T.C.
KAYSERİ ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ
SAĞLIK YÖNETİMİ ANABİLİM DALI
SAĞLIK YÖNETİMİ BİLİM DALI

SAĞLIK SEKTÖRÜ ÇALIŞANLARININ KURUMSAL YÖNETİM ALGISI VE İŞ TATMİN DÜZEYLERİNİN BELİRLENMESİ: KAYSERİ ÖRNEĞİ

Hazırlayan
Bilal İNCEDAĞ

Danışman
Prof. Dr. Semra AKSOYLU

Yüksek Lisans Tezi

Ekim 2020
KAYSERİ

T.C.
KAYSERİ ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ
SAĞLIK YÖNETİMİ ANABİLİM DALI
SAĞLIK YÖNETİMİ BİLİM DALI

SAĞLIK SEKTÖRÜ ÇALIŞANLARININ KURUMSAL YÖNETİM ALGISI VE İŞ TATMİN DÜZEYLERİNİN BELİRLENMESİ: KAYSERİ ÖRNEĞİ

(Yüksek Lisans Tezi)

Hazırlayan
Bilal İNCEDAĞ

Danışman
Prof. Dr. Semra AKSOYLU

Yüksek Lisans Tezi

Ekim 2020
KAYSERİ

BİLİMSEL ETİĞE UYGUNLUK

Bu çalışmadaki tüm bilgilerin, akademik ve etik kurallara uygun bir şekilde elde edildiğini beyan ederim. Aynı zamanda bu kural ve davranışların gerektirdiği gibi, bu çalışmanın özünde olmayan tüm materyal ve sonuçları tam olarak aktardığımı ve referans gösterdiğimi belirtirim.

Adı-Soyadı : Bilal İNCEDAĞ

İmza :

T.C.

KAYSERİ ÜNİVERSİTESİ

REKTÖRLÜĞÜ

Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Müdürlüğü

Tez Başlığı; "Sağlık Sektörü Çalışanlarının Kurumsal Yönetim Algısı ve İş Tatmin Düzeylerinin Belirlenmesi: Kayseri Örneği"

Yukarıda başlığı gösterilen tez çalışmamın a) Giriş, b) Ana bölümler ve c) Sonuç kısımlarından oluşan toplam 160 sayfalık kısmına ilişkin 21/10/2020 tarihinde ***Turnitin*** intihal programından aşağıda belirtilen filtreleme uygulanarak alınmış olan özgünlük raporuna göre, tezimin benzerlik oranı: % 10'dur.

Uygulanan filtrelemeler:

1- Giriş dahil
2- Ana Bölümler dahil
3- Sonuç dahil
4- Alıntılar dahil/~~hariç~~
5- Kapak hariç
6- Önsöz ve Teşekkür hariç
7- İçindekiler hariç
8- Kaynakça hariç
9- Özet hariç
10- Yedi (7) kelimeden daha az örtüşme içeren metin kısımları hariç

Kayseri Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Tez İntihal Raporu Uygulama Esaslarını inceledim ve bu uygulama esaslarında belirtilen azami benzerlik oranlarına göre tez çalışmamın herhangi bir intihal içermediğini, aksinin tespit edileceği muhtemel durumlarda doğabilecek her türlü hukuki sorumluluğu kabul ettiğimi ve yukarıda vermiş olduğum bilgilerin doğru olduğunu beyan ederim.

Gereğini bilgilerinize arz ederim. 22/10/2020

Adı Soyadı : Bilal İNCEDAĞ
Öğrenci No : 4034330009
Anabilim Dalı : Sağlık Yönetimi
Program Adı : Yüksek Lisans

Danışman — Hazırlayan

Prof. Dr. Semra AKSOYLU — Bilal İNCEDAĞ

YÖNERGEYE UYGUNLUK

"Sağlık Sektörü Çalışanlarının Kurumsal Yönetim Algısı ve İş Tatmin Düzeylerinin Belirlenmesi: Kayseri Örneği" adlı Yüksek Lisans Tezi, Kayseri Üniversitesi Lisansüstü Tez Önerisi ve Yazma Yönergesine uygun olarak hazırlanmıştır.

Tezi Hazırlayan	Danışman
Bilal İNCEDAĞ	Prof. Dr. Semra AKSOYLU

ABD Başkanı

Prof. Dr. Derviş BOZTOSUN

KABUL VE ONAY SAYFASI

Prof. Dr. Semra AKSOYLU danışmanlığında Bilal İNCEDAĞ tarafından hazırlanan "Sağlık Sektörü Çalışanlarının Kurumsal Yönetim Algısı ve İş Tatmin Düzeylerinin Belirlenmesi: Kayseri Örneği" adlı bu çalışma jürimiz tarafından Kayseri Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Sağlık Yönetimi Anabilim Dalında yüksek lisans tezi olarak kabul edilmiştir.

…../…../2020

JÜRİ:

Danışman	: Prof. Dr. Semra AKSOYLU
Üye	:
Üye	:

ONAY:

Bu tezin kabulü Enstitü Yönetim Kurulunun …../…./…….. tarih ve …… sayılı kararı ile onaylanmıştır.

…../…../2020

Prof. Dr. Hatice ERKEKOĞLU

Enstitü Müdürü

ÖNSÖZ / TEŞEKKÜR

Çalışmada öncelikle kurumsal yönetim ve iş tatmini kavramlarına yönelik bilgilere yer verilerek kavramların önemi ve gelişimi üzerinde durulmuştur. Daha sonrasında ise sağlık sektörü çalışanlarının kurumsal yönetim ve iş tatmini uygulamalarına ilişkin düşüncelerini tespit etmek amacıyla özel hastane çalışanlarına anket uygulanmıştır.

"Sağlık Sektörü Çalışanlarının Kurumsal Yönetim Algısı ve İş Tatmin Düzeylerinin Belirlenmesi: Kayseri Örneği" adlı bu çalışma Kayseri Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Sağlık Yönetimi Anabilim Dalı'nda Yüksek Lisans Tezi olarak hazırlanmıştır.

Tez konusunun belirlenmesinden tezin son aşamasına gelene kadar bana yol gösteren, Tez Danışmanım Kayseri Üniversitesi Rektör Yardımcısı Prof. Dr. Semra AKSOYLU'ya, teşekkürlerimi sunarım.

Akademik kariyerim süresince desteğini esirgemeyen Kayseri Üniversitesi Rektörü Prof. Dr. Kurtuluş KARAMUSTAFA'ya, Kayseri Üniversitesi Rektör Yardımcısı Prof. Dr. Derviş BOZTOSUN'a, yüksek lisans eğitimimde emeği geçen Prof. Dr. Demet ÜNALAN'a, Dr. Öğr. Üyesi Füsun ACAR'a, tez çalışmam esnasında desteğini esirgemeyen Öğr. Gör. Emre Hayri BARAZ ve Arş. Gör. Fatih ALTINIŞIK'a teşekkür ederim.

Hayatımın her aşamasında bana maddi ve manevi destek olan, eğitim hayatım boyunca beni yüreklendiren, her zaman karşılaştığım sıkıntıları aşmamda yardımlarını, sevgi ve desteklerini hiç eksik etmeyen sevgili aileme ve desteklerini hep hissettiğim değerli dostlarıma sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Bilal İNCEDAĞ

Kayseri, Ekim 2020

SAĞLIK SEKTÖRÜ ÇALIŞANLARININ KURUMSAL YÖNETİM ALGISI VE İŞ TATMİN DÜZEYLERİNİN BELİRLENMESİ: KAYSERİ ÖRNEĞİ

Bilal İNCEDAĞ

Kayseri Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü,
Yüksek Lisans Tezi, Ekim 2020
Danışman: Prof. Dr. Semra AKSOYLU

KISA ÖZET

Kurumsal yönetim kavramı sanayileşmenin artması ve küreselleşme ile son yüzyılda önemini giderek artırmıştır. Bu bakımdan sermayedarlar, yöneticiler, çalışanlar ve diğer menfaat sahiplerinin üzerinde durdukları konular arasında yer almaktadır. İşletme kârlılığını artırmada çalışanların verimliliği çok önemli bir yer tutmaktadır. Çalışanların verimliliğinin artırılması konusunda büyük gayret sarf eden yönetim kademesi, çalışanların iş tatmin düzeylerini artırmaya çalışmaktadır. Uluslararası sermayeden pay almak ya da aldığı payı artırmak yalnız işletmelerin değil devletlerin de hedefleri arasındadır. Kurumsal yönetim ilkelerine uygun yönetilen işletmeler ve iş tatmin düzeyi yüksek çalışanlar iş, finans ve akademik alanda kurumsal yönetim ve iş tatmininin birlikte değerlendirilen kavramlar arasında yer almasını sağlamıştır. Bu gelişim çerçevesinde kurumsal yönetim ve iş tatmin düzeyinin incelenmesi çalışmanın amacını oluşturmaktadır.

Araştırma yürütülürken sosyal bilimler alanında birincil veri toplama yöntemlerinin en yaygın kullanılanlarından biri olan anket uygulama yöntemine başvurulmuştur. Bu doğrultuda kullanılan anket formu, araştırma ile benzerlik gösteren çalışmalardan derlenerek oluşturulmuştur. Çalışmanın örneklemini Kayseri ilinde yer alan 5 özel hastane çalışanları (n=568) oluşturmaktadır. Çalışma kapsamında kurumsal yönetim ve iş tatmini konuları ele alınmış olup sağlık sektörünün en önemli menfaat grupları arasında yer alan sağlık çalışanlarının iş yerlerindeki yönetim uygulamalarının kurumsal yönetim uygulamalarına yakınlığı konusundaki algılarının ve iş tatmin düzeylerinin belirlenmesi amaçlanmıştır.

Çalışmanın amacı doğrultusunda araştırmada bağımlı ve bağımsız olarak iki değişken yer almaktadır. Bağımsız değişken demografik sorulardan oluşurken bağımlı değişkenler ise kurumsal yönetim algısı ve iş tatmin düzeyidir. Anketlerden elde edilen

verilerin istatistiksel analizi için SPSS (Statistical Package for the Social Sciences) 25.0 programı kullanılmıştır.

Araştırma sonucunda; sağlık sektörü çalışanlarının kurumsal yönetim algıları ile çalışılan kurum, yaş, cinsiyet, öğrenim durumu, kurumdaki görev ve kurumda çalışma süresi değişkenlerine göre anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Katılımcıların iş tatmin düzeyleri ile çalışılan kurum, yaş, medeni durum, öğrenim durumu ve kurumdaki görev değişkenlerine göre anlamlı bir ilişki olduğu da ortaya çıkarılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Sağlık Sektörü, Hastane Yönetimi, Kurumsal Yönetim, Kurumsal Yönetim Algısı, İş Tatmini.

CORPORATE GOVERNANCE PERCEPTION AND WORK SATISFACTION LEVELS OF HEALTH SECTOR EMPLOYEES: CASE OF KAYSERI

Bilal İNCEDAĞ

Kayseri University, Institute of Graduate Education,
Master's Thesis, October 2020
Supervisor: Assoc. Prof. Dr. Semra AKSOYLU

ABSTRACT

Along with growing industrialization and globalization, institution management has increased its significance within the last century. In this regard it is one of the topics that financiers, administrators, employees, and other beneficiaries put emphasis on. The employee's productivity has an important role on increasing business profitability. Showing great effort on increasing the employee's productivity, the management community works on enhancing the work satisfaction levels of the employees. Having a share or raising the present share taken from the international funds is not only an aim of the corporations but also the governments. Businesses that are directed appropriately to institution management principles and employees with high work satisfaction levels take a part in the evaluation of institution management, in the fields of business, finance and academy, and work satisfaction. The evaluation of institution management and work satisfaction levels is the purpose of this study.

While conducting this study, public survey method is used which is one of the important method that is used in liberal art and primary data collection This survey has been gathered with the similarity between the study and the practice. The study samples are from 5 specific hospitals workers (n=568) in Kayseri. The aim includes to clarify the medical staffs' perception about the connection between the institution management and the implementation in their workplaces, and their satisfaction levels.

There are two factors as dependent and independent within the study. While the independent actor contains demographical questions, the dependent factors are institution management and satisfaction levels. For the statistic analysis of the survey data, SPSS (Statistical Package for the Social Sciences) 25.0 program is used.

At the end of the study, it has been revealed that there is a connection between the institution management and the institution the employee has worked, his/her age, sex,

educational background, duty and the duration worked in the institution. It has also been resulted that there is a connection between the survey participants satisfaction level and the workers institution, age, marital status, education, and the change of position in their institution.

Key Words: Health Sector, Hospital Administration, Institution Management, Institution Management Perception, Work Satisfaction.

İÇİNDEKİLER

SAĞLIK SEKTÖRÜ ÇALIŞANLARININ KURUMSAL YÖNETİM ALGISI VE İŞ TATMİN DÜZEYLERİNİN BELİRLENMESİ: KAYSERİ ÖRNEĞİ

BİLİMSEL ETİĞE UYGUNLUK ..... **i**
İNTİHAL FORMU ..... **ii**
YÖNERGEYE UYGUNLUK ..... **iii**
KABUL VE ONAY SAYFASI ..... **iv**
ÖNSÖZ / TEŞEKKÜR ..... **v**
KISA ÖZET ..... **vi**
ABSTRACT ..... **viii**
İÇİNDEKİLER ..... **x**
TABLOLAR LİSTESİ ..... **xiv**
ŞEKİLLER LİSTESİ ..... **xvii**
KISALTMALAR DİZİNİ ..... **xviii**
GİRİŞ **1**

BİRİNCİ BÖLÜM
KURUMSAL YÖNETİM

1.1. Yönetim Kavramı 4
1.2. Kurumsal Yönetimin Tanımı 5
1.3. Kurumsal Yönetimin Ortaya Çıkışı 7
1.3.1. Kurumsal Yönetimin Tarihçesi 7
1.3.2. Şirket Skandalları 9
1.3.3. Sistemik Krizler 11
1.4. Kurumsal Yönetim Uygulamalarının Amacı ve Faydaları 14
1.5. Kurumsal Yönetimin Teorik Temelleri 16
1.5.1. Vekâlet Teorisi (Agency Theory) 16
1.5.2. Paydaş Teorisi (Stakeholder Theory) 18
1.5.3. Yönetim Teorisi (Stewardship Theory) 19
1.5.4. İşlem Maliyeti Teorisi (Transaction cost theory) 19
1.5.5. Yönetsel Egemenlik Teorisi (Managerial Hegemony Theory) 20
1.5.6. Miyop Piyasa Teorisi (Myopic Market Theory) 21

1.5.7. Kaynak Bağımlılığı Teorisi (Resource Dependence Theory) 22
1.6. Kurumsal Yönetimin Temel İlkeleri 22
1.6.1. Adil Davranma (Fairness) 23
1.6.2. Şeffaflık (Transparency) 23
1.6.3. Hesap Verebilirlik (Accountability) 24
1.6.4. Sorumluluk (Responsibility) 25
1.7. Uluslararası Kurumsal Yönetim Modelleri 26
1.7.1. Anglo-Sakson Kurumsal Yönetim Modeli 27
1.7.2. Kıta Avrupası Kurumsal Yönetim Modeli 27
1.8. OECD Kurumsal Yönetim İlkeleri 28
1.9. Türkiye'de Kurumsal Yönetim 29
1.9.1. SPK Tarafından Yapılan Çalışmalar 31
1.9.2. Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği (TKYD) 33

BÖLÜM II

İŞ TATMİNİ

2.1. İş Tatmini Kavramı ve Tanımı 35
2.2. İş Tatmininin Önemi 37
2.3. İş Tatmini Teorileri 38
2.3.1. Kapsam Teorileri 38
2.4. İş Tatminini Etkileyen Faktörler 44
2.4.1. Kişisel Faktörler 44
2.4.2. Çevresel Faktörler 48
2.4.3. Kurumsal Faktörler 48
2.5. İş Tatmini Sağlamaya Yönelik Uygulamalar 54
2.5.1. İş Rotasyonu 55
2.5.2. İş Dizaynı 55
2.5.3. İş Genişletme 56
2.5.4.İş Zenginleştirme 56
2.6. İş Tatmininin Sonuçları 57
2.6.1. İş Tatmininin Olumlu Sonuçları 57
2.6.2. İş Tatminsizliğinin Sonuçları 61

BÖLÜM III
SAĞLIK SEKTÖRÜNDE KURUMSAL YÖNETİM VE İŞ TATMİNİ

3.1. Hastanelerde Yönetim ve Kurumsal Yönetim 68
3.2. Hastaneler ve SPK Kurumsal Yönetim İlkeleri 73
3.2.1. Pay Sahipleri 73
3.2.2. Kamuyu Aydınlatma ve Şeffaflık 75
3.2.3. Menfaat Sahipleri 76
3.2.4. Yönetim Kurulları 78
3.3. Borsa İstanbul'da İşlem Gören Hastaneler ve Kurumsal Yönetim Uygulamaları 80
3.3.1. Lokman Hekim Sağlık Grubu 80
3.3.1.1. Kurumsal Yönetime Uyum 81
3.3.2 MLP Sağlık Hizmetleri 85
3.3.2.1. Kurumsal Yönetime Uyum 85
3.4. Sağlık Sektöründe İş Tatmini 88
3.4.1. Sağlık Çalışanlarının İş Tatmin Düzeyini Etkileyen Faktörler 89
3.4.1.1. Kişisel Faktörler 89
3.4.1.2. Mesleki Faktörler 90
3.4.1.3. Kurumsal Faktörler 90

BÖLÜM IV
HASTANELERDE KURUMSAL YÖNETİM ALGISI VE İŞ TATMİNİ DÜZEYİNİN BELİRLENMESİNE YÖNELİK BİR UYGULAMA

4.1. Literatür Taraması 93
4.2. Araştırmanın Amacı ve Önemi 97
4.3. Anakütle ve Örneklem 98
4.4. Veri Toplama Yöntem ve Aracı 99
4.5. Araştırmanın Etik Yönü 101
4.6. Araştırmanın Sınırlılıkları 101
4.7. Araştırmanın Modeli 101
4.8. Araştırmanın Hipotezleri 102
4.9. Bulgular 103
4.9.1. Demografik Bulgular 103
4.9.2. Açıklayıcı Faktör Analizi (Geçerlilik-Güvenilirlik) 105
4.9.3. Demografik Değişkenlere İlişkin Bulgular 114

4.9.4. Kurumsal Yönetim Algısı Ölçeğine İlişkin Bulgular 115
4.9.5. İş Tatmin Ölçeğine İlişkin Bulgular 135

TARTIŞMA VE SONUÇ 155
KAYNAKÇA 160
EKLER 176
EK 1. Anket Formu 176
EK 2. Kurumsal Yönetim Algısı Ölçeği İzin Bilgisi 179
EK 3. Minnesota İş Tatmin Ölçeği İzin Bilgisi 180
EK4. Etik Kurulu Proje onay Formu 181
ÖZGEÇMİŞ 182

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 1.1. Türkiye'de Kurumsal Yönetimin Gelişim Süreci 30
Tablo 2.1. İş Tatmini Teorileri 38
Tablo 2.2. Herzberg'in Çift Faktör Modeli 41
Tablo 2.3. İhtiyaçlar Hiyerarşisi ile ERG Kuramının karşılaştırılması 42
Tablo 2.4. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler 59
Tablo 3.1. Türkiye'de Yer Alan Uluslararası İşbirliği Olan Özel Hastaneler ve İştirakleri 74
Tablo 3.2. BİST'te İşlem Gören Özel Hastane İşletmeleri 80
Tablo 4.1. Kurumsal Yönetim Algısı Ölçeği Alt Boyutları ve Madde Numaraları .. 100
Tablo 4.2. Minnesota İş Tatmini Ölçeği Tatmin Alanları ve Madde Numaraları 100
Tablo 4.3. Katılımcıların Demografik Özelliklerine Göre Dağılım Tablosu 104
Tablo 4.4. Cronbach's Alpha Değerleri İçin Bir Sınıflama 106
Tablo 4.5. Cronbach's Alpha Değerleri 106
Tablo 4.6. KMO ve Bartlett Küresellik Testi Sonuçları 107
Tablo 4.7. KMO ve Bartlett Küresellik Testi Sonuçları 108
Tablo 4.8. Kurumsal Yönetim Algısı Ölçeği Özet Faktör Dağılımı 108
Tablo 4.9. Kurumsal Yönetim Algısı Ölçeğinin Toplam Varyans Analizi 109
Tablo 4.10. Ölçeğe İlişkin Faktör Yapısına Göre Dağılımı 110
Tablo 4.11. KMO ve Bartlett Küresellik Testi Sonuçları 111
Tablo 4.12. KMO ve Bartlett Küresellik Testi Sonuçları 111
Tablo 4.13. Minnesota İş Tatmin Ölçeği Özet Faktör Dağılımı 112
Tablo 4.14. İş Tatmin Ölçeğinin Toplam Varyans Analizi 112
Tablo 4.15. Ölçeğe İlişkin Faktör Yapısına Göre Dağılımı 113
Tablo 4.16. Kurumsal Yönetim Algısı ve Minnesota İş Tatmin Ölçeği Tanımlayıcı İstatistikleri 114
Tablo 4.17. Varsayımlar ve Kullanılacak Test 115
Tablo 4.18. Çalışılan Kuruma Göre Kurumsal Yönetim Algısı Ölçeğinin Değerlendirilmesi 116
Tablo 4.19. Çalışılan Kurumun Paydaşlarla İlgili Şirket Politikaları Algı Düzeyindeki Rolüne İlişkin Grup İstatistikleri 117
Tablo 4.20. Çalışılan Kurumun İç Paydaşlar ve Sosyal Sorumluluk Algı Düzeyindeki Rolüne İlişkin Grup İstatistikleri 118

Tablo 4.21. Çalışılan Kurumun Çalışan Hakları Algı Düzeyindeki Rolüne İlişkin Grup İstatistikleri 119
Tablo 4.22. Çalışılan Kurumun Toplam Kurumsal Yönetim Algı Düzeyindeki Rolüne İlişkin Grup İstatistikleri 120
Tablo 4.23. Yaşa Göre Kurumsal Yönetim Algısı Ölçeğinin Değerlendirilmesi 121
Tablo 4.24. Cinsiyetlerine Göre Kurumsal Yönetim Algısı Ölçeğinin Değerlendirilmesi 122
Tablo 4.25. Medeni Duruma Göre Kurumsal Yönetim Algısı Ölçeğinin Değerlendirilmesi 123
Tablo 4. 26. Öğrenim Durumuna Göre Kurumsal Yönetim Algısı Ölçeğinin Değerlendirilmesi 124
Tablo 4.27. Öğrenim Durumunun Paydaşlarla İlgili Şirket Politikaları Algı Düzeyindeki Rolüne İlişkin Grup İstatistikleri 125
Tablo 4.28. Öğrenim Durumunun İç Paydaşlar ve Sosyal Sorumluluk Algı Düzeyindeki Rolüne İlişkin Grup İstatistikleri 126
Tablo 4.29. Öğrenim Durumunun Toplam Kurumsal Yönetim Algı Düzeyindeki Rolüne İlişkin Grup İstatistikleri 127
Tablo 4.30. Kurumdaki Görevlerine Göre Kurumsal Yönetim Algısı Ölçeğinin Değerlendirilmesi 128
Tablo 4.31. Kurumdaki Görevin Paydaşlarla İlgili Şirket Politikaları Algı Düzeyindeki Rolüne İlişkin Grup İstatistikleri 129
Tablo 4.32. Kurumdaki Görevin İç Paydaşlar ve Sosyal Sorumluluk Algı Düzeyindeki Rolüne İlişkin Grup İstatistikleri 130
Tablo 4.33. Kurumdaki Görevin Çalışan Hakları Algı Düzeyindeki Rolüne İlişkin Grup İstatistikleri 131
Tablo 4.34. Kurumdaki Görevin Toplam Kurumsal Yönetim Algı Düzeyindeki Rolüne İlişkin Grup İstatistikleri 132
Tablo 4.35. Kurumda Çalışma Sürelerine Göre Kurumsal Yönetim Algısı Ölçeğinin Değerlendirilmesi 133
Tablo 4.36. Kurumda Çalışma Süresinin İç Paydaşlar ve Sosyal Sorumluluk Algı Düzeyindeki Rolüne İlişkin Grup İstatistikleri 134
Tablo 4.37. Çalışılan Kuruma Göre İş Tatmin Ölçeğinin Değerlendirilmesi 135

Tablo 4.38. Çalışılan Kurumun Kişisel ve Yönetsel Tatmin Düzeyindeki Rolüne İlişkin Grup İstatistikleri 136
Tablo 4.39. Çalışılan Kurumun İçsel Tatmin Düzeyindeki Rolüne İlişkin Grup İstatistikleri 137
Tablo 4.40. Çalışılan Kurumun Toplam İş Tatmin Düzeyindeki Rolüne İlişkin Grup İstatistikleri 138
Tablo 4.41. Yaşa Göre İş Tatmin Ölçeğinin Değerlendirilmesi 139
Tablo 4.42. Yaşın İçsel Tatmin Düzeyindeki Rolüne İlişkin Grup İstatistikleri 140
Tablo 4.43. Cinsiyetlerine Göre İş Tatmin Ölçeğinin Değerlendirilmesi 141
Tablo 4.44. Medeni Duruma Göre İş Tatmin Ölçeğinin Değerlendirilmesi 142
Tablo 4.45. Öğrenim Durumuna Göre İş Tatmin Ölçeğinin Değerlendirilmesi 143
Tablo 4.46. Öğrenim Durumunun Kişisel ve Yönetsel Tatmin Düzeyindeki Rolüne İlişkin Grup İstatistikleri 144
Tablo 4.47. Öğrenim Durumunun Dışsal Tatmin Düzeyindeki Rolüne İlişkin Grup İstatistikleri 145
Tablo 4.48. Öğrenim Durumunun Toplam Tatmin Düzeyindeki Rolüne İlişkin Grup İstatistikleri 146
Tablo 4.49. Kurumdaki Görevlerine Göre İş Tatmin Ölçeğinin Değerlendirilmesi 147
Tablo 4.50. Kurumdaki Görevin Kişisel ve Yönetsel Tatmin Düzeyindeki Rolüne İlişkin Grup İstatistikleri 148
Tablo 4. 51. Kurumdaki Görevin Dışsal Tatmin Düzeyindeki Rolüne İlişkin Grup İstatistikleri 149
Tablo 4.52. Kurumdaki Görevin İçsel Tatmin Düzeyindeki Rolüne İlişkin Grup İstatistikleri 150
Tablo 4.53. Kurumdaki Görevin Toplam Tatmin Düzeyindeki Rolüne İlişkin Grup İstatistikleri 151
Tablo 4.54. Kurumda Çalışma Sürelerine Göre İş Tatmin Ölçeğinin Değerlendirilmesi 152
Tablo 4.55. Kurumsal Yönetim Algısı Ölçeği Puanlarıyla Minnesota İş Tatmini Ölçeği Puanları Arasındaki İlişki Analizi (Spearman Korelasyon Analizi) 153

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1.1. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Terosi 39
Şekil 3.1. Yıllara ve Sektörlere Göre Hastane Sayısı..... 69
Şekil 3.2. Sağlık Bakanlığı Yönetim Şeması 70
Şekil 3.3. Hastane Yönetim Şeması 70
Şekil 3.4. Özel Hastane Yönetimi 71
Şekil 4.1. Araştırmanın Modeli 102
Şekil 4.2. Kurumsal Yönetim Algısı Ölçeği Yamaç Grafiği 109
Şekil 4.3. İş Tatmin Ölçeği Yamaç Grafiği..... 113

KISALTMALAR DİZİNİ

ABD	:Amerika Birleşik Devletleri
ASM	:Aile Sağlığı Merkezi
BDDK	:Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurulu
BIST	:Borsa İstanbul A.Ş.
CEO	:Chief Executive Officer (İcra Kurulu Başkanı)
ERG	:Existence, Relatedness and Growth (Varlık-İlişki-Büyüme)
FAVÖK	:Faiz, Amortisman ve Vergi Öncesi Kar
G20	:Group of 20
GSMH	:Gayri Safi Millî Hasıla
IFC	:International Finance Corporation (Uluslararası Finans Kurumu)
INGN	:International Corporate Governance Network (Uluslararası Kurumsal Yönetim Ağı)
İSG	:İş Sağlığı ve Güvenliği
KAP	:Kamuyu Aydınlatma Platformu
KYBF	:Kurumsal Yönetim Bilgi Formu
MÖ	:Milattan Önce
OECD	:Organisation for Economic Co-operation and Development (Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Örgütü)
SEC	:Securities and Exchange Commission (Menkul Kıymetler Sermaye Piyasası Kurulu)
SGK	:Sosyal Güvenlik Kurumu
SKYS	:Özel Sağlık Kuruluşları Yönetim Sistemi
SPK	:Sermaye Piyasası Kurulu
STK	:Sivil Toplum Kuruluşu
SUT	:Sağlık Uygulama Tebliği
TKYD	:Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği
TOBB	:Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği
TTK	:Türk Ticaret Kanunu
TÜSİAD	:Türk Sanayicileri ve İşadamları Derneği
URF	:Uyum Raporu Formatı
UN	:United Nations (Birleşmiş Milletler)
WB	:The World Bank (Dünya Bankası)

GİRİŞ

İnsanlık tarihi ile örtüşen bir geçmişe sahip olan sağlık sektörü hiçbir dönemde önemini kaybetmemiştir. Geriye dönüp bakıldığında yaşanan savaşlar ve salgın hastalıklar gibi toplumsal olaylarda ön planda sağlık çalışanları yer almıştır. Yirmi birinci yüzyılın en büyük salgın olayı olan *Covid 19* salgınında da sağlık çalışanlarının değeri bir kez daha gözler önüne serilmiştir. Salgın sürecinde, sağlık sektörünün yönetimi konusunda ülkelerin farklılıkları da ortaya çıkmıştır. Türkiye gibi ender ülkelerin başarılı şekilde yürüttüğü çalışmaların yanında, sağlık çalışanlarının en temel ihtiyaçlarından olan kişisel koruyucu ekipmanları dahi karşılamayan "gelişmiş" ülkeler olmuştur.

Yaşanan süreçler göstermiştir ki sağlık alanında yapılan/yapılacak yatırımlar, yatırımcısına daima kazandıracaktır. Yatırımcılar ise, başta kendi ülkesi olmak üzere dünyanın herhangi bir yerinde tasarruflarını değerlendirme gayreti içinde olacaktır. Şüphesiz ki bütün yatırımcıların sağlık endüstrisine vakıf olması beklenemez. Tüm bu gerekçeler neticesinde yatırımcılar, kurumsallığa yani işletmelerin yönetim felsefesine önem verecektir. Uluslararası kabul görmüş modern yönetim felsefesine sahip olan yani kurumsal yönetim anlayışını benimsemiş işletmeler bu süreçte talep görecektir.

Kurumsal yönetim çerçevesinde işlerini yürüten işletmelerin ve denetçi kuruluşların yayınladıkları raporlar yatırımcıların elindeki en önemli veriler olacaktır. İşletmelerin bulundukları ülkelerdeki hukuki alt yapı çerçevesinde bazı farklılıklar olmakla birlikte temelde adillik, şeffaflık, hesap verebilirlik ve sorumluluk ilkelerine uyum düzeyleri değerlendirilecektir.

Sağlık sektörünün gelişen teknoloji ile uyum içinde olması yadsınamaz bir gerçekliktir. Sektörün yapıtaşı olarak sağlık çalışanları her zaman ön plandadır. Sağlık çalışanlarının hizmet alanlara karşı tutum ve davranışları ile en nihayetinde bilimsel bilgi ışığında verdikleri hizmet, işletmenin kârlılığı ve devamlılığı için elzemdir. Sektörün doğası gereği hizmeti sunanların da alanların da biyopisikososyal bir varlık olan insan olması sektörün yönetimini zordan ziyade karmaşık hale getirebilmektedir.

Çalışanların, verimliliğini etkileyen birçok faktör vardır. Bunun temelinde Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisinde belirttiği, fizyolojik ihtiyaçlar, güvenlik ihtiyacı, ait olma, saygı ve en nihayetinde kendini gerçekleştirme yer almaktadır. Bu ihtiyaçlar çerçevesinde modern sağlık hizmeti sunmak, sağlık turizminden ve uluslararası yatırımlardan pay almak veya aldığı payı artırmak isteyen işletmeler, çalışanların taleplerine cevap vermek durumundadır. Dünya genelinde sağlık personeli arzında var olduğu bilinen eksiklik ve insanların istihdam için ülke sınırları içerisine mahkûm olmadığı gerçeği, yetişmiş iş gücünü elde tutacak yaklaşımlar sergilemeyi zorunlu kılmaktadır. Bu açıdan yönetim kademesinin takip etmesi ve eksiklikleri gidererek artırmaya çalışacağı en önemli parametrelerden biri iş tatminidir.

Kavram olarak ismi tam olarak konmamış olsa da çalışanların iş tatmin düzeyini artırmak için özellikle 20. yüzyılın başları itibariyle çeşitli yollar denenmiş ve sadece ücret kalemi ile bunun sağlanamayacağı anlaşılmıştır. İşletmeler artık çalışanlarının duygu durumlarını belirlemek, istek, öneri ve şikayetlerine vakıf olmak için çalışmalar yapmaktadırlar. Bu çalışmaların başında da düzenli periyotlarda yapılan anket çalışmaları, görüş öneri kutuları vb. uygulamalar yer almaktadır.

Yatırımcılar gibi çalışanlar da kurumsal yönetim ilkelerine uyan, sadece çalışanına değil tüm menfaat sahiplerine değer verdiğini uygulamaları ile şeffaf bir şekilde gösteren işletmelerde çalışmak istemektedir.

Sağlık sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin kurumsal yönetim ilkelerine uyumu ve çalışanların iş tatmin düzeyini ortaya koyabilmek amacıyla hazırlanan bu çalışma, konu çerçevesinde yer alan literatürden yararlanılarak oluşturulan anketlerin sağlık sektörü çalışanlarına uygulanması yoluyla yapılan bir araştırmaya dayanmaktadır.

Çalışmanın ilk bölümünde kurumsal yönetim kavramı ele alınmış; kavramın ortaya çıkış nedenleri, kısa tarihçesi, önemi, amaçları, faydaları, teorik temelleri, genel kabul görmüş ilkeleri ile kurumsal yönetimin dünya genelindeki ve Türkiye'deki gelişimi hakkında bilgiler sunulmuştur.

İkinci bölümde iş tatmini kavramı irdelenmiş; iş tatminin tanımı, önemi, iş tatminini etkileyen faktörler, yapılan uygulamalar, iş tatmini ve tatminsizliğinin ortaya çıkardığı durumlara değinilmiştir.

Üçüncü bölümde ise çalışmanın ana konusunu teşkil eden sağlık sektöründe kurumsal yönetim ve iş tatmini irdelenmiş; sağlık sektörünün genel durumu, hastanelerin kurumsal yönetim ilkelerine uyumu, iş tatmini konusunda yapılan çalışmalar ve sağlık çalışanlarını etkileyen faktörler hakkında bilgiler verilmiştir.

Çalışmanın özgünlüğünü sağlayan dördüncü bölümde; literatürde bu konuda yapılmış çalışmalara, araştırmanın amacına, önemine, araştırmanın yöntemine ve yapılan araştırma sonucunda elde edilen bulgulara yer verilmiştir. Elde edilen bilgiler ışığında araştırmanın hipotezleri istatistiksel olarak test edilmiştir.

