziksel özellikleri ($p=0,000$), çalışanların hastaneye güvenleri ($p=0,007$), gerçeklik ($p=0,000$), hastane personeline güvenilirlik ($p=0,000$) ve çalışanlarla empati kurma ($p=0,025$) için H1 hipotezinin kabul edildiği ve çalışma süresine göre farklılık gösterdiği tespit edilmiştir ($p<0,05$).

Tablo 12. Genel Anova Analizi Sonuçları Tablosu

BOYUTLAR		Cinsiyet	Yaş	Medeni Durum	Eğitim Durumu	Çalışılan Sektör	Çalışma Süresi
Yalın Yönetim (Bağımsız Değişken)	Yönetici ve Çalışan Tutumu	İstatistiksel olarak Fark yok	İstatistiksel olarak Fark yok	İstatistiksel olarak Fark yok	İstatistiksel olarak Fark yok	İstatistiksel olarak Fark Var	İstatistiksel olarak Fark yok
	Mesleki Tatmin ve İş Yükü	İstatistiksel olarak Fark Var	İstatistiksel olarak Fark Var	İstatistiksel olarak Fark yok	İstatistiksel olarak Fark Var	İstatistiksel olarak Fark Var	İstatistiksel olarak Fark Var
	Hareket İsrafı, Stok İsrafı ve Fiziki Koşullar	İstatistiksel olarak Fark yok	İstatistiksel olarak Fark Var	İstatistiksel olarak Fark yok	İstatistiksel olarak Fark yok	İstatistiksel olarak Fark Var	İstatistiksel olarak Fark yok
Hizmet Kalitesi (Bağımlı Değişken)	Fiziksel Özellikler	İstatistiksel olarak Fark yok	İstatistiksel olarak Fark Var	İstatistiksel olarak Fark yok	İstatistiksel olarak Fark Var	İstatistiksel olarak Fark Var	İstatistiksel olarak Fark Var
	Güven	İstatistiksel olarak Fark yok	İstatistiksel olarak Fark Var	İstatistiksel olarak Fark yok	İstatistiksel olarak Fark yok	İstatistiksel olarak Fark Var	İstatistiksel olarak Fark Var
	Gerçeklik	İstatistiksel olarak Fark yok	İstatistiksel olarak Fark Var	İstatistiksel olarak Fark yok	İstatistiksel olarak Fark Var	İstatistiksel olarak Fark Var	İstatistiksel olarak Fark Var
	Güvenilirlik	İstatistiksel olarak Fark Var	İstatistiksel olarak Fark Var	İstatistiksel olarak Fark Var	İstatistiksel olarak Fark yok	İstatistiksel olarak Fark Var	İstatistiksel olarak Fark Var
	Empati	İstatistiksel olarak Fark yok	İstatistiksel olarak Fark yok	İstatistiksel olarak Fark yok	İstatistiksel olarak Fark Var	İstatistiksel olarak Fark Var	İstatistiksel olarak Fark Var

Yönetici ve çalışan tutumu kamu ve özelde farklılık göstermektedir. Özel sektör kişinin performansına bakar, kuruma zarar verecek kadar tembelliğe, saygısızlığa, hasta ile olan iletişimsizliğe taviz vermez. Kamu da bu konular biraz da

tolere edilebilmektedir. Mesleki tatmin ve iş yükü bekar ve evliler arasında bir farklılık ortaya koymamaktadır. İş yükü açısından bayanlar erkeklere göre gece mesaisinde daha az bulunmak istemektedirler. Yaş ve çalışma süresi arttıkça mesleki tatmin ve tecrübe ve iş yapabilirliğe bağlı olarak iş yükü de artmaktadır.

3.2.4. Korelasyon Analizleri

Korelasyon analizi, değişkenler arasındaki ilişkinin varlığını, eğer varsa bu ilişkinin yönü ve şiddeti hakkında bilgi edinmemize yardımcı olan çok değişkenli bir istatistiksel analiz yöntemidir. Korelasyon katsayısı (r) iki değişken arasındaki doğrusal ilişkinin ölçüsü olup incelenen değişkenlerin birimlerinden bağımsızdır ve $-1 \leq r \leq 1$ arasındadır. Korelasyon katsayısı değeri uç değerlere(-1, +1) yaklaştıkça ilişkinin şiddetinin arttığı söylenebilir. Sayısal olarak 0 değerine yaklaştıkça ise değişkenlerin ilişkisiz olduğu yorumu yapılabilir. Korelasyon katsayısının pozitif veya negatif olması sadece ilişkinin yönünü belirleme amaçlı kullanılır ve ilişki şiddetine bir etkisi yoktur.

Tablo 13. Korelasyon Analizi

BOYUTLAR	Yönetici ve Çalışan Tutumu	Mesleki Tatmin ve İş Yükü	Hareket İsrافی, Stok İsrافی ve Fiziki Koşullar	Fiziksel Özellikler	Güven	Gerçeklik	Güvenilirlik	Empati
Yönetici ve Çalışan Tutumu	1	,897**	,793**	,668**	,813**	,231**	,666**	-,361**
Mesleki Tatmin ve İş Yükü	,897**	1	,782**	,675**	,803**	,266**	,693**	-,357**
Hareket İsrافی, Stok İsrافی ve Fiziki Koşullar	,793**	,782**	1	,558**	,688**	,266**	,568**	-,285**
Fiziksel Özellikler	,668**	,675**	,558**	1	,767**	,190**	,593**	-,269**
Güven	,813**	,803**	,688**	,767**	1	,235**	,721**	-,377**
Gerçeklik	,231**	,266**	,266**	,190**	,235**	1	,564**	,419**
Güvenilirlik	,666**	,693**	,568**	,593**	,721**	,564**	1	-,181**
Empati	-,361**	-,357**	-,285**	-,269**	-,377**	,419**	-,181**	1

Korelasyon analizi sonucunda elde edilen katsayılar incelendiğinde ilişkili değişkenlerin olduğu görülmektedir. En yüksek katsayı değerinin 0,897 olduğu görülmektedir. Bu değere bakarak mesleki tatmin ve iş yükü ile yönetici ve çalışan tutumu arasında oldukça yüksek ilişki olduğu görülmektedir. En düşük katsayı değeri -0,181 olduğu görülmektedir. Bu değere bakarak empati ile güvenilirlik arasında negatif yönlü çok düşük bir ilişkinin olduğu söylenebilir.

Değişkenlerin arasındaki ilişkilerin olduğu görülse de hangi değişkenin diğer değişkeni etkilediğini söylemek korelasyon analizi ile mümkün değildir. Korelasyon analizi ile sadece değişkenler arasındaki ilişkinin varlığını incelemek mümkündür. Bu yüzden araştırmada kullanılan değişkenler arasındaki ilişkilerin yönünü ve büyüklüğünü daha detaylı inceleyebilmek regresyon analizi incelenmesinin yapılması uygun bulunmuştur.

Korelasyon analizi sonucunda;

- 0,803 katsayı değeri ile mesleki tatmin ile iş yükü ve güven arasında pozitif yönlü yüksek bir ilişki,
- 0,813 katsayı değeri ile güven ile yönetici ve çalışan tutumu arasında pozitif yönlü yüksek bir ilişki,
- 0,190 katsayı değeri ile gerçeklik ile fiziksel özellikler arasında düşük bir ilişki,
- ,0285 katsayı değeri ile empati ile hareket israfı, stok israfı ve fiziki koşullar arasında negatif yönlü düşük bir ilişkinin varlığından söz edilebilir.

3.2.5. Regresyon Analizi

Regresyon analizi, bir bağımlı değişken üzerindeki bir veya birden fazla değişkenin etkisini sınamada kullanılan çok değişkenli istatistiksel bir yöntemdir. Bu analiz yönteminde regresyon denklemi adı verilen model denklemi metodu kullanılmaktadır. Regresyon denklemi; $Y = \beta_0 + \beta_i X_i + \epsilon_i$ şeklinde ifade edilebilir. Burada X_i i. bağımsız değişkeni, Y bağımlı değişkeni, β_i i. bağımsız değişkene ait katsayıyı, ϵ_i ise i. bağımlı değişkene sahip hata terimlerini ve β_0 sabit katsayı değerini temsil etmektedir. Hata terimlerinin toplamları da 0'dır.

Yapılan araştırmada yalın yönetimin hizmet kalitesi üzerindeki etkileri incelenmek istemiştir. Bu bağlamda yapılacak olan regresyon analizlerinde, **Yalın Yönetim boyutlarının (Bağımsız Değişken)**; (Yönetici ve Çalışan Tutumu, Mesleki Tatmin ve İş Yükü, Hareket İsrafı, Stok İsrafı ve Fiziki Koşullar), **hizmet kalitesi**

boyutları (Bağımlı Değişken); (Hastanelerin Fiziksel Özellikleri, Güven/Çalışanların Hastaneye Güvenleri, Gerçeklik/Hizmet Taleplerine Cevap Verebilme, Güvenirlilik/Hastane Personeline Güven, Empati), üzerindeki etkileri ayrı ayrı ele alınmıştır.

3.2.5.1. Yalın Yönetimin Hastanelerin Hizmet Kalitesindeki Fiziksel Özelliklere Etkisi

Tablo 14. Yalın Yönetim Uygulamalarının, Hastanelerin Fiziksel Özelliklerine Etkisine Yönelik Regresyon Analizi Tablosu

	Boyutlar	Hastanelerin Hizmet Kalitesindeki Fiziksel Özellikler (Bağımlı Değişken)	
		β	P
Yalın Yönetim (Bağımsız Değişken)	Sabit	1,430	,000
	Yönetici ve Çalışan Tutumu	,320	,000
	Mesleki Tatmin ve İş Yükü	,388	,000
	Hareket İsrافی, Stok İsrافی ve Fiziki Koşullar	,003	,957
Regresyon Model Anlamlılığı (Sig.)=0,000 Açıklama Yüzdesi (r) = 0,690			

H0g: Yalın yönetim uygulamalarının, hastanelerin hizmet kalitesindeki fiziksel özellikler üzerine etkisi yoktur.

H1g: Yalın yönetim uygulamalarının, hastanelerin hizmet kalitesindeki fiziksel özellikler üzerine etkisi vardır.

Yalın yönetim uygulamalarının, hastanelerin hizmet kalitesindeki fiziksel özellikler üzerine etkisinin test edildiği regresyon analizi sonucunda; hareket israfı, stok israfının fiziksel gelişimi etkilediği yani ($p=0,957$) için H1 hipotezinin reddedildiği ($p>0,05$) ve hastanelerin hizmet kalitesindeki fiziksel özellikler üzerinde etkisinin olmadığı tespit edilmiştir. Sabit katsayı ($p=0,000$), yönetici ve çalışan tutumu ($p=0,000$) ve mesleki tatmin ve iş yükü ($p=0,000$) için H1 hipotezinin kabul edildiği ($p<0,05$) ve hastanelerin hizmet kalitesindeki fiziksel özellikler üzerinde etkisinin olduğu saptanmıştır. Bu bağlamda ilişkili değişkenlerin regresyon denkleminde dahil edilmesi uygun görülmüştür.

Tablo 15. Hizmet Kalitesi için Regresyon Denklemi, Sembolleri ve Karşılıkları

Semboller	Anlamları	Karşılık Gelen Kavram/Değer
Y	Bağımlı Değişken	Fiziksel Özellikler
X ₁	Bağımsız Değişken	Yönetici ve Çalışan Tutumu
X ₂	Bağımsız Değişken	Mesleki Tatmin ve İş Yükü
β ₀	Sabit Katsayı	1,430 (Tablodaki B değerlerinden)
β ₁ ; β ₂	Bağımsız Değişkene ait Katsayı	0,320; 0,388

Regresyon denklemi ile ilişkili, tabloda gösterilen değişken ve sembol karşılıkları $Y = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2$ denklemine yerine yazıldığı zaman uygun regresyon denklemi elde edilmiş olacaktır;

$$Y = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 \quad \square \quad \text{Fiziksel Özellikler} = 1,430 + 0,320 \text{ Yönetici ve Çalışan Tutumu} + 0,388 \text{ Mesleki Tatmin ve İş Yükü}$$

Regresyon denklemi incelendiğinde yönetici ve çalışan tutumunun 1 birim arttığında hizmet kalitesindeki fiziksel özelliklerini 0,320 birim pozitif yönlü etkilediği görülmektedir. Yani yönetici ve çalışan tutumu; fiziksel özellikleri yüzde 32,0 oranında pozitif yönlü etkilemektedir. Ayrıca mesleki tatmin ve iş yükü 1 birim arttığında fiziksel özelliklerinde 0,388 birim artacağı görülmektedir.

