

# Sağlık Çalışanlarında Belirsizlik Algısı ile İş Doymu Arasında Toplam Kalite Yönetiminin Aracı Rolü: Sağlık Çalışanları Örneği

## The Mediating Role of Total Quality Management Between Uncertainty Perception and Job Satisfaction in Healthcare Workers: The Case of Healthcare Workers

Suzan Urgan<sup>1</sup>, Aysel Çetindere Filiz<sup>2</sup>, Ümmühan Kılıç<sup>3</sup>

<sup>1</sup>Ondokuz Mayıs Üniversitesi, Bafra İşletme Fakültesi, Sigortacılık ve Aktüerya Bilimleri Bölümü, Samsun, Türkiye

<sup>2</sup>Ondokuz Mayıs Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, Samsun, Türkiye

<sup>3</sup>Samsun İl Sağlık Müdürlüğü, Ar-Ge ve Projeler Birimi, Samsun, Türkiye

**Cite as:** Urgan S, Çetindere Filiz A, Kılıç Ü. Sağlık çalışanlarında belirsizlik algısı ile iş doymu arasında toplam kalite yönetiminin aracı rolü: Sağlık çalışanları örneği. Sağlık ve Hemşirelik Yönetimi Dergisi. 2024;11(3):562-570.

**DOI:** 10.54304/SHYD.2024.61580

### Öz

**Amaç:** Araştırmanın amacı, sağlık çalışanlarının algılamış olduğu belirsizliğin iş doymu düzeylerine etkisinde toplam kalite yönetimi uygulamalarının aracı rolünü belirlemektir.

**Yöntem:** Araştırmanın verileri, gelişigüzel örnekleme yöntemiyle kamu hastanelerinde görev yapan sağlık çalışanlarından anket tekniği kullanılarak Haziran-Aralık 2023 tarihleri arasında toplanmıştır. Elde edilen veriler SPSS Paket Programının 21. versiyonu ile analiz edilmiştir. Analiz kapsamında Baron ve Kenny'in dört basamaklı regresyon modeli kullanılmış ve Sobel testi uygulanmıştır.

**Bulgular:** Araştırmaya katılanların %63,7'si kadın, %83'ü evli ve %47,1'i 36-45 yaş aralığında bulunmuştur. Katılımcıların, %36,3'ünün lisans mezunu olduğu ve %57,8'inin hemşire, olduğu saptanmıştır. Örgütsel Belirsizlik Algısı Ölçeğinin Cronbach alfa iç tutarlılık katsayısı 0,92 olarak, Toplam Kalite Yönetimi Ölçeğinin Cronbach alfa iç tutarlılık katsayısı ise 0,95 olarak bulunmuştur. Analizler sonucunda, örgütsel belirsizlik algısıyla iş doymu arasında toplam kalite yönetiminin kısmi aracı rolü oynadığı sonucu ortaya çıkarılmıştır.

**Sonuç:** Sonuçlar, sağlık çalışanlarındaki belirsizlik algısının toplam kalite yönetimi uygulamalarıyla azaltıldığını ve iş doymu artırdığını göstermektedir.

**Anahtar Sözcükler:** Toplam kalite yönetimi, örgütsel belirsizlik, iş doymu.

### Abstract

**Aim:** The aim of the study is to determine the mediating role of total quality management practices in the effect of uncertainty perceived by healthcare workers on their job satisfaction levels.

**Method:** The perception of uncertainty brought about by today's changes is very common in healthcare professionals. This situation may negatively affect their perception of job satisfaction. It is predicted that this negative effect can be changed by quality management practices in health institutions and job satisfaction level can be increased. The data of the study were collected between June-December 2023 by using the survey technique from health care professionals working in public hospitals by convenience sampling method. The data obtained were analysed with the 21st version of the SPSS Package Program. Within the scope of the analysis, Baron and Kenny's four-step regression model was used and Sobel test was applied.

**Results:** It was found that 63.7% of the participants were female, 83% were married and 47.1% were in the 36-45 age range. It was found that 36.3% of the participants were undergraduate graduates and 57.8% of them were nurses. The Cronbach alpha internal consistency coefficient of the Perception of Organisational Uncertainty Scale was found to be 0.92 and the Cronbach alpha internal consistency coefficient of the Total Quality Management Scale was found to be 0.95. As a result of the analyses, it was concluded that total quality management plays a partial mediating role between the perception of organisational uncertainty and job satisfaction.

**Conclusion:** As a result of the analyses, it was concluded that total quality management played a partial mediating role between the perception of organisational uncertainty and job satisfaction.

**Keywords:** Total quality management, organisational uncertainty, job satisfaction.

**Corresponding author / Sorumlu yazar:** Ümmühan Kılıç • ummuhankilic10@gmail.com

**Recieved / Geliş:** 17.05.2024 • **Accepted / Kabul:** 29.12.2024 • **Published Online / Online Yayın:** 31.12.2024

## Giriş

Sağlık hizmetleri, fiziksel, ruhsal ve sosyal iyilik halini tam olarak ortaya koymak amacıyla bireylere veya topluma sunulan her türlü hizmet olarak tanımlanmaktadır (Erkan ve Ünal, 2022). Sağlık hizmetlerinin büyük bir kısmını oluşturan hastanelerde, Toplam Kalite Yönetimi (TKY) uygulamaları ile sağlık hizmetleri sistematik, doğru, tutarlı, kaliteli, şeffaf, iyi planlanmış, hızlı ve eksiksiz bir şekilde sunulabilmektedir (Aksoy ve Subaşı, 2015). Kalite, hesap verebilirlik ve toplum sağlığının iyileştirilmesine yönelik artan gereksinim, birçok ülkenin kalite yönetimi programlarına yönelmesine neden olmuş ve sağlık kuruluşları bu programları uygulamaya başlamıştır. Sağlık kuruluşlarında yürütülen TKY uygulamalarıyla, en uygun sağlık hizmeti kalitesini, hasta ve çalışan memnuniyetini ve genel performans düzeylerini artırmak için iş akışları yeniden düzenlenmektedir (Atalıç ve Çiçek, 2021).

TKY, sürekli gelişen bir örgütün temelini oluşturan hem bir değeri hem de bir dizi yol gösterici ilkeyi yansıtan, birçok kuruluştaki hizmet ve ürün kalitesini artırmak, kusur oranlarını azaltmaya yardımcı olmak ve müşteri memnuniyetini kazanmak için benimsenen bir yönetim yaklaşımıdır (Aminuddin ve ark., 2022). Bu yönetim yaklaşımını benimseyen sağlık kuruluşları, yatarak tedavi ve bakım süreçlerinde sürekli iyileştirme sağlayarak müşteri beklentilerini aşan yüksek kalite ve standartlara ulaşabilmektedir. Sağlık kuruluşlarında örgütsel mükemmelliğin bütünlüklü bir sistem olarak sağlanması hem çalışanların hem de hizmet alanların doyumuyla doğrudan ilişkilidir. Hasta ve hasta yakınlarının memnuniyeti ile sağlık hizmeti verenlerin iş doyumunun en uygun düzeyde tutulması örgütsel mükemmelliğe ulaşmada en temel gereklilik olarak belirtilmektedir (Atalıç ve Çiçek, 2021).