BİRİNCİ BÖLÜM

KURUMSAL YÖNETİM

İşletmelerin, rakipleri ile rekabet edebilmek ve sürdürülebilirliğini sağlamak için ihtiyaç duyduğu temel faktörlerden biri de doğru bir yönetim şeklidir. Yönetim uygulamaları gelişen ve değişen ekonomik şartlar gibi çağın ihtiyaçlarına uygun olarak gelişim göstermektedir. Finansal krizler ve şirket skandalları gibi etkenlerin ortaya çıkmasında önemli rol oynadığı "kurumsal yönetim" kavramı ile yeni krizlerin ve skandalların oluşmasının önüne geçilmeye çalışılmaktadır.

Çalışmanın birinci bölümünde kurumsal yönetim kavramının ne olduğu, kurumsal yönetime neden ihtiyaç duyulduğu, kavramın teorik temelleri ve belli başlı ilkeleri tanımlanmaya çalışılmıştır. Bunun yanı sıra kurumsal yönetim uygulamalarının genel kabul görmüş modelleri ile dünya genelindeki ve Türkiye'deki uygulanma şekilleri hakkında bilgi verilmiştir.

1.1. Yönetim Kavramı

Doğası gereği tüketim ve üretim dengesini korumak zorunda olan insan için en önemli faktörlerden biri yönetim olmuştur. Eldeki kıt kaynaklarla insanın sınırsız taleplerini karşılamak ve verimliliği artırmak için tarihin her döneminde yeni yöntemler denenmeye ve uygulamadaki yöntemler geliştirilmeye çalışılmıştır.

Bu doğrultuda yönetim kavramı farklı bilim dalları için farklı tanımlara bürünebilmiştir. Siyaset bilimcilerin bakış açısına göre "bir otorite sistemi" olarak kabul edilen yönetim, toplum bilimcilere göre bir "saygınlık veya sınıf sistemi" olarak tanımlanabilmektedir. Ekonomistlerin gözünde ise *"Yönetim, sermaye, toprak ve emekle birlikte üretim fonksiyonlarından biridir."* (Tuncer; Ayhan; Varoğlu, 2018, ss. 144-148).

Yönetim; *"Bir grup insanı belirlenmiş amaçlara doğru yöneltme, aralarındaki iş birliği ile koordinasyonu sağlama çabalarının bütününü içeren bir süreç"* şeklinde ifade edilebilmektedir. Herhangi bir işletmede belirlenmiş bir amaca ulaşmak için sergilenen ortak çabalar, o işletmede yönetimden bahsedilmesini gerektirir. Bir başka tanıma göre yönetim; *"Belirli birtakım amaçlara ulaşmak için başta insan kaynakları olmak üzere, parasal kaynakları, demirbaşları, alet-teçhizat, hammadde ve yardımcı malzemeler ve nihayet zaman faktörünü birbirleriyle uyumlu ve etkin kullanmaya olanak verecek kararlar alma ve bunları uygulatma süreçlerinin toplamıdır"* (Şimşek ve Çelik, 2018, ss. 3-4).

İnsanlık tarihinin her aşamasında kendine yer bulan yönetim kavramı, son iki asırda yaşanan gelişmelerle daha farklı bir yapıya bürünmüştür. 19. yüzyıldan itibaren yönetim kavramı hakkında bilimsel çalışmalar yapılmış ve kuramlar geliştirilmiştir.

Sermayenin dünyanın her yerine ulaşabilmesi ve çok hızlı yer değiştirmesi ona ulaşmayı hızlı ve kolay kılarken onu kaybetmeyi de aynı oranda hızlı ve kolay kılmıştır. Rekabetin son derece yüksek, imkânların kısıtlı ve taleplerin sınırsız olduğu piyasalarda ayakta kalmanın klasik yönetim anlayışı ile mümkün olmayacağı yaşanan birçok olayla ispatlanmıştır (Anameriç, 2005, ss. 25-26).

1.2. Kurumsal Yönetimin Tanımı

Yaşanan "finansal krizler ve şirket skandalları" ortaya çıkış nedenlerinin başında gelen kurumsal yönetim (corporate governance), yaşanan olaylar ve yaşandığı coğrafyaların farklılıklarına bağlı olarak birçok farklı şekilde tanımlanmaktadır. Finansal yapının yanı sıra ülkelerin hukuki zeminleri de tanımların oluşumunda önemli rol oynamıştır. Yönetim fonksiyonlarını da içine alan çatı bir kavram olarak kurumsal yönetim, tarafların çıkarlarının örgütsel hedeflere nasıl yansıyacağı ve nasıl tatmin edileceği hususları ile de ilgilenmektedir.

Serbest rekabet imkânlarının kurumsal bir yapıya büründüğü gelişmiş ülkelerde 1930'lu yıllardan beri önem kazanmaya başlayan kurumsal yönetim, Dünya Bankası (The World Bank - WB) ve Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Örgütü (Organisation for Economic Co-operation and Development – OECD) gibi uluslararası kuruluşların yönlendirmesi ile başta bu kuruluşlara üye ülkeler olmak üzere birçok ülkede yönetim tarzını belirler bir hal almıştır (TÜSİAD, 2002, s. 9).

Bu doğrultuda ülkeler yeni yönetim sistemine uyum için reformlar yapmaktadır. Yapılan kurumsal yönetim reformları ile şirketlerin yapısını güçlendirerek hissedarların güvenini artırmak, finansal krizlere karşı kırılganlığı azaltmak ve şirketlerin sermayeye erişimini artırmak amaçlanmaktadır (Commore U. S., 2004, pp. 4-5).

OECD, kurumsal yönetim danışma grubunda yer alan Millstein ve diğerlerine (1998) göre, kurumsal yönetim; *"Şirketlerin idaresinde ve faaliyetlerinde kâr elde etme ve pay sahiplerine dağıtma amacını taşıyan geleneksel yapılarının yanında gerek hissedarların gerekse yöneticilerin çıkarlarını gözeten ve aynı zamanda ortaklık çalışmaları, müşteriler, alacaklılar, fon sağlayanlar ve devlet gibi menfaat sahiplerinin haklarının da önemsendiği bir anlayıştır"* (Millstein; Albert; Cadbury et al. 1998, pp. 13-18).

Kurumsal yönetimi, şirket amaçlarının belirlenmesine yönelik düzenlemeler bağlamında açıklayan ve genel kabul gören bir tanımda da Ira Millstein; *"Kurumsal yönetim, bir şirketin, hak sahipleri ve kamuoyunun menfaatlerine zarar vermeyecek şekilde, mali kaynakları ve insan kaynaklarını kendine çekmesini, verimli çalışmasını ve bu sayede de hissedarları için uzun dönemde ekonomik kazanç yaratarak istikrar sağlamasını mümkün kılan kanun, yönetmelik ve ilgili gönüllü özel sektör uygulamalarının bileşimidir"* demiştir (Deloitte-TKYD, 2006, ss. 4-5).
OECD'nin tanımında kurumsal yönetim şöyle ifade edilmektedir; *"Kurumsal yönetim, bir şirketin yönetimi, yönetim kurulu, hissedarları ve diğer menfaat sahipleri arasındaki bir dizi ilişkiyi kapsar. Kurumsal yönetim, makro-ekonomik politikalardan, ürün ve faktör piyasalarındaki rekabet düzeyine kadar firmaların faaliyetlerini biçimlendiren bir dizi unsurdan oluşan daha geniş bir ekonomik çerçevenin içinde yer almaktadır. Kurumsal yönetimin çerçevesi, aynı zamanda yasal, düzenleyici ve kurumsal faktörlere dayanır"* (OECD, 2004, s. 2).
Dünya Bankası Grubu'nun 1956 yılında kurulan özel sektör kolu Uluslararası Finans Kurumu (International Finance Corporation – IFC), kurumsal yönetimi, *"şirketlerin yönetimi ve kontrolü için uygulanan yapılar ve süreçler"* olarak tanımlamaktadır.

G20 üyesi olan Türkiye'nin de gelişmiş Batı ekonomileri ve Güney Kore gibi Asya ekonomileri ile ticaret ve rekabet gücünü koruyabilmesi için kurumsal yönetim uygulamasına geçmemesi düşünülemez. Türkiye'nin özelleştirmeler, uluslararası yatırımlar gibi birçok alandan yaşadığı değişim kamu sektörünün ve özel sektörün yeniden yapılanmasını zorunlu kılmıştır. Bu yeniden yapılanma süreci ile Türk

şirketlerinin dünya piyasalarında daha fazla söz sahibi olması ve bu piyasalardan daha yüksek pay alması kurumsal yönetim ilkelerinin doğru anlaşılıp uygulanması ile olacaktır.

Türk Sanayicileri ve İş adamları Derneği'nin (TÜSİAD) 2002 yılında yayımlamış olduğu raporda Dünya Bankasının tanımlamaları ile paralel olarak kurumsal yönetim en geniş anlamda; *"Modern yaşamda insanların bir amaca ulaşmak için oluşturduğu herhangi bir kurumun yönetiminin düzenlenmesidir".* Aynı raporda daha dar anlamda ise, *"Bir kurumun beşeri ve mali sermayeyi çekmesine etkin çalışmasına ve böylece ait olduğu toplumun değerlerine saygı gösterirken uzun dönemde ortaklarına ekonomik değer yaratmasına imkân tanıyan her türlü kanun, yönetmelik, kod ve uygulamaları ifade etmektedir"* (TÜSİAD, 2002, s. 9).

1.3. Kurumsal Yönetimin Ortaya Çıkışı

Kurumsal yönetimin dünyadaki ilk örnekleri 19. yüzyılı gösterse de bu kavram Türkiye'de ancak 20. yüzyılın başında anlamlandırılmaya başlanmıştır. Kurumsal yönetimin Türkiye'de ortaya çıkışı gecikmiş olsa da kurumsal yönetimin çıkışının altında yatan nedenlerden olan skandallar ve krizler yaşamadan bunların tecrübelerinden yararlanma fırsatı yakalandığı söylenebilir. Türkiye'de kurumsal yönetim konusundaki çalışmalar ilk olarak 2000'li yılların başında görülmektedir. Bir sivil toplum kuruluşu (STK) olan TÜSİAD'ın (2002) yayımlamış olduğu *"Kurumsal Yönetim En İyi Uygulama Kodu: Yönetim Kurulunun Yapısı ve İşleyişi"* adlı çalışma bu alanda ilk olma özelliği taşımaktadır. Ne var ki çalışmada kurumsal yönetimin yalnızca yönetim kurulu boyutu ele alınmıştır (TÜSİAD, 2002, ss. 9-11).

1.3.1. Kurumsal Yönetimin Tarihçesi

Bazı bilimsel kaynaklar, kurumsal yönetimin doğuşu için Adam Smith'in 1776 tarihli *"Milletlerin Zenginliği"* adlı eserini gösterir. Eserde kurumsal yönetimin ana unsurlarından olan yönetim kurulundan ve yönetim kurulunun denetiminde yaşanabilecek sorunlardan bahsedilmektedir. Paydaşların haklarının korunması konusunda yaşanabilecek sıkıntılar örnekler ile anlatılmaktadır.

Adam Smith'in belirttiğine göre, hisseli bir sermaye ortaklığında işleri daima bir yönetim kurulu üstlenir. Yönetim kurulu, sermaye sahiplerinin denetimine tabi olsa da

sermaye sahiplerinin yönetim konusundaki bilgisi genellikle yetersizdir. Bu bilgi asimetrisi sonucu hissedarlar, yönetim kurulunun kendilerine vermeyi uygun gördükleri temettüyü alırlar. Hisseli sermaye ortaklıklarının, özel şirketlere göre denetlenebilmesi ve tek bir kişi yerine bir kurul tarafından yönetilmesi, sermaye sahiplerinin yatırım yapma konusunda daha iştahlı olmalarını sağlamıştır.

Ortaklıkların yöneticileri, kendi paralarından çok sermaye sahiplerinin paralarını kullanan kimseler olduklarından, yöneticilerin kendi paralarına gösterdikleri titizliği, diğerlerinin paralarına göstermeleri beklenemez. Yöneticiler savurgan bir tutum ve israf içinde olabilirler. Dış ticaret amacı ile kurulan hisseli sermaye ortaklıkları bu gibi nedenlerle özel girişimcilerle rekabete genellikle dayanamazlar. Sahip sayısı az hisseli bir sermaye ortaklığı daha dikkatli harcama ve yatırımlar yapmaktadır (Smith, 1941: 1614-1619).

Adam Smith'in bu tanımlamalarının ardından, 19. yüzyılın son çeyreğinde kurumsal yönetim kavramı literatüre girmiş olsa da konu hakkındaki bilimsel çalışmalar daha önceye dayanmaktadır. Kurumsal yönetim, 1929'da Amerika Birleşik Devletleri'nde (ABD) yaşanan ekonomik buhran sonrasında tanım olarak değilse de yöntem olarak gündeme gelmiştir (Doğan, 2007, s. 55). 1932 yılında Adolf Berle ve Gardiner Means tarafından yayımlanan *"Modern Şirket ve Özel Mülkiyet (The Modern Corporation and Private Property)"* adlı kitapta mülkiyet ve kontrol fonksiyonlarının aynı elden yönetilmesinin sakıncalarına dikkat çekilmiştir (Aktan, 2013, s. 154-155). 1980'li yıllardan itibaren Asya, Avrupa ve ABD'de meydana gelen şirket skandalları, finansal krizler ve yolsuzlukların işletmelere duyulan güveni azaltmasıyla kurumsal yönetim önemini iyice artırmıştır (Ataman; Gökçen; Cavlak vd. 2017, ss. 163-165).

Kurumsal yönetime duyulan ihtiyacın iyiden iyiye hissedilmesini sağlayan bu olayların ardından şirketlerin mali yapıları ve kurumsal yönetim arasındaki ilişki iyiden iyiye irdelenmeye başlanmıştır. Bazı farklılıklar gösterse de ana hatlarıyla tüm paydaşların menfaatine olan ve şirketlerin mali yapısını en iyi seviyede tutmayı hedefleyen kurumsal yönetim ilkeleri, gelişmiş ülkelerde uygulanmaya başlanmıştır. Söz konusu ilkeler ABD başta olmak üzere Fransa, Almanya, İngiltere ve Hollanda gibi Avrupa ülkeleri ile Japonya gibi Asya ülkelerinde etkin bir şekilde uygulanmaktadır (Küçükçolak ve Özer, 2001, ss. 14-16).

OECD Bakanlar Konseyi Toplantısı'nın çağrısı ile Nisan 1998'de kurumsal yönetim ilkeleri geliştirilmiş ve uluslararası karmaşanın önüne geçmek için *"Kurumsal Yönetim Komitesi"* kurulmuştur. Toplantının paydaşı olan ülkeler, uluslararası kuruluşlar ve özel sektörün katılımı ile belirlenen ilkeler 1999 yılında yayımlanmıştır. Yayımlanan bu ilkeler Dünya genelinde OECD ve Dünya Bankası üyesi ve üye olmayan ülkelerin hükümetleri ile yatırımcılar, şirketler ve diğer paydaşlar için uluslararası kriterler haline gelmiştir. Kurumsal yönetimin ana hatları olan kurumsal yönetim ilkelerinin OECD tarafından geliştirilmesi ile aralarında Türkiye'nin de bulunduğu OECD üyesi ülkeler daha standart bir yol haritasına kavuşmuştur (OECD, 2004, ss. 9-11).

Türkiye'de kurumsal yönetimin öneminin artması da diğer ülkelerdeki gibi finansal krizlerle olmuştur. Bankaların verdiği usulsüz krediler ve denetim eksikleri gibi nedenlerin ana gerekçeler arasında gösterildiği 2001 ekonomik krizi ile kurumsal yönetim uygulaması teoriden pratiğe geçmeye başlamıştır (Doğan, 2007, s. 91).

1.3.2. Şirket Skandalları

Genellikle gelişmekte olan ekonomilerde yaşanan/beklenen finansal krizler ve şirket skandalları 1980'li yıllarda gelişmiş ülkelerde de görülmeye başlanmıştır. İngiltere'de 1980'lerin sonlarında mali skandallar ve 1990'ların başında Maxwell, BBCI ve Poly Peck gibi şirket skandalları yaşanmıştır. Bu olaylar nedeniyle 1991'de *"Kurumsal Yönetimin Mali Yönü Komitesi (Committee on the Financial Aspect of Corporate Governance)"* kurulmuştur. Komite yaptığı çalışma sonrası 1992 yılında kurumsal yönetimin uygulanmasına ilişkin tavsiyeler içeren Cadbury raporunu yayımlamıştır (Teh, 2009, pp. 1-2).

Borsada işlem gören tüm şirketlerin raporda yer alan *"İyi Uygulama Kodu'na (Cadbury Code)"* gönüllü olarak uyması beklenmiştir. Kodda, şirketlerin yönetim kurulunun yapısının yanında çalışma esasları, komitelerin oluşumu, icracı üyelerin atanması ve ücretlerinin yanı sıra icracı olmayan üyelerin şirket yönetimindeki yetkileri ile raporlama ve kontrolle ilgili tavsiyeler yer almaktadır. Finans merkezi olarak yatırımcıların güvenini artırmayı amaçlayan Londra Borsası, borsada işlem gören şirketler için Cadbury Kodunu, *"uygula ya da uygulamıyorsan açıkla"* prensibi ile kotasyon şartlarının arasına almıştır (Teh, 2009, pp. 1-2).

ABD'de, şirketlerin muhasebe kayıtlarında ve bağımsız denetleyici kuruluşların raporlarında olduğu kadar finansal iyilik içinde olmadığına ilişkin raporlar politikacıların dikkatini yeterince çekmemiştir. Yasal düzenleme ile yapısal değişiklik yapma gücü olanlar, 2002 yılının ilk döneminde rapor edilen finansal skandalları, herhangi bir düzenlemeye ihtiyaç duyurmayan *"birkaç çürük elma"* olarak nitelendirmişlerdir. Enron, Global Crossing, Adelphia gibi şirketlerin raporları yatırımcıların dikkatini çekse de ilk etapta sert bir tepkiye neden olmamıştır. Ancak yayımlanan diğer raporlar ve muhasebe kayıtları durumu daha net açıklamıştır. Yaşananlar sonrası yatırımcıların güveninin azalması ABD'de finansal tepkilere neden olmuş ve politikacıların da dikkatini üzerine çekmiştir (Jain and Rezaee, 2006, pp. 629-654).

Yapılan finansal raporlama sahtekârlıkları ile ortaya çıkan skandalların rakamsal büyüklükleri birçok yatırımcıyı zarara uğratmıştır. Yayımlanan raporlar ile şirketlerin değerleri dibe vurmuştur. Bu şirketlerin içinde Citigroup 240 milyar dolar, WorldCom 180 milyar dolar, Enron 67 milyar dolarla ilk sıralarda yer almaktadır. İtalya'da Parmalat 5 milyar dolar, Hindistan'da Satyam 8 milyar dolarlık rakamlarla ABD kökenli şirketlere göre çok daha düşük görünmekle birlikte, ülkelerin borsalarında işlem gören şirketlerin değerleri ve ülkelerin milli gelirleri İtalya ve Hindistan için rakamların büyüklüğünü göstermektedir. Çin'de Yanguangria, Hollanda'da Ahold, Fransa'da Vivendi Universal şirketleri de birçok yatırımcıyı sahte finansal raporlarla zarara uğratmıştır (Jain and Rezaee, 2006, pp. 629-654).

Yatırımcılar ve hukukçular için en önemli sorulardan biri de şirketlerin finansal tablolarının bu seviyeye gelene kadar dış denetçiler ve yatırımcılar tarafından nasıl tespit edilemediği sorusudur. Özelikle şirketlerin güçlü yönetim kurulları ve icra kurulu başkanları (Chief Executive Officer - CEO), zayıf iç kontrol sistemleri, kısa vadeli performans odaklı çalışılması, zayıf etik kurallar ve net olmayan açıklamalar bu sorunların temel nedenleri arasında değerlendirilmiştir (Grove and Basilico, 2011, ss. 191-193).

Gelişmiş ülkelerin, finansal kurumların yönetilmesi ve denetlenmesi konusundaki yasal alt yapıları her ne kadar güçlü olsa da bazı durumlarda usulsüzlüklerin önüne geçilememiştir. Enron gibi dev bütçeli şirketlerin denetlenmesi ve paydaşların yeterince bilgilendirilmesi gerekirken en büyük beş denetim firmasından biri olan Arthur

Andersen (Abid; Khan; Rafig vd. 2015, pp. 167-168) bunu yeterince sağlayamamış ve Enron skandalı ile fiilen yok olmuştur. Denetim şirketi, Enron'la hem denetçi hem de denetimsiz hizmet sağlayıcı olarak çalışmakta olup bu ikili rol, yasal zorunlulukların göz ardı edilmesine neden olmuştur (Teh, 2009, pp. 68-70).

Yaşanan finansal skandalların ardından ABD'li politikacılar tarafından yasal düzenlemeler yapılmıştır. Şirketlerin finansal raporlamaları üzerindeki denetimlerin iyileştirilmesini hedefleyen ve etkin bir kurumsal yönetimi destekleyen "Sarbanes-Oxley Yasası" (Halka Açık Şirketler Muhasebe Reformu ve Yatırımcıyı Koruma Yasası) ABD'deki borsalarda işlem gören halka açık şirketlerin tümünü kapsayacak şekilde 2002'de imzalanmıştır (Ataman; Gökçen; Cavlak vd. 2017, ss. 180-181).

Yapılan yasal düzenleme ile CEO'lar ve baş mali görevliler yanlış bildirim yapmaları halinde para ve/veya hapis cezasına tabi tutulacaklardır. Yasa şirketler üzerinde yapılacak denetim ve soruşturmalarla usulsüzlüklerin tespitine yardımcı olan şirket çalışanlarına da koruma sağlamaktadır. Yasaya göre şirketler, kurumsal yönetim yönergelerini uygulamayı kabul etmeli ve bunu tüm paydaşlara açıklamalıdır.

Şirket skandallarının yaşanmasının ardından ülkelerin yaptıkları yasal düzenlemeler kurumsal yönetimin daha da güçlenmesini sağlamıştır. Bazı ülkelerin bütçelerinden daha büyük bütçelere sahip şirketlerin yönetilmesinde ve denetlenmesinde tüm paydaşların sorumluluklarını yerine getirmesi önemlidir. Küreselleşme ile bir ülkede yaşanan sorunlar o ülkede kalmamakta, yabancı yatırımcıları da doğrudan etkilemektedir (Teh, 2009, pp. 68-70).

1.3.3. Sistemik Krizler

Kurumsal yönetimin öneminin artmasının nedeni şirket skandalları gibi görünmesine rağmen, küresel anlamda meydana gelen finansal krizler de unutulmamalıdır. Küreselleşen finans sektörü yaşanan krizlerden yeni yol haritaları ile çıkmaktadır. Finansal anlamda nispeten küçük bütçeli yatırımcıların işlem yaptığı ülkelerden ziyade daha büyük sermayelerin yer aldığı ülkelerde yaşanan olaylar yerel olmaktan uzak sonuçlar doğurmaktadır.

Ekonomik buhran olarak da adlandırılan ABD kaynaklı 1929 tarihli borsa çöküşünün de şirket skandalları ile benzer yönleri olduğu değerlendirilebilir. Borsada birikimlerini

değerlendirmek isteyen yatırımcıların yoğun talebi ile adeta bir balon oluşmuştur. Oluşan bu tablonun ana nedenlerinin başında ise yine bilgi asimetrisinden bahsetmek mümkündür. Öyle ki tasarruflarını değerlendirmek isteyen yatırımcılar kendilerini popüler bir yaklaşım içinde bulmuşlardır. Daha zengin ve refah içinde bir yaşam hayal eden bireysel yatırımcılar aracı kurumların da teşviki ile kaldıraçlı piyasalara yönlenmişlerdir. I. Dünya Savaşı ve ardından yaşanan ekonomik durgunluk sonrası piyasaların pozitif ivme kazanması Gayri Safi Millî Hasıla'nın (GSMH) artışı ve yeni şirketlerin finansmanı için hisse senedi ihracı ile bir kartopu etkisi ortaya çıkmıştır. Küçük yatırımcıların hisse senedi ve tahvil almasının önündeki engeller aracı kurumlar ile ortadan kaldırılmıştır (White, 1990, pp. 67-69).

Yaşanan "büyük buhran" birçok uzmana göre 20. yüzyılın en önemli dönüm noktası olarak değerlendirilmekte ve modern dünyanın yaşadığı en şiddetli kriz olarak tanımlanmaktadır. Kriz insanların geleceğe olan inancını sarsmış ve mali piyasalara olan güveni ortadan kaldırmıştır. ABD'de yaşanmış olmasına rağmen başta Avrupa olmak üzere dünyanın geri kalanını da kötü bir şekilde etkilemiştir. Bu büyük yıkıcı etki sebebiyle *Büyük Buhran* adını aldığı kabul edilmektedir. Avrupa'da en çok etkilenen ülkelerin başında Polonya, Almanya ve Avusturya gelmiş ve bu ülkelerin sanayi üretimi %40'tan fazla düşmüştür. 1932 yılına gelindiğinde Avrupa ticaretinin değeri 1929'a kıyasla üçte birine düşmüştür. Vatandaşların düştüğü ekonomik umutsuzluk ve yüksek işsizliğe çare bulamayan siyasi partilerin yerini daha milliyetçi partiler almış ve 1929 ekonomik krizi dünyayı yeni bir düzene doğru itmiştir. Ülkelerin kendi ekonomilerini korumak için aldığı kararlar 1935'te İtalya ve Almanya'nın Doğu Avrupa, Akdeniz ve Afrika'da toprak talepleri ile yeni bir hal almıştır. I. Dünya Savaşında ülkelerin kredi ihtiyacını karşılayarak ekonomik süper güç olma yolunda ilerleyen ABD, yaşadığı ekonomik krizle dünyayı yeni bir savaş atmosferine sürüklemiştir (Patricia, 2000, pp. 3-7).

Dünyayı saran ekonomik kriz yalnızca finansal sonuçlar doğurmamış özellikle insanların psikolojik sorunlarının artması ile bir halk sağlığı sorununa da dönüşmüştür. Üç binden fazla bankanın çöktüğü ve dünya ticaretinin küçüldüğü ortamda artan işsizlik ile mücadele de yeterli olmamıştır. Nispeten de olsa rahatlama yaklaşık dört yıl sonra 1933'ün başlarında başlamıştır (Labonte; Stuckler; Fishback et al. 2010, pp. 411-412).

Krizin aşılması ve mevduat sahiplerinin güveninin kazanılması için yapılan ABD Merkez Bankasının müdahalesi, bankacılık sektörü ve politikacılar arasında anlaşmazlıklara sebep olmuştur. Bankacılık sektörünün ekonomik kriz karşısında paniklemesinin ve yeni krizlerin oluşmasının önüne geçmek için bankacılık konusunda kanuni düzenlemeler yapılmıştır (Carlson; Mitchener; Richardson, 2011, pp. 890-915).

Türkiye Cumhuriyeti'nin kuruluşunun ardından benimsenen *"Liberal"* eğilimli bir yaklaşım olarak değerlendirilen ekonomi politikaları 4 Ekim 1929'da ABD'de yaşanan ekonomik krizle yeni bir hal almıştır. Henüz tam olarak endüstriyel bir toplum haline gelinmemiş olması nedeniyle krizden az etkilenilmişse de Türkiye'de ekonomi politikası daha devletçi bir hal almıştır. Krizin Türk Lirasında değer kaybına sebep olması üzerine 20 Kasım 1930'da *"Türk Parasının Kıymetini Koruma Hakkında Kanun"* çıkarılmıştır. Aynı yıl 1715 sayılı Kanun ile *"Türkiye Cumhuriyeti Merkez Bankası"* kurulmuştur. Ekonomisini korumak için attığı adımlarla Türkiye Cumhuriyeti daha devletçi bir politika izlemiş ve ithalat yerine iç üretimle ekonomisini korumayı hedeflemiştir (Bulut, 2003, ss. 86-91).

Dünyanın en büyük ekonomik krizi olarak adlandırılan 1929 krizinin ardından dünya ekonomisinde önemli rol oynayan başka krizler de meydana gelmiştir. 1970'lerde İngiltere'de ortaya çıkan *"bankacılık krizi",* 1980'lerde yine ABD'de görülen mevduat ve *"borç fiyaskosu",* 1998 Rusya mali krizi, 1997-1998 yıllarında başta Güney Kore, Endonezya ve Tayland olmak üzere Asya'da yaşanan finansal kriz ve 2008'de başlayan küresel finansal kriz ülke ekonomilerini, özelde ise şirketlerin faaliyetlerini derinden sarsan olaylar olarak nitelendirilmektedir (Alp ve Kılıç, 2014, ss. 51-53).

Dünyayı etkisine alan bu finansal olayların ardından kurumsal yönetim kendine taban bulmuş ve ülkeler, kurumsal yönetim anlayışının etkinliği için yasal düzenlemeler yapmış, yapmaya da devam etmektedirler. Krizlerden ders çıkaran yatırımcılar ise kredi verecekleri veya ortak olacakları şirketlerin kurumsal yönetim konusundaki yaklaşımlarını daha hassasiyetle irdelemişler, yönetim ve denetim mekanizmalarının varlığından emin olmak istemişlerdir.

Şirketler, daha ucuza finansman bulmak ve ucuz finansmanın devamlılığını sağlamak için kurumsal yönetim anlayışının gerekliliğini fark etmişlerdir. Şirketleri yöneten, denetleyen ve şirketlere yatırım yapanlar arasındaki bilgi asimetrisinin yeni finansal

krizlere yol açmasını önlemek için kurumsal yönetim ilkeleri doğrultusunda çalışmalar yapılmaktadır. 1929 ekonomik buhranından, 2008 krizine kadar geçen süre dünyanın finansal güveni için daima daha etkin ve şeffaf olunması gerektiğini gözler önüne sermiştir (Alp ve Kılıç, 2014, ss. 51-53).

1.4. Kurumsal Yönetim Uygulamalarının Amacı ve Faydaları

Kurumsal yönetim, genel anlamda halka açık ve çok ortaklı işletmelerde hatta kamu kurumlarında işletmenin hissedarları, yönetimi, yönetim kurulu ve diğer menfaat sahipleri arasındaki ilişki ağı üzerinde durmaktadır. Finansal yapının korunması ve güçlendirilmesi çerçevesinde sözü geçen menfaat gruplarının ihtiyaçları göz önünde bulundurulmaktadır. Genel olarak kurumsal yönetimin amacı şunlardır (OECD, 2015, ss. 4-6):

- Şeffaf ve adil piyasaların teşvik edilmesi ve var olan kaynakların etkin ve verimli bir şekilde dağıtılması,
- Pay sahiplerinin bilgiye erişme ve ortaklar genel kurulu yoluyla önemli şirket kararlarına katılmayı da içeren, temel ortaklık haklarının belirlenmesi,
- Üst yönetimin ücretlerinin belirlenmesinde pay sahiplerinin de söz hakkının olması,
- Şirket büyüklüğü ve bulunduğu ülkenin koşullarına göre yasal zeminin belirlenmesi,
- Şirket yönetiminin oy ve karar yetkisinin kamuoyuna açıklanması,
- Hissedarların yatırımlarını vekil sıfatıyla yöneten kurumsal yatırımcıların haklarının korunması,
- İşletmenin paydaşları olan denetleme ve derecelendirme kuruluşları vb. paydaşların dürüstlüğüne zarar verebilecek menfaat çatışmalarının açıklanması ve en aza indirilmesi,
- Şirketlerin farklı ana merkezi dışında farklı ülkelerde de adil ve etkin fiyat ile halka açılmaları,
- Menfaat sahiplerinin, haklarının yasalar ve sözleşmeler ile güvence altına alınması,
- Pay sahipleri ile yönetenler arasındaki bilgi asimetrisinin olası risklerinin önüne geçmek için menfaat sahiplerinin bilgiye zamanında ve düzenli olarak ulaşması,

- Şirketlerin kamuyu aydınlatma konusunda net ve objektif olması, şeffaf bir raporlama ile ilgililerin verilere sağlıklı bir şekilde ulaşması,
- Yönetim kurullarının gelişen finansal sistemlere karşı eğitim eksikliklerinin kalmaması ve uzmanlaşmış bir yönetim kurulu oluşturulması,
- Yönetim kurulunun yetki ve sorumluluklarının açık olarak belirlenmesi,
- Vekâlet maliyet tutarlarının azaltılması,
- Küçük hissedarların büyük hissedarlar tarafından ele geçirilmesinin önlenmesi.

Kurumsal yönetimin işletmeler açısından sağlayacağı yararlar kısa vadeli ve yerel olmaktan ziyade uzun vadeli ve küresel ölçeklidir. Yalnızca yerel ortaklarla kalmayıp çok uluslu bir hal alan işletmelerin etkinliğini ve verimliliğini koruyabilmesi ve olası finansal spekülasyonlardan korunması için kurumsal yönetim uygulamaları mutlaka göz önünde bulundurulmalıdır. İşletmeler açısından kurumsal yönetim ilkelerine uyulmasının sağlayacağı faydaların bazıları şu şekilde sıralanabilir (Millstein; Albert; Cadbury et al. 1998, pp. 13-18):

- Küresel pazarda özel sektöre olan güveni artırarak, yeni oluşturulacak sermaye ile istihdam ve kâr artışı sağlar,
- Gün geçtikçe artan rekabet ortamında şirketlerin uzun vadede başarılı olmasını sağlayarak hissedarlar, çalışanlar, tedarikçiler, alacaklılar, müşteriler ve diğer tüm paydaşların tasarruflarını korur,
- Yönetim kurulu ile pay sahipleri arasındaki ilişki düzeyini standartlaştırır ve şirketin birincil hedeflerine yönetimin daha iyi odaklanmasını sağlar,
- Arz edenle talep eden arasında oluşan güven ortamı ile işletmenin pazar payını artırır,
- İşletmenin daha uzun vadeli ve daha ucuza finansal kaynak bulmasını sağlar,
- Sermaye sahiplerinin küresel ölçekte yatırım yapmasına ortam sağlar,
- Kurumsal yönetime bağlı işletmelere yapılan yatırımların kârlı olarak dönmesi, verilen kredilerin zamanında ödenmesi ve vergilerin objektif bir şekilde toplanmasına olanak sağlar,
- Dinamik bir özel sektör ve güvenli bir pazar oluşması ile ortaya çıkacak ekonomik büyüme vatandaşın refahının artmasını sağlar,

- Yasa koyucuların, işletmelerin ihtiyaçlarına ve tüm paydaşların yararına yasalar yapmalarına rehberlik eder,
- *"En iyi uygulamalar"* ve yönetim felsefesini yayarak kolektif bilgiyi artırır,
- İşletmelerin yönetim ve vekâlet maliyetlerini daha düşük düzeylere getirir,
- İşletmenin itibarının ve değerinin artmasını sağlar.

1.5. Kurumsal Yönetimin Teorik Temelleri

İşletmeler artan rekabet ortamında sürdürülebilirliği sağlamak, daha düşük maliyetli ve kaliteli üretim yapmak için yönetim tekniklerini gelişen şartlara göre güncellemek zorundadır (Aksoylu ve Aykan, 2013, s. 1004). Doğru yönetim felsefesini oluşturabilmek için işletmeler süreçleri iyi analiz etmek zorundadırlar.

Kurumsal yönetim uygulamalarına ilişkin sorunları ve bu sorunlara ilişkin çözüm önerilerini izah eden çok sayıda teori bulunmaktadır. Her bir teori süreçleri belirli yönlerden açıklayabilse de hiçbir teorinin sonuçları genel olarak tüm fonksiyonları açıklayamamaktadır. Kurumsal yönetimin işletmeye nasıl değer kattığını anlamak için, daha süreç odaklı bir yaklaşım sergilenmesi doğru olacaktır (Nicholson and Kiel, 2007, pp. 585-587).