3.2.5.2. Yalın Yönetimin Güvene Etkisi

Tablo 16. Yalın Yönetim Uygulamalarının, Çalışanların Hastaneye Olan Güvenleri Üzerine Etkisine Yönelik Regresyon Analizi Tablosu

Yalın Yönetim (Bağımsız Değişken)	Boyutlar	Çalışanların Hastaneye Güvenleri	
		β	P
	Sabit	1,107	,000
	Yönetici ve Çalışan Tutumu	,417	,000
	Mesleki Tatmin ve İş Yükü	,332	,000
	Hareket İsrافی, Stok İsrافی ve Fiziki Koşullar	,045	,254
Regresyon Model Anlamlılığı (Sig.)=0,000 Açıklama Yüzdesi (r) = 0,831			

H0h: Yalın yönetim uygulamalarının, çalışanların hastaneye olan güvenleri üzerinde etkisi yoktur.

H1h: Yalın yönetim uygulamalarının, çalışanların hastaneye olan güvenleri etkisi vardır.

Yalın yönetim uygulamalarının, çalışanların hastaneye olan güvenlerinin etkisinin test edildiği regresyon analizi sonucunda; hareket israfı, stok israfının fiziksel gelişimi etkilediği yani (p=0,254) için H1 hipotezinin reddedildiği (p>0,05) ve çalışanların hastaneye olan güvenlerine etkisinin olmadığı görülmektedir. Sabit katsayı (p=0,000), yönetici ve çalışan tutumu (p=0,000) ve mesleki tatmin ve iş yükü (p=0,000) için H1 hipotezinin kabul edildiği (p<0,05) ve çalışanların hastaneye olan

güvenlerine etkisinin olduğu saptanmıştır. Bu bağlamda ilişkili değişkenlerin regresyon denkleminde dâhil edilmesi uygun görülmüştür;

$Y = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2$ □ Güven = 1,107 + 0,417 Yönetici ve Çalışan Tutumu + 0,332 Mesleki Tatmin ve İş Yükü Regresyon denklemi incelendiğinde yönetici ve çalışan tutumunun 1 birim arttığında Güveninde 0,417 birim artacağı görülmektedir. Yani yönetici ve çalışan tutumu; çalışanların hastaneye olan güvenleri yüzde 41,7 oranında pozitif yönlü etkilemektedir. Ayrıca mesleki tatmin ve iş yükü 1 birim arttığında çalışanların hastaneye olan güvenlerinde 0,332 birim artacağı görülmektedir. 4Q modeli ile yapılan ölçümler uyum göstermektedir. Modele göre hizmeti sağlayanlar ruhsal bir yaklaşımla; ilişkiler, işletmenin temsilcileri, ajanslar, hammaddeyi sağlayanları dikkate alarak kalitenin nasıl algılandığı ölçümlenmeye çalışılmaktadır.

3.2.5.3. Yalın Yönetim Uygulamalarının, Hizmet Taleplerine Cevap Verebilirliğe Etkisi

Tablo 17. Yalın Yönetim Uygulamalarının, Hizmet Taleplerine Cevap Verebilirliğe Etkisine Yönelik Regresyon Analizi Tablosu

Yalın Yönetim (Bağımsız Değişken)	Boyutlar	Gerçeklik (Hizmet Taleplerine Cevap Verebilme)	
		β	P
	Sabit	2,546	,000
	Yönetici ve Çalışan Tutumu	-,056	,236
	Mesleki Tatmin ve İş Yükü	,111	,018
	Hareket İsrافی, Stok İsrافی ve Fiziki Koşullar	,085	,015
Regresyon Model Anlamlılığı (Sig.)=0,000 Açıklama Yüzdesi (r) = 0,286			

H0j: Yalın yönetim uygulamalarının, hizmet taleplerine cevap verebilmeye üzerinde etkisi yoktur.

H1j: Yalın yönetim uygulamalarının, hizmet taleplerine cevap verebilmeye üzerinde etkisi vardır.

Yalın yönetim uygulamalarının, hizmet taleplerine cevap verebilmeye (Gerçeklik) etkisinin test edildiği regresyon analizi sonucunda; yönetici ve çalışan tutumu (p=0,236) için H1 hipotezinin reddedildiği (p>0,05) ve hizmet kalitesine etkisinin olmadığı görülmektedir. Sabit katsayı (p=0,000), mesleki tatmin ve iş yükü (p=0,018) ve hareket israfı, stok israfı ve fiziki koşulları etkilediği yani (p=0,015) için H1 hipotezinin kabul edildiği (p<0,05) ve hizmet taleplerine cevap verebilmeye etkisinin olduğu saptanmıştır. Bu bağlamda ilişkili değişkenlerin regresyon denkleminde dâhil edilmesi uygun görülmüştür.

$Y = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2$ □ Geçerlilik = 2,546 + 0,111 Mesleki Tatmin ve İş Yükü + 0,085 Hareket İsrافی, Stok İsrافی ve Fiziki Koşullar Regresyon denklemi incelendiğinde mesleki tatmin ve iş yükü 1 birim arttığında hizmet taleplerine cevap verme oranının 0,111 birim artacağı görülmektedir. Bu durum, Servqual modeline benzerlik göstermektedir. Modelde sunulan hizmet ve kalite arasındaki farkların hesaplanması yapılarak taleplere cevap verme oranı bulunmaktadır. Ayrıca Noritoki Kano Modeliyle bulgular uyum göstermektedir. Modele göre müşterilerin tatmin olma seviyeleri ile müşteri beklentilerini işletmelerin karşılaştırma oranı arasındaki ilişki analiz edilmektedir. Diğer taraftan, Parasuraman, Zeithaml ve Berry'nin Fark Analizi Modelinde de taleplere cevap verme konusu esas alınmıştır. Modele göre hizmeti alanlar ile verenler arasında olan farklar en aza düşürülerek, sunulan kalitenin beklenen kalite uygun seviyeye getirilmesi amaçlanmaktadır.

3.2.5.4. Yalın Yönetim Uygulamalarının, Çalışanların Güvenilirliğine Etkisi

Tablo 18. Yalın Yönetim Uygulamalarının, Çalışanların Güvenilirliğine Etkisi İçin Regresyon Analizi Tablosu

Yalın Yönetim (Bağımsız Değişken)	Güvenilirlik	
	β	P
Sabit	1,891	,000
Yönetici ve Çalışan Tutumu	,164	,004
Mesleki Tatmin ve İş Yükü	,365	,000
Hareket İsrافی, Stok İsrافی ve Fiziki Koşullar	,012	,779

Regresyon Model Anlamlılığı (Sig.)=0,000
Açıklama Yüzdesi (r) = 0,701

H0k: Yalın yönetim uygulamalarının, hizmet kalitesini sağlamada çalışanların güvenilirliğine etkisi yoktur.

H1k: Yalın yönetim uygulamalarının, hizmet kalitesini sağlamada çalışanların güvenilirliğine etkisi vardır.

Yalın yönetim uygulamalarının, çalışanların güvenilirliğine etkisinin test edildiği regresyon analizi sonucunda hareket israfı, stok israfı stok israfının fiziksel gelişimi etkilediği yani (p=0,779) için H1 hipotezinin reddedildiği (p>0,05) ve hizmet kalitesini sağlamada çalışanların güvenilirliğine etkisinin olmadığı görülmektedir.

Sabit katsayı (p=0,000), yönetici ve çalışan tutumu (p=0,004) ve mesleki tatmin ve iş yükü (p=0,00) için H1 hipotezinin kabul edildiği (p<0,05) ve hizmet kalitesini sağlamada çalışanların güvenilirliğine etkisinin olduğu saptanmıştır. Bu

bağlamda ilişkili değişkenlerin regresyon denklemine dâhil edilmesi uygun görülmüştür.

$$Y = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 \quad \square \text{ Güvenilirlik} = 1,891 + 0,164 \text{ Yönetici ve Çalışan Tutumu} + 0,365 \text{ Mesleki Tatmin ve İş Yükü}$$

Regresyon denklemi incelendiğinde yönetici ve çalışan tutumunun 1 birim arttığında çalışanların güvenilirliğinin 0,194 birim artacağı görülmektedir. Yani yönetici ve çalışan tutumu hizmet kalitesini sağlamada çalışanların güvenilirliğini yüzde 19,4 oranında pozitif yönlü etkilemektedir. Ayrıca mesleki tatmin ve iş yükü 1 birim arttığında hizmet kalitesini sağlamada çalışanların güvenilirliğinin de 0,156 birim artacağı görülmektedir. Yani mesleki tatmin ve iş yükü güvenilirliği yüzde 15,6 oranında pozitif yönlü etkilemektedir. Bu durum perakendeci hizmet kalitesi modeliyle uygunluk göstermektedir. Modelde güvenilirlik, kişisel etkileşim, fiziksel unsurlar, politika ve sorun çözme boyutlarından yararlanılarak, sunulan hizmetin kalitesi ölçümü amaçlanmaktadır.

3.2.5.5. Yalın Yönetim Anlayışının, Hizmet Kalitesi için Empati Kurumaya Etkisi

Tablo 19. Yalın Yönetim Anlayışının Empatiye Etkisi İçin Regresyon Analizi Tablosu

Yalın Yönetim (Bağımsız Değişken)	Boyutlar	Çalışanlarla Empati (Bağımlı Değişken)	
		β	P
	Sabit	3,452	,000
	Yönetici ve Çalışan Tutumu	-,194	,021
	Mesleki Tatmin ve İş Yükü	-,156	,047
	Hareket İsrافی, Stok İsrافی ve Fiziki Koşullar	,033	,593
Regresyon Model Anlamlılığı (Sig.)=0,000 Açıklama Yüzdesi (r) = 0,369			

H0m: Yalın yönetim anlayışının, hizmet kalitesini artırmada çalışanlarla empati kurmasına etkisi yoktur.

H1m: Yalın yönetim anlayışının, hizmet kalitesini artırmada çalışanlarla empati kurmasına etkisi vardır.

Yalın yönetim anlayışının, hizmet kalitesini artırmada çalışanlarla empati kurmasına etkisinin test edildiği regresyon analizi sonucunda; hareket israfı, stok israfı ve fiziki koşulları etkilediği yani (p=0,593) için H1 hipotezinin reddedildiği (p>0,05) ve çalışanlarla empati yapılmasına etkisinin olmadığı görülmektedir.

Sabit katsayı ($p=0,000$), yönetici ve çalışan tutumu ($p=0,021$) ve mesleki tatmin ve iş yükü ($p=0,047$) için H1 hipotezinin kabul edildiği ($p<0,05$) ve hizmet kalitesini artırmada çalışanlarla empati kurmasına etkisinin olduğu saptanmıştır. Bu bağlamda ilişkili değişkenlerin regresyon denklemine dahil edilmesi uygun görülmüştür.

$$Y = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 \quad \square \text{ Empati} = 3,452 - 0,194 \text{ Yönetici ve Çalışan Tutumu} - 0,156 \text{ Mesleki Tatmin ve İş Yükü}$$

Regresyon denklemi incelendiğinde yönetici ve çalışan tutumunun 1 birim arttığında hizmet kalitesini artırmada çalışanlarla empati kurmasına 0,194 birim azalacağı görülmektedir. Yani yalın yönetim uygulamalarının; hizmet kalitesini artırmada çalışanlarla empati kurmasına yüzde 19,4 oranında negatif yönlü etkilemektedir. Ayrıca mesleki tatmin ve iş yükü 1 birim arttığında çalışanlarla empati yapılmasının da 0,156 birim azalacağı görülmektedir. SERVPERF Modelinde de göre hedef kitleden verilen hizmetler dolayısıyla edindikleri deneyimler SERVPERF ölçeğinin boyutlarından faydalanılarak; hizmet kalitesi hakkında bilgiler elde edilmektedir.

Tablo 20. Regresyon Analizi Özet Tablosu

		Yalın Yönetim		
		Yönetici ve Çalışan Tutumu	Mesleki Tatmin ve İş Yükü	Hareket İsrافی, Stok İsrافی ve Fiziki Koşullar
Hizmet Kalitesi (Bağımlı Değişken)	Fiziksel Özellikler	İlişki istatistiksel olarak anlamlıdır.	İlişki istatistiksel olarak anlamlıdır.	İlişki istatistiksel olarak anlamlı değildir.
	Güven	İlişki istatistiksel olarak anlamlıdır.	İlişki istatistiksel olarak anlamlıdır.	İlişki istatistiksel olarak anlamlı değildir.
	Gerçeklik	İlişki istatistiksel olarak anlamlı değildir.	İlişki istatistiksel olarak anlamlıdır.	İlişki istatistiksel olarak anlamlıdır.
	Güvenilirlik	İlişki istatistiksel olarak anlamlıdır.	İlişki istatistiksel olarak anlamlıdır.	İlişki istatistiksel olarak anlamlı değildir.
	Empati	İlişki istatistiksel olarak anlamlıdır.	İlişki istatistiksel olarak anlamlıdır.	İlişki istatistiksel olarak anlamlı değildir.