TKY uygulamalarıyla, örgütlerde bir değişim ve geçiş süreci yaşandığı için bu süreçte belirsiz bir ortam oluşabilmektedir. Bu belirsizlik tipik olarak değişimin amacı, beklenen sonuçları ve bu değişimin bireyin iş güvenliği, gelecekteki beklentileri veya örgütsel yapısındaki ve kültüründeki değişiklikler üzerindeki etkileriyle ilgili olabilmektedir. Özellikle de çalışanlar değişimin doğasını anlamadıklarında ve işlerinde yaratabileceği sonuçları bilmediklerinde kendilerini bu değişimle başa çıkma konusunda yetersiz hissedebilmektedirler. Ayrıca değişim deneyiminin neden olduğu gerginlik, çalışanlarda iş doyumunun azalmasına neden olabilmektedir (Bordia ve ark., 2004). Richardson ve Schneller (1998) sağlık hizmetlerinde değişimin hızlı ve sıklıkla öngörülemez olduğunu öne sürmektedir. Sağlık sektöründe çalışanlar, genellikle kendilerini öngörülemez ve çalkantılı, aynı zamanda karmaşık ve kafa karıştırıcı bir sektörde çalışıyor olarak algılamaktadırlar. "Belirsizlik", sağlık hizmeti ortamının bu kritik özelliğini tanımlamak için sıklıkla kullanılan terimlerden biridir. Sağlık sektöründe çalışanlar tarafından yüksek düzeyde algılanan belirsizlikten kaynaklanan stres, karar alma kalitesi ve iş doyumunu üzerinde ciddi etkilere sahip olabilmekte ve örgütün varlığını sürdürmesini tehlikeye atabilmektedir. Ayrıca algılanan belirsizliğin yüksek düzeyde olması moralin düşük olmasına, çaresizlik hissine ve örgütten ayrılma olasılığının yüksek olmasına neden olabilmektedir (Begun ve Kaissi, 2004). Kalite yönetimi uygulamaları çalışanları iş süreçlerinin sorumluluğunu alma konusunda güçlendirmekle birlikte bireylerin yeni roller, davranışlar ve tutumlar üstlenmesini de gerektirmektedir. Kalite yönetimi uygulamalarının çalışanların yaptıkları işlerin sonuçları üzerindeki etkilerine ilişkin tartışmanın iki tarafı bulunmaktadır. Bazıları çalışanları güçlendirmenin iş doyumunu artırabileceğini belirtirken, bazıları ise kalite yönetimi uygulamalarının çalışanlar üzerinde daha fazla iş talebi ve kontrolü dayatabileceğini ve sonuç olarak bu durumun bunaltıcı olabileceğini, bireyleri 'insanlıktan çıkmış otomatlara' dönüştürebileceğini öne sürmektedir (Liu ve Liu, 2014).

Çalışanların yaptıkları işten doyum sağlamaları TKY'nin ana hedeflerinden biri (Aminuddin ve ark., 2022) olup iş doyumunu, çalışanın fiili sonuçları gereksinim duyduğu sonuçlarla karşılaştırmasından kaynaklı işe verilen duygusal bir tepki özelliği taşıyan, bireylerin kişisel özelliklerinden ve yakın örgütsel ortamdan gelen dışsal etmenlerden etkilenen devimsel bir konu olmaktadır (Adawiyah, 2020; Pandey ve Basnet, 2021). Hizmet sektörünün önemli bir kısmını oluşturan hastanelerde, çalışan memnuniyeti hasta memnuniyetini de etkilemektedir. Hastalar kuruluşun dış müşterileri ve çalışanlar da iç müşterileri olarak mevcut çalışma ortamını oluşturmaktadır. Literatürde yer alan çalışmalar, sağlık sektöründe çalışanların yaptıkları işten duydukları tatmin düzeyinin artması ile hastalara sunulan bakım kalitesi arasında pozitif bir ilişkinin olduğunu göstermektedir. İş tatmin düzeylerinin düşmesi iş devamsızlıklarına, şikayetlere, strese, işten ayrılmalara, hizmet alımı esnasında artan bekleme sürelerine, psikolojik rahatsızlıklara ve çeşitli tıbbi hatalara neden olmaktadır (Karaferis ve ark., 2022).

Literatüre bakıldığında örgütsel belirsizlik, iş doyumunu ve TKY kavramlarının ilişkisi ayrı ayrı incelenmiştir. Bu çalışmada literatürde üzerine çalışılmamış olan örgütsel belirsizliğin iş doyumunu üzerindeki etkisinde TKY uygulamalarının aracılık rolü sağlık çalışanları özelinde araştırılarak literatüre katkı sağlamak amaçlanmıştır. Bu amaçla çalışmada öncelikle temel değişkenler ile bu değişkenler arasındaki ilişkiler kavramsal açıdan ele alınmış ve uygulamadan elde edilen veriler üzerinden yapılan analizlerin sonuçları yorumlanmıştır.

Toplam Kalite Yönetimi (TKY), müşteri odaklılık, çalışanların katılımı, değişkenliğin azaltılması, sistem ve süreçlerin sürekli iyileştirilmesi gibi temel ilkelere odaklanarak kuruluş çapında kalite iyileştirme programlarının tasarlanıp uygulanmasıyla ele alınan bir kavramdır (Wang ve ark., 2019). 1980 yılından günümüze kadar birçok işletme TKY'ye önem vermekte olup TKY uygulamaları ile maliyetlerin düşmesi, mal ve hizmet kalitesinde iyileşmelerin sağlanması sonucunda artan üretim performansı ile işletmelerin rekabet gücünün arttığı belirtilmektedir (Yang, 2006). TKY müşteri odaklı bir yönetim sistemi olması nedeniyle, bireysel çalışmadan çok takım çalışmasını gerektirmektedir. Bu sistemde kaliteyi iyileştirmek, üst yönetimden başlayarak tüm çalışanların sorumluluklarını yerine getirmesine, takım halinde çalışmasına ve iş disiplininde süreklilik göstermesine bağlı olmaktadır.

TKY, tüketicilerin gereksinim ve isteklerini en ekonomik düzeyde karşılamak üzere kalitenin kuruluşta oluşturulması, geliştirilmesi ve korunması amacıyla çeşitli bölümler tarafından yürütülen çalışmaları bir araya getiren ve uyumlaştıran bir sistemdir (Aksoy ve Subaşı, 2015). Bu yönetim sisteminde olası sorunların önlenmesi için denetime odaklanılmakta, örgüt içi korkular ile rekabet duygusu yerine sürece önem verilmekte ve dikey hiyerarşik bir örgütlenme yerine yatay bir yapı benimsenmektedir. TKY uygulamalarında en temel amaç hizmet verenlerin ve alanların memnuniyetinin sağlanmasıdır (Erkan ve Ünal, 2022). Ayrıca verimliliği, güvenilirliği ve kaliteyi artırmak amacıyla bir üretim sürecindeki veya hizmet dağıtım sistemindeki farklılıkları azaltmak veya ortadan kaldırmak amaçlanmaktadır (Liu ve Liu, 2014). Üst yönetimin önderliği, müşteri odaklılık, çalışanların katılımı ve iletişimi, sürekli iyileştirme, hedef ve verilerle yönetim, süreç yönetimi, önleme odaklı yaklaşımlar ve sürekli eğitim gibi ilkeler TKY'nin temelini oluşturmaktadır (Erkan ve Ünal, 2022; Aminuddin ve ark., 2022).