Bu teorilerden başlıcaları (Elena, 2012, pp. 494-497):

- Vekâlet Teorisi (Agency Theory),
- Paydaş Teorisi (Stakeholder Theory),
- Yönetim Teorisi (Management Theory),
- İşlem Maliyeti Teorisi (Transaction cost theory),
- Yönetsel Egemenlik Teorisi (Managerial Hegemony Theory),
- Miyop Piyasa Teorisi (Myopic Market Theory),
- Kaynak Bağımlılığı Teorisi (Resource Dependence Theory)

1.5.1. Vekâlet Teorisi (Agency Theory)

Kurumsal yönetimin değindiği en temel sorun, pay sahipleri ile onların işe aldıkları yöneticiler arasındaki bilgi asimetrisine bağlı riskler olarak görülebilir. Çok ortaklı işletmelerin yöneticileri kendi ekonomik refahları için çalışan iş insanlarıdır. Onların refahı ve sosyal statüsü sermaye sahiplerinin kârlılığından önce gelmektedir.

Profesyonel yöneticilerin risk alma ve harcama yapma konusundaki iştahları pay sahipleri ile aynı düzeyde değildir. Çünkü pay sahipleri tasarruflarını korumak ve artırmak için yatırım yapıp risk alırken, yönetim kademesi işini ve prestijini koruma gayesi içinde olacaktır. Kendi tasarruflarından ziyade pay sahiplerinin birikimlerini kullandıklarından yeterince titiz davranmaları beklenmemektedir. Yapılan harcamalarda savurgan bir tutum sergileyen yöneticilerin yaptıkları israflar işletmelerin doğal olarak da işletmeye sermaye koyan pay sahiplerinin kârlılığını düşürebilmektedir (Smith, 1941: 1614-1619).

Kurumsal yönetim uygulamaları ile bu tutumun değişmesi ya da risklerin en aza indirilmesi hedeflenmektedir. Vekâlet edenlerin yanlış önsezileri ya da etik olmayan tutumları ile yapacakları tercihler işletmeleri büyük risklere sürükleyebilir. Yöneticilerin, işletmenin pozitif yönde ilerlemesi için iyi niyetli bir şekilde gayret gösterdiğinden emin olunmalıdır.

Sahip ve vekil arasındaki bilgi asimetrisi, olayların çok geç fark edilmesine sebep olabilmektedir. İşletmenin iflası durumunda pay sahipleri yatırdıkları sermayelerinin tamamını kaybetme riski ile karşı karşıya iken yöneticiler daha az risk altındadırlar. Ayrıca yöneticilerin işletmenin kaynaklarını etik olmayan bir şekilde kullanarak pay sahiplerinin aksine *"yüksek kazançla"* işletmeden ayrılması ihtimalleri de mevcuttur (Elena, 2012, pp. 394-396).

Şirket sahipleri, yöneticilerin oluşturduğu riskleri en aza indirmek ve onların şirket lehine performanslarını artırmak için maaş ödemesinin yanında zaman zaman çeşitli teşviklere müracaat etmektedirler. Ayrıca yönetimin denetlenmesi de şirket sahipleri için ek bir maliyet oluşturmaktadır. Vekâlet teorisindeki bir diğer risk ise küçük hissedarlar adınadır. Bu kişilerin, işletmenin durumunu yeterince sorgulama fırsatı veya işletmenin durumu hakkındaki bilgi düzeyleri yüksek olmayabilir. Ayrıca denetleme ve kontrol için ortaya çıkacak maliyete de katlanmak istemeyebilirler. Özellikle Anglo-Sakson ülkelerinde işletmenin faaliyetleri hakkında yeterince bilgi sahibi olamayan ve denetleme için finansman ayırmak istemeyen çok sayıda küçük hissedar mevcuttur (Alp ve Kılıç, 2014, s. 40).

Vekâlet yolu ile ortaya çıkan maliyet ve risklerin minimize edilmesi için kurumsal yönetimin devreye girmesi gerekmektedir. Yapılacak uygulama ile yöneticilere yılsonu

hisse ve prim gibi teşvikler verilebilir. Böylece daha çok prim ve daha değerli hisseler için işine odaklanan yönetici, her iki tarafın da kazançlı olmasını sağlayacaktır. Pay sahiplerinin yer alacağı yönetim ve denetim kurulları, yöneticilerin olumsuz tutumlarının önüne geçebilecektir (Elena, 2012, pp. 394-396).

Vekâlet teorisi, işletmelerin olumlu yönde etkileneceği öneriler sunmaya çalışsa da teorinin asıl hedefi pay sahiplerini korumak ve yöneticileri kontrol altında tutmaktır. Teori bu yönüyle tek başına kurumsal yönetimi tasvir etmekte yetersiz kalmaktadır (Alp ve Kılıç, 2014, s. 41).

1.5.2. Paydaş Teorisi (Stakeholder Theory)

Paydaş teorisinin (Stakeholder Theory), var oluş sebepleri vekâlet teorisinin eleştirilen yanlarında görülebilir. Vekâlet teorisinde asıl amaç pay sahiplerinin vekillerine karşı korumaktır. Paydaş teorisinde ise amaç işletmenin tüm paydaşlarının refahını maksimize etmektir. İşletmenin faaliyetlerini etkileyen veya bu faaliyetlerden etkilenen kesimler, çalışanlar, sermayedarlar, tedarikçiler, kredi veren kurumlar, devlet, müşteriler ve toplum şeklinde sıralanabilir (Dulewicz and Herbert, 2004, pp. 263-265).

İşletmelerin asıl amacı, sadece hissedarların refahını değil tüm paydaşların refahını artırmaktır. İşletmelerde yaşanan yönetim sorunlarının nedeni, geniş bir perspektif yerine dar bir açıdan bakılmasıdır. Bu soruna çözüm olarak kurumsal yönetim, işletmelerin yönetim kadrosunun tüm paydaşların yararına sonuçlar doğuracak şekilde dizayn edilmesidir (Alp ve Kılıç, 2014, s. 42).

İşletmeler arasında gelişebilecek bir çıkar çatışmasının bu teori ile engellenmesi ve hem işletmeye hem de paydaşlara zarar vermeden önüne geçilmesi hedeflenmektedir. Ancak çok farklı alanlarda yer alabilen paydaşların tamamının menfaatinin korunmasının zor olacağı, bu teoriye yöneltilen eleştirilerin başında gelmektedir. Bunun önüne geçmenin yolu olarak işletmeye gerçekten katkı sunan paydaşlar ön plana alınarak daha dar bir kapsam oluşturulması değerlendirilmektedir. İşletmenin ana gövdesini oluşturan çalışanlar, müşteriler ve tedarikçiler gibi paydaşların gözetilmesi hem daha kolay olacak hem de finansal anlamda güçlenen işletme doğal olarak diğer paydaşların refahına da olumlu katkı sunacaktır (Dulewicz and Herbert, 2004, pp. 263-264).

1.5.3. Yönetim Teorisi (Management Theory)

Yönetim kademesini en büyük risk faktörü olarak gören ve hissedarların menfaatini korumaya odaklanan vekâlet teorisi ve tüm paydaşlara daha eşit bir yaklaşım sergilediği söylenebilecek paydaş teorisine kıyasla yönetim teorisi, yönetim kademesine karşı çok daha pozitif bir yaklaşım sergilemektedir (Yusoff and Alhaji, 2012, p. 57).

Teorinin ana yaklaşımına göre işletmenin içinde diğer paydaşlara kıyasla daha fazla bilgi ve tecrübeye sahip olan yönetim organları herkesin refahı için bir garantidir. Yöneticilerin bilgi ve tecrübe ile işletmenin yararına kararlar almaları kaçınılmazdır. Yönetim teorisi yaklaşımına göre zaten işletmenin menfaatine çalışan yönetim kademesini çok fazla denetlemenin ve takip etmenin gerekliliği yoktur. İşletmenin üst yöneticisinin aynı zamanda yönetim kurulu başkanı da olması ile kararlar daha hızlı ve etkin bir şekilde alınacak, sorumluluğun tek kişide olması ile yetki kargaşası da olmayacaktır. İşletmenin bağımsız denetçiler tarafından denetlenmesi hem maliyetli hem de verimsiz olacaktır. Denetçilerin işletme hakkında detaylı ve yeterli bilgiye sahip olamamaları bunun en temel sebebidir. İşletmenin kârını maksimize ederek kendi kârını ve prestijini artırmayı hedefleyen yöneticiler, para, zaman ve diğer kaynakları etkin ve verimli şekilde kullanacaklardır (Nicholson and Kiel, 2007, pp. 586-588).

1.5.4. İşlem Maliyeti Teorisi (Transaction Cost Theory)

İşletme yönetiminin ana hedeflerinden biri de işletme içi ve dış paydaşlar ile yapılan kaynak alışverişinin maliyetlerini işletme için minimize etmektir. İşletme yönetimi, bu hedef doğrultusunda işletmenin ihtiyacı olan mal ve hizmeti kendi mi üretmelidir yoksa dış kaynaklardan mı temin etmelidir sorusuna cevap aramaktadır. İşletmenin kendi üretiminin maliyeti olacağı gibi dış paydaşlardan temininin de maliyeti olacaktır (Elena, 2012, pp. 496-497).

Oliver Williamson tarafından geliştirilen işlem maliyeti teorisine göre işlem maliyetini düşük tutan işletmeler, işlem maliyeti yüksek olan rakiplerine göre finansal olarak daha yüksek başarı elde edeceklerdir. Teoride karar vericilerin, işlem maliyetini daha düşük seviyede tutmak için hizmet ya da ürün almak niyetinde olduğu, işletmeye karşı yeterince rasyonel olmayacağı ve fırsatçı davranılacağından bahsedilmektedir. Bu fırsatçı yaklaşım ilk etapta işletmeye bir avantaj kazandırmış ve işletmenin değerini artırmış gibi görünse de uzun vadede yaşatacağı güven sorunu işletme değerini daha

düşük seviyelere getirecektir ve güvenilmeyen işletmenin üretim maliyetleri doğal olarak artacaktır (Ghoshal and Moran, 1996, pp. 13-15).

İşlem maliyeti teorisinde, maliyeti azaltmak için yapılan faaliyetlerin de bir maliyet doğuracağı belirtilmektedir. Ürün ya da hizmet alınacak firmaları araştırmak yani piyasa araştırması yapmak, ilgili firmalarla yapılan pazarlıklar ve buna bağlı hazırlanacak sözleşmeler, sözleşme sonrası işletmenin performansının izlenmesi ve doğru karar verilememesi sonucu kaybedilen zaman ve finansman işlem maliyetleri içerisinde yer almaktadır (Bourlakis and Bourlakis, 2005, pp. 88-98).

İki işletme ya da başka bir deyişle alıcı ile satıcı arasında gerçekleşecek değişimin söz konusu olduğu durumlar için kurumsal bir yaklaşım sergilenmesi gerekliliği üzerinde durulmaktadır. İşletmelerin bu alışveriş esnasında katlanmak durumunda oldukları işlem maliyetinin en ekonomik seviyede olması sağlanmalıdır. Yapılacak işlemlerde sergilenecek fırsatçılığın uzun vadede piyasa tarafından ortaya çıkarılacağı ve işletmenin değer kaybedeceği unutulmamalıdır (Hill, 1990, pp. 500-503).

1.5.5. Yönetsel Egemenlik Teorisi (Managerial Hegemony Theory)

İşletmelerin hedeflerinin ve stratejilerinin belirlenmesinin yanı sıra buna yönelik politikalar geliştirilmesi, yönetim kurulu ve yetki paylaşımı veya devri yapılan üst yönetim tarafından gerçekleştirilmektedir. Yönetim kurullarının, yönetim üzerinde denetleme ve gerekli gördüğünde yönetime müdahale yetkileri vardır (Mace, 1979, ss. 293-295).

Yönetsel egemenlik teorisi, kurumsal yönetim sorunlarının başında yönetime gereğinden fazla yetki verilmesini görmektedir. Verilen bu yetki ile işletmenin yönetim faaliyetlerini yürüten profesyonel yöneticiler kendi menfaatlerini ön planda tutmaktadır. Kendi çıkarları doğrultusunda karar veren yöneticiler işletmenin geleceğini riske atmaktan çekinmezler (Mizruchi, 1983, pp. 426-429).

İşletmelerin yönetimini elinde bulundurduğu düşünülen yönetim kurulunun yetkinliği kısıtlanabilmektedir. Özellikle yönetim kurulu üyesi ya da başkanı olan üst yönetici kararlarda tek yetkilidir. Yönetim kurulu üyelerinin ücretlerinin belirlenmesinde, hatta seçilmelerinde etkili olan bir üst yöneticiye karşı yönetim kurulu üyeleri çaresizdir. Yönetim kurulu üyelerinin işletmeyi denetleyecekleri toplantılarda inceledikleri raporlar

yöneticinin hazırladığı ve bilinmesini istediği kadar bilgi içeren evraklar olacaktır. Yöneticinin bu kadar etkin olduğu işletmelerde yönetim kurulu, yöneticinin aldığı kararları onaylamaktan öte bir faaliyet gösteremeyecektir. Denetlenemeyen, takip edilemeyen bir yöneticinin kendi menfaatleri doğrultusundaki hareketleri kaçınılmaz olacaktır (Hung, 1998, pp. 103-110).

Hissedarların haklarını savunmakla sorumlu olan yönetim kurulunun, uygulamada etkisiz olduğu ve yöneticinin etkisi hatta egemenliği altında kaldığı savunulmaktadır. Hissedarların haklarının korunması için yönetici ile yönetim kurulu arasındaki bu ilişkinin kırılması gerekmektedir (Vallas, 2003, pp. 205-207).

Kurumsal yönetim, yönetsel egemenliğin kırılması için bağımsız yönetim kurulu üyelerinin atanması, yöneticilerin daha etkin denetleneceği mekanizmaların geliştirilmesi ve önemli kararların yönetim kurulu onayından geçmesi gerektiğini savunmaktadır (Alp ve Kılıç, 2014, ss. 44-45).

1.5.6. Miyop Piyasa Teorisi (Myopic Market Theory)

Yönetim kademesinin, hissedarların beklentisini karşılamak ve onlara karşı verimli görünmek için yaptıkları faaliyetler kısa vadeli menfaatler üzerine kuruludur. Kısa vadeli yaklaşımlar, kârlarını maksimize etmek isteyen hissedarlar için ilk etapta avantajlı olduğu yanılgısını oluştursa da uzun vadede bir kurumsal yönetim başarısızlığıdır (Short; Keasey; Wright et al.1999, pp. 343-344).

İşletmedeki görev süresi dolmaya yakın veya emekli olacak yöneticilerin kendi menfaatleri doğrultusunda yapacakları faaliyetler olabilmektedir. Yöneticiler, kısa vadede pozitif bir görüntü sergilemek için yapacakları ek iskontolar ile stok miktarlarını azaltıp nakit artışı sağlanması ile kısa vadeli hedeflere ulaşmış görünürler. Bu hedef doğrultusunda finansal raporlarda istenen tabloyu sergilemek için bazı giderleri ve masrafları öteleyebilirler. Yöneticinin işetmeden ayrılmasının ardından ortaya çıkacak bu tablolar işletmenin çok kısa sürede büyük değer kaybına uğramasına neden olabilmektedir (Mizik, 2010, pp. 594-597).

Piyasada oluşan miyop bakış nedeniyle bazı yöneticiler, şirket hisse değerlerini kısa vadede olduğundan yüksek gösterecek kararlar almaya meyilli olabilirler. Bu yaklaşımın ana nedeni yöneticinin kendi kârını hissedarların kârından üstün tutması

değil, şirketin hisselerinin ele geçirilmesini engelleme çabasıdır (Alp ve Kılıç, 2014, ss. 45).

Kurumsal yönetim yaklaşımı açısından şirket sahipleri ve yöneticilerin menfaatlerinin uzun vadeli bir iş birliği döngüsünde buluşturulması ve böylece işletmenin uzun vadede kazançlı olması sağlanmalıdır. Ancak bu yaklaşım, şirket hisselerinin elde tutulmasını zorlaştıracağı ve yöneticilerin kısa vadede başarısız olarak değerlendirilebileceği kaygısı doğurmaktadır (Mizik, 2010, pp. 608-609).

1.5.7. Kaynak Bağımlılığı Teorisi (Resource Dependence Theory)

İşletmeler doğası gereği faaliyetlerini devam ettirebilmek için birçok farklı kaynağa ihtiyaç duymaktadır. Kaynakların kıt olduğu piyasalarda rekabetin de yüksek olması kaçınılmazdır. Özellikle hammadde ve yarı mamul ihtiyacı işletmeleri birçok farklı yapı ile iş birliği kurmaya mecbur bırakmaktadır.

Hammadde ve yarı mamul temininde her işletme uzun vadeli bir güvene sahip olmak ister. Piyasada oluşan rekabet ve belirsizlik işletmeler arasında çatışmaya dönebilir ve bu yaklaşımla maliyetler ciddi oranda yükselebilir. Maliyetleri düşürerek işletmeyi kârlı kılma çabası, işletme ile tedarikçi arasında sağlıklı bir ticari yapının kurulması ile mümkün olabilir (Uysal ve İpçioğlu, 2008, ss. 49-51).

Piyasada kıt bulunan ve eşit dağılmayan kaynaklara ulaşabilmek için işletmenin yönetim kurulu üyelerine büyük sorumluluk düşmektedir. Bu sebeple yönetim kurulu üyeleri seçilirken üyelerin işletmenin hammadde ve yarı mamule ulaşmasını sağlayacak beceride olmalarına dikkat edilmelidir. Kaynaklara ulaşmanın en doğru ve etkin yolu kamu kurumlarıyla kurulacak iyi ilişkilerden geçiyorsa, yönetim kurulunda bu alanda tecrübeli isimlere ihtiyaç duyulacaktır. Kurumsal yönetim uygulamalarında, yönetim kurulu seçimi ve yöneticilerin alanlarında tecrübeli olması ile işletmelerin kaynaklara ulaşma sorunu yaşamadan faaliyetlerine devam etmesinin sağlanması ön görülmektedir (Alp ve Kılıç, 2014, ss. 46).

1.6. Kurumsal Yönetimin Temel İlkeleri

Kurumsal yönetim uygulamaları önceki bölümlerde de belirtildiği gibi uygulandığı ülkenin yasalarına ve finansal dinamiklerine göre farklılıklar gösterebilmektedir. Ancak kurumsal yönetimin temel ilkeleri tüm ülkelerde rehber olarak görülmektedir. Tüm

finansal piyasalar için mutlaka göz önünde bulundurulması gereken temel ilkeler şu şekilde sıralanabilir (Doğan, 2007, s. 50):

- Adil Davranma (Fairness),
- Şeffaflık (Transparency),
- Hesap Verebilirlik (Accountability),
- Sorumluluk (Responsibility).

1.6.1. Adil Davranma (Fairness)

İşletmelerin finansal piyasalarda varlığını sürdürebilmesi için çeşitli kaynaklara ihtiyaçları vardır. Kaynakların bir kısmı iç piyasadan temin edilirken bir kısmı ise (işletmenin faaliyet alanına göre değişken oranlarda) dış piyasadan temin edilebilmektedir.

Kurumsal yönetim uygulamalarında, işletmenin tüm paydaşlarına karşı (pay sahipleri, yöneticiler, çalışanlar, tedarikçiler, müşteriler, devlet, toplum vd.) eşit mesafede olması adil davranma ilkesinin temelini oluşturmaktadır. İşletme iç ve dış paydaşları için adil davranma ilkesine uyduğunda temsil ve işletim maliyetleri en düşük seviyelere inecektir (Doğan, 2007, ss. 50-51).

1.6.2. Şeffaflık (Transparency)

Piyasaların işleyişine devlet otoritesinin müdahalesi istenen bir durum değildir. Ancak piyasa şartları gereği var olan bilgi asimetrisinin tarafların mağduriyetine yol açması durumunda devlet otoritesinin müdahalesi ve gerekli görülen alanlarda düzenleme yapılması kaçınılmazdır. Bilgi asimetrisinin doğuracağı ek maliyetlerin önüne geçilebilmesinde şeffaflık ilkesi önemli bir yer tutmaktadır (Alp ve Kılıç, 2014, s. 58).

Yatırımcıların güvenini korumak, piyasa verimliliğini ve kurumsal performansı artırmak için doğru zamanda doğru bilgiye ihtiyaç vardır. Piyasa şartları, rakipler ve finansal durum gibi ana konulardaki yetersiz ve yanıltıcı bilgiler işletmenin geleceği açısından büyük riskler doğurabilir. Bu sebeple bilgilerin açık, anlaşılır, tutarlı ve karşılaştırılabilir nitelikte olması gerekmektedir. Doğru bilgilerle verilecek kararlar yatırımcılar için kârlı sonuçlar, işletmeler için ise düşük maliyetler ortaya çıkaracaktır (OECD, 1998, s. 21).

Şeffaflık kavramı ile hesap verebilirlik arasında doğrusal bir ilişki vardır. Şeffaflık konusunda başarılı olan işletmelerde hatalı politikaların tespiti ve hataların düzeltilmesi ile oluşması muhtemel kayıpların önüne geçilebilecektir. Şeffaf olmayan işletmelerde ise ortaya çıkarılamayan durumlar nedeniyle bazı paydaşların zarar görmesi ve işletmenin uzun vadede değer kaybı söz konusu olacaktır. İlgili faaliyetlerden haberdar olunamaması neticesinde ilgililerin de gerekli yaptırımlara maruz kalması mümkün olmayacaktır (Doğan, 2007, ss. 52-53).

Şeffaflık ilkesinin uygulanması, pay sahiplerinin haklarının korunmasının yanı sıra adaletin sağlanmasında da önemli bir faktördür. Kendine kâr sağlayacağı fırsatlar arayan sermayenin işletmeye bakış açısı ve güvenini de sağlayacak olan ana etkenlerden biri şeffaf bir politika izlenmesidir (OECD, 1998, s. 17).

Sermaye Piyasası Kurulu (SPK) Kurumsal Yönetim İlkeleri içerisinde de önemli bir yer tutan şeffaflık ilkesi kapsamında açıklanacak bilgilerde henüz kamuya açıklanmamış ticari sır konusunda bazı sınırlamalar da mevcuttur. Açıklanan bilgilerin maliyetleri de mutlaka göz önünde bulundurulmalı ve bilgiye ulaşmanın, bilginin kendisinden daha maliyetli olmamasına özen gösterilmelidir. Gelişen teknoloji ile işletmelerin internet sitelerinde güncel ve ulaşılabilir şekilde bilgi paylaşımı, maliyetleri ciddi oranda azaltmaktadır (SPK, 2011, s. 9).

1.6.3. Hesap Verebilirlik (Accountability)

Kurumsal yönetim ilkelerinden biri de hesap verebilirliktir. Bu ilke doğrultusunda işletmedeki karar mercileri verdikleri kararlar karşısında hesap verebilir olmalıdır. Karar verirken ve verilen kararları uygularken takınılacak tavırda bu ilke doğrultusunda hareket edilmelidir. Hesap verebilirlik ilkesi ile hissedarlar ve diğer bütün taraflar işletme yönetiminin aldığı kararlar ve yaptığı uygulamaları denetleyebilir (Doğan, 2007, s. 53).

Gözetim, denetleme ve düzenleme sorumlulukları, karar alırken ve uygularken hesap verebilir organlara verilmelidir (OECD, 2015, s. 16). Bu yetkiler ilgili kişi ve/veya birimlere verilirken, her türlü görev, yetki ve sorumluluklar açık şekilde tanımlanmalı, tarafların hesap verme yükümlükleri de orantılı olmalıdır.

Hesap soran ve hesap verenler ilişkinin taraflarına göre değişiklik göstermekle birlikte genellikle şu şekildedir (Alp ve Kılıç, 2014, ss. 61-62):

Hesap soran	**Hesap veren**
Hissedarlar ve diğer paydaşlar	Yönetim kurulu
Yönetim kurulu	İcra kurulu başkanı (CEO)
İcra kurulu başkanı (CEO)	Çalışanlar

Yönetim kurulu, işletmenin ve hissedarların çıkarlarının gözetilmesi, üst yönetimin denetlenmesi vb. konularda hissedarlara karşı hesap verebilir. Üst yönetim, yönetim kurulunca belirlenen plan ve programlar doğrultusunda hareket edilerek işletmenin yeterli finansal performans göstermesi, etkin risk yönetimi yapılması vb. konularda yönetim kuruluna karşı hesap verebilir. Çalışanlar ise belirlenen prosedür ve talimatlara uyulması gibi konularda yönetime hesap verebilir konumdadır.

1.6.4. Sorumluluk (Responsibility)

Yaşam içerisinde verilen kararların, yapılan ve kaçınılan her davranışın bir sonucu vardır. Sorumlu kavramından farklı bir kavram olarak karşımıza çıkan sorumluluk, kişilerin olayların sonuçlarını üstlenmesini işaret etmektedir (Giddens, 1999, pp. 2-5).

Sorumluluk ilkesi, işletmelerde alınan kararların ve uygulamaların işletmenin ana sözleşmesine ve ilgili mevzuata uygun olması ve bunun denetlenmesi gerektiğini belirtir (Zengin ve Altıok Yılmaz, 2017, s. 688).

Doğan (2007) sorumluluk ve hesap verebilirlik ilkelerini birbirini tamamlayan iki ilke olarak görmektedir. Doğan bu durumu; *"Aynı konuya iki farklı açıdan bakan bu iki ilkeden hesap verebilirlik, yetki kullananlara yaptığı eylemleri ve gerekçelerini açıklama olanağı verirken, sorumluluk ilkesi, görev verenlerin bakış açısıyla verilen görevlerin gerektiği gibi yerine getirilip getirilemediğinin, sorumlulukların uygun biçimde kullanılıp kullanılmadığının sorgulanmasına olanak sağlamaktadır."* şeklinde ifade etmektedir (Doğan, 2007, s. 54).

1.7. Uluslararası Kurumsal Yönetim Modelleri

Kurumsal yönetim, yapısı gereği kendine zemin bulduğu, büyük sermayeli ve paydaşlarının çeşitliliği nedeniyle karmaşık bir yapıda olan ABD'de ortaya çıkmıştır. 1929 yılında başlayan *"büyük buhran"* neticesinde terim olarak *"kurumsal yönetim"* kavramı kullanılmamış olsa da kurumsal yönetimin alt basamaklarından olan temsil konusuna ilişkin çalışmalar yapılmıştır (Doğan, 2007, s. 55).

Kurumsal yönetim, 1930'lu yıllarda finansal çevrede kendine yer bulmaya başlasa da asıl sıçramayı 1980'lerin ardından yapmıştır. Yaklaşık bir asırlık sürece yayılan kurumsal yönetimin, finansal alanda güçlenmesinin nedenleri şunlardır (Becht; Bolton; Röell et al. 2003, pp. 9-10:

- Özelleştirmelerin yaygınlaşması ile büyük sermayeli işletmelerin kamudan özel sektöre devredilmesi,
- Emeklilik reformları, bireysel emeklilik (BES) gibi uygulamalarla özel tasarrufların büyümesi,
- 1980'lerde yaşanan şirket devralmaları ve sermaye piyasalarının entegrasyonu,
- Doğu Asya'da (1998) yaşanan kriz ile gelişmekte olan ülkelerin kurumsal yönetim farkındalığının artması,
- ABD piyasasında ve İngiltere gibi finans merkezi ülkelerde yaşanan şirket skandalları ve finansal dalgalanmalar.

Yaşanan bu gelişmeler ile alınan önlemler ve yapılan yasal düzenlemeler kurumsal yönetim uygulamalarının teoriden pratiğe geçişini sağlamıştır denilebilir.

Dünya genelinde kurumsal yönetim uygulamaları iki farklı model üzerinde yoğunlaşmıştır. Bu modelleme ülkelerdeki kurumsal yönetim uygulamalarının hangi kesimin menfaatlerini esas aldığına göre yapılmıştır. Bunlar (Alp & Kılıç, 2014, s. 63):

- Anglo-Sakson kurumsal yönetim modeli: Hissedarların çıkarlarına yoğunlaşan,
- Kıta Avrupası kurumsal yönetim modeli: Tüm paydaşların menfaatlerine odaklanan,

modellerdir.

1.7.1. Anglo-Sakson Kurumsal Yönetim Modeli

Anglo-Sakson kurumsal yönetim modeli, literatürde *"hissedar yaklaşımı"* olarak anılmaktadır. Bu modeli uygulayan başlıca ülkeler, ABD, İngiltere, Avusturalya ve Kanada'dır. Bu modelde en çok göz önünde tutulan, hissedarların menfaatlerinin korunması ve artırılmasıdır (Teh, 2009, pp. 50-53).

Anglo-Sakson kurumsal yönetim modelinde, hissedarların en önemli noktada tutuluyor olması kısa vadede daha düşük sermaye maliyeti ortaya çıkarmaktadır. Tasarruflarını değerlendirmek isteyen bireyler kendilerini güvence altında hissettikleri Anglo-Sakson modeli tercih etmektedirler. Bu hedef doğrultusunda yönetim kurulu ve üst yönetim, hissedarları memnun edebilmek için kısa vadeli hedeflere yönelmektedir. Çünkü performanslar üç ay gibi kısa periyotlarla değerlendirilmektedir. İşletme yöneticileri, şirket ele geçirmelerinin de önüne geçmek için kısa vadede hisse değerlerini maksimize etme gayretinde olmaktadırlar. Bu yaklaşım işletmelerde miyop bakış sergilenmesine ve kısa vadeli kazançların uzun vadeli kazançlara tercih edilmesine neden olmaktadır (Becht; Bolton; Röell, 2003, pp. 59-61).

Kurumsal yönetimin hissedarlar üzerine yoğunlaşmasının ana nedeni hissedar sayısının fazla ve hisse senedi yoğunluğunun az olmasıdır. Bankalar, borç verme yoluyla işletmelere finansman sağlamaktadır. Fazla hissedar sayısı, yönetimin aracı kuruluşlarla yapılmasını gerekli kılmıştır. Bu modelde hissedarların zamanında doğru ve yeterli bilgilendirilmesi için şeffaflık ve kamuyu aydınlatma önemli yer tutmaktadır (Doğan, 2007, ss. 84-85).

1.7.2. Kıta Avrupası Kurumsal Yönetim Modeli

Kıta Avrupası modeli, Anglo-Sakson modele göre sadece hissedarların değil tüm paydaşların menfaatlerini korumaya odaklanmıştır. Bu tarzı nedeniyle *"paydaş yaklaşımı"* olarak da adlandırılabilir. Kıta Avrupası modelini uygulayan ülkelerin başında Almanya, Fransa ve Japonya gelmektedir (Alp ve Kılıç, 2014, s. 65).

Yaygın olarak halka açık şirketlerin olduğu ABD'ye göre Kıta Avrupası modelinin uygulandığı ülkelerde pay sahipleri genellikle bankalar, büyük aileler, holdingler ve büyük finans kurumlarıdır. Bu blok yapı pay sahiplerinin yönetimi kontrol altında tutmalarını kolaylaştırmaktadır. Yönetimde yer alma oranı yüksek olan büyük pay sahipleri doğal olarak *"yönetim ve hissedarlar ortak çıkar"* noktasında birleştiği için

vekâlet sorunu riski azalmaktadır. Azalan vekâlet sorununun yerini küçük hissedarların aleyhine olacak işlemler (ele geçirme, istismar ve sömürü gibi) alabilmektedir (Denis and McConnell, 2003, pp. 9-12).

İşbirliğini öne çıkaran bu modelde işletmenin, çalışanların, yöneticilerin, devletin ve toplumun yararı ön planda tutulmaktadır. Genellikle tek bir yöneticinin ve bağımsız denetim kurullarının görüldüğü Anglo-Sakson modele göre Kıta Avrupası modelinde, çalışanların denetim kurulunda yer alması gibi uygulamalar ile denetim kurulu hem denetleme hem de danışmanlık işlevlerini yürütmektedir. Tüm paydaşların ortak çıkar ve kaygıları taşıması vekâlet sorununun önüne geçmiş ve temsil maliyetlerini azaltmıştır. Disiplin ve ortak çıkar temelli yaklaşım ile uzun vadeli planlamalar ve uygulamalar daha yaygındır. Yöneticiler, kısa vadede hissedarları memnun etmek zorunda olan Anglo-Sakson sistemin yöneticilerine göre daha az baskı altındadırlar ve genellikle işletmede pay sahibidirler. Bu yapı sayesinde yöneticiler uzun vadeli hedeflere yoğunlaşabilmektedir (Teh, 2009, pp. 29-38).

1.8. OECD Kurumsal Yönetim İlkeleri

Kurumsal yönetim ilkeleri 1999 yılında OECD tarafından yayımlanmış, 2004 yılında güncellenmiş ve 2015 yılında İstanbul'da yapılan toplantılarda yeniden gözden geçirilmiştir. OECD, bu çalışmaları en geniş paydaş katılımı ile sağlamaya çalışmış, üye ve gözlemci devletlerin yanı sıra özel sektör temsilcileri ile uluslararası kuruluşların da katılımını sağlamaya özen göstermiştir (OECD, 2015, ss. 4-5).

OECD kurumsal yönetim ilkelerinin temel prensipleri şu şekilde sıralanabilir (Gürbüz ve Ergincan, 2004, ss. 113-118):

- Hissedarların hakları; K*urumsal yönetim, hissedar haklarını korumalıdır*,
- Hissedarların adil muamele görmesi; *Kurumsal yönetim, azınlık ve yabancı hissedarlar dahil, bütün hissedarlara eşit muamele yapılmasını güvence altına almalıdır. Bütün hissedarlar, haklarının ihlali karşısında yeterli bir telafi ya da tazminat elde etme fırsatına sahip olmalıdır*,
- Kurumsal yönetimde doğrudan çıkar sahiplerinin rolü; *Kurumsal yönetim, doğrudan çıkar sahiplerinin haklarını yasalarda belirtildiği şekilde tanımalı, servet ve yeni iş alanları yaratmada şirketler ile doğrudan çıkar sahipleri*

arasında etkin bir iş birliği ve mali olarak güçlü işletmelerin ayakta kalmasını teşvik etmelidir,

- Kamuoyuna açıklama ve şeffaflık; *Kurumsal yönetim, mali durum, performans, mülkiyet ve şirketin idaresi dahil, şirketle ilgili bütün maddi konularda doğru ve zamanında açıklama yapılmasını güvence altına almalıdır,*
- Yönetim kurulunun sorumlulukları; *Kurumsal yönetim, şirketin stratejik rehberliğini, yönetim kurulu tarafından yönetimin zamanında etkin denetimini, yönetim kurulunun şirkete ve hissedarlara karşı hesap verme zorunluluğunu teminat altına almalıdır.*

Kurumsal yönetim ilkeleri yayımlandığı tarihten itibaren sadece OECD üyesi ülkelere değil bütün finansal piyasalara rehberlik etmiştir.

1.9. Türkiye'de Kurumsal Yönetim

Türkiye, üyesi olduğu OECD ülkelerinin yaşadığı süreçlerden ve OECD'nin yaklaşımından etkilenmiş olsa da kurumsal yönetime ilk gereklilik 2001 krizi ile hissedilmiştir. Tarihinin en büyük finansal krizlerinden birini yaşayan Türkiye'de kriz kamu sektörü ve reel sektör üzerinde büyük sorunlara ve güvensizliğe neden olmuştur (Zengin; Altıok; Yılmaz, 2017, s. 692).