3.3. Tartışma

Bu çalışma için yapılan anova analizleri sonucunda, yalın yönetim uygulamalarından, mesleki tatmin ve iş yükü ile hastane personeline güvenilirliğin analizi sonucunda H1 hipotezinin kabul edildiği ve cinsiyete göre farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Ortalamalar incelendiğinde erkeklere ait yalın yönetim uygulamalarından mesleki tatmin ve iş yükü ortalamalarının, kadınlara göre daha fazla olduğu gözlenmiştir. Çatı ve Yılmaz (2002, s. 48) yaptıkları araştırmada, hastane hizmetinde kalite algılamasına etki eden göstergelerin nelerden oluştuğunu belirlemeye çalışmışlar ve hastaların cinsiyetinin ve eğitim düzeyinin, gittikleri hastanelerde müşteri memnuniyeti bakımından farklılığa neden olduğunu tespit etmişlerdir. Ayrıca, Arslan ve Demir'in (2017, s. 380) yaptıkları çalışmada ise iş tatmininin, cinsiyetlere göre istatistiksel biçimde anlamlı olarak farklılaştıkları belirtilmiştir. Dolayısıyla erkeklerin kadınlara oranla daha çok işe yönelik oldukları yine aynı şekilde daha fazla seviyede iş tatminlerinin bulunduğu ifade edilmiştir.

Bu çalışma için yapılan anova analizleri sonucunda, yalın yönetim uygulamalarından; tatmin ve iş yükü hareket israfı, stok israfı ve fiziki koşulları ile hizmet kalitesi uygulamalarından; fiziksel özellikler, çalışanların hastaneye güvenleri, gerçeklik ve güvenilirliğin analizi sonucunda H1 hipotezinin kabul edildiği ve yaşa göre farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Ayrıca ortalamalar incelendiğinde kamuya bağlı sağlık hizmeti veren kuruluşlarda çalışan bireylerin yönetici ve çalışan tutumu, mesleki tatmin ve iş yükü, hareket israfı, stok israfı ve fiziki koşullar, fiziksel özellikler ve çalışanların hastaneye güvenirlilik ortalamalarının özel sektör ve diğer sektörlerde çalışan kişilere göre daha az olduğu gözlenmiştir. Gürer (2017, s. 49) ise Türk sağlık hizmetlerinde yalın yönetim tekniğinin, hemşirelerin algısı üstünden kurumlarda ne derece uygulanabilir olduğunu anlamak amacıyla bir çalışma yapmıştır. Yaptığı çalışmada, hareket israfının ve iş yükünün hemşirelerdeki mesleki tatmin algısının üzerinde pozitif ve anlamlı yönlü bir etkisi olduğunu bulmuştur.

Bu çalışmada ortalamalar incelendiğinde 13 yıl üstünde çalışan kişilerin mesleki tatmin ve iş yükünün daha fazla olduğu gözlenmiştir. Duruma ek olarak fiziksel özelliklerin, güven, geçerlilik ve güvenilirliklerinin de 13 yıl üzerinde çalışan kişilerde daha fazla olduğu saptanmıştır. Çalışma süresine göre farklılıkların tespiti

için yapılan test sonucunda çalışma yılı için elde edilen sonuçlar yaş için elde edilen sonuçlar ile benzerlik göstermekte olduğu gözlenmiştir.

Bu çalışma için yapılan anova analizleri sonucunda, yalın yönetim uygulamalarından hastane personeline güvenirlilik ile ($p=0,046$) medeni durumun analizi sonucunda H1 hipotezinin kabul edildiği ve farklılık gösterdiği tespit edilmiştir ($p<0,05$). Ayrıca, ortalamalar incelendiğinde katılımcılardan bekarların, hastane personeline güvenirlilik ortalamalarının, evli ve boşanmış kişilere göre daha fazla olduğu gözlenmiştir. Akdu (2014, s. 158) tarafından yapılan araştırmadaki amacını, medikal turizmde hizmetin kalitesini ölçmek, mevcut durumu anlamak ve sektörle ilgili öneride bulunmak olarak belirtilmiş ve katılımcıların, hizmet kalitesi açısından en fazla güvenilirliğe önem verdikleri sonucuna ulaşılmıştır.

Bu çalışma için yapılan anova analizleri sonucunda, yalın yönetim uygulamalarından; mesleki tatmin ve iş yükü ($p=0,675$), fiziksel özellikler ($p=0,915$), gerçeklik ($p=0,119$) ile hizmet kalitesinin artırılmasında çalışanlarla empati kurulması arasındaki analiz sonucunda eğitim durumuna göre farklılık gösterdiği ($p=0,207$), H1 hipotezinin kabul edildiği ve tespit edilmiştir. Ayrıca, ortalamalar incelendiğinde lisansüstü düzeyinde eğitim almış kişilerin mesleki tatmin ve iş yüklerinin ilköğretim ve ön lisans düzeyinde eğitim almış kişilere göre daha fazla olduğu gözlenmiştir. Ayrıca lisans düzeyinde eğitim almış kişilerin fiziksel özelliklerinin ön lisans düzeyinde eğitim almış kişilere göre daha fazla olduğu tespit edilmiştir. İlköğretim düzeyinde eğitim almış kişilerin gerçeklik ortalamalarının ön lisans, lisans ve yüksek lisans düzeyinde eğitim almış kişilere göre daha fazla olduğu gözlenmiştir. Özcan, vd. (2003, s. 109) yaptıkları çalışmada empatiyle bireylerin öznel dünyalarındaki yaşantılarının başkaları tarafından belirlenmesi sonucunda, bireylerin daha önceden bilincinde olmadıkları içsel yaşantısını fark ederek, sorunlarının kaynağı ve çözüm yollarını bulmaya başladıklarını, ayrıca empatinin bir yönü ile etkili problem çözülmesini sağladığı ifade edilmişlerdir.

Bu çalışma için yapılan anova analizleri sonucunda, çalışılan sektöre göre farklılığın incelenmesi için uygulanan tek yönlü varyans testi sonucunda yalın yönetim uygulamalarından; yönetici ve çalışan tutumu, mesleki tatmin ve iş yükü, hareket israfı, stok israfı ve fiziki koşullar, ile hizmet kalitesi uygulamaları olan güvenirlilik ve çalışanlarla empati kurma için H1 hipotezinin kabul edildiği ve çalışılan sektöre göre farklılık gösterdiği tespit edilmiştir ($p<0,05$). Ayrıca kamuya

bağlı sağlık hizmeti veren kuruluşlarda çalışan bireylerin çalışanlarla empati kurma ortalamalarının özel sektör ve diğer sektörlerde çalışan kişilere göre daha fazla olduğu tespit edilmiştir. Çiçek ve Doğan, 2009 (s. 213) tarafından yapılan çalışmada işletmenin empati bakımından müşterilerine kişisel ilgi gösterilmesi ve duyarlılık boyutunda sektörlere göre (özel ve kamu bankalarında) farkın çok daha az olduğu ifade edilmiştir. Bu sonuçlar itibariyle; özel bankalar ve kamu bankalarının, müşterilerinin ihtiyaçlarını anlamak hususunda çaba sarf etmelerinde, özellikle ihtiyaçlarının öğrenilmesinde, müşterilere bireysel ilginin gösterilmesinde, düzenli müşterilerinin farkında olunmasında müşterilerin beklentisine diğer boyutlardan daha yakın olarak hizmet sundukları belirtilmektedir.

Bu çalışma için yapılan regresyon analizleri sonucunda, yalın yönetim uygulamalarından yönetici ve çalışan tutumu ve mesleki tatmin ve iş yükü için H1 hipotezinin kabul edildiği ve hastanelerin hizmet kalitesindeki fiziksel özellikleri üzerinde etkisinin olduğu saptanmıştır. Mesleki tatmin ve iş yükü, hizmet taleplerine cevap vermeyi yüzde 11,1 oranında pozitif yönde etkilemektedir. Ayrıca hareket israfı, stok israfı ve fiziki koşullar 1 birim arttığında hizmet taleplerini karşılamanın 0,085 birim artacağı görülmektedir. Yani hareket israfı, stok israfı ve fiziki koşullar hizmet taleplerine cevap vermeyi yüzde 8,5 oranında pozitif yönlü etkilemektedir. Panning (2005, s. 52) tarafından yapılan çalışmada, laboratuvar tesislerinin planlanmasında, Fairview Laboratuvar Hizmetleri verimliliğinin en üst seviyeye çıkarılması, süreçlerin basitleştirilmesi ve hastaların bakım hizmetinin iyileştirilmesi için laboratuvar desteğinin geliştirilmesinde yalın yönetim yaklaşımının kullanıldığı ifade edilmiştir. Yalın yönetimin ilkelerini pilot programına dahil ederek, iş dönüş süresinin yüzde 50 oranda düşürüldüğü, verimliliğinin yüzde 40'tan fazla artırıldığı, maliyetlerin yüzde 31 düşürüldüğü, 440 metrekareden tasarruf yapıldığı, iş uygulamalarının standartlaştırıldığı, hata ve hata potansiyellerinin azaltıldığı, performanslarının sürekli ölçüldüğü, kullanılmayan stokların azaltıldığı belirtilmiştir.

Bu çalışma için yapılan regresyon analizleri sonucunda, yalın yönetim uygulamalarından; yönetici ve çalışan tutumu ve mesleki tatmin ve iş yükü için H1 hipotezinin kabul edildiği ve çalışanların hastaneye olan güvenlerine etkisinin olduğu saptanmıştır. Bu bağlamda, yalın yönetim uygulamalarından; mesleki tatmin ve iş yükü, çalışanların hastaneye olan güvenlerini yüzde 33,2 oranında pozitif yönlü etkilemektedir. Bu sonuca bakarak yönetici ve çalışan tutumu ile mesleki tatmin ve iş

yükünün iyileştirilmesinin; çalışanların hastaneye olan güvenlerini olumlu yönde etkileyip iyileştireceği savunulabilir. Çalışan tutumu ve çalışanların mesleki yeterliliğinin; çalışanların hastaneye olan güven duygularının oluşturulmasında temel oluşturduğunu söylemek yanlış olmayacaktır. Ballé ve Régnier'in (2007, s. 37) yaptıkları çalışmalarda, hastaların güvenlikleri, iş akışı ve problem çözümlerinde olan kusurları gidermek için yalın yönetim uygulamalarıyla hastaların güvenliğinde iyileşme sağlandığı, standart iş akışlarının kullanılarak verimliliğin artırıldığı, karmaşık olan problemlerin çözümlerinde ve hastaneye olan güveni artırma konusunda yararlar sağlandığı ifade edilmiştir.

Bu çalışma için yapılan regresyon analizleri sonucunda, yalın yönetim uygulamalarının, mesleki tatmin ve iş yükü ve hareket israfı, stok israfı ve fiziki koşulları etkilediği yani için H1 hipotezinin kabul edildiği ve hastanenin hizmet kalitesi açısından hizmet taleplerine cevap verebilmeye etkisinin olduğu saptanmıştır. Aytaç, (2009, s. 89) tarafından yapılan bir çalışmada ise bir hastanenin dahiliye hastalarının sistemdeki akışları değer haritalarına aktarılmış, hareket israfı kaynakları, stok israfları ve darboğazlar belirlenerek önlem alınarak gelecek durum haritaları çizilip bu hedefe ulaşılması için Kaizen faaliyeti planlanmıştır. Ayrıca Kaizen faaliyeti çerçevesinde randevu sistemleri kurularak bir hastaların günlük çalışma süresinde hizmet kalitesi açısından gelişmeler sağlandığı belirtilmiştir.

Bu çalışma için yapılan regresyon analizleri sonucunda, yalın yönetim uygulamalarının, yönetici ve çalışan tutumu ve mesleki tatmin ve iş yükü için H1 hipotezinin kabul edildiği ve hizmet kalitesini sağlamada çalışanların güvenilirliğine etkisinin olduğu saptanmıştır. Gerşil ve Güven'in (2018, s.120) yaptıkları çalışmalarda, üniversitelerdeki öğretim üyeleri ve diğer bütün çalışanların bilgileri, saygıları, öğrencilerin güven duygusu uyandırma becerileri, yardımseverlikleri, rahatlığın önerilmesine vermişlerdir. Üniversitelerin öğrencilere yardım etmesi ve daha hızla hizmet verme konusundaki gönüllülükleri ve isteklilikleri hizmet kalitesi bakımından önemsenmiştir. Bu durumdan hareketle, öğrenciler tarafından en çok "güven"le ilgili özelliklerin daha çok önemsendiği saptanmıştır.