Örgütsel belirsizlik kavramını ele almadan önce belirsizlik kavramı incelendiğinde; "bireyin bir şeyi doğru bir şekilde tahmin etme konusunda algıladığı yetersizlik" anlamında çevrenin bir özelliği ya da psikolojik bir durum olarak tanımlanmaktadır. Belirsizlik durumunda kendimiz veya etrafımızdaki çevre hakkında bir şeyler bilmemek, bilinmeyeceği hazırlanamayacağımız veya onunla başa çıkamayacağımız için uyumsuzluk yaratmaktadır (Bordia ve ark., 2004). Örgütler, belirsizliğin ana nedenlerinden olan yenilik, karmaşıklık ve çözümlenmezlik nedeniyle kargaşa içinde, karmaşık ve belirsiz ortamlarda yaşamını sürdürmeye çalışmaktadır. Örgütler, bu değişimlerden zarara uğramadan kolay uyum sağlayacakları biçimde stratejiler geliştirmektedirler (Yazgan ve Topaloğlu, 2020).

Örgütsel belirsizlik, örgütler için kaçınılmaz bir durum olup bu durum, örgütlerin her türden değişimi içlerinde barındıran açık ve değişimi sürdüren sistemler olmalarından kaynaklanmaktadır. Çalışma yaşamında görünen her türden değişim, örgütler için birçok değişimi içerisinde barındırması nedeniyle örgütsel açıdan çok fazla istenen bir durum olmamaktadır. Çünkü belirsizliğin yarattığı durumlar gözle görülür bir şekilde örgütlerin performansı üzerinde etkili olabilmektedir. Örneğin; yetersiz bilgi akışına dayalı yüksek belirsizlik durumunda, örgütlerin etkinliği azalabilmekte ve yöneticilerin akılcı karar alabilmeleri zorlaşabilmektedir (Polat ve Arabacı, 2015). Belirsizlik, sağlık hizmetlerinin sunumunda da tıbbi bakım süreci boyunca karar alma süreçlerini önemli ölçüde etkileyebilmektedir. Belirsizlik ortamında bireylerde artan kaygı düzeyi olumsuz bilişsel ve duygusal tepkileri tetikleyerek uygun olmayan karar alma ve kaçınma davranışlarına yol açabilmektedir. Ayrıca belirsizlik ortamında, güvenilir, inandırıcı veya yeterli bilginin olmaması durumunda belirli sağlık olaylarının anlaşılmasını daha da zorlaştıran çok sayıda risk etmeni ortaya çıkabilmektedir (Kalke ve ark., 2021).

Yapılan araştırmalara göre örgütsel düzeyde belirsizlik sınıflamasının en başında çevresel belirsizlik gelmektedir (Polat ve Arabacı, 2015). Milliken'e (1987) göre durum (algılanan çevresel belirsizlik), etki ve tepki belirsizliği olmak üzere üç farklı çevresel belirsizlik türü bulunmaktadır. Yöneticiler, örgütsel ortamı veya bu ortamın belirli bir bileşenini öngörülemez olarak algıladıklarında "durum" belirsizliği yaşamaktadırlar. Örneğin, rakiplerin olası davranışları konusunda yaşanan belirsizlik bu türden bir belirsizliktir. "Etki belirsizliği", bireyin çevresel olay veya değişikliklerin kendi üzerinde ne gibi etkileri olacağını öngörebilme yeteneği ile ilgili olup çevresel değişimin kuruluş üzerindeki etkisinin niteliğinin ne olacağını öngörememe olarak tanımlanmaktadır. "Tepki belirsizliği" ise kuruluş için hangi yanıt seçeneklerinin var olduğunu ve her birinin değerinin veya yararının ne olabileceğini anlama çabalarıyla ilişkilidir ve tepki seçeneklerine ilişkin bilgi eksikliği ve/veya tepkiyi öngörememe olarak tanımlanmaktadır. Bu tür bir belirsizlik durumu acil bir karar verme gereksinimi olduğunda yaşanmaktadır (Milliken, 1987). Örgütlerin her türden örgütsel belirsizliğin üstesinden gelebilmeleri için çevresel etkilere karşı daha esnek yapılar kurmaları, devam eden ve yaklaşan çevresel gelişmeleri izlemeleri, değişimi uyumlaştırmaları, örgütlerinde birlikteliği ve gönüllü katılımı desteklemeleri gerekmektedir (Polat ve Arabacı, 2015).

İş doyumunu, kişinin işine ve iş deneyimine yönelik hoş veya olumlu nitelik taşıyan psikolojik, duygusal ve değerlendirici bir durum olarak tanımlanmaktadır (Yue ve ark., 2011; Adawiyah ve ark., 2020; Ahmed ve Idris, 2020). Bu tanım doyuma ulaşabilmek için işe ilişkin olumlu duyguların yanı sıra olumlu çevrenin de önemini açıkça vurgulamaktadır. Ancak bir çalışanın doyumunu için iş doyumunu etkileyecek birçok boyutun yerine getirilmesi gerekmektedir. Bu boyutlardan bazıları

maaş, üstler ve meslektaşlarla ilişkiler, çalışma koşulları, ilerleme olasılığı, eğitim vb. olarak sıralanmaktadır. Ancak bireye bağlı olarak bu boyutların her biri genel iş doyumuna farklı derecelerde katkıda bulunmaktadır (Škarica ve Vrtodušić Hrgović, 2021).

İşinden doyumlu çalışanlar, iyi bir çalışma ortamı yaratmakta ve bu da performansın artmasına, iş gören devir hızının azalmasına ve müşteri hizmetlerinin iyileştirilmesine neden olabilmektedir (Kivimaki ve ark.,1994). Yaptıkları işi anlamlı bularak sahiplenen çalışanların iş doyum düzeylerinin artması hem çalışanların hem de kurumun performansının artmasına yol açmaktadır. Kurumlarda iş doyumunu sürekli kılabacak olan yöneticiler olup iş doyumunu bir kez karşılanıp sonra göz ardı edilebilecek bir konu olmamaktadır (Işık ve ark., 2023). İnsanların sürekli olarak yaşamlarının en önemli yıllarını çalışarak geçirmeleri nedeniyle, işlerinde doyum arama eğiliminde olmaları kaçınılmaz bir durum olmaktadır.

Sağlık hizmeti sunulan kuruluşlarda hizmet kalitesini artırmak amacıyla sağlık çalışanlarının (doktor, hemşire, tıp teknisyeni vb.) iş doyum düzeyleri yaygın olarak ölçülmektedir. Bu ölçümlere göre yapılan değerlendirmeler doğrultusunda, çalışanlara sağlanacak desteğin örgütsel kalite iyileştirme çalışmalarında ve hasta güvenliği ile bakım kalitesinin artırılmasında önemli katkıları bulunmaktadır. Çünkü sağlık kuruluşundaki paydaşların özellikle de sağlık çalışanlarının, kuruluşun kalite iyileştirme çalışmalarının performansını, bakım kalitesini, güvenlik standartlarını ve tüketici doyumunu artırma gücüne sahip olduğu kabul edilmektedir (Atalığ ve Çiçek, 2021).