Anglo-Sakson kurumsal yönetim anlayışında yönetim kuruluna profesyonel yöneticiler ve işletme dışındaki ortaklar hâkim iken Kıta Avrupası modelinde ise yönetim kurulunu genel olarak sahipler ve işçiler oluşturmaktadır. Türkiye'deki yönetim kurulunu genel olarak işletme sahipleri ve aile üyeleri oluşturmaktadır. Aile işletmelerinin yaygın olması alınacak önemli kararlarda işletme sahibinin etkinliğini artırmaktadır (Çıtak, 2006, s. 159).

Yaşanan 2001 krizinin ardından Türkiye'de kurumsal yönetim uygulamalarına geçiş için birçok adım atılmıştır. Yapılan düzenlemeler ile uluslararası finansal çevrelerin de güveni kazanılarak krizden çıkmak ve yeni krizlerin önüne geçmek hedeflenmiştir (Erdönmez, 2003, ss. 46-50).

Türkiye'nin kriz sonrası yaşadığı ekonomik yeniden yapılanma süreci sadece kamuyu değil aynı zamanda özel sektörü de içine almıştır. Özel sektörün önemli temsilcilerinden TÜSİAD (2002) yayımlamış olduğu *"Kurumsal Yönetim En İyi Uygulama Kodu: Yönetim Kurulunun Yapısı ve İşleyişi"* adlı raporunda, OECD üyesi olan bir ülkenin

kurumsal yönetimden uzak kalmasının anlaşılmaz olduğunu belirtmiştir. Aynı raporda, Türk şirketlerinin dünya piyasasında hak ettiği yeri ve payı alabilmesi için kurumsal yönetime geçişin oldukça önemli olduğunun altını çizmiştir (TÜSİAD, 2002, ss. 8-10).

TÜSİAD'ın çalışmasının ardından kurumsal yönetim ilkeleri, halka açık şirketler yönünden SPK (2003) tarafından düzenlenmiştir. Dünyadaki gelişmeler ve piyasa koşullarının gerektirdiği yenilikler nedeniyle SPK, yayımladığı ilkeleri 2005 yılında revize etmiştir. Yapılan çalışmalar 2011 yılında kendine *Sermaye Piyasası Kanunu'nda* yer bularak *Kurul İlke Kararı* olmanın ötesine geçmiştir (https://www.spk.gov.tr/Duyuru/Goster/20111104/1).

Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurulu da (BDDK) 2006 yılında kurumsal yönetim konusunda düzenleme yapmıştır. 2012 yılında ise Türk Ticaret Kanunu'nda (TTK) kurumsal yönetim konusunda düzenlemeler yapılmıştır (Alp ve Kılıç, 2014, s. 106).

Toraman ve Abdioğlu (2008) yayımladıkları çalışmada, Türkiye'de kurumsal yönetim sürecini ana hatlarıyla kronolojik olarak sıralamışlardır. Bu sıralama Tablo 1.1.'de gösterilmiştir:

Tablo 1.1. Türkiye'de Kurumsal Yönetimin Gelişim Süreci

Yıl	**Kurumsal Yönetim Aktivitesi**
1956	Türk Ticaret Kanunu – Mevcut Yasal Yükümlülükler
1981	Sermaye Piyasası Kanunu
1999	OECD Kurumsal Yönetim İlkeleri
2002	TÜSİAD: Kurumsal Yönetim En İyi Uygulama Kodu: Yönetim Kurulunun Yapısı ve İşleyişi
2003	SPK; Sermaye Piyasasında Bağımsız Denetim Hakkında Tebliği
	SPK Kurumsal Yönetim Temel İlkeleri
	SPK, Sermaye Piyasasında Derecelendirme Faaliyeti ve Derecelendirme Kuruluşlarına İlişkin Esaslar Tebliği
2004	İMKB Kurumsal Yönetim Derecelendirme Çalışmaları
	OECD Kurumsal Yönetim İlkeleri (Revize)
2005	SPK Kurumsal Yönetim Temel İlkeler (Revize)
2005	İMKB Kurumsal Yönetim Endeksi Oluşturma Çabaları
2007	İMKB Kurumsal Yönetim Endeksinin (XKURY) Hesaplanmaya Başlanması
2011	Kurumsal Yönetim İlkelerinin Tebliğ Haline Gelmesi
2012	Yeni Türk Ticaret Kanunu'nun Yürürlüğe Girmesi
2014	Kurumsal Yönetim Tebliği (II-17.1)

Kaynak: Toraman ve Abdioğlu, 2008, s. 99.

Ülkelerin kurumsal yönetim alt yapısı ve uygulamalarının kıyaslandığı Saha Rating tarafından yayımlanan (2019) *Dünya Kurumsal Yönetim Endeksi'nde* ülkeler 100 tam puan üzerinden değerlendirilmiştir. Uluslararası yatırım fonlarının yatırım yaparken baktıkları bu tür veriler ve analizler işletmelerin sermayeye ulaşmasında önemli yer tutmaktadır. Endekse göre 80 ve üzeri puan alan ülkeler *Grup 1 ülkeleri* olarak nitelenmiştir. 22 ülkenin yer aldığı *Grup 1 ülkeleri* arasında Türkiye de yer almaktadır (Saharating, 2019, s. 3).

1.9.1. SPK Tarafından Yapılan Çalışmalar

SPK tasarruf sahiplerinin yatırımlarını ve haklarını korumak amacıyla 1981 yılında, 2499 sayılı *Sermaye Piyasası Kanunu* ile kurulmuştur. Finans piyasaları üzerinde bağımsız denetim yapabilen SPK, Türkiye'deki ilk bağımsız üst kuruldur. Yatırımcıların hak ve yararlarının korunmasını sağlamayı hedefleyen Kurulun temel amaçları kendi internet sayfasında şu şekilde ifade edilmektedir (https://www.spk.gov.tr/Sayfa/Index/0/1/1):

- Sermaye piyasalarının ve kuruluşlarının işleyiş kurallarını belirlemek,
- Piyasadan fon kullanan şirketlerin belli kurallara uygun olarak en iyi şekilde yararlanmalarını sağlamak,
- Sermaye piyasasına yatırım yapan tasarruf sahiplerinin hak ve yararlarını korumak,
- Piyasaların adil ve etkin çalışmasını sağlamak.

SPK Kurumsal Yönetim Tebliği

OECD tarafından 1999 yılında yayımlanan ilkelerin ardından, SPK 2003 yılında kurumsal yönetim ilkelerini yayımlamıştır. OECD'nin 2004 yılında yapmış olduğu güncellemenin ardında SPK da yaptığı güncellemelerle ilkelerin son halini 2005 yılında yayımlamıştır. İşletmelerde ortaklığı bulunan paydaşların uygulayacağı kurumsal yönetim ilkelerini ve taraflar arasındaki ilişkinin usul ve esaslarını belirlemek amacıyla

SPK'nın yayımlamış olduğu ilkeler; pay sahipleri, kamuoyunu aydınlatma ve şeffaflık, menfaat sahipleri ve yönetim kurulu olmak üzere dört bölümden oluşmaktadır. Kurumsal yönetim ilkeleri son olarak 03.01.2014 tarih ve 28871 *sayılı Resmi Gazetede Kurumsal Yönetim Tebliği* olarak kamuoyuna duyurulmuştur. Tebliğde kurumsal

yönetim uygulamalarından muafiyetler ve istisnalar ile ilkelere uyulmaması halinde alınacak tedbirler de açıkça belirtilmiştir.

i. Pay Sahipleri

Pay sahipleri ilkesi başlığı altında, işletmenin pay sahiplerinin hakları ve sorumlulukları hakkında aşağıdaki maddelere yer verilmiştir:

- Pay sahipliği haklarının kullanımının kolaylaştırılması,
- Bilgi alma ve inceleme hakkı,
- Genel kurul,
- Oy hakkı,
- Azınlık hakları,
- Kâr payı hakkı,
- Payların devri.

ii. Kamuyu Aydınlatma ve Şeffaflık

Kamuyu aydınlatma ve şeffaflık ilkesi ile gerekli verilerin hızlı, güvenilir ve düşük maliyetli bir şekilde ilgili taraflara ulaştırılması için şu iki maddeye değinilmiştir:

- Kurumsal internet sitesi,
- Faaliyet raporu.

iii. Menfaat Sahipleri

Menfaat sahipleri ilkesi yalnızca pay sahipleri ya da yönetimin değil, çalışanlar, müşteriler, satıcılar ve toplum gibi tüm paydaşların hak ve sorumluluklarına yönelik şu maddelere değinmektedir:

- Menfaat sahiplerine ilişkin şirket politikası,
- Menfaat sahiplerinin şirket yönetimine katılımının desteklenmesi,
- Şirketin insan kaynakları politikası,
- Müşteriler ve tedarikçilerle ilişkiler,
- Etik kurallar ve sosyal sorumluluk.

iv. Yönetim Kurulu

Tebliğde yer alan dördüncü ve son ilke olan yönetim kurulu ilkesi ile yönetim kurulunun yapısı, yetki ve sorumlulukları ile mali hakları gibi konular şu başlıklar altında açıklanmıştır:

- Yönetim kurulunun işlevi,
- Yönetim kurulunun faaliyet esasları,
- Yönetim kurulunun yapısı,
- Yönetim kurulu toplantılarının şekli,
- Yönetim kurulu bünyesinde oluşturulan komiteler,
- Yönetim kurulu üyelerine ve idari sorumluluğu bulunan yöneticilere sağlanan mali haklar.

1.9.2. Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği (TKYD)

Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği (TKYD), gönüllü bir sivil toplum örgütü olarak kurumsal yönetim anlayışının tanınması, gelişmesi ve bunlarla birlikte en iyi uygulamalarıyla hayata geçirilmesi amacıyla 2003 yılında kurulmuştur. Kurumsal yönetimin ilkeleri olan *adillik, şeffaflık, hesap verebilirlik ve sorumluluk* temelli kurumsal yönetim anlayışının, ilgilendiği tüm paydaşlarına yol gösterici olma misyonunu benimsemiştir. TKYD; kamu kurumları, özel sektör, sivil toplum kuruluşları ve akademik camia arasındaki iletişim ağını güçlendirerek kurumsal yönetim uygulamalarının gelişmesini kendine amaç edinmiştir. TKYD, Birleşmiş Milletler Küresel İlkeler Sözleşmesi (UN Global Compact) imzacısı ve Uluslararası Kurumsal Yönetim Ağı (International Corporate Governance Network - INGN) üyesidir (http://www.tkyd.org/tr/tkyd-hakkimizda.html).

TKYD, Türkiye'deki işletmelerin *"yüksek performanslı, rekabetçi ve uluslararası yönetim ilkelerine sahip, paydaşlarına en fazla değer yaratan kurumlar haline gelmesini"* hedeflemektedir. Ayrıca kuruluş; *"kurumsal yönetim konusunda uzmanlığına başvurulan referans kurum olma"* vizyonu ile çalışmalarına devam etmektedir (Deloitte-TKYD, 2006, s. 4).

TKYD, Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği (TOBB) desteği ile Anadolu'nun farklı şehirlerinde seminerler düzenlemiştir. OECD ile ortak çalışmalar yapmak için

anlaşmaya varmış olan TKYD, OECD'nin kurumsal yönetim konusunun ele alındığı 2015 yılı İstanbul toplantılarına katılmıştır (Doğan, 2007, ss. 108-109).

BÖLÜM II

İŞ TATMİNİ

Çalışmanın bu bölümünde çalışma hayatının en önemli paydaşlarından olan çalışanların verimliliğini artırmak için yapılan düzenlemelerden *iş tatmini kavramı* üzerinde durulacaktır. İş tatmini kavramının tanımı ve öneminin yanı sıra bu bölümde iş tatmin teorileri, iş tatminini etkileyen faktörler, iş tatmini sağlamaya yönelik uygulamalar ve iş tatmininin sonuçları üzerinde durulacaktır.

2.1. İş Tatmini Kavramı ve Tanımı

İş kelimesi, Türk Dil Kurumu (TDK) sözlüğünde *"bir sonuç elde etmek, herhangi bir şey ortaya koymak için güç harcamak, yapılan etkinlik, çalışma",* şeklinde, başka bir tanımda ise *"sanayi, ticaret, tarım, maliye vb. alanlara ilişkin ekonomik etkinliklerin bütünü"* olarak ifade edilmektedir. Tatmin kelimesi ise*, "istenen bir şeyin gerçekleşmesini sağlama, gönül doygunluğuna erme, doyum, doygunluk"* şeklinde tanımlanmaktadır. Diğer bir tanımda ise tatmin; dışarıdan başkaları tarafından doğrudan gözlenemeyen, yalnızca ilgili kişinin hissederek tanımlayabildiği zevk ve iç huzuru ifade etmede kullanılan bir kavram olarak değerlendirmiştir (Mercer, 1997, pp. 57-58).

Çalışanların performansını artırmak için yapılan çalışmalar milattan öncesine (M.Ö.) uzanmaktadır. Öyle ki, bundan yaklaşık 3800 yıl önce Babil'de çalışanlar için belirlenen ücret oranları, yaklaşık 200 yıl sonra Çin'de duyulmaya başlanan iş bölümü ve yine Çin'de M.Ö. 400'lü yıllarda çalışanların işten ayrılma meselesi, çalışanların performansını artırmak için yapılan çalışmaların temelini oluşturmaktadır. 17. ve 18. yüzyıllarda çalışma alanında yaşanan ücret eşitsizliklerine yönelik tepkiler nedeniyle yapılan düzenlemeler ve takip eden yıllarda işçi grevlerini azaltmak için yapılan düzenlemeler genel anlamda işçilerin memnuniyet düzeylerini artırarak işte kalmalarını ve verimli olmalarını sağlamayı hedeflemiştir (Ardıç ve Özdemir, 2017, s. 16).

20. yüzyılın ilk çeyreği itibariyle iş tatmini konusuna duyulan ilgi artmaya başlamış ve 1930'lu ve 1940'lı yıllarda iş tatmini konusunda birçok çalışma yapılmıştır. Bu yoğun ilginin sebebi ise iş tatmini ile iş performansı arasında var olduğuna inanılan ilişki olmuştur (Lawler III ve Porter, 1967, p. 20).

Akademik alanda ve çalışma alanında iş memnuniyeti şeklinde anılmaya ve çalışılmaya başlanan iş tatmini, 1972'den sonra bir kavram olarak literatürde yer almaya başlamıştır. İş tatmini; *"bir kişinin iş deneyiminden ya da bir kişi ile bir kuruluş arasındaki uyum sonucu ortaya çıkan olumlu bir tutum ya da hoş bir duygusal durum"* şeklinde ifade edilmiştir (Ugboro and Obeng, 2000, pp. 253-254).

Diğer bir tanımda iş tatmini, çalışanın mesleğinin ya da mesleki tecrübesinin takdir edilmesi neticesinde memnun olması ile sonuçlanan olumlu duygusal bir durum olarak değerlendirmektedir (Locke and Dunnette, 1976, pp. 1297-1302). Ayrıca iş tatmini, çalışanın var olan fiziki ve sosyal durumu karşısında verdiği duygusal yanıt olarak ta tanımlanmaktadır (Karakuş, 2011, s. 47).

Çalışma yaşamında iş tatmini konusunun bireysel ve kurumsal birçok boyutu vardır. Ancak tatmin konusunun dışarıdan net bir şekilde ölçülmesi ve herkeste aynı etkilerin aynı sonucu vermesi beklenemez. Rekabet ortamında sürdürülebilirliği sağlamak için işletmeleri, hammaddeye ulaşmak kadar uygun maliyetli ve verimli iş gücüne ulaşmak konusunda da çaba sarf etmektedir. Yaşadığımız yüzyılda farklı ülkelere ait küresel firmaların hammadde, pazar ve iş gücüne göre yatırım yapması hatta var olan fabrikalarını bu bölgelere taşıması üretim faktörlerinin sermaye hareketliliğine etkisinin önemli göstergelerindendir. Bu yaklaşım sadece firmaların ekonomik varlığını değil aynı zamanda ülkelerin siyasi gücünü de doğrudan etkileyebilmektedir. Hangi coğrafyada yer alırsa alsın bütün işletmelerin kârını maksimize etmek için önemli konulardan biri de iş tatminidir.

İş tatmin düzeyi, bireyin işine duygusal tepkisi ile alakalıdır. Çalışma hayatı içerisinde yaşananlar, elde edilenler ve tecrübeler kişilerin gelişiminde ve işe karşı tutumlarında önemli yer tutmaktadır. İş tatmini konusunda kişisel ihtiyaçların karşılanması ve değerlere uygunluk önemli yer tutmaktadır. İş tatmini seviyesinin oluşmasında işin, çalışanın kişisel ihtiyaçlarını karşılaması veya ihtiyaçlarının karşılanması için değerler

üretmesi ya da bu değerlere ulaşması için fırsat vermesi önemlidir (Mercer, 1997, pp. 58-63).

İş tatmini ve motivasyon birbirleri ile doğrudan etkilidir. Tatmin düzeyi yüksek yani çalışma hayatından zevk alan ve içsel huzuru yüksek bireyler, davranışlarını değiştirecek motivasyona çok kolay ulaşırlar.

Özetle iş tatmini, çalışanların işin kendine ve işten kaynaklı faktörlere karşı geliştirdikleri duygusal ve bilişsel tepkiler olarak değerlendirilebilir. Yıllar içerisinde gelişecek iş yapısı ve çalışma hayatı ile insanın beklenti düzeyi, iş tatmini konusunda farklı bakış açılarının gelişmesine ve farklı tutum ve davranışlar sergilenmesine neden olabilir. İş tatminini en üst seviyede tutmak için yönetim biliminin, toplum bilimi, sosyal bilimler ve psikoloji alanıyla iç içe çalışması kaçınılmazdır (Eroğlu, 2006, ss. 354-355).

2.2. İş Tatmininin Önemi

Çalışanların moral seviyesinin yapılan işin miktarı ve kalitesi üzerine doğrudan etkisi bulunmaktadır. Çalışanların, ciroyu azaltması yerine artırması için yapılan çalışmalarda iş tatmini önemli bir yer tutmaktadır. İş tatmininin düşük olması çalışanlarda devamsızlık, işe geç gelme, işten ayrılma vb. uygulamalarla işletmenin verimliliğini düşürebilmektedir (Lawler III and Porter, 1967, pp. 20-21).

Çalışanların huzurlu ve mutlu olması için en temelde, istediği işte çalışıyor olması, ihtiyaçlarını teminde sıkıntı yaşamayacağı miktarda bir ücret alabilmesi ve arzu ettiği imkânlara sahip olarak maddi ve manevi doygunluğa ulaşması gerekmektedir. Çalışma hayatında ulaştığı bu doyum, kişilerin yaşam doyumunu da olumlu etkileyecektir (Karakuş, 2011, s. 47).

Çalışma hayatında karşılaşılan olaylar ve elde edilenlerin tümü insanların psikososyal verimliliği için çok önemlidir. İş yerinde geçirilen günün verdiği tatmin veya tatminsizlik çalışanın sadece iş yerindeki verimliliğini etkilemeyecek, toplumsal yaşantısında da bazı sonuçlara sebep olabilecektir (Mercer, 1997, pp. 57-58).

İş tatmini düzeyi yüksek, maddi ve manevi doygunluğa ulaşmış kişilerin topluma yansıması şüphesiz olumlu olacaktır. Ancak bu konunun sadece maddi doygunluk olarak değerlendirilmemesi çok önemlidir. Öyle ki, hayal etmediği, kişilik özelliklerine

uygun olmayan ve kendini manevi olarak tatmin etmeyen bir işte çalışan bireyler aldıkları ücretin maddi olarak ihtiyaçlarını karşılıyor olmasına bakmaksızın mutsuz olma eğiliminde olabilirler. Bu sebepledir ki iş tatmini, sadece bir etkene bağlı olmayıp kişinin özellikleri ve hem içsel hem de dışsal faktörlere bağlıdır.

2.3. İş Tatmini Teorileri

İşletmelerin sürdürülebilirliği için en önemli paydaşlardan olan çalışanların iş tatmin düzeylerini ölçmek ve bu düzeyi yükseltmek için gerekli düzenlemeleri yapmak yönetim faaliyetleri arasında 20. yüzyılda kendine yer bulmuştur. Ancak iş tatmini, görülemeyen, elle tutulamayan ve ölçülemeyen bir olgudur.

İş tatmini teorileri ile motivasyonu açıklayan yaklaşımlar arasında güçlü bir örtüşme mevcuttur. İş tatminini farklı bakış açılarıyla ele alan teoriler iki grupta toplanmaktadır. Bunlar kapsam teorileri ve süreç teorileri olarak adlandırılmaktadır. Bu yaklaşımlar hangi iş faktörünün iş tatmin düzeyini etkilediği ve çalışanların iş tatmin düzeylerini artırmak için neler yapılabileceği hakkında rehberlik etmektedir (Mészáros, 2011, pp. 7-11).

İş tatmini teorileri Tablo 2.1.'de sıralanmıştır;

Tablo 2.1. İş Tatmini Teorileri

İş Tatmini Teorileri	
Kapsam Teorileri	**Süreç Teorileri**
İhtiyaçlar hiyerarşisi teorisi	Vroom'un beklenti teorisi
Başarı ihtiyacı teorisi	Geliştirilmiş beklenti kuramı
Çift faktör teorisi	Eşitlik teorisi
ERG (Existence, Relatedness and Growth) teorisi	Bilişsel değerlendirme teorisi

Kaynak: Küçüközcan, 2015, ss. 99-108.

2.3.1. Kapsam Teorileri

İki başlık altında toplanan iş tatmini teorilerinden kapsam teorileri içsel faktörlere, süreç teorisi ise dışsal faktörlere ağırlık vermektedir (Yeşil, 2016, s. 167).

İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi

Abraham Maslow tarafından 1943 yılında hazırlanan *"ihtiyaçlar hiyerarşisi"* kendini açıklamada kullanılan *"ihtiyaçlar piramidi"* ile literatürde geniş bir yer tutmaktadır. Maslow, çalışmasında bir kişinin ihtiyaç duyabileceği şeyleri beş kategoriye ayırmış ve bu kategorileri seviyelendirmiştir (Kula ve Çakar, 2015, s. 194). İhtiyaçlar teorisi kategorileri Şekil 1'de gösterilmektedir:



Şekil 1.1. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Terosi

Piramit incelendiğinde hiyerarşinin en altında fizyolojik ihtiyaçlar yer almaktadır. Teoriye göre nefes alma, beslenme, uyku, cinsellik gibi insanın hayatta kalabilmesi için en temel ihtiyaçlar karşılanmadan insanın diğer seviyelere geçemeyeceği belirtilmektedir. Her seviyede ihtiyaçları karşılanan insan, bir üst kademedeki ihtiyaçlarına yoğunlaşacaktır ve üst seviyeye geçecektir. En üst kademede insan, artık ön yargılarından arınmış, problem çıkaran değil, erdemli ve yaratıcı bir şekilde problem çözen bir hal alacaktır (Şeker, 2014, ss. 43-44).

Başarı İhtiyacı Teorisi

Başarı ihtiyacı teorisini oluşturan David McClelland, ihtiyaçların insanlar için öğrenmeyle sonradan kazanılacağını belirtmektedir. Teori kapsamında insan ihtiyaçları üç ana başlık altında değerlendirilmiştir. Bunlar; *"başarı güdüsü, erk güdüsü ve bağlanma güdüsüdür"*. Kişilerin içinde bulundukları duruma göre güçlülük derecesi değişse de bu güdüler herkeste bulunmaktadır (Şimşek; Akgemici; Çelik, 2011, s. 191).

Teorinin ana temasını çalışanların işlerinde en iyi olma ve mükemmele ulaşma tutkusunun temelinde yer alan başarma ihtiyacı oluşturmaktadır. Başarı güdüsü

emsallerine göre daha yüksek olanlar, kendilerine koydukları yüksek hedeflere ulaşmak için gerekli olan bilgi ve beceriyi elde etmek ve amaçlarına ulaşmak için etkin ve verimli bir şekilde çalışmak isterler. Başarma güdüsü yüksek seviyede olan çalışanların çalışma ortamında lider rolünde olup zoru başarmada daha önde oldukları görülmektedir (Keser, 2006, ss. 31-32).

İnsanın, aile, arkadaş ve sosyal çevreye dönük bağlanma ihtiyacı vardır. Bireylerin, gruplarla iletişim ve ilişki içinde olma yatkınlığı bağlanma güdüsü ile ilintilendirilmektedir. Lakin her bireyin çevresi ile iletişim düzeyi eşit değildir. Bağlanma güdüsü yüksek olanlar, çevreleri ile iletişim kurarken güç dengesi içerisinde üstte olma gayreti de sergilerler (Şimşek; Akgemici; Çelik, 2011, s. 192).

Başarma güdüsü yüksek olan toplumlarda, çalışanların örgüt içerisinde aktif bir duruş sergilemesi ile işletme başarıları yüksek ve bununla doğru orantılı olarak da refah seviyeleri yüksektir. Bu durumun aksine başarma güdüsü düşük toplumlarda refah seviyesi de performansla birlikte düşük bir seyir izlemektedir (Yeşil, 2016, ss. 171-172).

Başarı teorisi ile sermayenin küreselleştiği bu dönemde yatırım yaparken ve insan kaynakları birimi tarafından istihdam yapılırken bireylerin iyi analiz edilmesi gerekliliği ortaya çıkmaktadır. Aksi durumda, işletme gelirini artırmak için yapılacak dışsal düzenlemeler ile istenilen seviyeye ulaşmak maliyetli, zor ve verimsiz olacaktır.

Durak ve Serinkan'ın, hemşireler üzerinde yapmış oldukları çalışmada hemşireler en çok (Durak ve Serinkan, 2007, s. 128):

- Kendi yetenekleri,
- Başarma hissi,
- Başkaları için bir şey yapabilme.

faktörlerinden tatmin duyduklarını belirtmişlerdir. Bu çalışma, başarı ihtiyacının iş tatmini açısından ne kadar önemli olduğunu göstermesi bakımından önemlidir.

Çift Faktör Teorisi

Herzberg'in çift faktör teorisi, iş tatminini tek bir noktaya bağlamamıştır. Herzberg işin kendinden ve çalışma ortamından kaynaklanan birtakım unsurların iş tatmini üzerinde etkisi olduğunu belirtmektedir (Eroğluer, 2011, s. 126).

Herzberg, *"çift faktör modeli"* adını verdiği teorisinin temelinde iki grup faktör tanımlamıştır. Bu grup faktörlerden birincisi motive edici, iş tatminine sebep olan faktörlerdir. Hijyen faktörler olarak adlandırdığı ikinci grup ise işin kendiyle değil çevresel etkenlerle ilgilidir. Hijyen faktörlerinin yokluğu işten duyulan tatmini azaltan ve tatminsizliğe neden olan ama her çalışma ortamında da olması zorunlu olan faktörlerdir. Motive edici faktörlerin devreye girerek iş tatminini artırması için hijyen faktörlerinin iş tatminsizliğini önlemiş olması gerekmektedir. Başka bir ifade ile, tatmin olmanın motivatör faktörlerle, tatminsizliğin hijyen faktörleri ile ilişkili olduğu görülmektedir (Ergeneli ve Eryiğit, 2001, ss. 163-164). Herzberg'in çift faktör modelinde yer alan faktörler ve alt basamakları Tablo 2.2.'deki gibidir:

Tablo 2.2. Herzberg'in Çift Faktör Modeli

İş Tatminine Neden Olan Faktörler	**Hijyen Faktörleri**
Tanınma	Ücretler
Başarı	Çalışan - amir ilişkisi
Bireyin kendini geliştirme olanağı	İş güvenliği
Sorumluluk	Çalışanların iş arkadaşları ile ilişkileri
İşin kendisi	Firma politikaları ve yönetim
	Çalışma koşulları
	Bireysel faktörler
	Sahip olunan statüler

Kaynak: Ergeneli ve Eryiğit, 2001, s. 163-164.

İşletmelerde performansı artırmak için yapılan çalışmalarda hijyen faktörlerinde yapılacak iyileştirmeler, çalışanların performansını artırmak yerine düşmesini önlemekte kalacaktır. Çift faktör teorisinin, ihtiyaçlar hiyerarşisi yaklaşımından farkı, insanın temel özellikleri ve ihtiyaçları üzerinde değil doğrudan iş ile alakalı konulara yoğunlaşmasıdır (Yüksel, 2005, s. 294).

Varlık – İlişki – Büyüme (Existence, Relatedness and Growth-ERG) Teorisi

Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi teorisine benzer bir yaklaşımla Clayton Alderfer 1969'da Varlık-İlişki-Büyüme (ERG) teorisini geliştirmiştir. Alderfer'in ihtiyaç hiyerarşisi üç kademeden oluşmaktadır. Bu üç ihtiyaç kademesi şunlardır (Mészáros, 2011, p. 9):

- Varlık (Fizyolojik ve Güvenlik İhtiyaçları),

- İlişki (Sosyal ve Dışsal Saygı İhtiyaçları),
- Büyüme (İçsel Saygı ve Kendini Gerçekleştirme İhtiyaçları).

İhtiyaçlar hiyerarşisinin kademeleri azaltılmış olsa da *"varlık"* ilk sırada yer almayı sürdürmektedir. Temel ihtiyaçların ardından ihtiyaçların sırası kişilerin algı ve beklentilerine göre değişiklik gösterebilir (Mészáros, 2011, p. 9). Yaptıkları sınıflandırmalar bakımından İhtiyaçlar Hiyerarşisi ile ERG Kuramının karşılaştırılması Tablo 2.3.'teki gibidir:

Tablo 2.3. İhtiyaçlar Hiyerarşisi ile ERG Kuramının karşılaştırılması

İhtiyaçlar Hiyerarşisi	**ERG Teorisi**
Kendini güncelleştirme ihtiyacı	
Değer ihtiyacı	Büyüme (growth) ihtiyaçları
Sevgi ve ait olma ihtiyacı	İlişkisel (relatedness) ihtiyaçlar
Güvenlik ihtiyacı	
Fizyolojik ihtiyaçlar	Varlık (existence) ihtiyaçları

Kaynak: Küçüközcan, 2015, s. 104.

2.3.2. Süreç Teorileri

Süreç teorileri, çalışanların var olan içsel tatmin faktörlerinin ötesinde çalışanların davranışlarını belirlemede önemli rolü olan dışsal faktörleri ele almaktadır (Yeşil, 2016, s. 168).

Vroom Beklenti Teorisi

Vroom'un beklenti teorisine göre insanların algısı, tutum ve davranışları üzerindeki önemli bir faktördür. Çünkü insanlar, beklentilerini gerçekleştirmek için seçmek durumunda olduğu davranış kalıpları arasından algılarına en uygun olanı seçmektedirler. Teoriye göre, iş tatmini ve motivasyon farklı eğilimlerden kaynaklanmaktadır (Lawler III ve Porter, 1967, pp. 22-23).

İş tatmini insanların işten kazandıkları ödülle orantılıdır. Performans seviyesi ise ödüllerin elde edilmesi yani iş tatmini ile yakından ilgilidir. Çalışanlar, işlerinin kendilerine sağladığı olanakları algı süzgeçlerinden geçirir ve aldıkları ödüllerin kendilerini tatmin etmesini beklemektedir (Şeker, 2014, ss. 21-22).

Teoriye göre işletmelerde doğru yapılacak ödüllendirme uygulamaları, çalışanların iş tatmin düzeyini doğal olarak da performansını artıracaktır (Lawler III and Porter, 1967, pp. 22-23).

Geliştirilmiş Beklenti Kuramı

Lawler ve Porter tarafından Vroom'un beklenti teorisi geliştirilerek çalışanların performansı ile iş tatmini arasındaki ilişki açıklanmıştır. Eğer çalışan, sarf ettiği çabayı artırarak performansının artacağına inanırsa daha fazla çaba sarf etmek için güdülenecektir. Lakin bu yaklaşım kişinin performansının her zaman artacağı anlamına gelmemektedir. Öyle ki çabanın yanında kişinin yeteneğinin, rol algısının ve niteliklerinin de bu amaca uygun olması gerekmektedir (Lawler III and Porter, 1967, pp. 20-28).

Çalışanların sarf edecekleri çabaya karşılık alacakları ödüller iş tatmini üzerinde doğrudan etkilidir. Çalışan eğer sarf ettiği çabanın karşılığında istediği hedeflere ulaşamadığını düşünürse tatminsizlik ortaya çıkacaktır. Çalışanların görev, yetki ve sorumluluklarının açık bir şekilde belirtilmemiş olması kişilerde gereksiz bir beklenti doğmasına ve diğer çalışanlarla kıyas yaparken adil olamamasına neden olabilmektedir (Küçüközcan, 2015, s. 22).

Eşitlik Teorisi

Çalışanlar, işletmedeki emsalleri ile kendini kıyaslayacaktır. Kendi tecrübeleri, bilgi ve becerileri ile bunun karşılığında aldıkları ücret bu kıyaslamanın temellerini oluşturmaktadır. Kendine denk olarak değerlendirdiği bir başka çalışanın alacağı fazladan maaş, prim vb. ödemeler çalışanın moralinin bozulmasına hatta öfkelenmesine neden olabilmektedir. Ayrıca kendinden daha iyi bir pozisyonda yer alan çalışma arkadaşı, çalışanda suçluluk hissine neden olabilmektedir (Mészáros, 2011, p. 11).

İnsanların iş tatmin düzeylerinin belirlenmesinde ücret dışında birçok faktör olduğu belirtilse de çalışanlar kendi kıyaslamalarını ücret miktarı ile yapacaklardır. İşletmelerin ücret konusunda eşit olmaya çalışması riskleri azaltsa da daha yüksek ücretle daha yüksek performansa ulaşacak çalışanlarda performans kayıplarına neden olabilmektedir. Bu nedenle ücret farklılıklarının objektif kriterler ile yapılan analizlerden kaynaklandığı açık şekilde çalışanlara izah edilebilmelidir.

Bilişsel Değerlendirme Teorisi

Çalışanların içsel ve dışsal motivasyonlarının dengesini korumak çok önemlidir. Dışardan yapılacak müdahaleler her zaman iş tatmini üzerinde olumlu etkide bulunmadığı gibi içsel motivasyonun azalmasına ve performansın düşmesine neden olabilmektedir.

Bilişsel değerlendirme teorisi, çalışanların içsel motivasyonu ile ilgilenmektedir. Kendi istekleri ile yaptıkları işler çalışanların içsel motivasyonunu artıracaktır. İçsel bir motivasyonla işini yapıp bundan keyif alırken yapılacak yanlış ödüllendirme uygulaması performans kayıplarını ortaya çıkarır. Çalışan artık işi kendi istediği için değil aldığı para ödülü için yapmaya başlar ve işinden aldığı keyif doğal olarak da iş tatmini ve performansı düşebilmektedir (Mandigo ve Holt, 2000, pp. 44-46).

2.4. İş Tatminini Etkileyen Faktörler

İş tatminini etkileyen faktörler, yapılan çalışmalarda genellikle bireysel ve çevresel faktörler olarak sınıflandırılmaktadır. Bireysel faktörler, bireylerin içyapısı ve kişisel özelliklerini tanımlamakta kullanılırken, çevresel faktörlerde iş tatmini ile ilgili dış yani çevresel etmenleri değerlendirmektedir (Javier; Gargallo-Castel; Marzo-Navarro, 2005, pp. 279-284).

Bu sınıflandırmalar farklı kaynaklarda faklı başlıklarda görülebilmektedir. Genellikle bireysel faktörler, kişilik, cinsiyet, yaş, eğitim ve medeni durum gibi başlıklar altında toplanırken, çevresel faktörler ise iş yeri, çalışma şartları, yönetim parametreleri vb. alanlarla alakalı olabilmektedir (Özpehlivan, 2018, s. 48).