Bu çalışma için yapılan regresyon analizleri sonucunda, yalın yönetim anlayışı uygulamalarından; yönetici ve çalışan tutumu ve mesleki tatmin ve iş yükü için H1 hipotezinin kabul edildiği ve hizmet kalitesini artırmada çalışanlarla empati kurmasına etkisinin olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca, yalın yönetim

uygulamalarından; mesleki tatmin ve iş yükü, hizmet kalitesini artırmada çalışanlarla empatiyi yüzde 15,6 oranında negatif yönlü etkilemektedir. Bu sonuçlara bakarak yönetici ve çalışan tutumu, mesleki tatmin ve iş yükü ile hizmet kalitesini artırmada çalışanlarla empati kuruma arasında negatif bir ilişki olduğu görülmektedir. Yöneticiler profesyonel anlamda işlerini yaptıkça ve işlerinde duygusal karar vermek yerine kurallara uygun davrandığı sürece, çalışanlarla empati kurma oranlarının azalabileceği ve işlerin kurallar çerçevesinde resmi bir ortamda yürütülebileceği söylenebilir. Avcil ve Özkan (2020, s. 322) tarafından yapılan çalışmalarda, hastanenin hizmet kalitesi, boyutların tümünde düşük çıkarak, en düşüğünden en yükseğe sıralandığı zaman, güvenirlilik, fiziksel özellik, empati, isteklilik ve güvence boyutunda olduğu belirtilmiştir. Pozitif skorların sağlandığı boyutlarda; beklenen ve algılanan hizmet kaliteleri arasındaki farkın en az olduğu belirtilmektedir. Yine çalışmaya göre katılımcıların en fazla güvence boyutunun, en az isteklilik boyutunun hizmet kalitesinden memnun kaldıkları ifade edilmiştir. Elde edilen bulgularda hastanenin hizmet kalitesi puanının en az şekilde doğru kalitede olmamasından dolayı H1 hipotezi kabul edilmemiştir.

3.5. Sonuç ve Öneriler

Bu çalışmada, hastanelerde verilen sağlık hizmetlerinin kalitesinin, hizmeti sunan taraflarca değerlendirmeleri dikkate alınarak yapılabilecek sonuç ve öneriler aşağıdaki gibi sıralanabilir;

Gerek ön lisans mezunu yardımcı personelin gerekse yüksek lisans mezunu dış hekimlerinin eğitimlerinin devamlılığı, yurt dışı ve yurt içi kurslar ve seminerler ile gelişen dünyadaki yeni teknolojilerin takibini, yeni yönetim sistemlerin kullanımını ve daha anlaşılır olmasını sağlayabilir. Öneri olarak; eğitilmiş personelin artırılması ile sektörde ihtiyaç olan kalifiye ve uzmanlaşmış personel eksikliği giderilebilir. Bu şekilde hasta memnuniyeti üst seviyeye çekilebilir. Genel olarak bakıldığında eğitim seviyesi arttıkça, yalnız yönetim uygulamalarının söz konusu olduğu iş yerlerinde mesleki tatmin ve iş yükü de artmaktadır. Bu duruma eğitim seviyesinin tüm çalışanlar için arttırılmaya çalışılması; mesleki tatminin artmasına, çalışanların verimliliğinin artmasına ve müşteri memnuniyetinin artmasına neden olabilir.

Dış Hastanelerinde yönetici ve çalışan tutumunun iyileştirilmesi; hizmet kalitesindeki fiziksel özellikleri olumlu yönde etkileyebilir artırabilir, hizmet kalitesi

yükseltilebilir, mesleki tatmini olumlu etkileyebilir ve müşteri memnuniyetini artırabilir. Öneri olarak; yönetim, personelin çalıştığı ortamın fiziki şartlarını iyileştirmeli, tanışmalı onlara isimleriyle hitap etmeli, sevinçlerinde üzüntülerinde yanlarında olduğunu hissettirmelidir.

Çalışanın kendi arzu ettiği görevden daha farklı bir iş yapması onu mutlu etmeyebilir. Personelin yaptığı hatalar ve yanlışlar süreklilik gösteriyorsa gerekli kararların alınmasında duygusal davranılmaması, sonuçta insan hayatını ve sağlığını etkileyen iş süreçlerinde takım içerisindeki bir veya birkaç kişinin hatasını ötelemek istenmeyen sonuçlara neden olabilir. Öneri olarak; dış hastanesinde her çalışanın yeteneklerine görev tanımı hazırlanmalıdır. Dış hastanesi çalışanlarının iş yükünün gelen hasta sayısı ve yoğunluğa göre planlanması ile hastalara daha kaliteli hizmet sunumunu, hastaların gerek telefonda gerekse, uzun süre beklemesinin önüne geçebilir.

Dış hastanelerinde uygulanan yalın yönetim düşüncesi ile yönetim süreçlerinin iyileştirilmesi ile ortaya çıkacak sorunlar önceden algılanarak bu konuda önlemler alınmasına destek olmaktadır. Bu bakımdan öneri olarak; hem çalışanların hem de yöneticilerin yalın yönetim konusunda bilinçlendirilmesi ve bu konuda beraber hareket edebilmesi hizmet kalitesinin artmasına neden olabilecektir.

Sağlık sektöründe özellikle hastanelerde yemek saati ve personel dinlenme molaları, acil gelen hastaların şikayetleri ile sıklıkla aksayabilmektedir. Bu hizmetlerin çalışanların dinlenme zamanları ihmal edilmemesi için süreçleri daha dikkatli planlamanın gerekliliği söylenebilir.

Erkek personelin gece nöbetlerinde daha çok tercih edilmesi, kadın personelin doğum izinleri, bebek doğduktan sonra belirli bir süre iş ortamından uzaklaşmaları ve çocuklarıyla ilgi hastalık gibi özel durumlarda çocuklarının yanında erkeklere göre daha çok bulunmak istemeleri, kadınların evdeki iş yüklerinin genelde daha fazla olması gibi bazı sebeplerin kadın çalışanların mesleki tatmin ve iş yükünün erkek çalışanlara göre daha az olmasını etkilediği söylenebilir. Kamuda çalışanlarda iş garantisinin daha yüksek, işten çıkarılma riskinin daha az olması, yaptığı işte çalışkanlığının ve görev bilincinin özel sektöre oranla aynı seviyede değerlendirilmemesi, yaptığı işin kalitesini belirlemenin zorluğu, hastaya bakılan mesai saatlerinin daha stabil olması, beraberinde mesleki tatmin ve iş yükü

ortalamasının, özel sektöre göre daha az olmasına neden olduğu söylenebilir. öneri olarak; bekar çalışanların ve evlilerin mesai saatleri esnek olmalıdır. Dolayısıyla maddi ihtiyaçlar, beklentiler, teşvik ve ödüllendirmeler bekar, evli ve boşanmış çalışanlarda farklı olabileceği dikkate alınmalıdır.

Deneyim ve çalışma yılı arttıkça mesleki tatmin ve iş yükü artmaktadır. Tecrübe arttıkça üstlenilen işlerin sorumluluğu ve zorluğu da paralel olarak artacaktır. Çalışma yılının artması ile işe olan yatkınlık, cihazları kullanmada el becerisi, işi daha kısa sürede başarma kabiliyeti ve kendisi ile aynı görevi yapacak olan yeni meslektaşlarına örnek olacaktır. Öneri olarak; mesleki tatmin ve iş yükünü, hastalara cevap verebilme ve hasta şikâyetlerini çözmeye yönelik pratik çözümler bulma kabiliyetini arttıracaktır. Ayrıca dış Hastanelerde gerçekleştirilecek yalın yönetim uygulamalarından dolayı; çalışanların tutumu, mesleki tatmini artabilir, hasta memnuniyeti daha üst seviyelere gelebilir.

Hasta tedavi ve memnuniyetinde toplumda güven sağlarlar ve kuruluşlar hizmet kalitesine önem vererek fiziksel özellikler bakımından da güncel ekipmanlara sahip olmayı tercih ederler. Dünyadaki teknolojileri yakından takip etmeleri özellikle tıp ve diş hekimliğinde gelişen yeni teknolojileri öğrenmeleri, gerekli eğitimleri almaları diş hastanelerinin fiziksel gelişimini artıracığı söylenebilir. Örneğin, hekimin hastadan silikon ve benzeri malzemeler ile aldığı ölçüler, bir zamanlar sadece diş teknisyenleri tarafından laboratuvar ortamında yapılırken, günümüzde bazı sağlık merkezlerinde özel yazılımlarla desteklenmiş ağız içi kameraları ile alınmaktadır. Bu veriler kısa sürede cad-cam denilen cihazlarda porselen, zirkon gibi çeşitli malzemelerden kazanarak çok kısa sürede hastaya uygulanmaktadır. Bu hizmet özellikle ülkemizde kalma zamanı sınırlı olan yurt dışı hastaları ve sosyal olarak faal olan birçok iş insanı için değerli bir ayrıcalıktır. Teknolojik gelişmeleri kullanmanın mesleki tatmin ve iş yükünü etkilediği ve düzgün bir kullanımla hastaneye maliyetin azaldığı söylenebilir. Aynı zamanda yeni teknolojiye ait malzemelerin kullanımının çalışana katacağı farkındalık, yetkinliğini ve motivasyonunu artıracığı söylenebilir. Öneri olarak; hekimlerin tedavilerini daha rahat ve daha kısa zamanda yapabilmesi için yardımcı asistanların hangi tedavide ne türlü malzemeye ihtiyaç olacağını en iyi şekilde bilmeleri gerekmektedir. Çalışanlardaki yıllar içindeki bu bilgi ve tecrübenin kurum kültürü olarak yeni gelenlere aktarılması ve süreçlerin aksamadan devamı için personel değişikliğinin minimum olması tercih edilmelidir.

Çalışanlarına çalışmalarından dolayı teşekkür edilmesi işe katılım ve işi sahiplenmeyi artırır. Çalışanların üzerinde güven adalet duygusu hissettirilmeli çalışanlara sorumluluk duygusu yüklenmeli ve yönetime dahil edilmeli çalışanların düşüncelerine fikirlerine saygı duymalı dinlemeli ve değer vermeli, görevlendirmelerde liyakat ön planda tutulmalı işi ehline teslim etmelidir. Öneri olarak; özel sektörde, hekimlerin işten ayrılmaları ya da çıkarılmaları sonrasında tedavileri yarım kalan fakat ödemeleri alınmış hastaların diğer hekimler tarafından sahiplenilmesi için ödenek oluşturulmalıdır.

Bazı hallerde yöneticiler genelde liyakate bakılmaksızın görevlendirilmektedir. Yönetici departmanında hiç görev almamış kişiler başhekim olarak atanabilmektedir. Yeniliğe açık olan kişiler başhekimliğe teşvik edilmeli. Başhekim olan yönetici koltuğuna güç katmalıdır, koltuktan güç almamalıdır. Başhekim makamları il dışı ataması olmasın, eş durumundan durduralım gibi sebeplerle meşgul ve alet edilmemelidir. Kamuda başhakemin yönetici karnesi olmasına rağmen sağlıklı takip edilememektedir. Kamudaki hekimlerin iş güvencesi var düşüncesiyle, iş kaybı korkusu yaşanmamaktadır. Öneri olarak; mümkün olduğu kadar her departmanın çalışanlarının alternatif personeline oluşturmalı gençleri yetiştirmeli ve yönetimine adapte etmeli, personelin yapmış olduğu hataları görüp tekrarlanmadığını takip etmelidir.

Kamuda, hizmet talep eden hasta yoğunluğundan hastayı ilk karşılamada ve hasta beklentilerini karşılamada daha az hevesli ve istekli davranış sergileyebilmektedirler. Öneri olarak; çalışanların kendi aralarında ise birbirlerinin sorunlarına karşı daha hassas ve hasta taleplerinin aşırı yoğunluktan tam karşılanamamasından kaynaklanan hasta tepkilerinden dolayı birbirleriyle dayanışma halinde olmaları önerilebilir.