*Çalışmanın Değişkenleri Arasındaki İlişkiler:* TKY uygulamalarının geliştirilmesi çalışanların iş doyumunu için bir temel oluşturmaktadır. İş doyumunu yüksek olan çalışanlar, işlerine ilgi duyan, istekli ve işinden keyif alan çalışanlar olmaktadır. TKY uygulamalarında çalışanların eğitilerek güçlendirilmesi, sorun çözme ve karar alma süreçlerine katılımının sağlanması ve onların önemli bir paydaş olarak değerlendirilmesi sosyal anlamda bağlılıklarını da desteklemektedir (Aminuddin ve ark., 2022).

Çeşitli ülkelerde ve endüstrilerde TKY uygulamaları ile iş doyum arasındaki ilişkilerin incelendiği çok sayıda çalışma (Morrow, 1997; Boselie ve van der Wiele, 2002; Kim, 2002; Yang, 2006; Boon ve ark., 2007; Prajogo ve Cooper, 2010; Pandey ve Basnet, 2021; Aminuddin ve ark., 2022) yürütüldüğü görülmüştür. Ancak sağlık çalışanları özelinde TKY uygulamalarının iş doyum üzerindeki etkilerini konu alan çalışmaların sınırlı sayıda olduğu belirlenmiştir. Alan yazında sınırlı sayıda yer alan bu çalışmalar değerlendirildiğinde; Kivimaki ve arkadaşları (1994), tıbbi hizmet sunan çalışanların yaptıkları işten memnuniyet duymaları halinde kalite iyileştirme kapsamında yürütülen yenilikçi çalışmalara katkıda bulunmak, diğer birim çalışanlarıyla etkili iletişim kurmak ve karar alma süreçlerinde yönetime destek sağlamak konusunda daha istekli olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Škarica ve Vrtodušić Hrgović (2021), sağlık kurumlarında çalışanların iş doyum boyutlarına yönelik tutumlarını ve TKY uygulama düzeyine ilişkin algılarını, kişisel ve mesleki özelliklerine göre değerlendirmişlerdir. Işık ve arkadaşları (2023) yaptıkları çalışmada, özel bir hastanede uygulanan kalite uygulamalarını çalışanların iş doyum ve örgütsel bağlılığı üzerindeki etkileri bakımından değerlendirmişlerdir. Alsalamah (2023), sağlık sektöründe TKY uygulamalarının çalışanların memnuniyeti üzerindeki etkisini değerlendirmiştir. Elde edilen bulgular müşteri odaklılık, sürekli iyileştirme, süreç yönetimi, çalışanların katılımı, önderlik, vizyon, iletişim ve entegre sistemlerin çalışan doyumuyla olumlu ve anlamlı bir şekilde bağlantılı olduğunu göstermiştir.

Alan yazında çeşitli sektörlerde TKY uygulamaları ile iş doyum arasındaki ilişkilerin incelendiği çalışmalar olmasına karşın, örgütsel belirsizlik ile iş doyum arasındaki ilişkinin araştırıldığı sınırlı sayıda çalışmaya rastlanılmıştır. Örgütsel belirsizlik ile iş doyum arasındaki ilişkiyi araştıran Ferris (1977)'e göre bireylerin davranışları, çevresel uyarılara verilen tepkiler tarafından belirlendiğinden, çevresel belirsizlik algısının bireysel davranış ve dolayısıyla iş performansı üzerinde etkiye sahip olacağını beklemek anlamlı olacaktır.

## Yöntem

**Araştırmanın Amacı:** Araştırmanın amacı, sağlık çalışanlarının algılamış olduğu belirsizliğin iş doyum düzeylerine etkisinde TKY uygulamalarının aracı rolünü belirlemektir.

**Araştırmanın Tipi:** İlişki arayıcı nicel bir araştırmadır.

**Araştırmanın Hipotezi:** H1: Örgütsel belirsizlik algısıyla iş doyum arasında toplam kalite yönetiminin aracı rolü vardır.

**Araştırmanın Yeri ve Zamanı:** Veriler, Haziran-Aralık 2023 tarihleri arasında Türkiye'nin kuzeyinde bulunan il sağlık müdürlüğüne bağlı hastanelerde çalışan sağlık çalışanlarından toplanmıştır.

**Araştırmanın Evren ve Örnekleme:** Çalışmanın yapılacağı ilin İl Sağlık Müdürlüğünden alınan veriler doğrultusunda çalışmanın evrenini 15731 sağlık çalışanı oluşturmaktadır. Evreni oluşturan çalışanların 2138'i doktor, 7258'i ebe ve hemşire, 4107'si diğer sağlık hizmetleri sınıfı, 5228'i ise memur, işçi ve teknik hizmetler sınıfında bulunmaktadır. Çalışmada, gelişigüzel örnekleme yöntemi ile anketi doldurmaya gönüllü olan 102 sağlık çalışanından veriler toplanmıştır. Örneklem sayısı %90 güven düzeyi ve %10'luk hata payı ile evreni temsil etmektedir (Aktürk ve Tekman, 2016).

**Veri Toplama Araçları:** Çalışmada kullanılan veri toplama aracı dört bölümden oluşmaktadır.

**Kişisel ve mesleki özellikler bilgi formu:** Araştırmacılar tarafından oluşturulan ve katılımcıların yaş, cinsiyet, eğitim durumu, medeni durum ve mesleğini sorgulayan toplam altı sorudan oluşan bir formdur.

**Örgütsel Belirsizlik Algısı Ölçeği:** Schweiger ve Denisi (1991) tarafından geliştirilen ölçeğin Türkçeye uyarlanması Tınazpete (2010) tarafından gerçekleştirilmiştir. Ölçek 17 madde ve üç alt boyuttan oluşmaktadır. Bu boyutlar; *nedensel ilişkilerin genel belirsizliği* (1.,2.,10.,11., 12.,13.,14.,15. ve 17. sorular), *geribildirim uzun zaman alması* (18.,19.,20. ve 21. sorular) ve *bilginin açık olmaması* (4.,6.,8. ve 9. sorular) boyutlarıdır. 6'lı likert tipi ölçek "kesinlikle belirgin", "oldukça belirgin", "belirgin", "belirsiz", "oldukça belirsiz" ve "kesinlikle belirsiz" olarak 6 ve 1 puan arasında puanlanmıştır. Tınazpete (2010) tarafından ölçeğin toplam Cronbach Alfa iç tutarlılık katsayısı 0,93 olarak bulunmuştur. Bu çalışmada, Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) testi 0,879 ve Cronbach Alfa katsayısı 0,92 olarak bulunmuştur.