İş tatmini seviyesinin, sağlık, stres, verimlilik, performans, devamsızlık, işten ayrılma gibi durumları doğrudan ve dolaylı olarak etkilediği düşünülmektedir (Bouwkamp, 2008, p. 36).

2.4.1. Kişisel Faktörler

İş tatmininde kişisel faktörler önemli bir yer tutmaktadır. Memnuniyetsizliğin en önemli sebepleri arasında kişilerin duygusal yapısı görülmektedir. Duygusal olarak tatmin olamamış çalışanlarda iş tatmin düzeyi genel olarak düşük seyredecek ve bu durum olumsuz sonuçlar doğuracaktır (Judge; Heller; Mount, 2002, p. 530).

Çalışanların iş tatminine etki eden başlıca kişisel faktörler şu şekilde sıralanabilir (Buss, 1991, pp. 459-463):

- Kişilik,
- Cinsiyet,
- Yaş,
- Eğitim,
- Medeni durum.

Kişilik

Kişilik; bireyin karakteristik hissetme, düşünme ve davranış biçimlerinin geneli olarak ifade edilmektedir. Her birey diğerlerinden farklı özelliklere sahiptir. Bu farklı özellikler farklı kişiliğe sahip farklı bireyleri oluşturmaktadır (Hall; Lindzey; Campbell, 1957, pp. 1-2).

Kişilik özellikleri, yaşam döngüsü boyunca değişir ve gelişir görünse de aslında bu gelişim sürecinde bir tutarlılık söz konusudur. Bireylerin kendi içsel döngüsünde gelişen tutum ve davranışları, çevre faktörleri ve özellikle teşviklerden yönlendirme boyutunda etkilenebilmektedir (Almlund; Duckworth; Heckman, 2011, pp. 2-7).

Çalışanların duygusal mizaçlarının yaptıkları işle ilgili etkisi yadsınamaz. Duygusal mizaçları gereği liderlik yönü kuvvetli olan bireyler çalışma ortamında liderlik yapma konusunda istekli olurlar (Önen ve Kanayran, 2015, ss. 43-64).

Kendini olumlu değerlendiren bireylerin iş tatmin düzeyleri, olumsuz değerlendiren bireylere göre daha yüksektir. Bu da doğrudan çalışma performansı üzerinde etkilidir. Kişilerin yaptıkları işi nasıl algıladıkları önemlidir. Genel olarak kendine güvenen insanlar daha iyi işler bulabileceklerini düşünürler. İş yerinde yaşanan aksilikler karşısında azim ve kararlılıkla dururlar ve söz konusu aksiliklerle başa çıkmaya çalışırlar. Nispeten karmaşık işler yapma konusunda istekli olan öz benliği yüksek kişiler, becerilerini geliştirme ve başarılı olma konusunda daha fazla performans sergileyeceklerdir (Judge; Bono; Locke, 2000, pp. 246-248).

Cinsiyet

İş tatmini üzerinde etkisi olduğu değerlendirilen faktörlerden biri de cinsiyettir. Kitapçı ve Dörtyol (2008) yaptıkları çalışmada cinsiyetin iş tatmini üzerinde doğrudan etkisi olduğunu gözlemişlerdir (Kitapçı ve Dörtyol, 2008, ss. 119-122).

İş hayatında toplumsal algı ya da farklı nedenlerden dolayı cinsiyetler arasında üst yönetimde olma oranları farklılık gösterebilmektedir. Kadın çalışanlar, istatistiki olarak üst yönetim kademelerinde daha az yer almaktadır. Bu doğrultuda bakıldığında cinsiyet faktörünün iş tatmini üzerine etkisinin özellikle üst mevkilerde yer alan kadınlarda daha baskın olduğu görülebilmektedir. Hemcinsleri ile arasındaki az sayıda kontenjan için olan rekabet ve kariyer basamaklarının sonuna geldiği endişesi, kadınların iş tatmin düzeylerinde düşmeye sebep olabilmektedir (Örücü; Kılıç; Kılıç, 2007, ss. 133-134).

Cinsiyet konusunda var olan toplumsal yapı, kadının iş yaşamındaki gelişimini kısıtlayıcı bir etki doğurabilmektedir. Kadınların, özellikle gebelik ve annelik dönemleri iş yaşamından kopmalarına ya da uzaklaşmalarına neden olabilmektedir (Mızrahı ve Aracı, 2010, ss. 149-151). Ancak annelik ve iş hayatını birlikte yürüten kadınların başarma güdüsünün iş tatmini üzerinde olumlu bir etkisi olabileceği de göz ardı edilmemelidir.

Nitekim Yazıcıoğlu tarafından öğretmenler üzerinde yapılan çalışmada kadın öğretmenlerin iş tatmin düzeyinin erkek öğretmenlere oranla daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Aynı çalışmada, yapılan performans değerlendirmesinde de kadın öğretmenlerin ortalamaları daha yüksek bulunmuştur (Yazıcıoğlu, 2010, s. 253).

Yaş

Bireylerin, iş tatmin düzeyi ile yaş arasında ters bir orantının varlığından söz edilebilir. Yaşı daha genç olan çalışanlar, çalışma şartları ve ücret gibi konularda yüksek beklenti içine girmek yerine deneyim kazanma gayreti içinde olabilmektedirler. Orta yaş ve üstü çalışanlar ise, daha yüksek beklentilere sahip olabilmektedir. Çalışanın yükselen beklentisine yeterli ve etkin cevap verilememesi durumunda iş tatmini ve performansın düştüğü görülmüştür (Gazioğlu ve Tansel, 2006, s. 1170). Ancak yaş ile iş tatmini arasında kesin bağlantılar kurmak ve yaşa göre farklılıklar olduğunu kesin bir şekilde ifade etmek mümkün değildir (Kitapçı ve Dörtyol, 2008, s. 121).

Eğitim

Bireyler, yaşam döngüsü içerisinde kendilerini güvende hissetmek isterler. Temel ihtiyaçlarını karşılamadan kişilerden üst düzey beklentilere girilmesi objektif olmayacaktır. Çalışanların işle ilgili kaygılarının artmasında sürekli değişen çalışma sistemleri ve teknolojik değişimler önemli yer tutmaktadır. Bu sebeple kendini geleceğe hazırlayan eğitim planları iş tatmini üzerinde olumlu etkilere sahip olabilmektedir.

Çalışanların eğitim seviyeleri yükseldikçe beklenti düzeylerinde ve tatminsizliklerinde artış görülebilmektedir. Mesleki eğitim olanaklarının ulaşılabilir olması ise çalışanların memnuniyet düzeyini artırmaktadır (Gazioğlu ve Tansel, 2006, s. 1170).

İşletmelerde yapılacak hizmet içi eğitimlerin doğru planlanması önemlidir. Yoğun ve uygun olmayan ortamlarda yapılacak eğitimler çalışanların memnuniyetsizliği ile sonuçlanabilmektedir. Çalışanlar, yapılacak eğitimlerin kendileri için verimliliğine önem vermektedirler. Eğitim ortamının iyi organize edilmesi ile eğitime katılan çalışanlar arasında memnuniyetsizlik azalacak ve çalışanların farklı birimlerle iletişimi kuvvetlenecektir.

Eğitim almanın işletmede verimliliği artıracağı beklentisinin yanında bireylerin kişisel gelişimlerine de olumlu katkı sunması işletmede ekip ruhunun gelişmesine aracılık edebilmektedir. Yapılan eğitimlerin performansa etkisinin takibi, ücret, ödül vb. uygulamalarda kriter olarak görülmesi eğitime olan talebi olumlu yönde etkileyecektir (Akıncı, 2002, ss. 15-16).

Medeni Durum

Çalışanların medeni durumu ile iş tatmin düzeyi arasındaki ilişki iş tatmini konusunda yapılan çalışmalarda ele alınmıştır. Yapılan bazı çalışmalarda medeni durumun iş tatmini üzerinde etkili olduğu görülmüştür. Lu ve diğerlerinin Çin'deki bir hastanede yapmış oldukları çalışmada evli hemşirelerin bekar olan meslektaşlarına oranla daha yüksek iş tatmin seviyesine sahip oldukları görülmüştür (Lu; While; Barriball, 2007, p. 586).

2.4.2. Çevresel Faktörler

İş tatmin düzeyini etkileyen birçok faktör bulunmaktadır. Bunlardan bazıları doğrudan kişinin kendi ile alakalı olsa da kendi dışında olan ve iş tatmin düzeyini etkileyen faktörler de vardır. Dışsal faktörler olarak değerlendirilen bu alanda işin kendi ve işin sunduğu imkânlar önemli yer tutmaktadır. Bu sebepledir ki iş tatmini konusu sadece psikoloji biliminin çalışma alanı değildir. Yapılan her yeni çalışma iş tatmininin farklı bir yönüne ulaşmakta ve farklı bilim dalları ile bağını ortaya çıkarmaktadır.

Çalışanların zaman içerisinde öneminin artması, insan kaynağının sınırsız olmaması ve verimli kullanılması gerektiğinin anlaşılmış olmasından kaynaklanmaktadır. Bu kıt kaynaktan en üst düzeyde faydalanmak isteyen iş dünyası, bütün alanların taranması ve gerekli düzenlemelerin yapılması için çabalamaktadır. Çünkü küresel rekabetin arttığı bu zamanlarda entelektüel sermaye ile işletmeye olumlu fark katılmaya çalışılmaktadır (Scarpello and Campbell, 1983, pp. 580-582).

2.4.3. Kurumsal Faktörler

İşletmelerin çalışanlarına sağladığı imkânların artırılması ile çalışanların iş tatmin düzeyleri artacaktır. Artan iş tatmin düzeyi neticesinde çalışanların işletmeye bağlılığı artarken iş gücü devir hızı düşecektir. Çalışanlara sunulan imkânlarla artan iş tatmini sayesinde oluşan örgüt kültürü, işletmenin insan kaynakları maliyeti, eğitim ve işe alıştırma maliyetleri gibi birçok alanda rakiplerine karşı avantaj elde etmesini sağlayacaktır. Yapılan çalışmalarda, işletmelerin çalışanlara sağladıkları olanakların aynı statüde daha az olanak sağlayan işletmelere göre iş tatmin düzeyinde olumlu etkilerinin olduğu saptanmıştır (Akıncı, 2002, s. 20).

Çalışma alanında karşılaşılan imkânlar ve sorunların etkisi altında gelişen iş tatmini ya da tatminsizliği düzeyleri işletmenin verimliliğini ve çalışanların psikososyal yaşantısını etkilemektedir. Çalışanların işlerini, günlük ihtiyaçlarını karşılamak için gittikleri ve zaman harcadıkları bir yer olarak değil; parçası oldukları, aidiyet duydukları bir yaşam alanı olarak görmelerini sağlamak yönetim kademesinin önceliklerindendir.

Ücret

Çalışanların verimliliğinin artırılması için birçok alanda düzenlemeler yapılmaya çalışılmaktadır. Son yüzyılda iş tatmin düzeyinin verimlilikteki etkisi gözlenmiş ve bu

alanda yapılan çalışmalar artırılmıştır. İşletmelerde yapılan çalışmaların hepsi maliyet doğurmaktadır. Yapılan teknoloji yatırımları ile işletmelerin işçi maliyetleri en aza indirilerek üretimin artırılması hedeflenmektedir.

Çalışanları sadece üretim tezgâhındaki işçilerle sınırlamak tamamen yanlış bir yaklaşımdır. İşletmelerin, pazarlama gibi bölümlerinde çalışanların iş tatmin düzeyi verimlilik için çok önemlidir. Verimliliği artırmak için yapılan maliyetlerin yanı sıra işçi ücretleri üzerinde önemle durulması gerekmektedir. Ücret miktarının etkilediği iş tatmin düzeyi ile örgüte bağlılığın ve işten ayrılmanın doğrudan bağı bulunmaktadır (Saari and Judge, 2004, pp. 398-399).

Bireylerin, işlerinden daha yüksek gelir elde ediyor olmaları onların iş tatmin düzeylerinde genellikle olumlu bir etki oluşturmaktadır. Sağlık sektörü çalışanları ise diğer sektörlerde çalışanlara göre ücretten ziyade başarı duygusundan daha fazla etkilenmektedirler (Gazioğlu ve Tansel, 2006, s. 1170).

Ücret konusunda yapılacak düzenlemelerin sektörel olarak değerlendirilmesi ve rakiplerin gerisinde kalmayacağı gibi çok abartılı şekilde yüksekte olmaması da önemlidir. Çalışanlar arasındaki ücret farklılıklarının doğru bir izahı yani objektif bir ücret politikasının olması örgütsel barışı olumlu etkileyerek iş tatmin düzeyinin artmasını sağlayabilmektedir.

Yükselme Olanakları

Bireylerin iş tatmini seviyelerinde belirleyici özelliklerden biri de kariyer olanaklarıdır. Çalışanların, kariyerlerinin en üst seviyesine ulaştıklarını düşünmeleri iş tatmin seviyelerinde azalmaya neden olabilmektedir. Bu sebeple işletmelerin çalışanları için kariyer planlamalarını yaparken çalışanlara eşit imkânlar sunmaları ve onların objektif kriterlerle kariyerlerini geliştirebileceği algılarını güçlü tutmaları gerekmektedir (Mrayyan, 2005, p. 47).

Adil olarak belirlenmiş kriterlere göre işte yükselme olanakları çalışanların iş tatmin düzeyinde olumlu etki sağlamaktadır. Bunun aksine yapılacak düzenlemeler çalışanların işletme ile bağlarının zayıflamasına, kariyeri için olumlu gördüğü başka işletmeye veya sektöre yönelmesine ve en nihayetinde işten ayrılmasına sebep olabilmektedir (Karataş ve Güleş, 2010, s. 76).

Yöneticiler ve Yönetim Anlayışı

Çalışanların, işten memnuniyetini artırmak ve onları daha verimli kılmak yöneticilerin en önemli görevleri arasındadır. Geçmişte verimlilik değerlendirmesinde sadece çıkan ürün miktarı baz alınırken artık ürünün kalitesi, çalışanın iş tatmin düzeyi vb. birçok farklı parametreye bakılmaktadır. Üretim maliyetlerinin düşürülmesi ve paydaşların hak ettiğini düşündükleri refah seviyelerine ulaşmasını sağlamak yöneticilerin sorumluluğu olarak görülmekte ve buna yönelik yönetim anlayışları geliştirilmeye çalışılmaktadır.

Çalışanların, rol ve sorumluluklarının iyi belirlenmesi ve bunların çalışanlar tarafından içselleştirilmesi verimliliği olumlu etkileyecektir. Çalışanların, tutum ve davranışlarının analizi için yapılan birçok uygulama yöneticilere önemli veriler sunmaktadır. Hastanede görev yapan hemşireler üzerinde yapılan çalışmalar, yöneticilerin idare ve karar verme tarzının hemşirelerin en az tatmin duydukları konulardan olduğunu ortaya çıkarmıştır (Durak ve Serinkan, 2007, s. 128).

Bu veriler ışığında doğru düzenlemelerle sadece çalışanların değil aynı zamanda müşterilerin de memnuniyet düzeylerinde artış olacağı söylenebilir. Çalışan ve müşteri memnuniyet düzeyindeki artış finansal tablolarda da istenen olumlu sonuçlara neden olacaktır. Son yüzyılda, yönetimin başarısını artırmak için personel yönetimi anlayışından insan kaynakları modeline geçilmiştir. Daha geniş alanda çalışanları değerlendiren ve çalışanların verimliliklerinin artışı üzerinde duran insan kaynakları birimi için iş tatmin seviyesi önemli bir ölçüt olmuştur. Gelecekte, çalışanların tutumlarına verilen önemin daha da artması beklenmektedir (Saari and Judge, 2004, pp. 403-404).

Aile işletmelerinden genellikle profesyonel yöneticilerin görev aldığı çok ortaklı işletmelere geçilmiş olması, yöneticilerin de çalışan olduğu sonucunu doğurmaktadır. Yöneticiler de işverenlerine karşı etkin ve verimli olduklarını ispat etmekle yükümlüdürler. Çalışanlarını işletmenin amaçları doğrultusunda yönlendirebilen ve onların performanslarını üst seviyelere çıkaran yöneticiler başarılı olarak atfedilmektedir. Çalışanların ise yöneticileri tarafından çalışma arkadaşları içerisinde takdir edilmesi işe karşı çalışma arzularını artırmaktadır. Artan iş tatmini ile artan performans yöneticinin, çalışanın, işletme sahiplerinin ve tüm menfaat sahiplerinin refahını olumlu etkileyecektir (Karahan, 2009, s. 424).

Çalışma Koşulları

Çalışma koşullarının iş tatmini üzerine etkisi erkeklerde kadınlara göre daha düşüktür. Bunda cinsiyet gibi kişisel özelliklerin yanı sıra kültürel yapının da etkisi vardır (Kitapçı ve Dörtyol, 2008, s. 121).

Çalışma saatlerinin uzaması ve sektörel olarak fazlalığı çalışanlar tarafından olumlu karşılanmamaktadır. Özellikle gece vardiyaları iş tatmini üzerine olumsuz etkisi olan faktörlerden biri olarak görülmektedir (Gazioğlu ve Tansel, 2006, s. 1170).

Çalışma koşullarının düzenlenmesi ve çalışanların korunması için kanuni düzenlemeler yapılmaktadır. Bunlardan biri de 30.06.2012 tarihli 28339 Sayılı Resmi Gazete de yayımlanan *İş Sağlığı ve Güvenliği Kanunu'*dur. Kanun kapsamında tehlike durumuna göre işletmelerin sınıflandırılması, çalışma saatleri, gebe ve emzikli kadın çalışanların durumu gibi birçok konu çalışanların sağlığı ve güvenliği için düzenlenmiştir. Bu tür yasal düzenlemeler baz alınarak yapılacak çalışmalar ile çalışanların çalışma koşulları ideal seviyelere getirilebilmektedir.

Çalışma Arkadaşları

İşletmelerin, işe alım sırasında yapacakları hatalar zaman kaybına ve maliyet artışlarına sebep olabilmektedir. Küreselleşme sonrası işletmelerde çok farklı kültürlerden çok farklı özelliklerde çalışanlara rastlamak mümkündür. Bu farklılıkları zenginlik olarak işletmenin yararına kullanabilmek için zaman içinde oluşan olumlu bir örgüt kültürüne ihtiyaç vardır (Karataş ve Güleş, 2010, s. 76).

Çalışma arkadaşlarının tutum ve davranışlarının iş tatmini üzerinde etkisi bulunmaktadır. İşletme içerisinde oluşturulacak olumlu iletişim kanalları ile iyi belirlenmiş rol ve sorumluluklar çalışanlar arasında çatışma olmasının önüne geçecektir. Duygusal zekâ düzeyi yüksek olan çalışma arkadaşları arasında çatışma daha az olacaktır (Kitapçı ve Dörtyol, 2008, s. 122).

Çalışanların bilgi ve beceri düzeyi bakımından yeterli olmaları ve birbirlerini destekleyici bir tutum içerisinde olmaları önemlidir. Genellikle sadece iş ile sınırlı kalmayan arkadaşlık düzeyi çalışanların sosyal yapısını da etkilemektedir. Adil ve şeffaf bir yönetim uygulaması ile de desteklenirse çalışma arkadaşları çalışanların iş tatmin düzeyine olumlu katkı sağlayacaktır (Aşan ve Erenler, 2008, s. 205).

Ödüllendirme Sistemi

İş tatmini düzeyini doğrudan etkileyen faktörler arasında ödül önemli bir yer tutmaktadır. İşletmenin, ilkeli ve adil biçimde yapacağı ödüllendirme ile çalışanların iş tatmini arasında pozitif bir ilişki vardır. Etkin olmayan ödüllendirme sistemi, çalışanların iş tatminini artırmayacağı gibi işletmeye doğuracağı ek maliyetler ile menfaat sahiplerinin çıkarlarını olumsuz etkileyecektir (Karataş ve Güleş, 2010, s. 78).

Ödüllendirme ile çalışanların iş tatmin düzeylerinin yanı sıra işe bağlılıkları ve kurallara uyma oranları da artacaktır. İşletmenin kendine değer verdiğini düşünen çalışan için artık işletme daha önemli bir hal alacak ve çalışan ile işletme arasındaki duygusal yakınlaşma artacaktır. Bu artış ile çalışanların daha verimli olması beklenmektedir.

Ödüllendirmenin her zaman maddi imkânlarla yapılması da gerekmez. Çalışma arkadaşları arasında sözlü olarak takdir edilme, çalışma alanında yapılacak düzenlemeler veya terfi çalışanlar için ödüllendirme yaklaşımlarından bazılarını oluşturmaktadır.

Ödüllendirme yapılan çalışanın ödülü hak ettiğini düşünmesi ve bunu içselleştirmesi çok önemlidir. Ayrıca diğer çalışanların da bu konuda tatmin olması gerekmektedir. Bunun için işletmenin ödül sisteminin şeffaf bir politika ile tüm çalışanlar tarafından bilinmesi ve yönetimin bu politikaya riayet etmesi gerekmektedir (İşler ve Özdemir, 2010, s. 119).

Fiziki Çevre

İşletmenin çalışma koşulları ile iş sağlığı ve güvenliği (İSG) hususunda sunduğu olanaklar çevre koşulları olarak değerlendirilmektedir. 28339 Sayılı İş Sağlığı ve Güvenliği Kanunu ile risk, tehlike vb. hususlar tanımlanmıştır. Kanun kapsamında işveren ve çalışanların *"görev, yetki ve yükümlülükleri"* belirtilmiştir. Kanunda işverenin yapması gereken işler şu şekilde sıralanmıştır:

- Mesleki risklerin önlenmesi, her türlü tedbirlerin alınarak değişen şartlara uygunluğun sağlanması ve mevcut durumda gerekli düzenlemelerle iyileştirmelerin yapılması,
- Alınan İSG tedbirlerine uyumun denetlenmesi,

- Risk değerlendirmesi yapılması,
- Çalışana, sağlık ve güvenliğine uygun iş verilmesi,
- Çalışanların kendilerine belirlenen alanların dışındaki tehlikeli alanlara girmesinin önlenmesi.

Yapılan bu işlerden doğan maliyetin çalışanlara yansıtılmayacağı Kanunda özellikle belirtilmiştir. Çalışanların bildirdiği riskler konusunda gerekli tedbirleri almak yönetimin asli görevleri arasında tanımlanırken, tedbir alınmayan alanlarda çalışanların *"işten kaçınma hakkı*" olduğu belirtilmektedir.

Yönetim kademesinin yapacağı düzenlemeler olduğu gibi çalışanların da uyması gereken hususlar bulunmaktadır. Öncelikle çalışanların kendisinin ve diğer çalışanların güvenliğini riske atacak herhangi bir uygulamada bulunmaması, makine, teçhizat vb. kullanımında talimatlara harfiyen uyması, koruyucu ekipmanların kullanımı vb. konularda çalışanlar yükümlü tutulmuştur.

Stres

Çalışanların, iş tatmin düzeyini etkileyen en önemli faktörlerden biri de strestir. Stres, çalışanların kişilik özellikleri ile de alakalıdır. Aynı etkenlere maruz kalan bütün çalışanlarda aynı stres düzeyinin görülmesi beklenemez. Yüksek verimlilik beklentisi, işten kaynaklı riskler, işi kaybetme korkusu vb. faktörler stres düzeyini etkilemektedir. Riskli işlerde yoğun tempoda çalışan kişilerin artan stres düzeyleri iş tatmin düzeylerini olumsuz yönde etkileyebilmektedir. İşten soğuma ve bıkkınlık gibi içsel sonuçlar çalışanın verimliliğini düşürecek ve strese maruz kalma süresi uzadıkça işten ayrılma süreci başlayacaktır (Özpehlivan, 2018, s. 51).

İşletme içerisinde görülebilecek bireysel ve örgütsel stres kaynakları ile rol çatışması neticesinde ortaya çıkacak stres kaynaklarına karşı da tedbirler alınmalıdır. Stres faktörünün azaltılması hususunda insan kaynakları bölümünün diğer bölümlerle uyum içerisinde olması gerekmektedir (Tekingündüz; Top; Seçkin, 2015, s. 13).

Yoğun stres altında çalışan bireylerin İSG bakımından risk altında olmalarının yanı sıra diğer çalışanlar için risk oluşturdukları gerçeği de göz ardı edilmemelidir. İşletmenin bütün çalışanlarının refahı, işletmeye bağlılığı ve iş tatmin düzeylerinin artması için

stres algısı ve yönetimi üzerinde farklı disiplinlerin ortak çalışmalarına ihtiyaç bulunmaktadır.

İletişim

İletişim, iş tatmini konusunda önemli bir yer tutmaktadır. Sosyal bir varlık olan insan için iletişim olmazsa olmazlar arasındadır (Kitapçı ve Dörtyol, 2008, ss. 122-123).

Çalışanlar, işletme içerisinde sağlıklı bir iletişim ortamında olmak isteyecektir. İletişimin sadece aynı düzeydekilerle değil ast ve üstlerle de sağlıklı bir şekilde yürütülmesi önemlidir. Sağlıklı bir iletişim ağının varlığı çalışanın iş tatmin düzeyine olumlu etki edecektir (Aşan ve Erenler, 2008, s. 206).

Çalışanların hem kendi hem de ve ast ve üstleri ile aralarındaki iletişim düzeyi ve kalitesi ile iş tatmin düzeyini olumlu yönde etkilemektedir. İletişimin azaldığı ortamda azalan iş tatmin düzeyi iletişimin arttığı iş ortamında artmaktadır (Karcıoğlu; Timuroğlu; Çınar, 2009, s. 72).

Çalışanların, işletmede yaşadığı sorunları açık bir şekilde yönetime iletebilmesi ve çözüm önerilerinin dikkate alındığını görmesi çok önemlidir. Bu amaç doğrultusunda yapılacak çalışmalar (istek-öneri kutusu vb.) çalışanların üstleri ile iletişimini kolaylaştırmalıdır. Kolay ve güvenli iletişim ağları ile sağlanacak sağlıklı iletişim, çalışanların iş tatmin düzeylerinin artmasında önemli bir yer tutmaktadır (İşler ve Özdemir, 2010, s. 118).

2.5. İş Tatmini Sağlamaya Yönelik Uygulamalar

İşin niteliğini bilerek ve o işi yapmayı isteyerek işe başlayan birey, zaman içerisinde kendini geliştirir ve işinde uzmanlaşır. Ancak aynı işi sürekli yapmak ilerleyen dönemde çalışanın işten sıkılmasına ve artık o işi yapmak istememesine neden olabilmektedir (Özpehlivan, 2018, s. 54).

Çalışanlar üzerindeki sıkı denetimlerin esnetilmesi ve iş rotasyonu, iş dizaynı, iş genişletme, iş basitleştirme, iş zenginleştirme gibi yaklaşımlarla çalışanların içsel doyumları artırılmaya çalışılmalıdır. Çalışma ortamında memnuniyetsizlik yaşayan çalışanın farklı bir iş ortamına alınmasının memnuniyet düzeyinde değişlik yapma olasılığı yüksektir (Arvey; Bouchard; Segal et al. 1989, p. 191).

2.5.1. İş Rotasyonu

Çalışanların kişilik özelliklerinin, işletmenin ve çevrenin bireylerin iş tatmin düzeyinde etkileri bulunmaktadır. İş tatmin düzeyini artırmak için yönetim tarafından yapılacak müdahalelerden biri de iş rotasyonudur (Ardıç ve Özdemir, 2017, s. 338).

İş rotasyonu, çalışanın yaptığı işle ilgili yapılan diğer faaliyetleri yürütmek üzere belirli bir program ve belirli bir süreliğine iş ve yer değişikliğine tabi tutulması ve bu faaliyetleri yürütmesi olarak tanımlanabilmektedir (Çetin; Dinç; Arslan, 2014, ss. 32-33).

İş rotasyonu genellikle; *yatay iş rotasyonu, dikey iş rotasyonu ve çapraz iş rotasyonu* olarak sınıflandırılmaktadır. Yatay iş rotasyonunda, çalışanlar hali hazırda yapmakta olduğu işle aynı tarzda bir işte rotasyona tabi tutulurken, dikey iş rotasyonunda yönetim kademesine aday olanlar terfi öncesi üst kademe ile alt kademe arası rotasyona tabi tutulurlar. Çapraz rotasyonda ise çalışanlar, farklı bölümler hatta farklı işletmeler arası iş rotasyonuna tabi tutulabilmektedir (Tunçbilek ve Karakavuz, 2017, s. 683).

Rotasyon uygulaması genellikle sanayi kuruluşları ile özdeşleşmiş olsa da son yıllarda birçok sektörde kendine yer bulmuştur. Aynı işletmede yapılan rotasyonlardan ziyade çalışanın farklı işletmelere gitmek zorunda kalacağı rotasyon uygulamaları çalışanlar tarafından en çok aile birliği endişesi ile kabul görmemektedir. Yeni fikirler edinip, yeni yerler görme fırsatı vermesi ve verimliği düşmüş çalışanlar için bir uyarı olacağı gibi gerekçeler ise rotasyonu destekler niteliktedir (Yörük ve Günbayı, 2015, ss. 63-64).

Sağlık sektörünün, özellik arz eden (acil servis, yoğun bakım vb.) bölümlerinde çalışanların iş yükünün hafifletilmesi ve diğer çalışanlar ile aralarındaki bağın güçlendirilmesi için rotasyon uygulaması değerlendirilmelidir. Bu tür uygulamalar ile iş tatminsizliği, tükenmişlik vb. olumsuz sonuç doğurabilecek durumların önüne geçilebilir (Metin ve Özer, 2007, s. 65).

2.5.2. İş Dizaynı

Karmaşık bir iş yapısı içinde çalışan bireylerin iş tatmin düzeyi ve verimliliğinin yüksek olması beklenemez. İş tatmin düzeyinin artırılabilmesi için işin, basit ve anlaşılır bir hal alması gereklidir. Çünkü iş tatmini için iş dizaynı çok önemli bir faktördür (Gerhart, 1987, p. 366).

İşletmeler, rakipleri arasında en iyi olabilmek için bütün faktörleri bir arada ve en verimli halde bulundurmak zorundadırlar. İnsan dışındaki üretim faktörlerinin temini belirli piyasa koşullarında öngörülebilir olsa da insan kaynakları öngörülmesi, temini ve yönetimi en zor alanlardandır.

İyi yapılacak bir iş analizi ile işin gereklilikleri ve işi yapacak kişide olması gereken özellikler iyi değerlendirilirse işletme bu durumdan olumlu etkilenecektir. İş analizinin bir parçası olarak iş dizaynı; işletmenin verimli ve etkin bir şekilde hedeflerine ulaşabilmesi için işin teknik özelliklerinin çalışanların kabiliyetleri ile entegre edilerek iş tatmin düzeyini artıracak şekilde işin yeniden tasarlanmasıdır (Ardıç ve Özdemir, 2017, ss. 86-87).

Doğru iş dizaynı uygulamaları ile çalışanların monotonluğu, motivasyon kaybı ve iş tatminsizliğinin önüne geçilebileceği görülmektedir. Bu süreçte çalışanlarla kurulacak doğru iletişim ve alınacak geri bildirimler ile oluşan talepler ve performans çıktılarına göre iş dizaynı üzerinde yapılan çalışmaların verimli ve devamlı olması sağlanacaktır (Altındağ ve Turnalı, 2015, ss. 10-11).

2.5.3. İş Genişletme

İş genişletme uygulamasında, çalışanın tek bir noktada faaliyet göstermesi sonucu yaşayabileceği monotonluğun ve verimsizliğin ortadan kaldırılması hedeflenmektedir. İş genişletme, birbiri ile aynı yapısal özelliklere sahip işlerin, görev ve sorumlulukların verilmesi ile tekrarlanan işlerin anlamlılığının ve çeşitliliğinin artırılması için farklı bölümlere ayrılmış görevlerin çalışanlara tek bir iş olarak sunulmasıdır (Ardıç ve Özdemir, 2017, s. 94).

İş genişletme uygulaması ile yönetim birimi, maliyetleri düşürmeyi, kaliteyi ve çalışanların verimliğini artırmayı ve çalışanlarda yüksek iş tatmin düzeyi oluşturmayı hedeflemektedir (Demir, 2005, s. 107).

2.5.4.İş Zenginleştirme

İş zenginleştirme, iş genişletme uygulamasından farklı olarak çalışanın işle ilgili daha fazla sorumluluk almasını ve daha özerk bir şekilde işi sahiplenmesini sağlamak için yapılan bir düzenlemedir. İş zenginleştirme ile çalışanın, bir bütün oluşturan işin farklı parçalarını bir arada yürütme ve bu süreçte daha fazla karar verme ve kontrol etme ile

işin sonunda doğrudan geri bildirim alması sağlanmalıdır (Ardıç ve Özdemir, 2017, ss. 94-95).

Çalışanların, iş zenginleştirme sonrasında (Orpen, 1979, pp. 189-191):

- İşine karşı pozitif bir bakış açısının gelişmesi,
- İş tatmin düzeylerinin artması,
- Devamsızlıklarının azalması.

gibi olumlu dönüşler olsa da üretilen ürün miktarı konusunda aynı artış görülmeyebilir. Daha çok dikey bir uygulama olarak da görülen iş zenginleştirme uygulamalarında, çalışanlarda oluşan içsel tatminin yanında diğer üretim faktörlerinin de sektörel bazda değerlendirilmesi gerekmektedir.

2.6. İş Tatmininin Sonuçları

Çalışanlar, işletmeden belirli beklentilerini karşılamak için emek harcayan kişilerdir. İşletmeden beklentilerini karşılayamayan çalışanların, hayal kırıklığına uğraması yani iş tatmin düzeylerinin düşmesi kaçınılmazdır. Her işletmede belirli düzeyde tatminsizlik olması olağandır. Önemli olan çalışanlarla iyi bir iletişim ağı kurularak sorunların ve iş tatminsizliğinin minimize edilmesidir (Durak ve Serinkan, 2007, ss. 122-123).

Kendini iyi ifade ettiğini ve yönetimin de elinden geleni yaptığını düşünen çalışanların iş tatminsizliğine neden olabilecek bazı etmenleri, işin doğası ve kabullenilmesi gereken şeyler olarak görmesi de mümkündür. Yönetimin, iş tatmini konusunda beklentileri iyi analiz etmesi ve sonuçları önceden görüp proaktif bir yaklaşım sergilemesi çok önemlidir.

2.6.1. İş Tatmininin Olumlu Sonuçları

İş tatmin seviyesinin yükseltilmesi, çalışanların tükenmişlik, örgüte bağlılık, stres, işten ayrılma, performans, verimlilik vb. durumları ile doğrudan ilişkilidir. İş tatmin seviyesi yüksek çalışanlar, verimliliği yüksek adaletli ve saygılı bireyler olarak işletmeye de değer katacaklardır.

İletişim yönü kuvvetli, işte deneyimli ve iş tatmin düzeyi yüksek çalışanlar, işe yeni başlayanlara gönüllü olarak rehberlik yapacak ve işletmenin işe alıştırma maliyetleri

düşerken yeni personelin performansının yüksek olması sağlanacaktır (Kalliath and Morris, 2002, p. 653)

Örgütsel Bağlılığın Artması

Çalışanların, işletmeye bağlılığı, işletmenin varlığını sürdürebilmesi açısından çok önemlidir. Görev tanımında yazanları yapmaktan öte işletmenin menfaatine olan görevleri yapmak konusunda istekli çalışanlarla işletmeler rekabet ortamında avantajlı hale gelebilirler (Bolat ve Bolat, 2008, s. 75).