Yöneticinin koyduğu kuralların personeline gerekçelerini anlatması kurallara riayet etmeyi artırmakta ve anlamlandırmaktadır. Öneri olarak; hastane yönetimi sorumluluk verdiği personelini günlük haftalık veya aylık olarak takip etmeli, onlarla toplantılar yaparak motivasyonlarını arttırmalı, Yönetici personeli ile iletişim kapılarını açık tutmalı şikayetlerini dinlemeli onlara değer verdiğini hissettirmelidir. Yöneticiler yetkilerinin bir kısmını sorumluluk sahibi liyakatli kişilere dağıtarak sorunların çözümünü hızlandırmalı ve her sorunun çözüm odağında kendisi

olmamalıdır. Personele sorumluluklar verilerek sorunları çözmeli, personel yönetim sistemine dahil etmelidir.

Yöneticilerin, çalışanlarını özellikle pandemi sürecinde bilinçlendirmeleri, dış hastanesinin sadece hastalara yönelik değil, çalışanlara yönelik de korunma önlemlerini almalarını gerektirmektedir. Pandemiye karşı alınan bu önlemler ve hastalığa yakalanma sonrasında çalışanlara verilebilecek maddi ve manevi destek, yönetime karşı güveni ve aidiyet duygusunu artırdığı söylenebilir.



KAYNAKÇA

- Åhlström, P. (1998). Sequences in the implementation of lean production. *European Management Journal*, 16 (3), 327-334.
- Akbaba, A. ve Kılınç, İ. (2001). Hizmet kalitesi ve turizm işletmelerinde servqual uygulamaları. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, (12), 162-168.
- Akben, İ. ve Güngör, A. (2018). Tedarik zinciri ve yalın tedarik zinciri. *Avrasya Sosyal ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 5(7), 1-12.
- Akdu, U. (2014). Medikal turizmde hizmet kalitesi, müşteri memnuniyeti ve müşteri sadakatinin değerlendirilmesi. Yayımlanmamış Doktora Tezi. Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Üniversitesi, Antalya, 4-166.
- Akgün, S. (2015). Sağlık hizmetlerinde yalın yönetim “5S” yaklaşımının uygulanması. *Sağlık Akademisyenleri Dergisi*, 2(1), 1-7.
- Akıncı, S. İnan, E. A. Aksoy, Ş. ve Büyükküpcü, A. (2009). Pazarlama literatüründe hizmet kalitesi kavramının dünü ve bugünü. *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 27(2), 61-82.
- Akyüz, K. C. Balaban, Y. ve Yıldırım, İ. (2013). Orman endüstri mühendisliği bölümü öğrencilerinin gereksinimlerinin kano modeli yardımıyla sınıflandırılması. *Journal of Forestry Faculty of Kastamonu University*, 13(2), 258-267.
- Akyüz, N. Ç. ve Çetin, C. (2014). Yalın organizasyon ilkeleri ve uygulamaları üzerine bir araştırma. *Öneri Dergisi*, 8(32), 1-14.
- Antony, J. Agus, A. and Hajinoor, M. S. (2012). Lean production supply chain management as driver towards enhancing product quality and business performance. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 29(1), 92-121.
- Arbós, L. C. (2002). Design of a rapid response and high efficiency service by lean production principles: Methodology and evaluation of variability of performance. *International Journal of Production Economics*, 80(2), 169-183.

- Arslan, E. T. ve Demir, H. (2017). İşe angaje olma ve iş tatmini arasındaki ilişki: Hekim ve hemşireler üzerine nicel bir araştırma. *Yönetim ve Ekonomi*, 24(2), 371-389.
- Arslandere, M. (2018). Yalın üretim ve yalın üretime geçiş çalışmaları: büyük ölçekli gıda firmalarında uygulamalar. Konya: Eğitim Yayınevi.
- Arslantürk, Y. Altunöz, Ö. ve Çalık, A. Ö. (2012). Turist rehberlerinin hizmet kalitesinin SERVQUAL analizi ile ölçümü. *13. Ulusal Turizm Kongresi*, 6-9 Aralık, Antalya, 799-808.
- Askin, R. G. and Goldberg, J. B. (2007). *Design and analysis of lean production systems*. Yew York: John Wiley & Sons.
- Ataman, G. Behram, N. K. ve Eşgi, S. (2011). İş amaçlı havayolu pazarında hizmet kalitesinin servqual modeli ile ölçülmesi ve türk hava yolları 'business class' yolcuları üzerine bir araştırma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (26), 73-87.
- Avcil, S. ve Özkan, T. (2020). İstanbul'daki JCI akreditasyonuna sahip özel hastanelerin hizmet kalitesi 1. *Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Yönetim Bilimleri Dergisi*, 18(36), 309-437.
- Aydınlı, C. ve Arslan, S. (2016, s. 178). Hizmet Kalite Boyutlarının Memnuniyete Etkisi: İletişim Sektöründe, Multisektörel Bir Uygulama. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 8(2), 175-197.
- Aytaç, Z. (2009). Hastanelerde yalın yönetim sistemleri. Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi. Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul, 3-103.
- Babacan, M. (2012). *İlkeler ve işlevlerle işletme*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Ballé, M. and Régnier, A. (2007). Lean as a learning system in a hospital ward. *Leadership in health services. Leadership in Health Services*, 20(1), 33-41.
- Baron, R. A. (1986). *Behavior in organizations*. London: Understanding and Managing the Human Side of Work.
- Başkol, M. (2016). E-perakende hizmet kalitesinin tekrar satın alma üzerindeki etkileri. *Business & Economics Research Journal*, 7(4), 107-121.

- Baştürk, Y. A. ve Sağlık, E. (2020). Termal otel işletmelerinde hizmet kalitesinin müşteri memnuniyetine etkisi: sivas sıcak çermik ve yozgat sorgun kaplıcalarında bir uygulama. *Cumhuriyet Üniversitesi Edebiyat Fakültesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 44(1), 37-54.
- Berry, L. L. and Parasuraman, A. (1997). Listening to the customer--the concept of a service-quality information system. *MIT Sloan Management Review*, 38(3), 65-76.
- Beydoğan G. Ş. ve Kalyoncuoğlu, S. (2017). Fizik tedavi ve rehabilitasyon hizmeti alan hastaların kalite algılarının memnuniyetleri üzerindeki etkisi: Kırşehir ilinde bir araştırma. In *ICPESS (International Congress on Politic, Economic and Social Studies)* 19-22 May, 64-88.
- Bıkmaz, Z. (2019). Hemşirelerin yalın yönetime ilişkin algı düzeyi ile örgütsel stres düzeyleri arasındaki ilişki. *Current Debates on Social Sciences Human Studies*, (3), 421-435.
- Bolton, R. N. and Drew, J. H. (1991). A multistage model of customers assessments of service quality and value. *Journal of Consumer Research*, 17(4), 375-384.
- Boulding, W. Kalra, A. Staelin, R. and Zeithaml, V. A. (1993). A dynamic process model of service quality: from expectations to behavioral intentions. *Journal of Marketing Research*, 30(1), 7-27.
- Brady, M. K. and Cronin Jr, J. J. (2001). Some new thoughts on conceptualizing perceived service quality: a hierarchical approach. *Journal of Marketing*, 65(3), 34-49.
- Braiden, B. W. and Morrison, K. R. (1996). Lean manufacturing optimization of automotive motor compartment system. *Computers & Industrial Engineering*, 31(1-2), 99-102.
- Bruun, P. and Mefford, R. N. (2004). Lean production and the Internet. *International Journal of Production Economics*, 89(3), 247-260.
- Bulgan, U. ve Gürdal, G. (2010). *Hizmet kalitesi ölçülebilir mi?*. Isparta: Bildiriler Kitabı Anadolu Üniversitesi Yayınları, 1-206.

- Bülbül, H. ve Demirer, Ö. (2008). Hizmet kalitesi ölçüm modelleri servqual ve serperfin karşılaştırmalı analizi. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (20), 181-198.
- Byrne, A. (2015). *Yalın dönüşüm*. Çeviren: Melis İnan, İstanbul: Optimist Yayınevi.
- Can, A. V. ve Güneşlik, M. (2013). Yalın yönetim felsefesinin önemli bir boyutu olarak muhasebede yalınlaşma düşüncesi ve bir yalın muhasebe uygulaması örneği: kendine faturalama. *Muhasebe ve Finansman Dergisi*, (57), 1-22.
- Can, P. (2016). Hizmet kalitesinin SERVQUAL ölçeği ile ölçülmesi: Uşak Üniversitesi Merkez Kütüphanesi üzerine bir araştırma. *Karabük Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 6(1), 63-83.
- Carman, J. M. (1990). Consumer perceptions of service quality: an assessment of T. *Journal of Retailing*, 66(1), 33-45.
- Chaturvedi, M. and Golhar, D. Y. (1992). Simulation modelling and analysis of a JIT production system. *Production Planning & Control*, 3(1), 81-92.
- Chiou, J. S. and Droge, C. (2006). Service quality, trust, specific asset investment, and expertise: Direct and indirect effects in a satisfaction-loyalty framework. *Journal of the academy of marketing science*, 34(4), 613-627.
- Cook, C. and Thompson, B. (2000). Reliability and validity of SERVQUAL scores used to evaluate perceptions of library service quality. *The Journal of Academic Librarianship*, 26(4), 248-258.
- Cooper, R. (1996). Lean enterprises and the confrontation strategy. *Academy of Management Perspectives*, 10(3), 28-39.
- Cronin, Jr, J. and Taylor, S. A. (1992). Measuring service quality: a reexamination and extension. *Journal of Marketing*, 56(3), 55-68.
- Çakar, T. ve Serdar, M. (2002). Kalite yönetim sistemleri. *Sakarya Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü Dergisi*, 6(2), 87-91.
- Çanakçıoğlu, M. (2019). Yalın düşünce felsefesinde israfla mücadele araçları. *Sosyal Bilimler Araştırma Dergisi*, 8(3), 270-282.

- Çatı, K. ve Yılmaz, A. (2002). Hastaların hastane hizmetlerinin kalitesini algılama düzeylerinin ölçümüne yönelik bir araştırma. *Pazarlama Dünyası*, 16(4), 46-53.
- Çavuş, F. M. (2008). Karar verme, karar destek sistemleri ve yönetsel etkinlik. *Akademik Bakış Dergisi*, (15), 1-18.
- Çelik, A. ve Şimşek, M. Ş. (2013). *Yönetim ve organizasyon*. Konya: Eğitim Yayınevi.
- Çetin, C. (2009). *İnsan kaynaklarının eğitimi geliştirilmesi*. İstanbul: Beta Basım Yayın,
- Çiçek, R. ve Doğan, İ. C. (2009). Müşteri memnuniyetinin artırılmasında hizmet kalitesinin ölçülmesine yönelik bir araştırma: Niğde ili örneği. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 11(1), 199-217.
- Çilhoroz, Y. ve Arslan, İ. (2018). Yalın yönetim yaklaşımı ve sağlık hizmetlerinde uygulamaları. *Journal of Suleyman Demirel University Institute of Social Sciences*, 32(1), 156-185.
- Demir, F. O. ve Kırdar, Y. (2007). Müşteri ilişkileri yönetimi: CRM. *Review of Social, Economic & Business Studies*, (8), 293-308.
- Demireli, C. ve Bayraktar, U. (2014). Hizmet kalitesi ve hizmet değerinin müşteri memnuniyetine etkisi: demiryolu taşımacılığında bir uygulama. *Gaziantep University Journal of Social Sciences*, 13(4), 919-937.
- Deran, A. ve Beller, B. (2014). Hastanelerde yalın yönetimin bir aracı olarak değer akış maliyetleme ve kamu hastanesinde bir uygulama. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (32), 161-174.
- Derin, N. (2008). Çalışanların algılamalarına göre, yalın yönetimin iç imaja etkisi: Türkiye'deki özel hastanelerde bir araştırma. Yayımlanmamış Doktora Tezi. İnönü Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Malatya.
- Doğan, Y. Özkütük, A. ve Doğan, Ö. (2014). Laboratuvar güvenliğinde "5S" yönteminin uygulaması ve çalışan memnuniyeti üzerine etkisi. *Mikrobiyoloji Bülteni*, 42(2), 300-310.