**İş Tatmini (Doyumu) Ölçeği:** Hackman ve Oldham (1980) tarafından geliştirilen ölçek, Basım ve Şeşen (2009) tarafından Türkçeye uyarlanmıştır. Beş maddelik tek boyutlu 5'li likert tipi ölçek "hiç katılmıyorum" ile "tamamen katılıyorum" şeklinde işaretlenmektedir ve 5 ile 1 arasında puanlanmaktadır. Basım ve Şeşen (2009) Cronbach Alfa katsayısını 0,84 olarak hesaplamıştır. Bu çalışmada KMO testi 0,857 ve Cronbach Alfa katsayısı 0,91 olarak bulunmuştur.

**Toplam Kalite Yönetimi Ölçeği:** Hung ve arkadaşları (2011) tarafından geliştirilmiştir. Özgün ölçek 17 sorudan ve dört boyuttan oluşmaktadır. 1. ve 5. sorular *müşteri odaklılık*, 6. ve 9. sorular *üst yönetim desteği*, 10. ve 12. sorular *sürekli iyileştirme* ve 13. ve 17. sorular *katılım* boyutuna karşılık gelmektedir. 5'li likert tipi ölçek soruları "hiç katılmıyorum" ile "tamamen katılıyorum" şeklinde işaretlenmektedir ve 5 ile 1 arasında puanlanmaktadır. Hung ve arkadaşları (2011) özgün ölçeğin Cronbach alfa katsayısını 0,87 olarak bulurken, Türkçe uyarlamasını yapan Akkanat (2022) katsayısı 0,91 olarak belirlemiştir. Bu çalışmada KMO testi 0,922 ve Cronbach Alfa katsayısı 0,952 olarak bulunmuştur.

**Verilerin Toplanması:** Veriler, çevrim içi ortamda Google formlar aracılığı ile toplanmıştır. Verilerin toplanmasında İl Sağlık Müdürlüğünden kurum izni alınmış ve barkod okutma yöntemi resmi yazıya ektilerle tüm bağlı hastanelere gönderilmiştir. Birer ay aralıklarla iki kez çevrim içi ortamdan hatırlatmalar yapılmış ve 102 katılımcı araştırmaya katılmaya gönüllü olmuştur. Eksik ve yanlış doldurma nedeniyle araştırma kapsamı dışında tutulan anket belirlenmemiştir.

**Verilerin Analizi:** Araştırmada veri analizi SPSS 21.0 istatistik paket programı (Statistical Package for the Social Sciences version 21.0, IBM SPSS; Armonk, NY, USA ile yapılmıştır. Araştırma hipotezinde Baron ve Kenny'in dört basamaklı regresyon modeli kullanılmıştır. Aracılık modellerinin analiz yöntemlerinden biri Baron ve Kenny'nin nedensel basamak yaklaşımıdır. Bunun için bazı varsayımlar önem taşımakta olup temel aracılık modelinin testi belirli adımlar doğrultusunda regresyon analizleri ile meydana getirilmektedir (Gürbüz ve Şahin, 2014). Regresyon analizi basamakları Tablo 1'de yer almaktadır. Hipotez aracılık etkisi için Sobel testi yapılmıştır. Sobel testi aracılık modellerinin istatistiksel olarak anlamlılığını kontrol etmektedir (Gürbüz ve Şahin, 2014) (Tablo 1).

**Tablo 1. Aracılık modeli test adımları**

Adımlar	Analiz	Gösterim
1.	X'in Y üzerindeki etkisinin basit regresyon analizi ile testi (c); $Y=B_0+B_1X+e$	X.....c.....Y
2.	X'in M üzerindeki etkisinin basit regresyon analizi ile testi (a); $M= B_0+B_1X+e$	X.....a.....M
3.	M'in Y üzerindeki etkisinin basit regresyon analizi ile testi (b); $Y= B_0+B_1X+e$	M.....b.....Y
4.	X ve M'in Y üzerindeki etkisinin çoklu regresyon analizi ile testi (b); $Y= B_0+B_1X+ B_2M +e$	M.....b.....Y

**Araştırmanın Etik Yönü:** Araştırmada, 20.06.2023 tarih ve 612 sayılı yazı ile 19 Mayıs Üniversitesi'nin Sosyal ve Beşerî Bilimler Araştırmaları Etik Kurulu'ndan etik izin alınmıştır. Ayrıca İl Sağlık Müdürlüğünden kurum izni ve katılımcılardan bilgilendirilmiş onam çevrim içi ortamda alınmıştır.

**Araştırmanın Sınırlılıkları:** Araştırmada tek merkezden ve sınırlı sayıda veri toplanmış olması, araştırmanın kısıtlılığını oluşturmaktadır.



## Bulgular

Bulgular; katılımcıların kişisel ve mesleki özelliklerinin dağılımı ve çalışmanın hipotezine ilişkin bulgular olmak üzere iki bölümde verilmektedir.

### Katılımcıların Kişisel ve Mesleki Özelliklerine İlişkin Bulgular

Araştırmaya katılanların %63,7'si kadın, %36,3'ü erkek, %83'ü evli ve %17'si bekâr olup yaşlarına göre dağılım incelendiğinde; %3,9'u 18-25, %21,6'sı 26-35, %47,1'i 36-45, %25,5'i 46-55 ve %2'si 56 yaş aralığındadır. Katılımcıların %7,8'i ilkokul ve ortaokul, %6,9'u lise, %18,6'sı ön lisans, %36,3'ü lisans ve %30,4'ü lisansüstü eğitime sahip bulunmuştur. Diğer yandan kadrolarına göre %7,8'i doktor, %57,8'i hemşire, %2,9'u teknisyen, %25,5'i idari hizmetler ve %5,9'u diğer olarak dağılım göstermektedir.

**Tablo 2. Değişkenlere ilişkin ortalama, standart sapma ve korelasyon katsayıları (N:102)**

Değişkenler	Ort.	SS	1	2	3
1. Toplam Kalite Yönetimi	3,16	0,76	1		
2. İş Tatmini	3,16	0,95	0,58**	1	
3. Örgütsel Belirsizlik Algısı	3,58	0,78	0,53**	0,49**	1

\*p<0,05; \*\*p<0,01

### Araştırmanın Hipotezine İlişkin Bulgular

Algılanan örgütsel belirsizlik ve iş doyumu arasındaki ilişkide toplam kalite yönetimi uygulamalarının aracılık rolü Baron ve Kenny'nin nedensel basamak yaklaşımında belirtilen adımlar çerçevesinde analiz edilmiştir. Değişkenlere ait ortalama, standart sapma ve korelasyon katsayıları Tablo 2'de yer almaktadır (Tablo 2).