Örgütsel bağlılık, literatürde çalışanların işletmeye karşı duyduğu sadakat ile tanımlanmaya çalışılmış olup işletmenin başarılı olması adına çalışanın gösterdiği ilgi olarak değerlendirilmektedir. Örgütsel bağlılık düzeyini etkileyen birçok faktör vardır. Bunlar; yaş, işletmedeki konum, çalışma süresi, örgütsel yapı, iş güvenliği, sorumluluk vb. olarak sıralanabilir (Bayram, 2005, s. 125).

Örgütsel bağlılığın üç boyutu bulunmaktadır. Bunlar, duygusal bağlılık, normatif bağlılık ve devam bağlılığıdır. Duygusal bağlılıkta çalışanlar duygusal olarak örgüte bağlanır, örgütle özdeşleşir ve kendi isteği ile örgütte kalır. Devam bağlılığı duygusal bağlılığa göre daha objektif veriler sunmaktadır. Bu modelde çalışanlar işletmede edindikleri tecrübeleri sayesinde kazandıkları konumu terk etmek istemeyeceklerdir. Başka bir işletmeye gidildiğinde şu anki yetki ve sorumluluklarını kaybedeceğini ve verdiği emeğin karşılığını alamayacağını düşünerek işe aynı işletmede devam etmektedirler. Normatif bağlılık ise sadakat ve ahlak kavramları üzerine kuruludur. İşletmeden ayrılması durumunda kendi menfaatlerinde olacak kayıplardan ziyade çalışanlar, işletmenin refahı için çabalamaya kendini mecbur hissederler (Allen and Meyer, 1990, pp. 1-4).

Örgütsel bağlılığın düzeyini etkileyen faktörler kişisel, örgüt içi ve örgüt dışı olmak üzere üç ana başlık altında Tablo 2.4.'te sunulmuştur:

Tablo 2.4. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler

Kişisel Faktörler	Örgüt İçi Faktörler	Örgüt Dışı Faktörler
Cinsiyet	İşin niteliği	İş bulma olanakları
Yaş	Rol belirsizliği ve rol çatışması	Çalışılan sektördeki istihdam durumu
Eğitim	Örgütün yapısına ilişkin özellikler	Ülkenin sosyoekonomik düzeyi
Medeni durum	Ücret ve örgütsel kazanımlar	İşsizlik oranları
Kişilik özellikleri	Psikolojik sözleşme	
	Sosyalleşme ve sosyal ilişkiler	

Kaynak: Çimen ve Deniz, 2018, s. 61-63.

Örgütsel bağlılık, çalışanların performansını pozitif yönde etkilemektedir. Örgütsel bağlılık sadece ücret ve ödüllerle sağlanamaz. Örgütsel bağlılığı içsel olarak sağlamış çalışanların işten ayrılma, devamsızlık ve işe geç gelme gibi olumsuz tutumlarının düşük, performanslarının yüksek olacağı beklenmektedir (Bayram, 2005, s. 125).

Örgütsel bağlılık ile iş tatmini konularının birçok ortak yönü bulunmaktadır. Aynı faktörlerden etkilenen bu iki kavram arasındaki ilişki beklenildiği gibi pozitif yönlüdür. Örgütsel bağlılık ve iş tatmini arasında pozitif bir ilişki görülmektedir. Bunun yanında örgütsel bağlılık ve iş tatmin düzeyi yüksek olan çalışanlarda her iki bağlılık türünde de duygusal faktörler daha etkili olabilmektedir (Karataş ve Güleş, 2010, s. 74).

İş tatmininin yüksek olması ile elde edilen yüksek örgütsel bağlılık düzeyi işletme açısından çok önemlidir. Her iki kavramı da etkileyen ortak etkenler; kişisel, örgütsel ve örgüt dışı olarak sıralanabilir. Ancak bu iki kavramın birebir örtüştüğü sonucu çıkarılmamalıdır. Yapılan bazı çalışmalarda iş tatmininde en yüksek ortalamayı *gelecek güvencesi* alırken, örgütsel bağlılık konusunda *kurumun başarılı olması için çaba gösterme* ön plana çıkmaktadır (Karakuş, 2011, ss. 84-85).

Performansın Artması

Çalışanların performans düzeyleri ile işletme kârlılığı arasında önemli bir ilişki bulunmaktadır. Rekabetin güçlü olduğu günümüz iş dünyasında çalışanlardan beklenti yüksek performans ve verimliliktir. Çalışanların performansında birçok faktör rol oynamaktadır. Bunlardan biri olan iş tatmini ile iş performansı arasında pozitif bir ilişki bulunmaktadır (Erkuş ve Fındıklı, 2013, s. 302).

Çalışanların performans düzeylerinin artması için yapılan çalışmalarda iş tatminin önemine değinilmektedir. Çünkü iş tatmin düzeyi arttıkça çalışanların performansları da artmaktadır (Karataş ve Güleş, 2010, ss. 75-78).

İş tatmin düzeyinin ölçülmesi açısından performans önemli bir ölçüttür. Göreceli yüksek iş tatmin düzeyi ölçülen bir işletmede çalışanların performansının düşük olması üzerinde düşünülmesi gereken bir konudur ve belki de ölçüm kriterlerinin yeniden değerlendirilmesi gerekmektedir. Aslında 18. yüzyıldan beri en önemli ölçüt çalışanların performansı iken son yüzyılda performansa etki eden faktörler arasında iş tatmini kavramının kendine yer bulması bu iki kavramı birlikte ele alma gereği doğurmuştur (Lawler III and Porter, 1967, pp. 20-21).

İş tatmini ile iş performansı arasında pozitif yönlü kuvvetli bir ilişki olduğu, yüksek iş tatmin düzeyinin çalışan performansını artırmada doğrudan etkili bir faktör olduğu görülmektedir (Akkoç; Çalışkan; Turunç, 2012, s. 128).

Bu yönüyle iş tatmini, yöneticiler için önemli bir konudur. İşletme sahiplerinin yönetimin başarısını değerlendirirken en çok başvurdukları veri, çalışanların performans düzeyidir. Ayrıca düşük iş tatmini nedeniyle yaşanabilecek verimsizlikler ve işten ayrılmalar yönetimi zor durumda bırakabilmektedir (Karcıoğlu ve Akbaş, 2010, s. 147).

Sosyal Yaşama Etkisi

İş tatmini seviyesinin çalışanların sosyal yaşamları ile de ilgisi bulunmaktadır. Çalışanların sosyal yanını ele almadan sadece bir üretim unsuru olarak görmek işletme yönetiminin yapacağı en büyük hatalardan olacaktır. Çalışanların duygu, düşünce, beklenti, inanç ve zaaflarıyla ele alınması ve iş hayatının yanında sosyal bir hayatının olduğu gerçeğine göre hareket edilmesi gerekmektedir. İş yaşamında huzurlu, iş tatmini yüksek ve doğal olarak mutlu olan çalışanın sosyal hayatında da bu içsel tatminin yansıması görülebilmektedir (Çelen; Teke; Cihangiroğlu, 2013, s. 406).

Yaşam tatmini ve iş tatmini, çalışanların kişilik özelliklerinden de etkilenen yapılardır. Yaşamlarından ve işlerinden memnun olan insanlar memnun olmayanlara göre daha dışa dönük ve daha verimli olabilmektedirler. İş tatmini ile yaşam tatmini arasındaki ilişki 20. yüzyılın başında Rus yazar Maksim Gorki tarafından incelenmeye başlanmıştır. Çalışmalarda ortaya çıkan yaklaşıma göre *tatmin edici işlerde çalışanlar,*

tatmin edici yaşamlara sahip olacaktır denmiş veya tam tersi olacağından söz edilmiştir. Ayrıca Gorki 1927 yılında "*İş bir zevk olduğunda, yaşam bir zevktir! İş bir görev olduğunda, yaşam köleliktir."* demiştir (Garretto, 2000, pp. 9-10).

İş tatmini ile yaşam tatmini arasında var olan pozitif yöndeki ilişki çalışanların sosyal çevreleri ile olan ilişkilerine de yansımaktadır. İş tatmin düzeyi yüksek olan çalışanların sosyal çevreleri ile olan ilişkilerinde de daha başarılı oldukları değerlendirilmektedir (Aşan ve Erenler, 2008, s. 211).

Literatür eşliğinde, sosyal hayatını idame ettirecek ve ihtiyaçlarını karşılayabilecek bir ücretten yoksun, başta ailesine ve sosyal çevresine ayırabileceği zamanı olmayan bir çalışanın mutlu olması ve çalışma hayatında verimli olması beklenemez denilebilir. Bu sebeple çalışanların sosyo-ekonomik düzeylerinin bulunulan ülkenin şartlarına uygun olmasını sağlamak, çalışanın iş tatmini ve verimliliği üzerinde etkilidir.

2.6.2. İş Tatminsizliğinin Sonuçları

İş tatminsizliği kavramı, çalışanların bazı alanlardaki memnuniyetsizlik ve şikâyetleri ile ortaya çıkmaktadır. İşin kendisi ve çalışana sağladığı olanaklar, iyi analiz edilmediği ve beklentileri karşılamadığı sürece tatminsizlik ve şikâyetler kaçınılmaz olacaktır. Bu sorunların ortaya çıkış sebebi üç maddede toplanabilir. Bunlar (Bingöl, 1990, ss. 199-203):

- Çalışma ortamı, işin yapılış şartları ve kullanılan ekipmanların işe ve çalışana uygunluğu,
- Yapılan işe ödenen ücretin yeterliliği,
- Çalışana verilen önem düzeyi, terfi imkânı, takdir edilme vb. uygulamalar.

Yönetim tarafından bu hususların dikkatle irdelenmesi ve çalışanlar arasındaki uyumun artırılarak, adalet duygusunun güçlendirilmesi sağlanmalıdır. Aksi durumda iş tatmin düzeyi düşük çalışanlarla ve verimsiz bir işletmeyle karşı karşıya kalınması kaçınılmaz olacaktır.

İş tatmin düzeyi düşük çalışanlara sahip işletmelerin karşılaşacağı birçok insan kaynağı problemi mevcuttur. Tatminsizliğin ortaya çıkaracağı bazı davranışlar (Durak ve Serinkan, 2007, s. 122).

- İşe devamsızlık oranının yükselmesi,
- Tükenmişlik,
- Kuruma yabancılaşma,
- İşten ayrılma,
- Verim düşüklüğü,

olarak sıralanmaktadır.

İşe Devamsızlık Oranının Yükselmesi

İşletmenin verimliliği konusunda iş tatmin düzeyi düşük çalışanlar negatif bir durum ortaya çıkarmaktadırlar. Düşük iş tatmini ile devamsızlık ve gecikme arasında negatif bir ilişkiden bahsedilebilir. İş yerinden memnuniyetsizliğin artması neticesinde işe gitse dahi çalışanların uzun molalar ve pasif zaman geçirme eğilimi yüksek olacaktır.

İşletmede atıl iş gücü sonucunu doğuran işe devamsızlık ve gecikmeler verimliliği de düşürecektir. Çevresinde bu tür yaklaşım sergileyen çalışma arkadaşlarının varlığı kısa zamanda bütün çalışanlar üzerinde olumsuz etkiye sebep olabilmektedir (Karcıoğlu ve Akbaş, 2010, ss. 146-147).

Tükenmişlik

İşletmenin verimliliğini artırmayı hedefleyen yöneticiler tarafından çalışanların moral ve motivasyonunun yüksek tutulması önemlidir. Bunun yanı sıra tükenmişlik düzeyini etkileyen yaş, statü, çalışma yılı vb. faktörler tükenmişlik konusunda etkilidir.

Maslach tarafından geliştirilen *Masclah Tükenmişlik Envanterinde,* tükenmişlik; iş tatmini, bağlılık vb. kavramlarla bağlantıları olan bir iş stresi olarak nitelendirilmiştir. Maslach, tükenmişliği üç boyutlu bir hal olarak değerlendirmiştir. Bu değerlendirmede yer alan başlıklar şöyledir (Maslach; Schaufeli; Leiter, 2001, p. 401):

- Duygusal tükenme,
- Duyarsızlaşma,

- Kişisel başarıda düşüş hissi.

Tükenmişlik en temelde bir performans sorunu olarak görülse de temelinde stres faktörü yer aldığı için aynı zamanda bir sağlık sorunudur. Tükenmişlik hali yaşayan bir çalışan, işletme için işten ayrılma ile personel kaybı sorunundan daha büyük sorunlara neden olabilmektedir (Berberoğlu ve Sağlam, 2010, ss. 105-106).

Tükenmişlik hali yaşayan çalışanlar işletme verimliliği için olumsuz bir durum olmanın yanında söz konusu çalışanların diğer çalışanlarla arasında çatışma yaşanması da olasıdır. Diğer çalışanlarla yaşanacak çatışmalar, onların da olumsuz etkilenmesine neden olurken bulaşıcı bir hal alan tükenmişlik daha fazla çalışanı kapsayabilmektedir (Maslach; Schaufeli; Leiter, 2001, p. 406).

İş tatmini ile tükenmişlik arasında negatif yönlü bir ilişki söz konusudur. Öyle ki artan iş tatmin düzeyi ile azalan bir tükenmişlik görülürken, azalan iş tatmin seviyesi artan bir tükenmişliğin göstergesi olarak sunulabilmektedir (Önder ve Zehra, 2008, ss. 1-3).

Yapılan çalışmalarda görüldüğü üzere bazı iş tatmini değişkenleri tükenmişliğin ortaya çıkmasında etkilidir. İş tatmin düzeyini etkileyen sorumluluk, takdir edilme, kariyer imkânları vb. faktörlerin olumsuz yönde ilerlemesi tükenmişliği de artırabilmektedir (Altay, 2009, ss. 13-15).

Kuruma Yabancılaşma

Çalışan açısından işletmeye bağlılıkla iş tatmini arasında pozitif bir ilişki söz konusudur. İş tatmin düzeyi yüksek ve mutlu çalışanların verimliliği artmaktadır. İş tatmin düzeyi düşük olan çalışanlar ise işine ve işletmeye yabancılaşacak ve bununla birlikte ilgisizlik ve uyumsuzluk gibi sonuçlar ortaya çıkacaktır (Karahan, 2009, s. 424).

İşten Ayrılma

İşten ayrılma, işletmelerin karşılaştıkları en temel insan kaynağı problemlerinden biridir. Özellikle alanında yetişmiş kişiler, rekabet koşulları içerisinde işletmelere avantaj sağlamaktadır. İşten ayrılma ile kaybedilen çalışanın, rakip işletmelerde yer alarak rakiplere sağlayacakları avantajlar da göz ardı edilmemelidir. Çünkü işten ayrılma niyeti olan çalışanların, ihtiyaçlarını karşılamak için başka bir iş arayışında olacağı kaçınılmaz bir gerçektir. Hatta farklı işletmelerin sunduğu çalışma imkânlarının

cazibesi işten ayrılma niyetinde önemli bir yer tutmaktadır (Tekingündüz; Top; Seçkin, 2015, ss. 42-44).

İşten ayrılma niyeti ile iş tatmini ve örgütsel bağlılık arasında negatif, işten ayrılma, stres ve tükenmişlik arasında ise pozitif bir ilişkiden bahsetmek mümkündür. İşten ayrılmaların önüne geçilmesi için yapılacak düzenlemeler çok önemlidir. Birçok faktörü içerisinde barındıran iş tatmin düzeyinin artırılması ile işten ayrılma niyetinin önüne geçilebileceği öngörülmektedir. Çünkü memnun olmayan çalışanların işten ayrılma olasılığı daha yüksektir (Saari and Judge, 2004, p. 399).

Çalışanların işten ayrılmasının önüne geçmek için yöneticilere sunulan bazı öneriler şu şekilde sıralanmıştır (Onay ve Kılcı, 2011, ss. 368-369):

- Kişisel stres kaynaklarının azaltılması,
- Rol belirsizliği ve buna bağlı çatışmaların engellenmesi,
- Çalışanların iş yüklerini azaltıcı düzenlemelerin yapılması,
- Çalışma ortamının fiziksel şartları konusunda çalışanların taleplerini araştırmak ve gerekli düzenlemeleri yapmak,
- Tükenmişlik duygusunu azaltacak düzenlemeler ve aktiviteler yapmak,
- Çalışanların duyarsızlaşmasını engellemek, tutum ve davranışlarını olumlu yönde geliştirmek üzere eğitimler düzenlemek.

Verim Düşüklüğü

İş tatmin düzeyinin yükselmesi çalışanların verimliliğini artırırken, düşüklüğü de aynı oranda verim düşüşüne sebep olmaktadır (Bozkurt ve Bozkurt, 2008, s. 3). Zihinsel olmaktan çok duygusal bir kavram olan iş tatmini, verimlilik artışı sağlayan bir faktör olarak görülmektedir. İş çevresindeki rekabet, işletmelerin devamlılığı için çalışanları önemli kılmaktadır. Bu önem nedeniyle çalışanların verimliliğini artırmak için yapılan çalışmaların yetersiz kalması neticesinde çalışanlardan istenen verimi alamama ile karşılaşılmaktadır (Karcıoğlu; Timuroğlu; Çınar, 2009, s. 61).

Çalışanların verimsizliği, işletmenin makine, teçhizat vb. faktörlerinde etkinliğini azaltacaktır. Verimsiz olarak tanımlanabilecek çalışanların zaman içerisinde iş tatmin düzeyleri de azalacaktır. İşinden tatmin olmayan çalışanlar tarafından sergilenen

yaklaşımların neticede kendini verimsizlik olarak göstermesi kaçınılmaz bir durumdur (Yenihan, 2014, ss. 170-174).

BÖLÜM III

SAĞLIK SEKTÖRÜNDE KURUMSAL YÖNETİM VE İŞ TATMİNİ

Her sektörde olduğu gibi sağlık sektöründe de küresel bir rekabet yaşanmaktadır. Yaşanan süreçte kaliteli bir sağlık hizmeti sunmak finansal anlamda ve yönetim anlamında güçlü olmaktan geçmektedir. Türkiye'de sağlık sektörünün yöneticisi, yön vereni ve denetleyeni olarak Sağlık Bakanlığı hizmet sunmaktadır.

Sağlık Bakanlığı'nın geliştirdiği politikalar ışığında her geçen gün hızla gelişmekte olan özel sağlık sektörü de kaliteli ve verimli hizmet sunmanın yanında rakipleri ile rekabet etmek durumundadır. Bu rekabet içerisinde kârlılığını artırmak ve uzun vadede tüm paydaşlarının menfaatini korumak için sağlık kurumlarının kurumsal yönetim ilkeleri ışığında faaliyet göstermeleri gerekmektedir.

Sağlık yatırımlarının geri dönüşü sadece iç talebi karşılamaya yönelik değil, sağlık turizmi aracılığıyla dünya genelinde hizmet sunma hedefiyle de doğru orantılı olmaktadır. Sağlık turizminin dünya geneli büyüklüğünün 2027 yılına kadar 207,9 milyar dolara ulaşması ve %21,1'lik yıllık bileşik büyüme gerçekleştirmesi beklenmektedir. Sağlık sektörü turizm, ilaç ve tıbbi cihaz gibi alanlarda da büyümeyi destekleyerek ev sahibi ülkeye ciddi kazançlar sağlamaktadır. Sağlık turizmi ile yabancı ülke vatandaşlarının ülkeye çekilmesi ve küresel sermayenin katılımı ile güvenli bir sektörel büyüme için güven veren bir yönetim anlayışına yani kurumsal yönetime ihtiyaç duyulmaktadır (https://ticaret.gov.tr/blog/sektor-haberleri/global-saglik-turizmi-piyasasi-egilimler-raporu-2020-2027).

Sağlık hizmetlerinin ülkenin her köşesine eşit ve adil dağıtımı konusunda planlama ve yürütme yetkisini elinde bulunduran Sağlık Bakanlığı, bu hizmetleri etkin ve verimli kılmak için 2006 yılında yayınlanan 5510 Sayılı Sosyal Sigortalar ve Genel Sağlık Sigortası Kanunu çerçevesinde sağlık hizmetlerini üç ana başlıkta sınıflandırmıştır.

Sağlık Bakanlığı'nın *"Sağlık Hizmeti Sunucularının Basamaklandırılması"* konulu, 2019 yılında yayınlanan 3274 sayılı genelgesi ile sağlık hizmeti sunucuları; birinci basamak sağlık kuruluşları, ikinci basamak sağlık kuruluşları ve üçüncü basamak sağlık kuruluşları olarak sınıflandırılmıştır

i. Birinci Basamak Sağlık Kuruluşları

Birinci basamak sağlık tesisleri, kendilerine tanımlanan sınırlar çerçevesinde hastaların ayaktan teşhis ve tedavilerinin yapıldığı sağlık kuruluşlarıdır. Birinci basamak sağlık kuruluşları şunlardır:

- İlçe sağlık müdürlüğü (bünyesinde birinci basamak sağlık tesisi bulunan),
- Toplum sağlığı merkezi (TSM),
- Aile sağlığı merkezi (ASM),
- Halk sağlığı laboratuvarı (L1 ve L2),
- Kurum tabipliği,
- 112 acil sağlık hizmetleri birimi,
- *"Evde Bakım Hizmetleri Sunumu Hakkında Yönetmelik"* çerçevesinde hizmet veren birimler,
- İşyeri sağlık ve güvenlik hizmeti sunulan birimler,
- Belediyelere ait poliklinikler,
- *"Ayakta Teşhis ve Tedavi Yapılan Özel Sağlık Kuruluşları Hakkında Yönetmelik"* kapsamında açılan özel poliklinikler,
- *"Ağız ve Diş Sağlığı Hizmeti Sunulan Özel Sağlık Kuruluşları Hakkında Yönetmelik"* kapsamında açılan özel ağız ve diş sağlığı kurumları,
- Mediko-sosyal birimler,
- Türk Silahlı Kuvvetlerinin (TSK) birinci basamak sağlık birimleri,
- Serbest faaliyet gösteren eczaneler,
- Muayenehanelerdir.

ii. İkinci Basamak Sağlık Kuruluşları

İkinci basamak sağlık kuruluşları, ayaktan veya yataklı teşhis, tedavi ve rehabilitasyon hizmeti sunan sağlık kuruluşlarıdır. Bu kuruluşlar:

- Devlet hastaneleri ve dal hastaneleri,
- Entegre ilçe hastaneleri (E1),
- Ağız ve diş sağlığı merkezleri,
- Özel hastaneler,
- Tıp merkezleri ve dal hastaneleri,
- Ağız ve diş hastaneleri,
- Tanı ve tedavi merkezleridir.

iii. Üçüncü Basamak Sağlık Kuruluşları

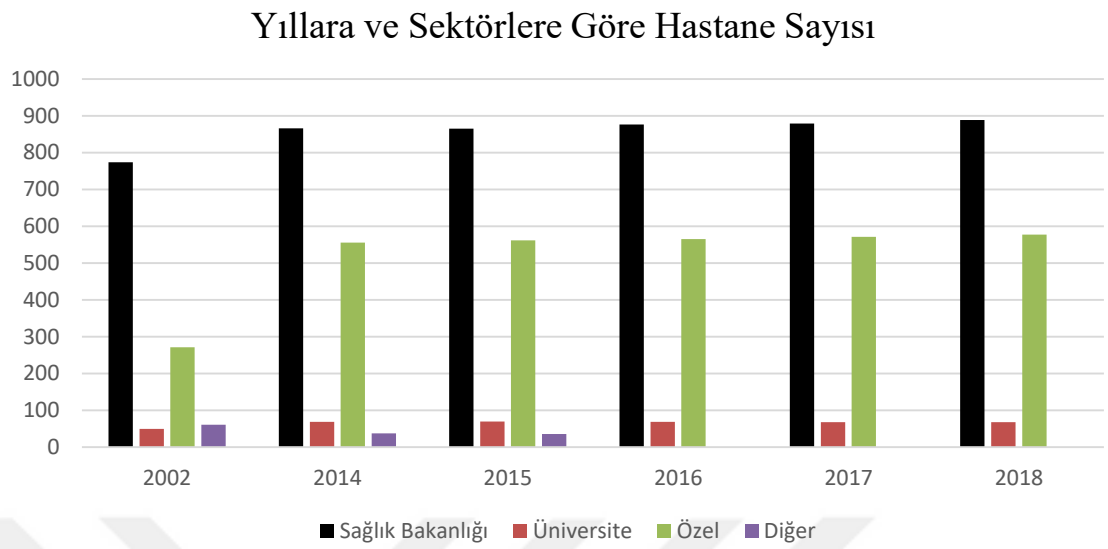
Üçüncü basamak sağlık kuruluşları, ileri tetkik ve özel tedavi gerektiren hastalığı bulunan bireylere hizmet sunan, yüksek teknoloji içeren eğitim ve araştırma hizmetlerinin verildiği kuruluşlardır. Bu kuruluşlar:

- 3A ve 3B grubu üçüncü basamak hastaneler,
- Eğitim ve araştırma hastaneleri,
- Dal eğitim ve araştırma hastaneleri,
- Ağız ve diş sağlığı hizmeti sunulan eğitim ve araştırma hastaneleri,
- Üniversite hastaneleridir.

3.1. Hastanelerde Yönetim ve Kurumsal Yönetim

Türkiye'de sağlık hizmetleri kamu kurumları ve özel sektör aracılığıyla sunulmaktadır. Özel hastaneler, gerçek kişiler ve özel hukuk tüzel kişilerine ait olan sağlık kurumlarıdır. Özel hastanelerin açılış iznini veren Sağlık Bakanlığı, hastanelerin personel, tesis ve hizmet standartları yönünden denetlenmesini yürütmektedir. Bu işlemlerin yapılışı 27.03.2002 tarihli 24708 Sayılı Resmi Gazete de yayımlanan Özel Hastaneler Yönetmeliği ile belirlenmiştir.

Artan nüfus ve yaşam süresi ile tıbbi tedavi ihtiyacı da artmaktadır. Bu ihtiyaçlar doğrultusunda hastane sayılarında da artış görülmektedir. Özel sektöre ait hastane sayılarında da 21. yüzyılda artış görülmektedir. Türkiye genelindeki hastane sayısının yıllara göre dağılımı Şekil 3.1.'de sunulduğu gibidir:



Şekil 3.1. Yıllara ve Sektörlere Göre Hastane Sayısı

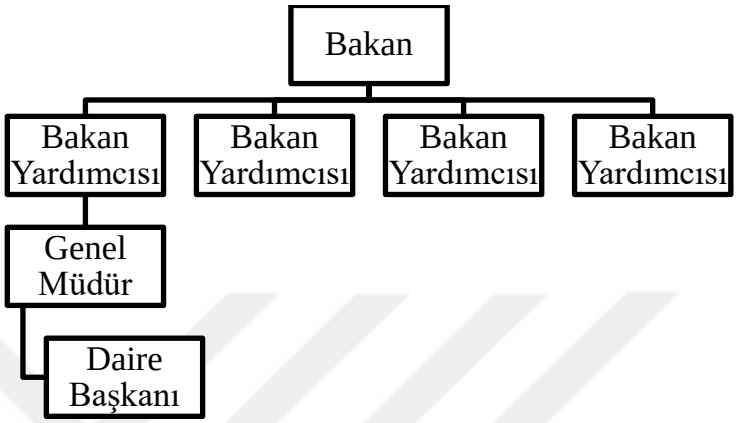
Kaynak: https://dosyasb.saglik.gov.tr/Eklenti/36134,siy2018trpdf.pdf?0 (19.05.2020).

Verilere bakıldığında 2002 yılında 1156 olan hastane sayısı 2018 yılında 1534'e ulaşarak yaklaşık %33'lük bir artış göstermiştir. Aynı dönem hastane yatağı sayısı ise 164.471'den 231.913'e ulaşmış ve artış oranı %41olmuştur. Aradaki fark bizlere daha büyük yatak kapasitesine sahip hastanelere yönelim olduğunu göstermektedir. Personel sayısı ise 378.551'den 1.016.401'e çıkarak %63'lük bir artış göstermektedir. Personel sayısı, sadece hastanelerde çalışanları değil bütün sağlık çalışanlarını kapsamaktadır. Orandaki farklılık için hastane dışı sağlık hizmetlerindeki değişimleri de irdelemek gerekmektedir.

Ülke nüfusunun tamamına ve sağlık turizmi kapsamında yabancı vatandaşlara da hizmet sunan, yaklaşık bir milyon çalışanı barındıran bir sektörün yönetimi de hiç şüphesiz çok sade ve basit olmayacaktır.

Diğer sektörlere göre daha ileri düzeyde bir uzmanlaşma gerektiren hastaneler, yapıları gereği genel yönetim altında iki alt yönetim biriminden oluşmaktadır. Bu alt birimler hasta bakım ve tedavilerini yürüten tıbbi personel yönetimini sağlayan; *tıbbi yönetim bölümü* ve idari birimler, destek hizmetleri, mali hizmetler vd. yöneten; *genel yönetim* bölümüdür (Özgener ve Küçük, 2008, s. 544). Tıbbi yönetim bölümünü tıp hizmetleri, yardımcı tıp hizmetleri ve hemşirelik hizmetleri olarak sınıflandırmak mümkündür (Aksoylu, 2014, s. 261).

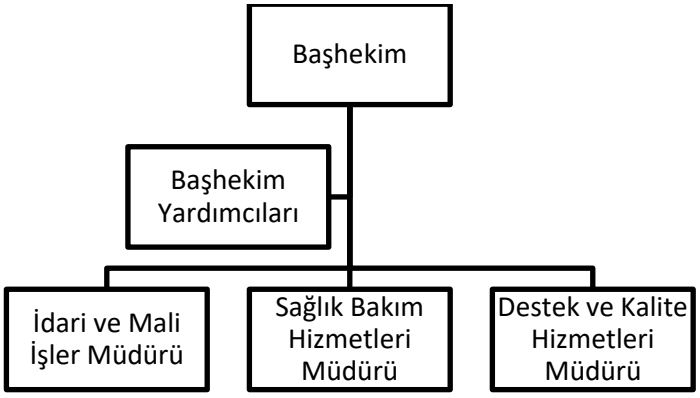
Sağlık Bakanlığına bağlı hastanelerin yönetim kadrosu bir yönetim kuruluna değil doğrudan sağlık bakanlığına bağlı olarak yürütülmektedir. Sağlık Bakanlığı, yönetim kademesi Şekil 3.2.'de gösterildiği gibi olup, Bakan dışındaki kademelerin sayıları ihtiyaca göre değişmektedir:



Şekil 3.2. Sağlık Bakanlığı Yönetim Şeması

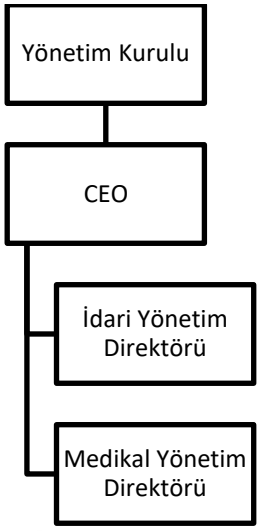
Kaynak: https://www.saglik.gov.tr/TR,11444/teskilat-semasi.html (20.05.2020)

Yerelde ise hastane yönetimi İl Sağlık Müdürlüğü bünyesinde kurulan Başkanlıklara bağlıdır. Kamu hastanelerinde yönetim kademesi Şekil 3.3.'deki gibi başhekimin yönetiminde olmaktadır:



Şekil 3.3. Hastane Yönetim Şeması
Kaynak:https://lutfikirdareah.saglik.gov.tr/TR,228256/yonetim-semasi.html (20.05.2020)

Özel hastaneler ise en tepede hastane sahibi gerçek kişiler ve özel hukuk tüzel kişilerine bağlı olan yönetim kurulu tarafından yönetilmektedir. Özel hastanelerin yönetimi genel olarak Şekil 3.4**.**'te göründüğü gibidir:



Şekil 3.4. Özel Hastane Yönetimi

Kaynak: https://corporate.memorial.com.tr/hakkimizda/yoneticilerimiz/ (20.05.2020)

Sağlık kurumlarının diğer işletme türlerine göre kaynak çeşitliliği ve kurumsal yapısı ile ele alındığında şu değerlendirmelerde bulunulabilir (Sayım ve Orhan, 2011, ss. 188-189):

- Çalışan sayısı ve çeşitliliği geniştir,
- Çok farklı uzmanların varlığı ile ortaya çıkan karmaşık bir organizasyon yapısı vardır,
- Hastanelerin en önemli kişileri olarak değerlendirilebilecek olan hekimler, idari görev dışında da ayrıcalıklıdır,
- Sağlık sektörü çalışanlarının her bir görevi için görev tanımı ve diploma standartları vardır,
- Birimler arası iş birliği çok önemli ve verimliliği doğrudan etkilemektedir,
- Hastaların, hastalıkların ve tedavilerin tek tip olmaması farklı kurumların görüşüne de ihtiyaç duyulmasına neden olabilmektedir,
- Yönetim tarafından, sürekli güncellenen sağlık sisteminin ve hastane verilerinin takibi gereklidir,
- Hedeflere ulaşma oranının tespiti için etkin bir muhasebe ve maliyet muhasebesi sistemine ihtiyaç vardır.

Ertelenemez ve kaçınılmaz bir ihtiyaç olan sağlık, sektörel olarak gerek kamu gerekse özel teşebbüsün yatırımları ile en iyi seviyeye getirilmeye çalışılmaktadır. Bu

faaliyetlerin en görünürü olan hastane hizmetleri birçok paydaşı içerisinde barındırmaktadır.

Gelişmekte olan ülkelerde yatırım maliyetlerinin yüksekliği gibi temel etkenler hastanelerin uluslararası rekabet gücünü doğrudan etkileyebilmektedir. Artan sağlık-bakım maliyetleri, hastanelerin operasyonel etkinliğini ve verimliliğini değerlendirmeye yönelik gayretleri artırmaktadır. Bu sebepler nedeniyle hastane yönetimleri de çevresel faktörler ve rekabet koşullarını iyi yönetmek için adaptasyon ve yenilikçi stratejiler geliştirmektedir.

İnsanların, sağlık kurumlarından bekledikleri ve aldıkları hizmetlerin kalitesi, somut bir ürün gibi doğrudan değerlendirilemeyeceği için ve hizmeti sunanla alan arasında var olan bilgi asimetrisi, kaliteli hizmet sunumunda yönetimi yenilikçi olmaya itmektedir.

Hastanelerin verimliliğini artırmak için bazı stratejik uygulamalar üzerinde durulmaktadır. Bu uygulamaların bazıları (Özgener ve Küçük, 2008, ss. 548-551):

- Modern yönetim tekniklerinin uygulanması,
- Etkin bir yönetim bilgi sistemi,
- Etkin atık yönetimi,
- Etkin zaman yönetimi,
- Etkin finansal modellerin benimsenmesidir.

Hastanelerin finansal sermayenin yanı sıra en önemli sermaye unsuru insan kaynaklarıdır. Sunulan hizmetin doğası gereği alanında uzmanlaşmış hekimlerin, hizmet alanların (hastaların) hastane seçiminde etkisi vardır.

Hastaneler, hizmet sunumunu yani üretimini yaparken gösterdiği bazı farklılıklar nedeniyle diğer işletmelerden ayrışmaktadır. Üretim sektöründe hammadde, birimler arasında geçen işlenme sürecinin ardından mamule dönüşmektedir. Hastanelerde ise hastaların farklı bölümler arasında dolaşması, tedavilerin çok karmaşık ve farklı birimleri (poliklinik, laboratuvar, radyoloji, cerrahi vb.) ilgilendirmesi hastaların memnuniyet düzeylerini etkilemektedir (Aksoylu, 2014, s. 270).