- Donabedian, A. (1988). The quality of care: how can it be assessed?. *Jama*, 260(12), 1743-1748.
- Dörtyol, İ. T. (2014). *Ulusal kültür perspektifinden hizmet kalitesi ve müşteri değeri*. İstanbul: Beta Basım Yayın,
- Durukan, M. B. ve İkız, A. K. (2007). Denetim kalitesi, kalite ve hizmet kalitesine ilişkin modeller: kavramsal çerçeve. *Mali Cozum Dergisi*, (82), 35-62.
- Eleren, A. (2009). Müşteri beklentilerine dayalı bir hizmet kalitesi ölçüm modeli: termal otel işletmeciliğinde bir uygulama. *SÜ İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 1(1), 395-420.
- Engelund, E. H. Breum, G. and Friis, A. (2009). Optimisation of large-scale food production using Lean Manufacturing principles. *Journal of Foodservice*, 20(1), 4-14.
- Eren, E. (2013). *Yönetim ve Organizasyon*. 11. Baskı, İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Ergün, E. ve İşler, D. B. (2019). İlişkisel pazarlama kapsamında sosyal müşteri ilişkileri yönetimi ve konaklama işletmelerinde bir uygulama. *Journal of International Social Research*, 12(62), 1259-1271.
- Ersöz, S. Pınarbaşı, M. Türker, A. K. ve Yüzükırmızı, M. (2009). Hizmet kalitesinin servqual metodu ile ölçümü ve sonuçların yapısal eşitlik modelleri ile analizi: öğretmen evi uygulaması. *Uluslararası Mühendislik Araştırma ve Geliştirme Dergisi*, 1(1), 19-27.
- Ertuğrul, M. (2008). Değer-fiyat ayrımı ve işletme değeri: kuramsal bir bakış. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, 3(2), 143-154.
- Ertürk, H. ve Özçelik, F. (2008). Yalın Üretim Uygulayan İşletmeler İçin Yalın Muhasebe. *Uludağ Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 12(8), 15-45.
- Eser, Z. (2007). *Hizmetlerde pazarlama iletişimi*. Ankara: Siyasal Kitabevi,
- Fisk, R. P. Brown, S. W. and Bitner, M. J. (1993). Tracking the evolution of the services marketing literature. *Journal of retailing*, 69(1), 61-103.
- Florida, R. (1996). Lean and green: the move to environmentally conscious manufacturing. *California Management Review*, 39(1), 80-105.

- Frimpong, K. (2014). Service orientation in delivery: perspectives from employees, customers, and managers. *Services Marketing Quarterly*, 35(1), 54-67.
- Fynes, B. and Ennis, S. (1994). From lean production to lean logistics: The case of Microsoft Ireland. *European Management Journal*, 12(3), 322-331.
- Gerson, R. F. (1997). *Müşteri tatmininde süreklilik*. Çeviren: Tülay Savaşer, İstanbul: Rota Yayınları,
- Gerşil, M. ve Güven, H. (2018). Üniversitelerde hizmet kalitesinin servqual analizi ile ölçülmesi: Celal Bayar Üniversite'nde bir uygulama. *Ömer Halisdemir Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 11(1), 111-125.
- Getty, J. M. and Getty, R. L. (2003). Lodging quality index (LQI): assessing customers' perceptions of quality delivery. *International Journal Of Contemporary Hospitality Management*, 15(2), 94-104.
- Ghobadian, A. Speller, S. and Jones, M. (1994). Service quality. *International journal of quality & reliability management*. 11(9), 43-66.
- Ghrayeb, O. Phojanamongkolkij, N. and Tan, B. A. (2009). A hybrid push/pull system in assemble-to-order manufacturing environment. *Journal of Intelligent Manufacturing*, 20(4), 379-387.
- Gök, M. Ş. ve Arıcı, T. (2016). Yalın yönetim sistemlerinde alternatif yaklaşım: dinamik kalite yönetim sistemi. *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (31), 135-143.
- Gök, M. Ş. ve Arıcı, T. (2016a). Yalın üretim sistemleri ve çevresel yönetimde yenilikçi yaklaşım: teknolojik yönelim. *Turkish Studies*, 11(21), 113-124.
- Görener, A. ve Yenen, V. Z. (2007). İşletmelerde toplam verimli bakım çalışmaları kapsamında yapılan faaliyetler ve verimliliğe katkıları. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Fen Bilimleri Dergisi*, 11(1), 47-63.
- Gronroos, C. (1984). A service quality model and its marketing implications. *European Journal of Marketing*, 18(4), 36-44.
- Grönroos, C. (1990). *Service management and marketing: Managing the moments of truth in service competition*. Jossey-Bass.

- Gummesson, E. (1994). Service management: an evaluation and the future. *International Journal of service Industry management*, 5(1), 77-96.
- Gülmez, M. ve Kitapçı, O. (2008). Hastane hizmet kalitesi ve bir uygulama. *H.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 26(1), 165-186.
- Gümüş, S. ve Göker, E. Ü. (2012). *Hizmet kalitesinin hizmet performansına etkisi: bir hastanede uygulama*. İstanbul: Eğitim Erişim Yayınları,
- Gürer, S. (2017). Türk Sağlık Hizmetlerinde Yalın Yönetim İncelemesi: Karadeniz Bölgesi'nde Bir Uygulama. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. T.C. Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Yönetimi Anabilim Dalı, Hastane ve Sağlık Kurumları Yönetimi Bilim Dalı, İstanbul.
- Hebert, F. (1994). Service quality: an unobtrusive investigation of interlibrary loan in large public libraries in Canada. *Library & Information Science Research*, 16(1), 3-21.
- Herzog, N. V. and Tonchia, S. (2014). An instrument for measuring the degree of lean implementation in manufacturing. *Strojniški Vestnik-Journal of Mechanical Engineering*, 60(12), 797-803.
- Hirano, H. (1995). *5 pillars of the visual workplace*. New York: CRC Press, 13-347.
- Hughes, R. L. and Jones, S. K. (2011). Developing and assessing college student teamwork skills. *New Directions for Institutional Research*, (149), 53-64.
- Ilkım, N. Ş. ve Derin, N. (2016). Dünyadan ve Türkiye'den örneklerle sağlık hizmetlerinde yalın yönetim. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 19(4), 465-479.
- Imai, M. (1986). *Kaizen*. New York: Random House Business Division.
- Jackson, T. L. (2009324). *5S for healthcare (lean tools for healthcare series)*. New York: Productivity Press, Taylor & Francis Group.
- Jenner, R. A. (1998). Dissipative enterprises, chaos, and the principles of lean organizations. *Omega*, 26(3), 397-407.
- Kangas, L. Grönroos, M. and Nieminen, A. L. (1984). Bioluminescence of cellular ATP: a new method for evaluating cytotoxic agents in vitro. *Medical biology*, 62(6), 338-343.

- Karahan, K. (2000). *Hizmet pazarlaması*. İstanbul: Beta Basım Yayım.
- Karaman, A. ve Aylan, S. (2012). Örgütsel vatandaşlık. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2(1), 35-48.
- Karaoğlu, G. Ö. (2015). *Hizmet sektöründe kalite ve standardizasyon*. Bayburt: Yağız Yayınları,
- Karlsson, C and Ahlström, P. (1996). The difficult path to lean product development. *Journal of Product Innovation Management*, 13(4), 283-295.
- Katayama, H. and Bennett, D. (1996). Lean production in a changing competitive world: a Japanese perspective. *International Journal of Operations & Production Management*, 16(2), 8-23.
- Kavak, B. Soğancı, E. ve Eryiğit, C. (2013). SERVQUAL ile beklentinin ölçümüne yönelik bir kritik. *Pazarlama ve Pazarlama Araştırmaları Dergisi*, 6(11), 81-98.
- Kaynama, S. A. and Black, C. I. (2000). A proposal to assess the service quality of online travel agencies: an exploratory study. *Journal of Professional Services Marketing*, 21(1), 63-88.
- Keleş, A. E. Gürsoy, G. ve Çelik, G. T. (2013). 5s Sistematiği Aşamaları ve Örnek Bir Uygulama. *Çukurova Üniversitesi Mühendislik-Mimarlık Fakültesi Dergisi*, 28(2), 51-60.
- Kharouf, N. Hemmerlé, J. Haikel, Y. and Mancino, D. (2019). Technical quality of root canal filling in preclinical training at strasbourg university using two teaching protocols. *European journal of dentistry*, 13(4), 521-526.
- Kılıç, A. ve Ayvaz, B. (2016). Türkiye otomotiv yan sanayinde yalın üretim uygulaması. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Fen Bilimleri Dergisi*, 15(29), 29-60.
- Kılıç, B. ve Eleren, A. (2009). Turizm sektöründe hizmet kalitesi ölçümü üzerine bir literatür araştırması. *Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*, 1(1), 91-118.
- Kısakürek, M. M. ve Aydoğan, E. (2018). Muhasebe meslek mensuplarının sundukları hizmet kalitesinden mükelleflerin memnuniyeti: Sivas ili örneği. *Türk Akademik Sosyal Bilimler Araştırma Dergisi*, 1(1), 31-39.

- Kitcharoen, K. (2004). The importance-performance analysis of service quality in administrative departments of private universities in Thailand. *ABAC Journal*, 24(3), 1-12.
- Kobu, B. (1996). *Üretim yönetimi*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi,
- Koç, E. (2015). *Hizmet pazarlaması ve yönetimi*. Baskı, Ankara: Seçkin Yayınları,
- Koska, A. Göksu, N. ve Sünbül, M. B. (2016). Yalın stratejinin faaliyet performansına etkisi: kahramanmaraş tekstil işletmelerinde bir uygulama. *Kastamonu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13(3), 283-296.
- Kotler, P. and Armstrong, G. (2012). *Principles of marketing*. New Jersey: USA, Pearson Education Inc.
- Kozak, M. A. ve Aydın, B. (2018). Grönroos hizmet kalitesi modeli: otelcilik alanyazını üzerinden bir değerlendirme. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 29(2), 175-184.
- Küçükdeveci, A. A. (2011). Osteoartritte işlevsel değerlendirme ölçütleri. *Türkiye Dergisi*, 14(1), 37-44.
- Lehtinen, U. and Lehtinen J. R. (1991). Two approaches to service quality dimensions. *Service Industries Journal*, 11(3), 287-303.
- Levy, D. L. (1997). Lean Production in an International Supply Chain. Boston: CiteSeerX, 94-102.
- Lewis, B. R. and McCann, P. (2004). Service failure and recovery: evidence from the hotel industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 16(1), 6-17.
- Lewis, R. C. and Booms, B. H. (1983). *The marketing aspects of service quality*. Editors: L. Berry, G. Shostack and G. Upah, Chicago: American Marketing.
- Lu, X. and Liu, M. (2000). Adapting the SERVQUAL scale to china hospitals services. In *Proceedings of the 2000 IEEE International Conference on Management of Innovation and Technology. ICMIT 2000. Management in the 21st Century'*(Cat. No. 00EX457) IEEE, (1), 203-208.

- Mabry, B. G. and Morrison, K. R. (1996). Transformation to lean manufacturing by an automotive component supplier. *Computers & Industrial Engineering*, 31(1-2), 95-98.
- Madu, C. N. and Madu, A. A. (2002). Dimensions of e-quality. *International Journal of Quality & reliability management*. 19(3), 246-258.
- Marchwinski, C. Shook, J. and Schroeder, A. (2009). *Yalın düşünce*. Çeviren: Ayşe Soydan ve Regaip Baran, İstanbul: Optimist Yayınevi.
- Mckellen, C. (2004). *Lean manufacturing and lean thinking*. London: Metalworking Production, Jan.
- Mehmet, İ. Bedük, A. ve Aydoğan, E. (2004). Örgütlerde takım çalışmasına yönelik etkin liderlik nitelikleri. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (11), 423-446.
- Mesiha, S. (1999). Kavramsal hizmet modeli ve hizmet kalitesini ölçme aracı olarak servqual analizi. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 1(3), 107-118.
- Mistepe, M. U. (1998). *Orman ürünleri sanayinde ORÜS AŞ'nin performans göstergeleri*. Ankara: MPM Yayınları, 29-32.
- Mucuk, İ. (2014). *Modern işletmecilik*. İstanbul: Türkmen Kitabevi,
- Nitecki, D. A. and Herson, P. (2000). Measuring service quality at Yale University's libraries. *The Journal of Academic Librarianship*, 26(4), 259-273.
- Nolan, T. and Bisognano, M. (2006). Finding the balance between quality and cost: what's the answer to improving the value of health care? One group believes hospitals could take a lesson from Japanese quality expert Noriaki Kano. *Healthcare Financial Management*, 60(4), 66-73.
- Ohno, T. (1998). *Toyota ruhu*. Çeviren: Canan Feyyat, 2. Baskı, İstanbul: Scala Yayınları.
- Oppenheim, B. W. (2011). *Lean for systems engineering with lean enablers for systems engineering* (Vol. 82). New Jersey: John Wiley & Sons.
- Ozguven, N. (2008). Hizmet Pazarlamasında Müsteri Memnuniyeti ve Ulaştırma Sektörü Uzerinde Bir Uygulama. *Ege Academic Review*, 8(2), 652-682.