**Tablo 3. Regresyon analizi sonuçları (N:102)**

Adımlar	Regresyon Katsayıları			Model İstatistikleri
	B	SH	$\beta$	
1. Adım				R <sup>2</sup> =0,247
Bağımsız değişken: Örgütsel Belirsizlik Algısı	0,497	0,106	0,49*	F (1,100)=32,777
Bağımlı değişken: İş Tatmini				p<0,01
2. Adım				R <sup>2</sup> =0,29
Bağımsız değişken: Örgütsel Belirsizlik Algısı	0,538	0,083	0,53*	F (1,100)=40,806
Bağımlı değişken: TKY				p<0,01
3. Adım				R <sup>2</sup> =0,33
Bağımsız değişken: TKY	0,580	0,102	0,58*	F (1,100)=50,654
Bağımlı değişken: İş Tatmini				p<0,01
4. Adım				R <sup>2</sup> =0,620
Bağımsız değişken1: Örgütsel Belirsizlik Algısı	0,318	0,115	0,26*	F (2,99)=30,891
Bağımsız değişken2: TKY	0,548	0,117	0,44*	p<0,01
Bağımlı değişken: İş Tatmini				

SH: Standart hata, TKY: Toplam kalite yönetimi

\*p<0,01

Yapılan regresyon analiziyle; birinci basamakta örgütsel belirsizlik algısının iş doyumu üzerinde olumlu anlamlı etkisi ( $\beta =0,49, p<0,01$ ), ikinci basamakta örgütsel belirsizlik algısının TKY üzerinde olumlu anlamlı etkisi ( $\beta =0,53, p<0,01$ ), üçüncü basamakta TKY'nin iş doyumu üzerinde olumlu anlamlı etkisi ( $\beta =0,58, p<0,01$ ) ortaya çıkarılmıştır. Dördüncü basamakta örgütsel belirsizlik algısı ve TKY'nin birlikte iş doyumu üzerinde etkileri analiz edildiğinde; örgütsel belirsizlik algısının iş doyumu üzerinde olumlu anlamlı etkisinin ( $\beta =0,26, p<0,01$ ) olduğu; TKY'nin iş doyumu üzerinde olumlu yönlü anlamlı bir etkisi olduğu ( $\beta =0,44, p<0,01$ ) bulunmuştur. Burada aracı değişken modele eklendiğinde örgütsel belirsizlik algısının (bağımsız değişken) iş doyumu (bağımlı değişken) üzerindeki etkisi  $\beta =0,49 (p<0,01)$  değerinden  $\beta =0,26 (p<0,01)$  değerine azalmıştır. Bu azalmayı belirten bulgularla örgütsel belirsizlik algısıyla iş doyumu arasında TKY'nin kısmi aracılık rolü oynadığı sonucu ortaya çıkmaktadır. Ayrıca Sobel test hesaplanması (<https://quantpsy.org/sobel/sobel.htm>) ile aracılık etkisinin istatistiksel olarak anlamlı (sobel test=3,98, p<0,001) olduğu saptanmıştır. Yapılan regresyon analizleri Tablo 3'te yer almaktadır (Tablo 3).

## Tartışma

Bu çalışmada örgütsel belirsizlik algısı ile iş doyumunu arasında TKY uygulamalarının aracılık etkisinin olup olmadığı araştırılmıştır. Yapılan analizler sonucu TKY uygulamalarıyla iş doyumunu arasında anlamlı ve olumlu ilişki bulunmuştur. Elde edilen sonuç ile geçmiş çalışmalar karşılaştırıldığında, bu çalışmaların (Boselie ve ark., 2002; Kim, 2002; Aminuddin ve ark., 2022; Yang, 2006; Boon ve ark., 2007; Prajogo ve Cooper, 2010; Pandey ve Basnet, 2021) sonuçları arasında uyumlu olduğu görülmüştür. Örneklemi sağlık çalışanları olan araştırmalar ele alındığında da aynı şekilde (Kivimaki ve ark., 1994; Işık ve ark., 2003; Škarica ve Vrtođušić Hrgović, 2021; Alsalamah, 2023) benzer sonuçlara ulaşılmıştır. TKY uygulamalarının yenilikçi çalışmaları tetiklemesi, karar alma süreçlerine tüm çalışanların katılımını gerektirmesi, çalışan güvenliğini koruması, iletişim sürekliliğini sağlaması ve birbiriyle uyumlu sistemleri gerektirmesi zorunluluklarıyla sağlık çalışanlarını koruyan bir sistematığe dönüştüğü görülmektedir.

Araştırmada örgütsel belirsizlik algısı ile TKY uygulamaları ve iş doyumunu arasında anlamlı olumlu etki olduğu görülmektedir. Örgütsel belirsizlik ve iş doyumunu arasındaki ilişki doğrultusunda değerlendirilme yapıldığında, geçmiş çalışmaların (Sarıçam, 2014; Kasapoğlu, 2020; Ferris, 1997) sonuçlarıyla farklılık göstermektedir. Sarıçam (2014) ve Kasapoğlu (2020) yaptıkları çalışmada, belirsizliğe tahammülsüzlük ve mutluluk arasında olumsuz etki bulmuştur. Ferris (1997) ise muhasebecilerin örneklem olarak alındığı çalışmasında, örgütsel belirsizlik arttıkça iş doyumunun azaldığı sonucuna ulaşmıştır. Ferris (1997) örgütsel belirsizliğin bireysel algılandığına dikkat çekmektedir. Örgütsel belirsizliğin örgüt çalışanlarını direkt olarak etkilemesi bakımından mutluluğu azaltıcı etkisi olmaktadır. Aynı şekilde sağlık çalışanlarının sürekli karmaşık işleri yapmaları onların belirsizlikleri bir rutin olarak algılamaları sonucunu ortaya çıkarabilmektedir. Ardic (2022) yapmış olduğu araştırmada, örgütsel belirsizliğin çevresel belirsizliklere bağlı olarak arttığı işletmelerde uygulanan stratejilerin önemli bir rol oynadığı sonucuna varılmıştır. Urgan ve Küsbeci (2022) yapmış oldukları çalışmada ise belirsizliğe tahammülsüzlük ile yaşam doyumunu arasında algılanan örgütsel stresin aracılık rolünü araştırmışlar ve belirsizliğe tahammülsüzlük ve algılanan örgütsel stresin yaşam doyumunu etkisinde bağımsız değişkenlerin birlikte regresyon analizine sokulması sonucunda, belirsizliğe tahammülsüzlüğün yaşam doyumunu üzerindeki etkisinin azaldığını ortaya çıkarmışlardır. TKY'nin aracılık etkisinin birebir alındığı bir çalışma olmaması nedeniyle bağımlı ve bağımsız değişkenlerin benzerliği ile yapılmış olan Urgan ve Küsbeci'nin (2022) yapmış oldukları çalışmada kısmi aracılık etkisi görülmektedir.

TKY uygulamaları işletmeler için bir stratejik araç olarak düşünülebilmektedir. Bu çalışmada örgütsel belirsizlik algısı ile TKY uygulamaları birlikte regresyona sokulduğunda; örgütsel belirsizlik algısının iş doyumunu üzerindeki etkisinin azaldığı görülmektedir. Böylece kısmi aracılık etki ortaya çıkarılarak araştırmanın ana hipotezi doğrulanmıştır. Ortaya çıkarılan sonuç sağlık çalışanlarının hissetmiş oldukları belirsizlik algılarının TKY uygulamalarıyla azaltılarak iş doyumuna dönüştürülebileceğini göstermektedir.