Hastane hizmetlerinin uluslararası alanda rekabet edebilmesi için Dünya Sağlık Örgütü hedefleri doğrultusunda, ülke sağlık sistemi şartlarının da değerlendirilerek bütüncül bir

bakış açısı ile kurumsal yönetim uygulamalarının en doğru şekilde kullanılması gerekmektedir.

3.2. Hastaneler ve SPK Kurumsal Yönetim İlkeleri

SPK tarafından yayımlanan kurumsal yönetim ilkelerinin uygulanması tüm sektörlerde olduğu gibi sağlık sektörü için de önemlidir. 2005 yılında yayımlanan tebliğde yer alan dört temel ilke (pay sahipleri, kamuyu aydınlatma ve şeffaflık, menfaat sahipleri ve yönetim kurulu) işletmelere maliyetlerin minimize edilmesi ve verimliliği artırarak rekabet ortamında sürdürülebilirliğin sağlanması için rehberlik etmektedir (Altınışık, 2019, ss. 44-46).

SPK tarafından zorunlu tutulan kurumların yanında kurumsal yönetim ilkeleri, istisna tutulan kurumlar tarafından da uygulanmaya çalışılmaktadır. Sermaye hareketliliğinin yüksek ve entegrasyonun arttığı finansal çevrede, kurumsal yönetim uygulamalarının görmezden gelinmesi düşünülemez. İşletmelerin, yatırımcıların güvenini kazanmak için katlanması gereken maliyetlerin en düşük olduğu sistem kurumsal yönetim uygulamalarıdır. Bu çerçevede hastaneler, yönetim felsefelerinde değişiklikler yaparak büyüme ve kârlılık hedeflerine ulaşmaya çalışmaktadır (http://yatirimci.acibadem.-com.tr/pdf/KurumsalYonetimIlkeleri/Kurumsal_Yonetim_Ilkeleri_go.pdf).

3.2.1. Pay Sahipleri

İlk olarak 1976 Amerikan Menkul Kıymetler Sermaye Piyasası Kurulu'nun (Securities and Exchange Commission – SEC) reform gündemine girerek sermaye piyasaları düzenlemelerinde yer almaya başlayan kurumsal yönetim, temelde sermayenin uluslararası düzeyde yaygınlaşması neticesinde pay sahipleri ile yöneticiler arasındaki hesap verebilirlik sorununu aşmak için gündeme getirilmiştir. Kurumsal yönetim, Asya krizi ile gelişmekte olan ülkelerde de ilgi görmeye başlamıştır. Özellikle büyük pay sahiplerinin yönetimde de aktif rol aldığı işletmelerde küçük pay sahiplerinin korunması üzerinde durulmuştur (Ararat ve Yurtoğlu, 2012, s. 2).

Hastanelerin kurulumu ve faaliyetlerini devam ettirebilmesi için diğer tüm işletmeler gibi kuruluş aşamasından başlamak üzere sermaye ihtiyacı bulunmaktadır. Düşük maliyetli sermayeye ulaşmak için sermaye sahiplerinin beklentileri doğrultusunda üst yönetimin faaliyetleri de şekillenmektedir. Faaliyetlerini pay sahiplerinin kâr beklentisi

doğrultusunda şekillendiren yönetimin kurumsal yönetim ilkelerine uyumu işletmenin sürdürülebilir ve kârlı bir hal almasını ve rakipleri arasında pozitif ayrışmasını sağlayacaktır (Akyüz, 2009, s. 59).

Gerçek kişiler ve özel hukuk tüzel kişilerine ait olan özel hastaneler uluslararası iş birliği yapabilmektedir. Özel sermaye fonları Türkiye de faaliyet gösteren işletmelerden birinci sırada hizmet, ikinci sırada ise sağlık sektörüne yatırım yapmayı tercih etmektedirler (Sasder, 2015, s. 2).

Türkiye'nin önde gelen bazı hastaneleri ve uluslararası iş birlikleri Tablo 3.4.'te yer almaktadır:

Tablo 3.1. Türkiye'de Yer Alan Uluslararası İş birliği Olan Özel Hastaneler ve İştirakleri

Hastane	Hastane Sayısı	Yatak Sayısı	Uluslararası İş birlikleri
Acıbadem Grubu	11 Hastane, 7 tıp merkezi, 3 laboratuvar, 1 Genetik Tanı Merkezi	1.400+	Harvard Medical International
Amerikan Hastanesi	1 Hastane, 2 Poliklinik	300	M.D. Anderson Cancer Center, New York Presbyterian, The Methodist, and Texas Children's Hospitals
Anadolu Sağlık Merkezi	1 Hastane	209	Johns Hopkins Medicine
Florence Nightingale	4 Hastane, 1 tıp merkezi	550	The Memorial Hospital Houston, Cancer Center Institute New York
International Hastanesi	1 Hastane, 1 tıp merkezi	120	Harvard Medical International
Kent Hastanesi	1 Hastane, 1 tıp merkezi	120	Mayo Clinic
Universal Hastaneler Grubu	12 Hastane	1.370	Massachusetts General Hospital

Kaynak: https://www.deik.org.tr/ulke-bultenleri-turkey-your-partner-in-healthcare (21.05.2020)

Yapılan uluslararası iş birlikleri, yerinden yönetim ve sahipleri tarafından yönetim imkânını ortadan kaldırmakta ve çok farklı merkezlerde yer alan pay sahipleri adına yönetimi ve denetlemeyi profesyonellere teslim etmeyi zorunlu kılmaktadır. Yönetim konusunda yetkiyi elinde bulunduranların, pay sahiplerinin haklarının korunması veya

pay sahiplerinin yatırımlarını takip ve denetleme işini en düşük maliyete yapabilmeleri için kurumsal yönetim ilkeleri doğrultusunda hareket etmeleri önemlidir.

Hastanelerin doğrudan sermaye yatırımlarının yanında kendilerini geliştirmek ve düşük maliyetli finansman sağlamak için halka arz işlemleri gerçekleştirdikleri de görülmektedir (https://www.kap.org.tr/tr/bist-sirketler). Halka arz sonrası pay sahibi sayısı ve çeşitliliği artışı, işleri klasik yönetim felsefesinin daha da üstünde bir yere konumlandırmaktadır.

3.2.2. Kamuyu Aydınlatma ve Şeffaflık

Sunduğu hizmet türü gereği 24 saat kesintisiz hizmet sunan hastaneler, karmaşık ve pahalı yapılar olarak nitelendirilebilir. Hastanelerin fiziksel, finansal ve entellektüel sermaye verilerinin objektif ve anlaşılır bir şekilde sunulması paydaşların beklentileri arasında yer almaktadır (Aksoylu, 2014, s. 262).

Kamuyu aydınlatma ve şeffaflık ilkesi eşitlik, sorumluluk ve hesap verilebilirlik kavramları ile bir bütün oluşturmaktadır. Hastanelerin şeffaflık konusunda bilgi teknolojilerinden ve muhasebe uygulamalarından azami derece yararlanması gerekmektedir. Bazı örneklere bakılırsa:

- *Birim performans takip sistemi*; hastanelerde, personelin performansının takibi ve bu veriler ışığında döner sermaye ödemeleri yapılmaktadır,
- *İhaleler;* iç ve dış denetim mekanizmaları tarafından harcamaların şeffaflığının görülmesi, denetim ve kontrol açısından kolaylık sağladığı gibi yapılacak analizler, planlama fonksiyonuna da hizmet edecektir. Şeffaf ihale süreçleri, ilgili personelin daha hassas davranmasını da sağlayacaktır,
- *Doktor bilgi bankası;* insan kaynakları yönetimi ve personel politikaları arasında şeffaflığı sağlayacaktır (Sayım ve Orhan, 2011, ss. 194-200).

Kamu ve özel hastaneler, kendi internet siteleri aracılığıyla kamuyu bilgilendirme yoluna gitmektedirler. Tarafların bilgi edinme maliyetlerini ciddi oranda azaltan internet siteleri, bilgiye hızlı, kolay ve güncel olarak ulaşmayı sağlayabilmektedir.

Hastanelerin internet siteleri yalnızca yatırımcılara hizmet sunmamaktadır. Borsa İstanbul A.Ş.de (BİST) işlem gören Lokman Hekim Sağlık Grubunun internet sitesinde,

tarihçe, yatırımcı ilişkileri, insan kaynakları ve hastanelerin genel yapısı, bölümleri ve hekimleri hakkındaki ana başlıklar ile birçok kesimi bilgilendirme hedeflenmiştir (https://lokmanhekim.com.tr/).

Kurumsal yönetimin önemli bir fonksiyonu da denetimdir. İşletmelerin bağımsız denetim kurulları tarafından denetlenmesi ve denetim sonuçlarının duyurulması önem arz etmektedir. İşletmelerin yayımladıkları mali tablolar paydaşlar tarafından anlaşılmaz ve karmaşık bulunabilmektedir. Tablolarda yer alan verilerin, analiz edildikten sonra denetim kurumu tarafından paylaşılması tüm menfaat sahiplerinin şeffaf bir şekilde verilere ulaşmasını sağlayacaktır. Borsada işlem gören hastanelerin anlaşmalı oldukları denetim şirketlerinin mali tablolar üzerinden yaptığı denetim sonucu hazırladığı rapor Kamuyu Aydınlatma Platformuna (KAP) iletilerek işletmenin internet sayfasında ve faaliyet raporunda yayımlanmaktadır (http://investor.mlpcare.com/kurumsalyonetim/kurumsal-yonetim-hakkinda-detayli-bilgi/bagimsiz-denetim-firmasi/).

3.2.3. Menfaat Sahipleri

Hastane hizmetlerinin sunumunda verimliliği artırmak ve böylelikle hastane işletmesinin değerini artırmak yönetimin ana hedeflerindendir. Sağlık Bakanlığı koordinasyonunda yürütülen *Türkiye Sağlıkta Kalite Sistemi*, sağlık hizmetlerinin etkin ve verimli bir şekilde, zamanında ve hakkaniyet çerçevesinde sunulmasının yanında hasta ve çalışan güvenliği ve memnuniyetini en üst düzeye çıkarmak için bütün sağlık yöneticilerine rehberlik etmektedir. Sağlık Bakanlığı, bu yaklaşım ile hastalar ve çalışanlar gibi menfaat sahiplerinin haklarının korunmasını denetlemektedir (https://kalite.saglik.gov.tr/TR,8785/turkiye-saglikta-kalite-sistemi.html).

Hastanelerin menfaat sahipleri ile yönetim, pay sahipleri ve diğer paydaşlar arasındaki menfaatleri en adil şekilde gözetmek kurumsal yönetimin *"adil olma ilkesi"* ile doğrudan alakalıdır. Adil olmak, kurumsal yönetimin en temel ilkelerinden biridir. OECD yayımladığı raporlarda, yalnızca finansal birikimlerini değil emeklerini de işletmenin geleceği ve refahı için harcayan tüm taraflara karşı adil olunması, tüm menfaat sahiplerinin haklarının adaletli bir şekilde teslim edilmesi gerektiği üzerinde durmaktadır.

Haklarının korunduğundan emin olan çalışanlar ve diğer menfaat sahipleri ile işletme arasında oluşacak güven özellikle denetim ve kontrol maliyetlerini ciddi oranda

düşürecektir. Ayrıca denetimlerde tespit edilen eksik, yanlış, hata ve kasti uygulamalar azalacağı için hak arama ve düzeltme maliyetleri de ciddi oranda düşecektir (OECD, 1998, ss. 19-22).

Hastaneler üzerinde yalnızca yönetim, pay sahipleri ve çalışanların değil toplumunda menfaatleri bulunmaktadır. Toplumun menfaatlerinin korunması ve dezavantajlı kesimler için etkin ve verimli faaliyetlerin yürütülmesi de kurumsal yönetim uygulamaları için önemlidir. Unutulmamalıdır ki hastanelere müracaat eden ve sağlık hizmeti almak isteyen kişiler genellikle bedenen bazen de ruhen sıkıntı içerisindedirler. Sağlık Bakanlığı dezavantajlı grupların tanı ve tedavisinde sosyal devlet olmanın gereği olarak önemli düzenlemeler yapmaktadır.

Bu düzenlemeler kapsamında 2013 yılında yayımlanan 28597 Sayılı, SGK Sağlık Uygulama Tebliğinde (SUT); SGK tarafından yapılacak ödemeler dışında ilave ek ücret alınmayacak sağlık hizmetleri açıkça belirtilmiştir.

Tebliğ kapsamında;

- Acil servislerde yeşil alan dışında kalan sarı ve kırmızı kodlu (acil ve çok acil) hastaların acil serviste yapılan tanı tedavi işlemleri,
- Yoğun bakım hizmetleri,
- Yanık tedavisi hizmetleri,
- Kanser tedavisi hizmetleri,
- Yenidoğan ünitesinde yenidoğanlara verilen sağlık hizmetleri,
- Organ, doku ve kök hücre bağış ve nakillerine ilişkin sağlık hizmetleri,
- Doğumsal anomali durumlarında yapılan cerrahi müdahalelere yönelik sağlık hizmetleri,
- Hemodiyaliz tedavileri,
- Salgın hastalık sürecinde, salgın hastalık olgularının tanı ve tedavileri,

gibi toplumun hemen hemen her kesimini ilgilendiren bir çok konuda ilave ücret kısıtlamasına gidilmiştir. Bu alanlarda hastanelerin SGK ödemeleri ile işlemleri tamamlaması gerekmektedir.

3.2.4. Yönetim Kurulları

İşletmelerde tüm paydaşların yetkileri olduğu gibi sorumlulukları da mevcuttur. Yönetim kurulu genel olarak pay sahiplerine karşı sorumludur algısı kurumsal yönetimle değişmiştir. Kurumsal yönetim uygulamaları kapsamında yönetim kurulu işletmenin tüm paydaşlarına karşı sorumlu tutulmaktadır (Zengin ve Altıok Yılmaz, 2017, s. 685).

İşletmelerin CEO'su tarafından yönetim kuruluna sunulan raporlarda yer alan veriler ışığında yönetim kurulu gerekli gördüğü kararları almaktadır. Yönetim kurulunun sağlıklı karar verme ve planlama yapabilmesi için bu raporların doğru, güncel ve güvenilir olduğundan emin olmak gerekmektedir. Kurumsal yönetim uygulamaları kapsamında bu raporların bağımsız kurumlar tarafından denetlenmesi gerekmektedir (OECD, 2004, s. 18).

Pay sahiplerinin işletmeye sağladıkları sermayenin korunması ve doğru hedeflere, doğru planlarla ilerlendiğinin görülmesi piyasalarda önemli bir güven faktörüdür. Yönetim kurullarının, sermayedarların haklarını koruma konusunda üst yönetimi koruması ve yönetim kurulundaki büyük hissedarların küçük pay sahiplerine karşı fırsatçı yaklaşımda bulunmaması gerekmektedir (Akyüz, 2009, s. 63).

Yönetim kurulları, Sağlık Bakanlığı'na bağlı kamu hastanelerini değil özel hastaneleri kapsamaktadır. Özel hastanelerin kuruluşu, devri gibi ana iş ve işlemlerde hastanenin bağlı olduğu işletmelerin yönetim kurulları yetkili ve sorumludur.

Sağlık Bakanlığı bünyesinde kurulan Özel Sağlık Kuruluşları Yönetim Sistemi (SKYS) aracılığı ile özel sağlık kuruluşlarının, ruhsatlandırma, hekim kadroları ve çalışan hekimler ile işe başlayan ve işten ayrılan hekimler, sağlık kuruluşunun donanımı, faaliyet izinleri gibi işlemler takip edilmektedir. Özel sağlık kuruluşlarının verilerinin bilgisayar ortamında takip edilmesi ile işletmede çalışanların ve diğer bilgilerin kontrolü sağlanmaktadır (https://ckysportal.saglik.gov.tr/TR,4783/skys.html).

Özel hastaneler, finansal rekabet içerisinde sürdürülebilirliğini ve kârlılığını sağlamak için kurumsal yönetim ilkelerine uyum sağlamaya çalışmaktadırlar. Sermaye çekmenin yanı sıra uluslararası işletmelerle kurulacak bağlantılarla sağlık turizminden alacakları

payı artırma gayreti içerisindedirler. Bu hedefler doğrultusunda yönetim kurulunun tutum ve davranışları belirleyici ana etken olarak görülebilmektedir.

SPK'nın, 2014 tarihli *Kurumsal Yönetim Tebliği'nde* yönetim kurulu faaliyet esaslarından bazıları şu şekilde sıralanmıştır:

- Faaliyetlerini şeffaf, hesap verebilir, adil ve sorumlu bir şekilde yürütmek,
- Pay sahiplerini ve tüm menfaat sahiplerini etkileyebilecek risklere karşı tedbir almak,
- İşletmede hiç kimsenin tek başına sınırsız karar verme yetkisinin olmaması hususunda görev ve sorumlulukları tanımlamak,
- İşletme ile pay sahipleri arasında köprü vazifesi görmek.

Aynı tebliğe göre yönetim kurulunun yapısı:

- En az beş üyeden oluşur,
- Çoğunluğunun işletmede icrada görevli olmaması esastır,
- Üye sayısının üçte birinden ve ikiden az olmayacak şekilde bağımsız üye bulunur,
- Kadın üye sayısı %25'ten az olamaz,
- Denetmen üyelerden en az biri en az beş yıllık finans ve muhasebe tecrübesine sahip olmalıdır.

Yönetim kurulu bünyesinde şu komiteler oluşturulur:

- Denetimden sorumlu komite,
- Riskin erken saptanması komitesi,
- Kurumsal yönetim komitesi,
- Aday gösterme komitesi,
- Ücret komitesi.

Sağlık işletmelerindeki karmaşık ve uzmanlık gerektiren yapı gereği, yönetim kurulunun üyeleri arasında bağımsız sağlık sektörü yöneticilerinin olması avantaj olarak değerlendirilebilmektedir.

BİST'te işlem gören Lokman Hekim Sağlık Gurubu ve MLP Sağlık Hizmetlerine bakıldığında her ikisinin de yönetim kurulu başkanlarının tıp doktoru olduğu

görülmektedir. Yine her iki işletmenin yönetim kurulu başkanları, CEO olarak hastanelerin yönetilmesinde söz sahibidir. Bu tür yönetim organizasyonlarında diğer yönetim kurulu üyelerinin ve denetleme kurullarının her iki makam için ayrı ayrı değerlendirme yapmaları yönetim kurulu başkanı/CEO'ların görev tanımı ve sorumluluklarının çerçevesinin resmi olarak belirlenmiş olması önemlidir (https://lokmanhekim.com.tr/yonetim-kurulu-uyeleri/), (http://investor.mlpcare.com/kurumsal-yonetim/ust-yonetim-ve-yonetim-kurulu/).

3.3. Borsa İstanbul'da İşlem Gören Hastaneler ve Kurumsal Yönetim Uygulamaları

KAP kayıtlarına göre BİST'te işlem gören özel hastane yöneticisi iki işletme bulunmaktadır. Bu işletmeler ve bulundukları iller ile çalıştıkları bağımsız denetim kuruluşları Tablo 3.5.'te gösterilmiştir:

Tablo 3.2. BİST'te İşlem Gören Özel Hastane İşletmeleri

Kod	İşletme Unvanı	Şehir	Bağımsız Denetim Kuruluşu
LKMNH	Lokman Hekim Engürüsağ Sağlık, Turizm, Eğitim Hizmetleri ve İnşaat Taahhüt A.Ş.	Ankara	Vezin Bağımsız Denetim A.Ş.
MPAR	MLP Sağlık Hizmetleri A.Ş.	İstanbul	DRT Bağımsız Denetim ve Serbest Muhasebeci Mali Müşavirlik A.Ş.

Kaynak: https://www.kap.org.tr/tr/bist-sirketler (21.05.2020)

Her iki işletmenin de bünyesinde farklı bölgelerde faaliyet gösteren hastaneler bulunmaktadır. Lokman Hekim Sağlık grubunun dört tanesi Ankara, ikisi Van ve biri Irak'ın Erbil kentindeki tanı ve görüntüleme merkezi olmak üzere toplam yedi adet hastanesi mevcuttur (https://lokmanhekim.com.tr/hastaneler/).

MLP Sağlık Hizmetlerinin yedi tanesi İstanbul ve üç tanesi Ankara olmak üzere toplam 28 hastanesi bulunmaktadır (https://www.mlpcare.com/hastanelerimiz).

3.3.1. Lokman Hekim Sağlık Grubu

Yaklaşık 22 yıldır sağlık sektöründe hizmet veren Lokman Hekim Sağlık Grubu toplamda yedi farklı merkezde 2146 personel ile hizmet sunmaktadır. Gelirlerini son dört yılda %46,4 oranında artıran işletme sadece Türkiye Cumhuriyeti vatandaşlarına

değil sağlık turizmi kapsamında yabancı ülke vatandaşlarına da hizmet sunmaktadır. İşletme Azerbaycan, Hollanda, İsveç ve Irak başta olmak üzere farklı ülkelerde açtığı ofislerle sağlık turizmi alanında payını artırma çabası içerisindedir. Ayrıca OECD ülkelerine kıyasla sağlık sektöründe Türkiye'nin bir miktar geride olduğu varsayımı ile gelişim potansiyelinin de yüksek olduğu düşüncesindedir (https://lokmanhekim.com.-tr/yatirimci-iliskileri/).

İşletmenin KAP'a bildirdiği 2019 yılı ilk altı aylık faaliyet raporunda (https://www.-kap.org.tr/tr/Bildirim/782699):

- Sağlık hizmetleri satışları %18,8 artarak 156,9 milyon TL,
- Satışlarının maliyetlerinin net satışlara oranı %88,6 olarak %3,2 artış ile 142,7 milyon TL,
- Faiz, vergi ve amortisman öncesi kâr (FAVÖK) %3,7 artışla 18,8 milyon TL,
- Ana ortaklık net kârı 822 bin TL,
- Hisse başına kâr ise 0,0342 TL olarak gerçekleşmiştir.

3.3.1.1. Kurumsal Yönetime Uyum

Kurumsal yönetim konusunda SPK'nın yayımladığı tebliğe uyum sağladığını belirten işletme, zorunlu olan prensiplere tam uyum gösterdiğini zorunlu olmayanlardan *uy ya da açıkla* prensibi gereği uymadıklarını ilgili taraflara şeffaflıkla açıkladıklarını beyan etmektedir. İşletmeyi SPK kurumsal yönetim ilkeleri kapsamında şu dört başlıkta değerlendirmek uygun olacaktır (https://lokmanhekim.com.tr/wpcontent/uploads-/2019 /10/NnIbj5.pdf):

- Pay Sahipleri,
- Kamuyu Aydınlatma ve Şeffaflık,
- Menfaat Sahipleri,
- Yönetim Kurulu.

Pay Sahipleri

İşletme, *pay sahipleri* konusunda herhangi bir çıkar çatışmasının olmadığını belirtmiştir. Pay sahipleri ilkesi gereği yaptığı düzenlemeleri kendi internet sitesinden (https://lokmanhekim.com.tr/) güncel olarak yayımlamaktadır.

Pay sahiplerinin haklarını kullanımının kolaylaştırması konusuna azami derecede özen gösterdiğini belirten işletme tarafından ortaklar ve yatırımcılar arasındaki tüm ilişkilerin şeffaf olarak izlenebilmesi için Kurumsal Yönetim Komitesine bağlı *"Pay Sahipleri İlişkiler Birimi"* kurulmuştur. Ayrıca işletme tarafından, pay sahiplerine eşit muamele edileceği, güncel ve nitelikli bilgilerin internet sitesi aracılığıyla zamanında ve eksiksiz duyurulacağı ve ana sözleşme ve işletme içi düzenlemelerde pay sahiplerinin haklarının korunacağı belirtilmektedir.

İşletme, pay sahiplerinin haklarının kullanılmasının yanında şu başlıklar altında detaylı bilgilendirme yapmıştır:

- Bilgi alma ve inceleme hakkı,
- Genel kurula katılım hakkı,
- Oy hakkı,
- Azlık hakları,
- Kâr payı hakkı,
- Payların devri.

Pay sahiplerinin haklarının korunması ve kullanılması hakkında yaptığı düzenlemelerin yanında bağımsız denetim kurumu tarafından da denetlenerek pay sahiplerinin haklarının korunmasının önemine vurgu yapmaktadır.

Kamuyu Aydınlatma ve Şeffaflık

İşletme bilgilendirme konusunda yaptığı düzenlemeler ile mevzuatta belirlenen tüm kesimlere hangi yolla, hangi sıklıkta ve hangi bilgilerin verileceğini açıklamıştır. Bilgilendirme konusunda, bilgilerden yararlanacak kişi ve kurumların bilgiye ulaşım maliyetini en düşük seviyede tutmayı hedeflemiş ve bunun içinde özellikle internet sitesi ve faaliyet raporlarını ön plana çıkarmıştır. Mevzuatta belirtilen dönemlerde sunduğu mali tablolar ve diğer bilgilendirmeler için, *"Kamuyu Aydınlatma Platformu"* web sayfası (www.kap.gov.tr) ve işletmenin web sayfasından yararlanmanın yanında ortakların bilgilendirilmesi için, *"e-Yönet: Kurumsal Yönetim ve Yatırımcı İlişkileri Portalından"* istifade edileceği belirtilmiştir.

İşletme, finansal tabloları doğrultusunda yapılan geleceğe dönük planlamaların gerçekleşme/gerçekleşmeme gibi durumlarında da gerekli bilgilendirmeyi etkin ve verimli bir şekilde yapmayı hedeflemektedir.

Menfaat Sahipleri

İşletme, menfaat sahiplerini *pay sahipleri, çalışanlar, hastalar ve tedarikçiler* başlıkları altında toplamaktadır. Menfaat sahiplerinin haklarının korunması konusunda mevzuat ve sözleşmelerdeki hususların yetersiz kalması durumunda işletme iyi niyet kuralları ve imkânları çerçevesinde menfaat sahiplerinin haklarını korumayı hedeflemektedir.

- **Pay sahipleri**

Pay sahipleri başlığı altında sunulan bilgiler ışığında, mevzuat çerçevesinde pay sahiplerinin haklarının korunması ve kullandırılması esas alınmıştır.

- **Çalışanlar**

İşletme, bütün işletmelerde en önemli paydaşlardan olan çalışanların özlük haklarının korunması, haklarının tam zamanında verilmesini sağlayacağı ve İSG hususlarında tüm tedbirleri aldığını belirtmektedir. Çalışanların memnuniyet durumu memnuniyet anketleri ile takip edilmektedir. Çalışanların yönetime katılımını teşvik etmek amacıyla *"çalışan öneri sistemi"* kullanılmaktadır. Memnuniyet anketi ve çalışan önerileri yönetim tarafından değerlendirilmekte olup değerlendirilme sonucunda varsa gerekli düzenleme ve eğitimler yapılmaktadır.

- **Hastalar**

Hastalara yaklaşım konusunda düzenlenen *"hasta hakları ve sorumlulukları bildirgesi"* hastanelerin duyuru panoları ve broşürler ile hasta ve hasta yakınlarına sunulmuştur. Hastaların tanı ve tedavisindeki tüm süreçlerin en iyi şekilde yürütülmesi için, tıbbi danışma, bilimsel eğitim, enfeksiyon kontrol ve hasta hakları kurulları kurulmuştur.

Hastaların iletişim ağını güçlendirmek için *"callcenter"* çalışanları ile internet sitesi üzerinden *"sizi dinliyoruz"* bölümünde hizmet sunulmaktadır. Hasta ve hasta yakınlarının memnuniyet düzeylerini ölçmek ve gerekli düzenlemeleri yapabilmek için *"hasta ve hasta yakını memnuniyet araştırmaları"* yapılmakta, sonuçlar rapor haline getirilerek yönetime sunulmaktadır.

- **Tedarikçiler**

Tedarikçiler için önemli risklerden biri de *fırsatçı yaklaşım* olarak değerlendirilmektedir (Ghoshal and Moran, 1996, pp. 13-15). İşletme tarafından fırsatçılık yerine eşitlikçi bir yaklaşım benimsenmiştir. Tedarikçilerle yapılan iş birliklerinde şeffaf olma ve her iki tarafın da kendi menfaatleri doğrultusunda karar vermesi esas alınmıştır. Satın alma birimi tarafından yürütülen işlemler yönetime düzenli olarak rapor edilmektedir.

İşletme, SPK tarafından belirlenen esaslar çerçevesinde sosyal yardımlarda bulunmaktadır. Dernekler, eğitim kurumları, vakıflar vb. kurum ve kuruluşlara bağış ve yardımlarda bulunulmaktadır.

Yönetim Kurulu

İşletmenin stratejik hedeflerini belirleyen yönetim kurulu, risk, getiri ve büyüme konularında uzun vadeli bir yaklaşım sergilemektedir. İşletmenin yönetim kurulu, kurumsal yönetim ilkelerine dayalı bir yönetim sergilemeyi esas almıştır. İşletmenin faaliyetlerini en iyi seviyede sürdürebilmesi için iç kontrol sistemleri geliştirilmiştir. Pay sahiplerinin ve bütün menfaat sahiplerinin haklarını korumak ve refah düzeylerini artırmak için riskleri en aza indirecek çalışmalar yürütülmektedir.

Yönetim kurulu ikisi bağımsız olmak üzere dokuz üyeden oluşmaktadır. Yönetim kurulu üyelerinin çoğunluğunun icrada görevli olmadığı görülmektedir. Bağımsız üyelerin görev süreleri üç yıl olarak tayin edilmiş olmakla birlikte görev sürelerinin sonunda yeniden aday olmalarında kısıtlama bulunmamaktadır.

Yönetim kurulu toplantıları, en az üç gün önce haber vermek kaydıyla yapılmaktadır. Toplantı sıklığı mevzuatın belirlediği orana uygun olmakla beraber gerekli görüldüğü durumlarda da ek toplantılar yapılmaktadır. Her üyenin bir oy hakkı bulunmaktadır.

Kurumsal yönetim ilkeleri tebliği gereği *"aday gösterme ve ücret komitesinin"* görevlerini de yapmak üzere *"kurumsal yönetim komitesi"* kurulmuştur. Yönetim kurulu üyelerinin ve üst yönetimin mali hakları ve sorumlulukları da belirlenmiş ve ödüllendirme ya da azledilme hususları açısından finansal raporlar ve değerlendirmeler üzerinde durulmuştur.

3.3.2 MLP Sağlık Hizmetleri

İşletme 1993 yılında başladığı faaliyetlerine çoğunluğu İstanbul'da olmak üzere 16 ilde toplam 29 hastane ile devam etmektedir. 20.000'e yakın toplam çalışanı bulunan işletmenin faaliyet gösterdiği yerler genellikle nüfus yoğunluğu yüksek bölgelerdir (http://investor.mlpcare.com/mlp-annual-reports/2019/tr/).

MLP Sağlık Hizmetleri, yayımlamış olduğu *"kurumsal yönetim uyum beyanında"* SPK kurumsal yönetim ilkelerine tam bir uyum içerisinde olmayı esas almıştır. Zorunlu kurumsal yönetim ilkelerine uymayan işlemlerin geçersiz sayıldığı özellikle belirtilmiştir.

İşletme, 2019 yılı faaliyet raporunda, güçlü yönlerini:

- Güçlü bir büyüme potansiyeli olan Türk sağlık sektörü,
- Alanında lider,
- Güçlü marka algısı,
- En üst düzey hizmet kalitesi ve mükemmeliyeti,
- Başarılı finansal ve operasyonel performans,
- Büyümeyi destekleyen altyapı,
- Güçlü yönetim ve vizyoner yönetim anlayışı

olarak belirtmiştir.

İşletme 2019 yılında bir önceki yıla oranla hasılatını %18 artırmış ve 3,7 milyar TL'ye ulaştırmıştır. FAVÖK'ünü ise %33 artışla 560 milyon TL'ye yükseltmiştir. Döviz piyasasında yaşanan/yaşanabilecek riskleri azaltmak için Avro cinsi ödemelerini TL'ye çevirmek için anlaşmalar yapmıştır.

Extel Survey 2019 anketinde büyük bir başarı yakalayan işletme, *"Sağlık Teknolojileri ve Hizmetleri"* sektöründeki değerlendirmede yatırımcı ilişkilerinde en iyi 8. işletme olmuştur.

3.3.2.1. Kurumsal Yönetime Uyum

MLP Sağlık Hizmetleri, kurumsal yönetim tebliğinde yer alan ve uyulması zorunlu tutulan ilkelerin tamamına uymaktadır. Zorunlu olmayan ilkelere ise tam uyum hedefi

ile hareket etmektedir. Ülkenin yasal mevzuatı, işletmenin faaliyet alanı vb. nedenlerle zorunlu olmayan bazı ilkelere uyum henüz tam olarak sağlanamamıştır. Kurumsal yönetimin zorunlu olan ve uygulanması gönüllülük esasına bırakılan ilkeleri konusunda *"kurumsal yönetim bilgi formu"* (KYBF) ve *"uyum raporu formatı"* (URF) ile KAP'a bilgilendirmede bulunmaktadır.

Kurumsal yönetim *"pay sahipleri, kamuyu aydınlatma ve şeffaflık, menfaat sahipleri ve yönetim kurulu"* ilkeleri kapsamında işletmenin yaklaşımları değerlendirilmiştir (http://investor.mlpcare.com/site/assets/files/1320/mlp_kyur_tr.pdf).

Pay Sahipleri

İşletmenin, *pay sahiplerinin* haklarının korunması ve kullanımlarının kolaylaştırılması için mevzuata uygun olarak yaptığı düzenlemeler aşağıdaki gibidir:

- Haklarının kullanılmasını etkileyebilecek nitelikteki bilgilerin hızlı, doğru ve açık şekilde kurumsal internet sitesi aracılığıyla yatırımcılara duyurulması,
- Denetimlerin yapılmasında zorlaştırıcı bir işlemde bulunulmaması,
- Genel kurul gündemine getirilen tekliflerin her birinin ayrı bir başlık altında değerlendirilmesi,
- Genel kurul toplantısında, özellik arz eden konularla ilgili kişilerin hazır bulundurulması,
- Genel kurul toplantılarının tüm menfaat sahipleri ve kamuya açık şekilde yapılması,
- Pay sahiplerinin oy kullanmalarının kolaylaştırılması,
- Azınlık haklarının kullandırılması ve çıkar çatışmalarının ortaya çıkmasının engellenmesi,
- Kâr payı politikasının, pay sahiplerinin ve işletmenin menfaati doğrultusunda düzenlenmesi.

Kamuyu Aydınlatma ve Şeffaflık

İşletmenin *kamuyu aydınlatma ve şeffaflık* konusunda mevzuata uygun olarak yaptığı düzenlemeler aşağıdaki gibidir:

- Kurumsal internet sitesinin, kurumsal yönetim ilkesinde yer alan tüm bilgileri içermesi,
- Pay sahipliği yapısının en az altı ayda bir güncellenerek yayınlanması,
- İnternet sitesindeki bilgilerin Türkçe olarak yer alması, gerekli görülen dillerde de aynı içerikle bilgilendirme yapılması,
- Yönetim kurulu tarafından faaliyet raporlarının tam ve doğru şekilde sunulması,
- Yıllık faaliyet raporunun mevzuatta gerekli tüm öğeleri içermesi.