- Özalp, İ. Koparal, C. ve Berberoğlu, G. (1996). Eskişehir: *Yönetim ve organizasyon*.
- Özcan, C. Oflaz, F. ve Türkbay, T. (2003). Dikkat eksikliği aşırı hareketlilik bozukluğu ve binişik karşıt olma-karşı gelme bozukluğu olan çocukların anne babalarının empati düzeylerinin karşılaştırılması. *Çocuk ve Gençlik Ruh Sağlığı Dergisi*, 10(3), 108-114.
- Özçelik, F. (2013). Yalın performans ölçüleri ve yalın üretim uygulayan işletmelerin muhasebe bölümlerinde bir araştırma. *International Journal of Economic & Administrative Studies*, 5(10), 103-126.
- Özdemir, A. (2015). *Organizasyon ve iş etüdü*. Ankara: Seçkin Yayınevi,
- Özen, İ. (2015). Yalın düşünce uygulaması: hastanelerde değer katmayan faaliyetlerin ortadan kaldırılması. *Öneri Dergisi*, 11 (44), 205-219.
- Özkalp, E. (1997). Takım çalışmalarının günümüz yönetim sistemlerindeki yeri ve takım yönetimi tekerleği. *Anadolu Üniversitesi İktisadi ve idari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13(1), 431-460.
- Özkan, O. Bayın, G. ve Yeşilaydın, G. (2015). Sağlık sektöründe yalın tedarik zinciri yönetimi. *Online Academic Journal of Information Technology*, 6(18), 71-93.
- Özkan, O. ve Orhaner, E. (2018). Özel hastane yöneticilerinin yalın yönetime yönelik görüşleri; Ankara ili örneği. *Türkiye Sağlık Bilimleri ve Araştırmaları Dergisi*, 1(1), 1-12. s. 10.
- Öztürk, H. ve Elevli, B. (2017). Madencilik sektöründe yalın üretim felsefesi. *Mühendis Beyinler Dergisi*, 1(2), 24-32.
- Öztürk, S. A. (2000). *Hizmet pazarlaması*. 4. Baskı, Eskişehir: Ekin Kitapevi,
- Öztürk, S. A. (2006). Hizmet reklamlarında kuramsal yaklaşımlar ve uygulama farklılıkları: türkiye’de hizmet reklamlarına ilişkin bir içerik analizi. *Sosyal Bilimler Dergisi*, (2), 101-120.
- Öztürk, Y. ve Seyhan, K. (2005). Konaklama işletmelerinde sunulan hizmet kalitesinin artırılmasında işgören eğitiminin yeri ve önemi. *Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, (1), 121-140.

- Panizzolo, R. (1998). Applying the lessons learned from 27 lean manufacturers.: The relevance of relationships management. *International Journal of Production Economics*, 55(3), 223-240.
- Panning, R. (2005). Using data to make decisions and drive results: a LEAN implementation strategy. *Clinical leadership & management review: the journal of CLMA*, 19(2), 47-68.
- Parasuraman, A. (1998). Customer service in business-to-business markets: an agenda for research. *Journal of business & industrial marketing*, 13(4/5), 309-321.
- Parasuraman, A. Zeithaml, V. A. and Berry, L. L. (1988). Servqual: a multiple-item scale for measuring consumer perc. *Journal of Retailing*, 64(1), 12-40.
- Parasuraman, A. Zeithaml, V. A. and Berry, L. L. (1994). Alternative scales for measuring service quality: a comparative assessment based on psychometric and diagnostic criteria. *Journal of retailing*, 70(3), 201-230.
- Parlıtı, N. (2003). Müşteri Memnuniyetinin Sağlanmasında Hatasız Üretim Aracı: Poka Yoke. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 5(1), 143-152.
- Pekyaman, A. ve Baydeniz, E. (2020). Hizmet kalitesinin önem performans analizi ile ölçülmesi: afyonkarahisar ili beş yıldızlı termal otel örneği. *Güncel Turizm Araştırmaları Dergisi*, 4(2), 173-199.
- Pırnar, G. Ş. A. A. İ. Akan, T. P. ve Akbaba, A. (2007). *Hizmet kalitesi: kavramlar yaklaşımlar ve uygulamalar*. 1. Baskı, Ankara: Kalemdar Ofset.
- Podsakoff, P. M. Mackenzie, S. B. Paine, J. B. and Bachrach, D. G. (2000). Organizational citizenship behaviors: a critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. *Journal of Management*, 26(3), 513-563.
- Quinn, J. B. (1985). Managing innovation: controlled chaos. *Harvard Business Review*, 63(3), 73-84.
- Rahman, S. Laosirihongthong, T. and Sohal, A. S. (2010). Impact of lean strategy on operational performance: a study of Thai manufacturing companies. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 21(7), 839-852.

- Recht, R. and Wilderom, C. (1998). Kaizen and culture: On the transferability of Japanese suggestion systems. *International Business Review*, 7(1), 7–22.
- Reeves, C. A. and Bednar, D. A. (1994). Defining quality: alternatives and implications. *Academy of management Review*, 19(3), 419-445.
- Reichheld, F. F. and Sasser, W. E. (1990). Zero defections: Quality comes to services. *Harvard Business Review*, 68(5), 105-111.
- Rother, M. and Shook, J. (1999). *Learning to See: value stream mapping to add value and eliminate muda* the lean enterprise institute. Inc., Brookline: MA.
- Rothstein, J. S. (2010). A good job is hard to find: U.S. and Mexican auto workers in the global economy. *New Labor Forum*, 19(3), 70–74.
- Rust, R. T. Inman, J. J. Jia, J. and Zahorik, A. (1999). What you don't know about customer-perceived quality: The role of customer expectation distributions. *Marketing Science*, 18(1), 77-92.
- Sabuncuoğlu, Z. (2012). *İnsan kaynakları yönetimi*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Sabuncuoğlu, Z. ve Tokol, T. (2013). *İşletme*. 9. Baskı, İstanbul: Beta Yayınları.
- Sakallı, K. ve Çatır, O. (2018). 5s tekniği: restoran işletmeleri için bir model önerisi (5s technique: a model. *Journal of Tourism and Gastronomy Studies*, 6(2), 473-484.
- Samancı, M. ve Kök, S. B. (2020). Sağlık kurumlarında algılanan hizmet kalitesi: Samsun ili örneği. *Sağlık Yönetimi ve Liderlik Dergisi*, (1), 43-53.
- Santos, J. (2003). E-service quality: a model of virtual service quality dimensions. *Managing Service Quality: An International Journal*, 13(3), 233-246.
- Savaş, H. ve Kesmez, A. G. (2014). Hizmet kalitesinin serqual modeli ile ölçülmesi: aile sağlığı merkezleri üzerine bir araştırma. *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (17),1-13.
- Sayım, F. ve Aydın, V. (2011). Hizmet sektörü özellikleri ve sistematik olmayan risklerin sektör menkul kıymetleri ile etkileşimine dair teorik bir çalışma. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (29), 245-262.
- Seckin, D. Demircay, Z. and Akin, O. (2007). Generalized pruritus treated with narrowband UVB. *International Journal of Dermatology*, 46(4), 367-370.

- Seth, N. Deshmukh, S. G. and Vrat, P. (2005). Service quality models: a review. *International journal of quality & reliability management*, 22(9), 913-994.
- Sevük, H. Y. (2007). Haberleşmenin gizliliğini ihlal suçu. *Dicle Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi*, 12(16-17-18-19), 159-195.
- Singh, S. K. Sharma, K. Kumar, D. and Gupta, T. (2014). Role & importance of lean manufacturing in manufacturing industry. *Int. J. Eng. Sci*, 3(6), 1-14.
- Sofyalioğlu, Ç. (2011). Süreç hata modu etki analizini gri değerlendirme modeli. *Ege Akademik Bakış*, 11(1), 155-164.
- Soylu, A. (2002). Yalın Örgütlerde Kariyer Yönetimi. Yayımlanmamış Doktora Tezi. Afyon Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyon.
- Stafford, M.R. and Brenda P. W. (1998). Determinants of service quality and satisfaction in the auto casualty claims process. *The Journal of Services Marketing*, 12 (6), 426-440.
- Swartz T. and Iacobucci, D. (2000). *Handbook of services marketing and management*. London: Sage Publications.
- Şahinli, S. ve Tarım, M. (2020). Sağlık sektöründe hizmet kalitesi ölçümü: sistematik bir derleme çalışması. *Journal of Healthcare Management and Leadership*, (1), 1-14.
- Şeker, A. (2016). Yalın Üretim Sisteminde Kanban, Tek Parça Akışı ve U Tipi Yerleştirme Sistemleri. *The Journal of Academic Social Science Studies*, (50), 449-470.
- Şekerkaya, A. K. (1997). *Bankacılık hizmetlerinde algılanan toplam kalite ölçümü*. Ankara: Sermaye Piyasası Kurulu Yayın No: 87.
- Şengül, D. (2017). Aksiyomlar ile tasarım ve yalın süreç ilkelerinin bankacılık merkezi operasyonlarında uygulanması. *Bankacılar Dergisi*, (103), 100-117.
- Takahashi, K. (2003). Comparing reactive Kanban systems. *International Journal of Production Research*, 41(18), 4317-4337.

- Takahashi, K. and Nakamura, N. (1999). Reacting JIT ordering systems to the unstable changes in demand. *International Journal of Production Research*, 37(10), 2293-2313.
- Tanyıldızı, İ. ve Demir, Ö. (2019). Sağlık kurumlarında yalın yönetim. *Fırat Üniversitesi Uluslararası İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 3(1), 13-40.
- Tarrant, M. A. and Smith, E. K. (2002). The use of a modified importanceperformance framework to examine visitor satisfaction with attributes of outdoor recreation settings. *Managing Leisure*, (7), 69- 82.
- Teas, R. K. (1994). Expectations as a comparison standard in measuring service quality: an assessment of a reassessment. *Journal of marketing*, 58(1), 132-139.
- Teas, R. K. (2013). Expectations, performance evaluation, and consumers perceptions of quality. *Journal of Marketing*, 57(4), 18-34.
- Tek, Ö. B. (1999). *Pazarlama ilkeleri Türkiye uygulamaları global yönetsel yaklaşım*. İstanbul: Beta Basım Yayın,
- Tekin, M. Arslanere, M. Etlioğlu, M. ve Tekin, E. (2018). Büyük ölçekli bir işletmede 5S uygulaması. *International Journal of Social And Humanities Sciences*, 2(1), 106-122.
- Tekin, Ö. A. Kalkan, G. ve Duman, H. (2014). Hizmet kalitesinin önemperformans analizi ile ölçülmesi: üniversite sosyal tesislerinin konaklama üniteleri üzerine bir uygulama. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 7(31), 751-770.
- Temizel, G. ve Garda, B. (2017). Konaklama işletmelerinde hizmet kalitesi kavramı ve hizmet kalitesinin ölçülmesinde kullanılan modeller. *Selçuk Üniversitesi Sosyal ve Teknik Araştırmalar Dergisi*, (14), 161-171.
- Tikici, M. Aksoy, A. ve Derin, N. (2006). Toplam kalite yönetiminin radikal unsurlarından birisi olarak yalın yönetim. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 5(15), 20-33.
- Turan, H. (2016). Çevik üretim ile yalın üretimin karşılaştırılması. *Journal of Life Economics*, 3(Special), 61-76.

- Türk, Z. (2009). Denetim firmalarının sunduğu hizmet kalitesi, müşteri tatmini ve sadakati: servperf ölçeği. *Journal of the Cukurova University Institute of Social Sciences*, 18(1), 399-416.
- Türkan, Ö. U. (2010). Üretimde yalın dönüşümün temel performans kriterleri. *Balıkesir Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü Dergisi*, 12(2), 28-41.
- Uluskan, M. ve Çendik, İ. H. (2020). Eğitim sektöründe faktör analizi tabanlı hizmet kalitesi ölçümü ve kalite fonksiyon yayılımı uygulaması. *Endüstri Mühendisliği*, 31(2), 122-147.
- Usta, R. ve Memiş, S. (2009). Hizmet kalitesi ve marka bağlılığı arasındaki ilişki üzerine müşteri tatmininin aracılık etkisi. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 23(4), 87-108.
- Uyargil, C. (1994). *İşletmelerde performans yönetimi sistemi*. 2. Baskı, İÜ İşletme Fakültesi Yayınları.
- Uyguç N. (1998). *Hizmet sektöründe kalite yönetimi*. İstanbul: Dokuz Eylül Yayınları.
- Veža, I. Gjeldum, N. and Celent, L. (2011). Lean manufacturing implementation problems in beverage production systems. *International Journal of Industrial Engineering and Management (IJIEM)*, 2(1), 21-26.
- Vidal, M. (2007). Lean production, worker empowerment, and job satisfaction: A qualitative analysis and critique. *Critical Sociology*, 33(1-2), 247-278.
- Warnecke, H. J. and Hüser, H. (1995). Lean production. *Proceedings of the 12 International Conference on Production Research*, 41(13), 37-43.
- West, J. E. (2001). Implementing ISO 9001: 2000. *Quality Progress*, 34(5), 65-70.
- Womack, J. P. Jones, D. T. ve Yamak, O. (2017). *Yalın düşünce*. Çeviren: Oygur Yamak, İstanbul: Optimist Yayınları.
- Womack, J. P. ve Jones, D. T. (2007). *Yalın düşünce*. Çeviren: Oygur Yamak, İstanbul: Optimist Yayınları.
- Womack, J. P. ve Jones, D. T. (2016). *Yalın düşünce*. Çeviren: Oygur Yamak, İstanbul: Optimist Yayın Dağıtım.