Sağlık çalışanları sürekli değişen bir sistem içinde daha önce yaptıkları tüm uygulamaların ya da bir kısmının değişmesi ile belirsizlik içinde kendilerini bulabilmektedir. Belirsizlik bir insanı ister sağlık çalışanı olsun ister olmasın dar kalıplar içinde hissettirebilmektedir. Dolayısıyla bu durum iş yerindeki mutluluklarını ve doyumlarını etkileyebilmektedir. TKY uygulamalarının bu belirsizliği azaltabildiği ve iş doyumunu etkileyebildiği kısmi aracılık sonucu ile görülmektedir. Ayrıca tam aracılık etkisi olmayıp kısmi aracılık etkisinin çıkması, sağlık çalışanlarının belirsizlik hissetmeleriyle beraber iş doyumlarını etkileyebilecek başka etmenlerin de araştırılması gerekliliğine dikkati çekmektedir.

## Sonuç ve Öneriler

Günümüzün değişen doğası belirsizlikleri sürekli kılmakta olup kendi rutin iş süreçleri içinde pek çok farklı işi ustalıkla yapması beklenen sağlık çalışanları bu belirsizliklerde sağlam bir kılavuzla ilerlemek durumundadır. Bu kılavuzlardan biri TKY uygulamaları olarak değerlendirilebilmektedir. Temelinde herkesin kazanması ana fikri ile ortaya çıkan bu uygulamalar, günlük yürütülen iş yüküne ek yükler getirmektedir. Ancak sonuçları değerlendirmek gerektiğinde TKY uygulamaları, işletmenin etkinlikleri için iyi bir stratejik kılavuz olmaktadır. Bireye iş doyumunu olarak yansıyan bu uygulamalar, alan yazında yer alan çalışmalar ele alındığında görülmektedir ki birçok olumlu örgütsel çıktı meydana getirmektedir. Bu bileşenler, işletmedeki tüm süreçleri olumlu etkileyen bir sistematığe dönüşmekte ve bu bağlamda başta sağlık yöneticileri ile TKY uygulayıcılarının ortak hareket etmeleri önerilmektedir. Sağlık kurumlarındaki uygulamalar dikkate alındığında, TKY bölümleriyle yönetim bölümlerinin ayrı birer birim olarak yer aldığı görülmektedir. Yöneticiler, araştırma sonuçlarını dikkate alarak TKY uygulamalarına kısa, orta ve uzun dönemli planlarında yer vermelidir. Bu uygulamaların, sadece kâğıt üzerinde kalan bir prosedür olması yerine içselleştirilmiş bir şekilde tüm paydaşların katıldığı yönetim işlevlerine dönüşmesi sağlanmalıdır. Ayrıca bundan sonra yapılacak çalışmaların farklı evren ve örneklerle, farklı bağımlı ve bağımsız değişkenlerin kullanılmasıyla ve farklı analiz yöntemleriyle yapılması bilimsel yayına katkı sağlayacaktır.

**Yazarlık Katkısı:** Yazarlar makaleye katkılarını şu şekilde beyan etmektedir; çalışma fikri ve tasarımı: SU, veri toplama: SU, ÜK, sonuçların analizi ve yorumlanması: SU, AÇF, aday makalenin hazırlaması: SU, AÇF, ÜK. Tüm yazarlar sonuçları gözden geçirdi ve makalenin son halini onayladı.

**Etik Kurul Onayı:** 19 Mayıs Üniversitesi Sosyal ve Beşerî Bilimler Araştırmaları Etik Kurulu tarafından onaylanmıştır (Tarih: 20.06.2023 - Karar No: 612).

**Çıkar Çatışması:** Yazarlar herhangi bir çıkar çatışması olmadığını beyan ederler.

**Finansal Destek:** Yazarlar çalışmanın finansman desteği olmadığını beyan ederler.

**Katılımcı Onamı:** Katılımcıların bilgilendirilmiş onamları alınmıştır.

**Author Contribution:** The authors confirm contribution to the paper as follows; study conception and design Suzan Urgan; data collection: SU, ÜK; analysis and interpretation of results: SU, AÇF; draft manuscript preparation: SU, AÇF, ÜK. All authors reviewed the results and approved the final version of the manuscript.

**Ethics Committee Approval:** 19 Mayıs University Social Sciences and Humanities Research Ethics Committee approval was obtained (Date: 20.06.2023 - Number: 612).

**Conflict of Interest:** The authors declare that there is no conflict of interest.

**Funding:** The authors declare that the study has no financial support.

**Informed Consent:** Informed consent of the participants were obtained.

## Kaynaklar

Adawiyah, W. R., Purnomo, R., Pramuka, B. A. & Sholikhah, Z. (2020). Integrating work place spirituality, total quality management, and job satisfaction. *International Journal of Business and Society*, 21(2), 749-766. <https://doi.org/10.33736/ijbs.3292.2020>

Ahmed, A. O. & Idris, A. A. (2020). Examining the relationship between soft total quality management (TQM) aspects and employees' job satisfaction in "ISO 9001" Sudanese oil companies. *The TQM Journal*, 33(1), 95-124.

Akkanat, F. (2022). *Hava seyrüsefer kurumlarında TKY ve toplam kalite yönetiminin örgütsel öğrenme üzerine etkisi* (Doktora Tezi). Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Bursa, Türkiye.

Aksoy, M. & Subaşı, A. T. E. (2015). Quality and worker satisfaction in health care services: In Diyarbakır. *The Russian Academic Journal*, 31(1), 27-33.

Aktürk, E. & Tekman, N. (2016). Konut talebi ve Erzurum kent merkezinde tüketicilerin konut edinme kararlarını etkileyen faktörler. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 30(2), 423-440.

Alsalamah, N. (2023). Exploring the impact of total quality management (TQM) practices on employee satisfaction in the Saudi health sector. *Saudi Journal Business Management Studies*, 8(6), 132-144. <https://doi.org/10.36348/sjbms.2023.v08i06.005>

Aminuddin, A. S., Zakaria, I., Halif, M. M., Mansor, F. A. & Setapa, M. (2022). The effects of total quality management practices to employees' job satisfaction. *Journal of International Business, Economics and Entrepreneurship*, 7(1), 69. <https://doi.org/10.24191/jibe.v7i1.18669>

Ardıç, M. (2022). *Algılanan çevresel belirsizlik düzeyinin performans etkisinde örgütsel ustalığın aracı rolü* (Doktora Tezi). Sakarya Üniversitesi İşletme Enstitüsü. Sakarya, Türkiye.

Atalıc, H. & Çiçek, H. (2021). Total quality management practices in health care organizations: Perception of health care providers. *European Journal of Public Health Studies*, 4(2), 76-97.

Basım, N. & H. Şeşen (2009, 21-23 Mayıs). *Örgütsel adalet algısı-örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisinde iş tatmininin aracılık rolü* (Kongre Kitabı). 17'nci Yönetim ve Organizasyon Kongresi, Eskişehir, Türkiye.

Begun, J. W. & Kaissi, A. A. (2004). Uncertainty in health care environments: Myth or reality? *Health Care Manage Rev*, 29(1), 31-39.

Boon, O. K., Abu Bakar, N., Arumugam, V., Vellapan, L. & Loke, A. K. Y. (2007). Does TQM influence employees' job satisfaction? An empirical case analysis. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 24(1), 62-77.