- Yangınlar, G. ve Bal, N. (2019). Yalın yönetim ve yalın lojistik kavramlarının irdelenmesi. *Stratejik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 3(1), 151-161.
- Yarimoğlu, E. K. (2014). A Review on Dimensions of Service Quality Models. *Journal of Marketing Management*, 2(2), 79-93.
- Yücel, M. (2013). Toplam hizmet kalitesinin servqual analizi ile ölçümü: bankacılık sektöründe bir araştırma. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 12(44), 82-106.
- Yüksel, H. (2012). Hizmet işletmelerinde altı sigma uygulamaları: literatür araştırması. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (27), 327-338.
- Yükselen, C. (2013). Pazarlama Müşterinizle İletişiminizi Güçlendirin. *Hizmetin değeri ve hizmet kalitesi*. İstanbul: 6. Bölüm, ISMMMO Yayınlar,
- Zeithaml, V.A. Parasuraman, A. Berry L. L. (1990). *Delivering service quality: balancing customer perceptions and expectations*. New York: The Free Press.
- Zeithaml, V. A. Bitner, M. J and Gremler, D. D. (2000). *Services marketing*. New York: McGraw Hill.
- Zeithaml, V. A. Parasuraman, A. and Berry, L. L. (1985). Problems and strategies in services marketing. *Journal of Marketing*, 49(2), 33-46.
- Zengin, E. ve Erdal, A. (2000). Hizmet sektöründe toplam kalite yönetimi. *Journal of Qafqaz University*, 3(1), 43-56.
- Zerenler, M. ve Adem, Ö. (2007). Sağlık sektöründe algılanan hizmet kalitesi ve hastane tercih nedenleri araştırması: Konya örneği. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (18), 501-519.

EKLER

ANKET FORMU

Değerli Katılımcılar,

Ekte sunulan anket soruları tezin konusu olan “Yalın Yönetim Anlayışının, İşletmelerin Hizmet Kalitesi ve Hizmeti Alan Tarafalara Etkileri” ile ilgili olup görüşlerinizin alınması amacıyla düzenlenmiştir. Size ait özel bilgiler sorulmadığından ve araştırmanın bilimsel açıdan güvenilirliğinin sağlanabilmesi için sorulan sorulara görüşlerinizi en iyi yansıtacak cevapları vermeniz önem taşımaktadır.

Zaman ayırdığınız ve katkılarınız için teşekkürler.

Ömer Faruk ŞARKBAY
İstanbul Gelişim Üniversitesi
Lisansüstü Eğitim Enstitüsü
Doktora Öğrencisi

Dr. Öğr. Üyesi Abdül'naim TEMUR
İstanbul Gelişim Üniversitesi
Lisansüstü Eğitim Enstitüsü
Doktora Tez Danışmanı

EK-A Demografik Özelliklerle ilgili Sorular

1. Cinsiyetiniz?
 - a. Kadın ()
 - b. Erkek ()
2. Yaşınız?
 - a. 19-25 Yaş ()
 - b. 26-32 Yaş ()
 - c. 33-39 Yaş ()
 - d. 40-46 Yaş ()
 - e. 47 ve üstü ()
3. Medeni Durumunuz?
 - a. Bekar ()
 - b. Evli ()
 - c. Boşanmış ()
4. Eğitim Durumunuz?
 - a. İlköğretim ()
 - b. Lise ()
 - c. Ön Lisans ()
 - d. Lisans ()
 - e. Yüksek Lisans ve Üstü ()
5. Çalıştığınız Sektör?
 - a. Özel Sektör ()
 - b. Kamuya Bağlı Sağlık Hizmeti Veren Kuruluşlar ()
 - c. Eğitim ve Araştırma Hastaneleri ()
 - d. Diğer ()
6. Çalıştığınız Pozisyon?
 - a. Dişhekimisi ()
 - b. Uzman Dişhekimisi ()
 - c. Doçent Dr/ Prof Dr ()
 - d. Hemşire/Ağız dış sağlığı teknikeri
 - e. İdari Kadro (Enfeksiyon, eğitim, kalite) ()
 - f. Diğer ()
6. Bu işyerinde ne kadar süredir çalışıyorsunuz?
 - a. 1-3 yıl ()
 - b. 4-6 Yıl ()
 - c. 7-9 Yıl ()
 - d. 10-12 Yıl ()
 - e. 13 Yıl ve üzeri ()

EK-B Yalın Yönetim Ölçeği (Çalışanlar için) Derin (2008, s. 230).

Aşağıdaki sorularda sizin için en uygun olan seçeneğe “+” işareti koyarak tercihinizi belirtiniz. Cevaplayacağınız sorularda; (1) Tamamen katılmıyorum, (2) Katılmıyorum, (3) Kararsızım (4) Katılıyorum, (5) Tamamen katılıyorum seçeneğini ifade etmektedir.						
Söz konusu ölçek; yönetici ve çalışan tutumu (1-11 aralığındaki sorular) mesleki tatmin ve iş yükü (12-21 aralığındaki sorular) hareket israfı, stok israfı ve fiziki koşullar (22-24 aralığındaki sorular) olmak üzere toplam 3 boyuttan ve 24 sorudan oluşmaktadır.	Tamamen katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen katılıyorum	
1- Hastane de, işlerle ilgili kararlara katılma konusunda inisiyatif tanımaktadır.	1	2	3	4	5	
2- Hastane de öneride bulunma konusunda çalışanlar cesaretlendirmektedir.	1	2	3	4	5	
3- Hastane, kendi işlerimizle ilgili problemleri çözebilmemiz konusunda bizi cesaretlendirmektedir.	1	2	3	4	5	
4- Hastane de yöneticiler ,sadece “emreden” değil de “yönlendirici biri” gibi davranmaya dikkat etmektedirler.	1	2	3	4	5	
5- Hastane de kurumun hedefleri hakkında bireylere bilgi verilmektedir.	1	2	3	4	5	
6- Hastane yetki ve sorumluluk verilmesinde, denkliği ve adaleti sağlayabilmektedir.	1	2	3	4	5	
7- Hastane de çalışma ortamı yalın, sade ve temizdir.	1	2	3	4	5	
8- Hastane de çalışma ortamı zaman ve emek kayıplarını azaltıcı niteliktedir.	1	2	3	4	5	
9- Hastane de gereksiz işlerin iş programlarından çıkarılmasına yönelik devamlı bir araştırma ve iyileştirme yapılmaktadır?	1	2	3	4	5	
10- Hastane de ast-üst ilişkilerinin bir kenara bırakılıp sorunların	1	2	3	4	5	

	karşılıklı tartışıldığı toplantılar yapılmaktadır?					
	11- Hastane de malzeme, evrak vb. her türlü işlemlerinize taleplerinize uygun ve tam zamanında karşılanmaktadır.	1	2	3	4	5
Mesleki Tatmin ve İş Yüğü	12- Hastane de insanlara değer verilmektedir.	1	2	3	4	5
	13- Hastane de iş yükü dağıtırken adil ve dengeli olmaya önem verilmektedir.	1	2	3	4	5
	14- Hastane de eşit işe eşit ücret ilkesi uygulanmaktadır.	1	2	3	4	5
	15- “Gönüllü olarak fazla mesaiye kalmak” gibi hastaneye ek bir katkıda bulunduğunuzda yaptığımız bu fedakarlıktan dolayı, yöneticileriniz sizi ödüllendirmektedir.	1	2	3	4	5
	16- Hastane de, çalışanların iş sağlığı ve güvenliğine önem verilmektedir.	1	2	3	4	5
	17- Hastane de, çalışanların işlerini kolaylaştırmak amacıyla yeni ve gerekli düzenlemeler uygulamaktadır.	1	2	3	4	5
	18- Hastane samimiyetin hakim olduğu aile ortamı gibi bir ortamı sunmaktadır.	1	2	3	4	5
	19- Hastane de takım ruhu hâkimdir.	1	2	3	4	5
	20- Hastane de gerektiğinde en üst düzey yöneticiye ulaşabilmeniz için geçmeniz gereken yönetici basamakları size göre azdır.	1	2	3	4	5
	21- Hastane de sağlıklı iletişim üst seviyededir.	1	2	3	4	5

Hareket İsrafı, Stok İsrafı ve Fiziki Koşullar	22- Hastane de çalışan sürekliliğine (İş güvencesi) önem verilmektedir.	1	2	3	4	5
	23- Hastane deki, işlerle ilgili olarak eğitim olanaklarını sunmaktadır.	1	2	3	4	5
	24- Hastane de sosyal imkanlar (geziler, spor vs.) tanınmaktadır.	1	2	3	4	5

EK-C Hizmet Kalitesi Ölçeği (Çalışanlar için)

Aşağıdaki sorularda sizin için en uygun olan seçeneğe “+” işareti koyarak tercihinizi belirtiniz. Cevaplayacağınız sorularda; (1) Tamamen katılmıyorum, (2) Katılmıyorum, (3) Kararsızım (4) Katılıyorum, (5) Tamamen katılıyorum seçeneğini ifade etmektedir.		Tamamen katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen katılıyorum
FİZİKSEL ÖZELLİKLER	1. Hastanemiz güncel ekipmanlara sahiptir.	1	2	3	4	5
	2. Hastanemizin fiziksel olanakları görsel olarak çekicidir.	1	2	3	4	5
GÜVEN	3. Hastanemizin kıyafetleri zarif görünüyor.	1	2	3	4	5
	4. Hastanemizin fiziksel olanakları görünümü, sağladıkları hizmetlerle uyumlu.	1	2	3	4	5
	5. Hastanemiz bir şeyi belirli bir tarihte yapmayı taahhüt ederse yapar.	1	2	3	4	5
	6. Problem yaşandığında, hastane personeli sempatik ve güven verici davranır.	1	2	3	4	5
	7. Hastanemiz güvenilirdir.	1	2	3	4	5
	8. Hastanemiz yaptığı işi taahhüt ettiği zamanda yapar.	1	2	3	4	5
	9. Hastanemiz kayıtlarını eksiksiz bir şekilde tutar.	1	2	3	4	5

GERÇEKLIK (CEVAP VEREBİLME K)	10. Hastanemiz müşterilerine hizmetin tam olarak ne zaman verileceğini söyemez.	1	2	3	4	5
	11. Hastanemiz personelinden hızlı hizmet alamazsınız.	1	2	3	4	5
	12. Hastanemizin personeli müşterilerine yardım etmek için her zaman istekli davranmaz.	1	2	3	4	5
	13. Hastanemizin personeli müşteri taleplerini hemen karşılamayacak kadar meşguldür.	1	2	3	4	5
GÜVENİLİRLİK	14. Hastanemizin personeline güvenebilirsiniz	1	2	3	4	5
	15. Hastanemizin personeli ile yaptığınız işlemlerde kendinizi güvende hissedersiniz.	1	2	3	4	5
	16. Hastanemizin personeli kibardır.	1	2	3	4	5
	17. Hastanemizin çalışanları işlerini daha iyi yapabilmeleri için yeterli desteği hastaneden alırlar.	1	2	3	4	5
	18. Hastanemizin	1	2	3	4	5

	çalışanları kişiye özel ilgi göstermez.					
EMPATİ	19. Hastane, çalışanlarına özel ilgi gösterilmez.	1	2	3	4	5
	20. Hastane, çalışanların neye ihtiyacı olduğunu bilmez.	1	2	3	4	5
	21. Hastane, çalışanları ile gönülden ilgilenmez.	1	2	3	4	5
	22. Hastanemiz, tüm müşterilerine uygun çalışma saatlerine sahip değildir.	1	2	3	4	5

Kaynak: Beydoğan ve Kalyoncuoğlu, (2017,s. 74)