Bordia, P., Hunt, E., Paulsen, N., Tourish, D. & DiFonzo, N. (2004). Uncertainty during organizational change: Is it all about control?. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 13(3), 345-365. <https://doi.org/10.1080/13594320444000128>

Boselie, P. & Van der Wiele, T. (2002). Employee perceptions of HRM and TQM, and the effects on satisfaction and intention to leave. *Managing Service Quality: An International Journal*, 12(3), 165-172. <https://doi.org/10.1108/09604520210429231>

Erkan, I. & Ünal, M. (2022). Total quality management practices in health services. *Research Journal of Business and Management*, 9(4), 197-205. <https://doi.org/10.17261/Pressacademia.2022.1648>

Ferris, K. R. (1977). Perceived uncertainty and job satisfaction in the accounting environment. *Accounting, Organizations and Society*, 2(1), 23-28. [https://doi.org/10.1016/0361-3682\(77\)90004-6](https://doi.org/10.1016/0361-3682(77)90004-6)

Gürbüz, S. & Şahin, F. (2014). *Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri. Felsefe yöntem-analiz*. Ankara, Türkiye: Seçkin Yayıncılık.



- Hackman, J. R. & Oldham, G. R. (1980) *Work redesign*. Massachusetts, California: Addison-Wesley Publishing Company, Reading.
- Hung, R. Y. Y., Lien, B. Y. H., Yang, B., Wu, C. M. & Kuo, Y. M. (2011). Impact of TQM and organizational learning on innovation performance in the high-tech industry. *International Business Review*, 20 (2), 213-225. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2010.07.001>
- Işık, Y., Tengilimoğlu, D., Ekiyor, A. & Sarıyıldız, G. T. (2023). The effects of total quality management in health facilities on employees' job satisfaction and on organisational commitment: A case in a private hospital. *Third Sector Social Economic Review*, 58(1), 16-32. <https://doi.org/10.15659/3.sektor-sosyal-ekonomi.23.01.1964>
- Kalke, K., Studd, H. & Scherr, C. L. (2021). The communication of uncertainty in health: A scoping review. *Patient Education and Counseling*, 104(8), 1945-1961. <https://doi.org/10.1016/j.pec.2021.01.034>
- Karaferis, D., Aletras, V. & Niakas, D. (2022). Determining dimensions of job satisfaction in healthcare using factor analysis. *BMC Psychology*, 10(1), 240. <https://doi.org/10.1186/s40359-022-00941-2>
- Kasapoğlu, F. (2020). COVID-19 salgını sürecinde kaygı ile maneviyat, psikolojik sağlamlık ve belirsizliğe tahammülsüzlük arasındaki ilişkilerin incelenmesi. *Turkish Studies*, 15(4), 599-614. <https://doi.org/10.7827/TurkishStudies.44284>
- Kim, S. (2002). Participative management and job satisfaction: Lessons for management leadership. *Public Administration Review*, 62(2), 231-
- Kivimaki M., Kalimo, R. & Lindstrom, K. (1994). Contributors to satisfaction with management in hospital wards. *Journal of Nursing Management*, 2, 229-234. <https://doi.org/10.1111/j.1365-2834.1994.tb00161.x>
- Liu, N. & Liu, W. (2014). The effects of quality management practices on employees' well-being. *Total Quality Management & Business Excellence*, 25(11-12), 1247-1261. <https://doi.org/10.1080/14783363.2012.704285>
- Milliken, F. J. (1987). Three types of perceived uncertainty about the environment: State, effect, and response uncertainty. *The Academy of Management Review*, 12(1), 133-143. <https://doi.org/10.2307/257999>
- Morrow P. C. (1997). The measurement of TQM principles and work-related outcomes. *Journal of Organizational Behaviour*, 18(4), 363-376. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-1379\(199707\)18:4<363::AID-JOB803>3.0.CO;2-Q](https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-1379(199707)18:4<363::AID-JOB803>3.0.CO;2-Q)
- Pandey, D. L. & Basnet, B. J. (2021). Impact of total quality management on employees' job satisfaction spillover. *Journal of Business and Management*, 23(2), 1-8. <https://doi.org/10.9790/487X-2302080108>
- Polat, M. & Arabacı, İ. B. (2015). Enformasyon kuramı bağlamında sosyal ağlar, örgütsel belirsizlik ve eğitim: Kavramsal bir analiz. *Journal of International Social Research*, 8(37), 797.
- Prajogo, D. I. & Cooper, B. K. (2010). The effect of people-related TQM practices on job satisfaction: A hierarchical model. *Production Planning and Control*, 21(1), 26-35. <https://doi.org/10.1080/09537280903239383>
- Richardson, M. & Schneller, E. S. (1998). Out of the box: Health management education in the 21st Century. *Journal of Health Administration Education* 16(1), 87-97.
- Sarıçam, H. (2014). Belirsizliğe tahammülsüzlüğün mutluluğa etkisi. *Sosyal Bilimler Dergisi*, 4(8), 1-12.
- Schweiger, D. M. & Denisi, A. S. (1991). Communication with employees following a merger: A longitudinal field experiment. *Academy of Management Journal*, 34(1), 110-135.
- Škarica, I. & Vrtodušić Hrgović, A. M. (2021). Employee attitudes on TQM implementation and job satisfaction in public health sector. *Zbornik Veleučilišta u Rijeci*, 9(1), 187-209. <https://doi.org/10.31784/zvr.9.1.12>
- Tabachnick, B. G. & Fidell, L. S. (2013). *Using multivariate statistics* (Sixth edition). United States: Pearson Education.
- Tınaztepe, C. (2010). *Değişim arzusunun belirsizlik algısı ile işe ilişkin duygusal iyilik arasındaki ilişkiye etkisi* (Yüksek Lisans Tezi). Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. İstanbul, Türkiye.
- Urgan, S. & Küsbeci, P. (2022). Çalışanlardaki belirsizliğe tahammülsüzlük ve yaşam tatmini arasında algılanan örgütsel stresin aracı rolüne yönelik bir araştırma. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 23(2), 169-184.
- Wang, K. Y., Chou, C. C. & Lai, J. C. Y. (2019). A structural model of total quality management, work values, job satisfaction and patient-safety-culture attitude among nurses. *Journal of Nursing Management*, 27(2), 225-232. <https://doi.org/10.1111/jonm.12669>
- Yang, C. C. (2006). The impact of human resource management practices on the implementation of total quality management: An empirical study on high-techfirms. *TQM Magazine*, 18(2), 162-173. <https://doi.org/10.1108/09544780610647874>
- Yazgan, A. E. & Topaloğlu, E. Ö. (2020). Örgütsel belirsizliğin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinde örgütsel stresin aracılık rolü. *OPUS International Journal of Society Researches*, 16(28), 1272-1295. <https://doi.org/10.26466/opus.748687>
- Yue, J. W., Ooi, K. B. & Keong, C. C. (2011). The relationship between people-related total quality management (TQM) practices, job satisfaction and turnover intention: A literature review and proposed conceptual model. *African Journal of Business Management*, 5(15), 6632. <https://doi.org/10.5897/AJBM10.435>