Menfaat Sahipleri

İşletmenin, menfaat sahipleri konusunda mevzuata uygun olarak yaptığı düzenlemeler aşağıdaki gibidir:

- Çalışanların yönetime katılımı konusunda mevzuatın esas alınarak düzenlenen iç yönetmelikler doğrultusunda sağlanması,
- Önemli kararlarda, anket ve konsültasyon gibi uygulamalarla ilgili menfaat sahiplerinin görüşünün alınması,
- Fırsat eşitliği sunan bir kariyer planlaması uygulanması,
- İşe alım kriterlerinin yazılı ve açık olması,
- Çalışanların gelişimi için eğitimlerin düzenlenmesi,
- Finansal durum, ücretlendirme, eğitim, kariyer planlaması gibi alanlarda bilgilendirme toplantılarının yapılması,
- Görev tanımları ve performans kriterleri ve buna yönelik uygulamaların çalışanlara duyurulması,
- Çalışanların, bedenen ve ruhen kötü muamelelere maruz kalmasının önüne geçmek için gerekli tedbirlerin alınması ve eğitimlerin yapılması,
- Dernek ve sendika konusunda çalışanların desteklenmesi,
- Güvenli çalışma ortamlarının tüm çalışanlara sağlanması,
- Müşteri memnuniyetinin uygun ölçeklerle takip ve değerlendirilmesi ve koşulsuz müşteri memnuniyeti sağlanması,
- Müşteri ve tedarikçiler gibi paydaşlarla ticari sırların korunması,
- Kurumsal internet sayfasında belirtilen etik kurallara uyumun sağlanması ve yolsuzluk, rüşvet gibi olumsuzluklara karşı tedbirlerin alınması,
- İşletme politikası doğrultusunda sosyal sorumluluk alanında bulunulması.

Yönetim Kurulu

İşletmenin stratejilerini belirleyen yönetim kurulu uzun vadeli planlamalar ve yatırımlarla tüm menfaat sahiplerinin refahını artırmak için faaliyet göstermektedir. İşletmenin, yönetim kurulu konusunda mevzuata uygun olarak yaptığı düzenlemeler aşağıdaki gibidir:

- Uzun vadeli hedeflere ulaşmak için stratejilerin belirlenmesi ve risklerin en aza indirilmesi,
- Ortaya konan performansın denetlenmesi,
- Yönetim kurulunun mali hakları, yetki ve sorumluluklarının belirlenmesi ve yıllık faaliyet raporlarında sunulması,
- İşletmenin faaliyetlerine yönelik iç kontrol mekanizmaları oluşturulması,
- Pay sahipleri ile işletme yönetimi arasında iletişim sağlanması ve anlaşmazlıkların giderilmesinde aktif rol alınması,
- Yönetim kurulunun sebep olabileceği riskler göz önüne alınarak sigortalama işlemi yapılması,
- Denetimden sorumlu komite üyeleri arasında en az bir tane muhasebe ve finans alanında tecrübeli üye bulundurulması,
- Yönetim kurulu toplantısı öncesi gerekli tüm bilgi ve belgelerin her bir üyeye sunulması,
- Her bir üyenin bir oy hakkının bulunması,
- Toplantıdaki tüm konuların tutanaklara işlenmesi,
- Yönetim kurulu üyelerinin işletme dışı faaliyetlerinin pay sahiplerinin bilgisine sunulması.

3.4. Sağlık Sektöründe İş Tatmini

Sağlık sektörü, sanayi gibi teknolojilerin kullanıldığı alanlardan farklılıklar arz etmektedir. Yapısı gereği insan odaklı bir hizmet sunumu gerçekleştirilirken hizmet sunumunun teknolojiden de yararlanılarak insan eliyle yürütülmesi kaçınılmazdır. Yoğun ve yorucu olmasının yanında gece vardiyası, resmi ve dini bayramlar gibi birçok sektörün hizmet sunmadığı zaman dilimlerinde çalışılması sağlık personelinin daha fazla motivasyona ihtiyaç duymasına sebep olmaktadır.

Başarı ve ihtiyaç sahibi insanlara doğrudan yardım ediyor olmanın verdiği tatminin diğer faktörlerin de düzeltilmesiyle desteklenmesi gerekmektedir. Çalışma alanı içerisinde sağlık çalışanları hekimler ve sağlık personeli (hemşire, ebe, paramedik, acil tıp teknisyeni vd.) olarak iki kısımda değerlendirilmektedir. İşletmeler, sağlık sektörü çalışanları için yapacakları iş tatmin seviyesini artırıcı düzenlemelerde bu mesleki farklılıkları göz önünde bulundurmaktadır.

İş tatmin seviyesi yüksek olan çalışanlar sayesinde artan hizmet kalitesi müşteri memnuniyetini ortaya çıkarmaktadır. Sağlık sektöründe, iş tatmin düzeyi yüksek sağlık çalışanlarının sunduğu hizmeti alan hastaların yanı sıra hasta yakınları da sunulan hizmetten tatmin olacak ve sağlık sektörünün verimliliği için olumlu sonuçlar ortaya çıkacaktır. Ayrıca aldığı hizmetten tatmin olan hastaların (müşteriler) tekrar aynı hastaneyi tercih etme eğiliminde olmaları beklenmektedir. Yaşanan bu süreç rekabet ortamında hastanenin rakipleri arasında güçlü olmasını sağlayacaktır (Karahan, 2009, s. 425).

İş tatmin düzeyi düşük olan çalışanların, verimsiz olmaları sağlık sektöründe diğer sektörlere göre bazı farklı sonuçlar doğurabilmektedir. Tatminsiz ve stresli çalışanların hizmet sunduğu hastaların iyileşme sürelerinin uzaması, yanlış tedavilerin görülmesi, örgüt içi çatışma, davranış bozuklukları, işten ayrılma vb. çalışanı, işletmeyi ve hizmet alanları doğrudan etkileyen sonuçları olabilmektedir (Karahan, 2009, s. 425).

İş tatmin düzeyi yüksek olan çalışanların sağlık kurumunun başarısını doğrudan etkilediği unutulmamalıdır. Yönetim tarafından belirli periyotlarda objektif değerlendirmeler ve gerekli düzenlemeler yapılarak çalışanların iş tatmin düzeyi yükseltilmeye çalışılmalıdır (Lorber and Savic, 2012, p. 263).

3.4.1. Sağlık Çalışanlarının İş Tatmin Düzeyini Etkileyen Faktörler

Sağlık çalışanlarının iş tatmin düzeyini artıran faktörler arasında hasta olan insanlara yardım etmek ve parçası olduğu ekibe katkıda bulunmak gibi etkenler önemli bir yer tutmaktadır (Prosser; Johnson; Kuipers et al. 1997, p. 53).

İnsanlara faydalı olmak herkes için tatmin edici bir tutum olabilir. Yapılan işin doğası gereği ihtiyaç sahibi insanlara yardımcı olmak ve olumlu geri dönüşler almak sağlık

çalışanlarının en önemli iş tatmin kaynağı olabilmektedir. Çalışanın kendi kişiliği, bilgi ve becerisi dışında çevresel faktörlerin de buna engel olmaması gerekmektedir.

Sağlık çalışanlarının, rekabet koşullarında işletmede tutulmasını sağlayacak etkenler arasında iş tatmini önemli bir yer tutmaktadır. Aksi durumda çalışanların farklı bir bölge hatta farklı bir ülkedeki hastaneye geçmesi kaçınılmaz olabilir. Yetişmiş sağlık personeli sayısı birçok ülkede yeterli düzeyde değildir. Bu sebeplerle çalışanların işletmede tutulması ve performanslarının artırılması için yönetim kademesine önemli görevler düşmektedir. Çalışanların iş tatmin düzeyinde etkili olan faktörler: kişisel, mesleki ve kurumsal faktörler olarak sınıflandırılabilir (Lu; While; Barriball, 2007, p. 575).

3.4.1.1. Kişisel Faktörler

Sağlık çalışanlarının iş tatmin düzeyleri; yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim vb. faktörlerden etkilenmektedir. Hastanelere göre farklılıklar olsa da genç yaş gurubunun iş tatmin düzeyi genel olarak daha yüksektir. Çalışma süresi bakımından negatif bir ilişkiden söz edilebilir. Evli ve çocuk sahibi olan hemşirelerin iş tatmin düzeyi, hiç çocuğu olmayanlara göre daha düşüktür (Nabırye; Brown; Pryor, 2011, p. 764-765). Bu çalışmanın yapıldığı grubun kadın çalışanlardan oluşması, çocuk sayısının artması ile iş tatmin seviyesinin düşmesinin nedeni olabilir. Toplumsal yapı gereği birçok coğrafyada çocuğun bakımında annenin rolü ve sorumluluğu ile duygusal olarak bağılığının en yüksek olduğu çocuklarından ayrılmak zorunda kalması gibi faktörler detaylı olarak analiz edilebilir.

Stres düzeyi iş tatmini ile ilişkilidir. Çalışanların iş tatmin düzeyinde negatif etkiye sahip olan stres faktörünün sebepleri arasında öncelikle, personel azlığı, yetersiz sorumluluk paylaşımı, yönetimsel nedenler (prosedürler, evrak işleri vb.), işin rutinleşmesi ve ücret politikaları gelmektedir. Yüksek stres düzeyi çalışanların iş tatmin düzeyinin ve verimliliğinin azalmasına neden olabilmektedir (Prosser; Johnson; Kuipers et al. 1997, p. 53), (Nabırye; Brown; Pryor et al. 2011, p. 765).

3.4.1.2. Mesleki Faktörler

Hastanelerde çalışanların mesleklere göre dağılımında en yüksek oranı oluşturan ve en eski sağlık mesleklerinden olan hemşirelik mesleği üzerine yapılan çalışmalarda personel eksikliğinden bahsedilmektedir (https://rapor.saglik.gov.tr/istatistik/rapor/). İyi

eğitimli ve mesleki tecrübe kazanmış sağlık çalışanlarının dünya genelinde zaten yetersiz olması, çalışma şartları, bulaşıcı hastalıklar vb. risklere daha açık olması nedeniyle oluşan meslekten ayrılmalar sektörü zor duruma sokmaktadır. İş tatmini ve kuruma bağlılık düzeyleri yüksek olan çalışanların işten ayrılma oranı düşüktür. İşten ayrılanın yerine yeni personel temin etmek, işe alıştırmak vb. maliyetler ve hastaların mesleki tecrübe beklentisi sağlık çalışanlarının önemini ortaya koymaktadır. Alınan mesleki eğitim ve kazanılan tecrübenin kısa vadede idame edilmesi mümkün görülmemektedir (Hayes; Bonner; Pryor, 2010, p. 805).

3.4.1.3. Kurumsal Faktörler

Sağlık çalışanlarının iş tatmin düzeylerini etkileyen kurumsal faktörlerin başında, liderlerin tutumu, çalışma arkadaşları ile iletişim, ücret uygulamaları, güvenlik, iş güvencesi, çalışma saatleri vb. gelmektedir (Lorber and Savic, 2012, p. 263).

Rol Çatışması

Ekip çalışması olarak görülen sağlık hizmetlerinde çalışanların iş tatmini ile ilgili noktalardan biri de rol ve sorumluluklardır. Çalışanların görev tanımları olmasına rağmen her branşın ne iş yapacağı ve beklentilerin ne olduğu konusunda farklı yaklaşımlar olabilmektedir. Bu beklentiler çalışanların rol ve sorumlulukları konusunda karmaşaya sebep olup rol çatışmasını ortaya çıkartmaktadır. Rol çatışması ile iş tatmini arasındaki negatif ilişki sonucu düşük iş tatmin düzeyi ve düşük verim ortaya çıkmaktadır (Lu; While; Barriball, 2007, p. 575)

Ücret ve Ödüllendirme Sistemi

Çalışanların verimliliği konusunda yapılan çalışmalar göstermektedir ki insanlar kendi ihtiyaçlarını karşılayacak ücreti kazanamadıklarında diğer faktörlerden tatmin olmaları beklenemez. Çalışanların artan performanslarının ücret artışı ile ödüllendirilmesi çalışanların motivasyonu üzerinde olumlu etki gösterebilmektedir. Ancak adil olmayan ve güvenilmeyen bir ücret politikası iş tatmin düzeyinin ve performansın düşmesine neden olabilmektedir (Seo; Ko; Price, 2004, pp. 440-441).

Yoğun çalışma temposu içerisinde oluşan personel açığını kapatmak için dışarıdan geçici süre (bir veya birkaç nöbet/vardiya) ile personel temininin yerine kendi çalışanlarına adil ve zamanında ödeme ile ek vardiya sunulması daha verimli

olmaktadır. Çünkü hastane iklimini ve şartlarını bilmesinin yanında kendine verilen değer ve güveni kaybetmeme düşüncesi çalışanların verimliliğini olumlu yönde etkileyebilmektedir. Ek vardiyaların bölüm çalışanlarına eşit dağıtılması ve zorlama yoluyla değil de istekli olanların tercih edilmesi önemlidir (Upenieks, 2002, p. 572).

Yöneticiler ve Yönetim Anlayışı

Entelektüel sermayenin bir bileşeni olan insan sermayesi; beceri, bilgi, deneyim, eğitim, girişimcilik vb. unsurları barındırmaktadır. Yönetim hizmetlerinin bu çeşitli faktörleri değerlendirmesi ve yatırımlarını kontrol edebilmesi fiziksel ve finansal sermaye unsurlarına göre çok daha zor olmaktadır (Boztosun; Aksoylu; Ulucak, 2016, s. 102).

Yöneticiler özellikle ücret, prim, kariyer planlaması gibi konularda çalışanlarına karşı adil olduğunu hissettirmeli ve uzun vadeli yüksek iş tatmin planlamaları yapmalıdır. Yöneticilerin uygulamalarına güvenmeyen, görüşlerinin ve şikâyetlerinin dikkate alınmadığını düşünen çalışanlar için yapılacak diğer uygulamalar iş tatmini üzerinde etkisiz kalacaktır (Ma; Samuels; Alexander, 2003, p. 298).

Çalışma Koşulları

Kültürel yapısı ve jeopolitik konumu nedeniyle Avrupa modellerinden farklılıklar gösteren Kore'deki hastanelerde çalışanların talepleri genellikle çalışma koşullarının ve ücretlerinin düzeltilmesi yönünde olmaktadır (Seo; Ko; Price, 2004, p. 440).

Genel olarak doktor, hemşire gibi meslekler başta olmak üzere sağlık çalışanı sayısındaki yetersizlik neticesinde sağlık çalışanlarının çalışma saatleri ve iş yükleri artarken gelirleri aynı oranda artmamaktadır (Mrayyan, 2005, p 40).

Çalışma Arkadaşları

Hızlı karar vermek, uygulamak ve hata yapmamak zorunda olan sağlık çalışanlarının bu karmaşık yapı içerisinde ekip ruhunu güçlü tutmaları kaçınılmaz bir gerçektir. İlk başvuru anından itibaren hastaların kayıt, muayene, laboratuvar tetkikleri ve radyolojik görüntüleme işlemlerinin yanında farklı branş hekimleri tarafından değerlendirilmesi gerekliliği de olabilmektedir. Tanı sonrası tedavi uygulanması, ardından kontroller ve evde bakım aşamaları ile sağlık çalışanlarının ekip çalışmasının önemi ortaya çıkmaktadır. Çalışılan alandaki meslektaşlar ve diğer sağlık meslek mensupları ile iş

birliği düzeyinin yüksek olması iş tatmininde de olumlu sonuç vermektedir (Adams and Bond, 2000, p. 541).

Ekip çalışmasının neticesinde hedeflenen hasta memnuniyeti gerçeği, ekibin her bir üyesinin verimli çalışması ile sağlanabilmektedir. Karmaşık hastalıkların tanılanması ve tedavisini üstlenen çalışanların iş tatmin düzeylerinin yüksek olması ile oluşacak sinerji etkin ve verimli tedavilerin sunulmasını sağlayabilmektedir (Upenieks, 2002, pp. 571-572), (Chang; Ma; Chiu et la. 2009, p. 1748).

İletişim

Sağlık hizmetlerini yürütenler bir ekip olarak görülse de ekip içerisinde ast ve üst ilişkisi olduğu unutulmamalıdır. Bu hiyerarşik yapı içerisinde, ekip lideri konumunda olan hekimler ve sağlık çalışanları arasında stres, kırgınlık vb. sebeplerle yaşanacak iletişim kaybı çalışanların iş tatmin düzeyini ve performansını azaltırken, hata ihtimallerini de artırabilmektedir (Chang; Ma; Chiu et la. 2009, p. 1747).

Birbirini tanıyan ve birlikte başarılı olma hissini yaşamış kişilerin ekip çalışmasında verimli olmaları beklenmektedir. Bu sebeple sağlık işletmelerinde personel devir hızının düşük olması önem kazanmaktadır.

Fiziki Çevre

Çalışma ortamı içerisinde yaşanan sıkıntıların en aza indirilmesi için yapılacak düzenlemeler ergonomi ve güvenlik yönünden değerlendirilmelidir. Çalışma alanı düzenlemeleri ile çalışanların daha verimli çalışması hedeflendiği için planlama ve uygulamada o birimde çalışanların önerileri dikkate alınmalıdır. Bu sayede çevre düzenleme maliyetleri düşük, çalışanlar üzerinde olumlu geri dönüşü ise yüksek olacaktır (Adams and Bond, 2000, pp. 541-542).

Çalışanların şartlarının iyileştirilmesi ve korunması konusunda İSG biriminin aktif rol alması gerekmektedir. İSG uygulamaları ilgili mevzuat çerçevesinde alınacak önlemlerle çalışanların korunması ve iş tatmin düzeylerinin artırılması sağlanırken, olası kaza vb. olumsuzluklardan doğacak tazminatlar, iş gücü ve itibar kaybına karşı da işletmeyi koruyabilmektedir.

BÖLÜM IV

HASTANELERDE KURUMSAL YÖNETİM ALGISI VE İŞ TATMİNİ DÜZEYİNİN BELİRLENMESİNE YÖNELİK BİR UYGULAMA

Çalışmanın bu bölümünde, sağlık sektörü çalışanları üzerinde yapılan kurumsal yönetim algısı ve iş tatmini araştırmasının amacına, önemine, konu ile ilgili literatürde yer alan çalışmalara, araştırmanın yöntemine ve elde edilen bulgulara yer verilmiştir. Araştırmanın temelini oluşturan hipotezler, çalışmada elde edilen bilgiler ışığında istatistiksel olarak test edilmiştir.

4.1. Literatür Taraması

Kurumsal yönetim ve iş tatmini, çalışma yaşamında artan rekabetle birlikte her geçen gün önemini artıran ve üzerinde durulan kavramlar arasında yer almaktadır. Ortaya çıkışı gelişmiş ekonomilerin yer aldığı ülkeler olsa da süreç içerisinde küresel rekabete entegre olan birçok ülkede kendine yer bulmuştur. Yapılan literatür taramasında genel olarak kurumsal yönetim ve iş tatmini konularını ayrı ayrı ele alan çalışmalara ulaşılmaktadır.

White (1990) "The Stock Market Boom and Crash of 1929 Revisited" isimli çalışmasında şirket skandallarına giden süreci değerlendirmiş ve küçük yatırımcıların sisteme nasıl dâhil olduğunu ortaya koymuştur. Özellikle I. Dünya Savaşı ve devamında yaşanan finansal durgunluğun ardından piyasalar olumlu yönde hareketlenmiştir. Sermayesini korumak ve değer artışı beklentisi küçük yatırımcıları arayışa itmiştir. Yaşanan ekonomik iyileşme ile refah düzeyi artan bireylerin yatırım yapma talebi, yasal engellere takılsa da süreç aracı kurumlarla aşılmış ve piyasadaki yatırımcı sayısı artmıştır. Ancak artan yatırımcı sayısı işletmelerin denetlenmesi sorununu beraberinde getirmiştir. Denetleme maliyetine katlanmak ya da yönetim tarafından yapılan ödemeye

razı olmak arasında seçim yapmak zorunda kalan küçük yatırımcı yapılan ödemeye razı olmayı seçmiştir.

Millstein vd. (1998) "Corporate Governance: Improving Competitiveness and Access to Capital in Global Markets: A Report to the OECD by the Business Sector Advisory Group on Corporate Governance" isimli çalışmada finansal alanda yaşanan krizler analiz edilmiş ve kurumsal yönetim ilkelerine uymanın faydaları sıralanmıştır. Genel olarak hissedarların çıkarlarına değil bütün menfaat sahiplerinin haklarının korunması üzerinde durulması gerektiği belirtilmiştir. Kurumsal yönetim OECD koordinasyonunda 1997 ve 1998 yıllarında yapılan çalışmalarla her kesimin menfaati üzerinde duran bir kavram olarak genişletilmeye çalışılmıştır.

Patricia (2000) "The Great Depression in Europe" isimli çalışmasında ABD'de yaşanan *Büyük Buhran'ın* Dünya üzerindeki etkisini açıklarken bu ekonomik çöküşün II. Dünya Savaşına giden süreçteki etkisi üzerinde durmuştur. Finans alanında yapılan yönetim uygulamalarının siyaset alanındaki yansımalarının şiddeti yeni bir finansal yönetim anlayışının gerekliliğini göstermektedir.

Yönetim kurulu, kurumsal yönetim konusunda Türkiye'de yayınlanan ilk rapor olan TÜSİAD'ın (2002) "Kurumsal Yönetim En İyi Uygulama Kodu: Yönetim Kurulunun Yapısı ve İşleyişi" isimli raporunda da üzerinde durulan temel konu olmuştur. Raporda yönetim kurulunun yapısı ve işleyişi ile kurumsal yönetimin ilkeleri üzerinde durulmuştur.

Teh (2009) "Compliance and Impact of Corporate Governance Best Practice Code On the Financial Performance of New Zealand Listed Companies: A Thesis Presented in Partial Fulfilment of the Requirements for the Degree of Doctor of Business and Admnistration at Massey Un" isimli çalışmasında kurumsal yönetimin ortaya çıkış nedeni olan şirket skandalları ve yayımlanan raporlar üzerinde durmuştur. Özellikle İngiltere'de kurulan *Kurumsal Yönetimin Mali Yönü Komitesi* tarafından yayınlanan ve *uygula ya da uygulamıyorsan açıkla* prensibini esas alan *Cadbury Kodu* ele alınmıştır. Kodda, şirketlerin yönetim kurulunun yapısı ve çalışma esasları, komitelerin oluşumu, icracı üyelerin atanması ve ücretlerinin yanı sıra icracı olmayan üyelerin şirket yönetimindeki yetkileri ile raporlama ve kontrolle ilgili tavsiyeler yer almaktadır.

Paşaoğlu (2010) “Kurumsal Yönetim Algısı ve İş Tatmini İlişkisine Yönelik Bir Uygulama” isimli çalışmasında iş yaşamında etkinliğini artıran kurumsal yönetim uygulamalarının önemine vurgu yapmıştır. Her ne kadar hissedarları ve yatırımcıları kapsadığı algısı olsa da kurumsal yönetim, bütün menfaat sahipleri üzerinde etkindir. Özellikle yetişmiş iş gücü arzının talep karşısında yetersiz kalması iç paydaş olan çalışanları daha önemli kılmaktadır. Yapılan çalışmada beklenen, kurumsal yönetim algısı yüksek olan işletmelerde iş tatmin düzeyinin de yüksek olacağı yönünde olsa da sonuç bu beklentiyi karşılamamaktadır.

Tuğ (2019) “Kurumsal Yönetim Kavramının Genel Çerçevesi ve Türk Hukukundaki Yansımaları” isimli çalışmasında 1990’lar ve 2000’lerde ortaya çıkan şirket skandalları üzerinden başlatılan ve ortaya çıkan güncel duruma göre revize edilen hukuki düzenlemelere yer vermiştir. Dünya örneklerine paralel olarak yürütülen hukuki düzenlemeler sadece hukuki entegrasyonu değil ticari entegrasyonu da güçlendirmektedir. Türkiye’de Türk Ticaret Kanunu, Sermaye Piyasası Kanunu ve Kurumsal Yönetim Tebliği genel olarak yasal zemini oluşturmaktadır. Yapılan bu yasal düzenlemelerde ağırlıklı olarak yönetim kurulu ele alınmıştır.

İş tatmini kavramı ise kurumsal yönetimden farklı olarak yönetimden ziyade iç paydaş olan çalışanlarla doğrudan ilgili bir kavram olarak literatürde kendine yer edinmiştir.

Durak ve Serinkan (2007) “Hemşirelerde İş Tatmini: Denizli Devlet Hastanesi Yoğun Bakım Ünitelerinde Bir Araştırma” isimli çalışmalarında yoğun bakım ünitesinde görev yapan hemşirelerin iş tatmin düzeylerinde farlılıklara rastlamışlardır. Hemşirelerin lise, ön lisans ve lisans düzeyindeki eğitim durumları ve hane halkı, gelir durumu gibi hususlar iş tatmin düzeyinde farklılıkların oluşmasında etkili olan faktörlerden bazıları olarak görülmektedir. Çalışmada hemşirelerin çalıştıkları birimle ilgili mesleki eğitim kurslarına katılmaları, yaş düzeyleri ve çocuk sahibi olmaları ile iş tatmin düzeyi arasında anlamlı bir ilişki tespit edilememiştir.

Çelen vd. (2011) “Örgütsel Bağlılığın İş Tatmini Üzerine Etkisi: Gülhane Askeri Tıp Fakültesi Eğitim Hastanesinde Bir Araştırma” isimli çalışmasında sağlık teknisyenlerinde orta düzeyde bir iş tatmin düzeyine ulaşılmıştır. Çalışanlar arasındaki iş tatmin düzeyi farklılığına ise genel olarak çalışma yılı, branş, statü gibi faktörlerin neden olduğu sonucuna ulaşmışlardır.

Mercanlıoğlu (2012) "Demografik Değişkenler Bazında İş Tatmini Boyutlarında Oluşan Farklılıklar: Okmeydanı Eğitim ve Araştırma Hastanesi Personeline Yönelik Bir Araştırma" isimli çalışmasında çalışanların statüsü, ücreti vb. faktörlerin iş tatmin düzeyinde etkili olduğunu ve benzer çalışmalarla örtüştüğünü belirtmektedir. Sağlık sektöründe statüsü ve gelir düzeyi pratisyen hekimler, hemşireler ve diğer branşlara göre daha yüksek olan uzman hekimlerde iş tatmin düzeyinin daha yüksek olduğu görülmüştür. Özellikle ücret ve sorumluluk konusunda adil bir tutum sergilenmesi ile iş tatmin düzeyinin doğrudan ilişkili olduğunun belirtilmesi kurumsal yönetimin adillik ilkesi ile uyumludur.

Keklik ve Coşkun Us (2013) "Örgütsel Adalet Algılamalarının İş Tatminine Etkisi: Hastane Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma" isimli çalışmasında örgütsel adalet algısının iş tatmin düzeyine etkisi hususunu değerlendirerek anlamlı sonuçlara ulaşmışlardır. Kurumun çalışanlar arasında adil davranmasının ve adil bir paylaşım sürecine çalışanlar tarafından büyük bir önem atfedilmektedir. Öyle ki yapılan çalışmada algılanan adalet düzeyi ile çalışanların *içsel, dışsal ve genel tatmin* düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Adalet kavramı kurumsal yönetim ilkeleri arasında kendine adillik olarak yer edinmiştir. Adillik ile iş tatmini arasındaki ilişki düzeyi çalışanların verimliliği üzerinde etkilidir.

Kundak vd. (2015) "Bir Üniversite Hastanesinde Hemşirelik Mesleğinde İş Tatmini ve Motivasyon" isimli çalışmasında iş tatmini ve motivasyon arasındaki ilişkiye vurgu yapmışlardır. Yönetim tarafından yapılacak düzenlemeler ile çalışanların motivasyonunun olumlu etkileneceği ve bu durumun da iş tatmini ve verimliliği artıracağını belirtmişlerdir.

Ardıç ve Özdemir (2017) "İnsan Kaynakları Yönetimi" isimli çalışmasında iş tatmini, temelleri M.Ö. 3800 yılına kadar dayandırılmakta ve çalışanlarının memnuniyet düzeylerini artırarak verimliliklerini olumlu yönde etkileyecek bir kavram olarak değerlendirilmektedir.

4.2. Araştırmanın Amacı ve Önemi

İşletmeler yaşaması, gelişmesi ve rakipleri içerisinde en iyi düzeye gelmesi için kurulur ve herhangi bir zaman dilimi ile ömürleri kısıtlanmaz. Kurumsal yönetim bu hedefler doğrultusunda oluşan ihtiyaçları karşılamak için zaman içerisindeki tecrübelerle

oluşmuştur. İşletmelerin tüm paydaşlarının menfaatlerinin korunması yoluyla başarıya ulaşabileceği gerçeği ile ortaya çıkan kurumsal yönetim ilkeleri her geçen gün daha fazla benimsenmektedir.

Çalışanlar işletmelerin iç paydaşları olarak en önemli üretim faktörlerinden biridir. Kurumsal yönetim ilkeleri doğrultusunda yönetilen işletmeler, çalışanların refahına ve verimliliğine önem vermektedir. Süreç içerisinde edinilen tecrübeler ile biyopsikososyal varlıklar olan insanların tek bir parametre ile değerlendirilemeyeceği ve motive edilemeyeceği görülmüştür. Çalışanların verimliliğini artırmak için 20. yüzyılda kendine literatürde yer bulan iş tatmini kavramına karşı farkındalık her geçen gün artmaktadır.

Yapılan bu çalışma ile sağlık sektörü çalışanların kurumsal yönetim algısı ve iş tatmin düzeylerinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Çalışma sağlık sektöründe kurumsal yönetim algısı ve iş tatmin düzeyinin aynı çalışmada değerlendirilmesi açısından önem arz etmektedir.

4.3. Anakütle ve Örneklem

Araştırmanın yapıldığı Kayseri ilinde toplam 13 adet özel hastane yer almaktadır. Çalışma kapsamında belirtilen hastanelerin tamamı ile iletişime geçilmiştir. İlgili hastanelerin toplam çalışan sayısı yaklaşık olarak 3.700'dür.

Söz konusu hastanelere yazılı olarak talepte bulunulmadan önce yönetim kademesinde yer alan kişilerden bilgi alınmış ve çalışma kendilerine izah edilmiştir. Ana kütlede yer alan hastanelerden (13 hastane) 5'i dışındakiler çeşitli gerekçelerle (kurum politikası, bilgi güvenliği, iş yükü fazlalığı nedeniyle çalışmaya zaman ayırılamayacağı vs.) çalışmaya katılmayacaklarını belirtmişlerdir. Çalışmaya katılım sağlayacağını belirten 5 hastane (Tekden Hastanesi, Kızılay Hastanesi, Medikal Palace Hastanesi, System Hospital Hastanesi, Erciyes Hastanesi) araştırmanın örneklem gurubunu oluşturmuştur.

İlgili 5 hastanenin çalışan sayısı yaklaşık olarak 1.250'dir. Çalışanların bir kısmının izin ve rapor gibi gerekçelerle hastanelerde aktif olarak yer alamayacağı değerlendirilmiştir. Ayrıca hastaneler 24 saat esasına göre çalışan kurumlar olduğu için gece vardiyasında çalışan personele ulaşmakta yaşanacak güçlükler nedeniyle hastanelere çalışma

kapsamında 700 anket dağıtılmış ve dağıtılan bu 700 anketten 568'inde geri dönüş sağlanmıştır. Böylece anketlerin geri dönüş oranı %81 olarak gerçekleşmiştir.

4.4. Veri Toplama Yöntem ve Aracı

Çalışmada verilerin toplanması bölümünde anket yöntemi kullanılmıştır. Anket formları araştırmacı tarafından katılımcılara yüz yüze sunulmuştur. Veri toplamada yararlanılan anket üç kısımdan oluşmaktadır (EK-1). Anketin birinci kısmı literatür incelemesine uygun olarak araştırmacı tarafından hazırlanmış sosyo-demografik 7 sorudan oluşmaktadır. İkinci bölümde Sancar (2015) tarafından geliştirilen ve 25 sorudan oluşan "Kurumsal Yönetim Algısı Ölçeği", son olarak üçüncü bölümde ise Weiss ve arkadaşları (1967) tarafından geliştirilen 20 soruluk "Minnesota İş Tatmin Ölçeği" kullanılmıştır.

Kişisel Bilgi Formu

Kişisel bilgi formunda; kurum, yaş, cinsiyet, medeni durum, öğrenim durumu, kurumdaki görevi ve kurumda çalışılan süre olmak üzere sosyo-demografik özellikleri ölçmek amacıyla hazırlanan 7 soru bulunmaktadır.

Kurumsal Yönetim Algısı Ölçeği

Kurumsal yönetim algısının değerlendirilmesinde kullanılacak olan ikinci bölüm 25 sorudan meydana gelmektedir. Beşli Likert tipi ölçeğe göre uygulanacak olan anketteki önermeler *"Kesinlikle Katılmıyorum", Katılmıyorum", "Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum", "Katılıyorum"* ve *"Kesinlikle Katılıyorum"* yanıtlarından oluşmaktadır. Ölçek 2015 yılında Sancar tarafından özel hastane çalışanlarının kurumsal yönetim algısını belirlemek için yapılan çalışma kapsamında geliştirilmiştir. Sancar'ın yüksek lisans tez çalışması ile benzer yanlarından dolayı ilgili ölçeğin kullanımı planlanmıştır (Sancar, 2005, ss. 106-120). Ölçeğin; dış paydaşlar, iç paydaşlar ve sosyal sorumluluk, paydaşlarla ilgili şirket politikası ve çalışanların sendikal haklarından oluşan toplam dört alt boyutu yer almaktadır. Ölçeğin alt boyutları ve madde numaraları Tablo 4.1.'de gösterilmiştir.

Tablo 4.1. Kurumsal Yönetim Algısı Ölçeği Alt Boyutları ve Madde Numaraları

Alt Boyutlar	**İlgili Maddeler**
Dış Paydaşlar	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7
İç Paydaşlar ve Sosyal Sorumluluk	8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17
Paydaşlarla İlgili Şirket Politikası	18, 19, 20, 21, 22, 23
Çalışanların Sendikal Hakları	24, 25
Toplam Kurumsal Yönetim Algısı	**1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 23, 24, 25**

Kaynak: Sancar (2005)

Minnesota İş Tatmin Ölçeği

Araştırmada iş tatmin düzeyini belirlemek için 1967 yılında Weiss ve arkadaşları tarafından geliştirilen Minnesota İş Tatmin Ölçeği kullanılmıştır. Ölçek 1985 yılında Baycan tarafından Türkçeye çevrilmiş, geçerlilik ve güvenilirlik çalışmaları yapılmıştır. Ölçek içsel, dışsal ve genel doyum faktörlerini ortaya çıkaran özelliklere sahip 20 maddeden oluşmakta ve iş tatmin düzeylerini ölçmek için kullanılan beşli Likert tipi ölçekte "1" skoru "Hiç Memnun Değilim", "2" skoru "Memnun Değilim", "3" skoru "Ne Memnunum Ne Memnun Değilim", "4" skoru "Memnunum", "5" skoru "Çok Memnunum" ifadesini temsil etmektedir (Ergeneli ve Eryiğit, 2001, ss. 165-167).
Minnesota İş Tatmini Ölçeğinde yer alan tatmin alanları ve madde numaraları Tablo 4.2.'de gösterilmiştir:

Tablo 4.2. Minnesota İş Tatmini Ölçeği Tatmin Alanları ve Madde Numaraları

Tatmin Alanları	**İlgili Maddeler**
İçsel tatmin	1, 2, 3, 4, 7, 8, 9, 10, 11, 15, 16, 20
Dışsal tatmin	5, 6, 12, 13, 14, 17, 18, 19
Toplam iş tatmini	**1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20**

Kaynak: Ergeneli & Eryiğit (2001)

Ölçeğin 20 soruluk kısa tipi (Short-Form MSQ) kullanılmıştır (Baycan, 1985, s. 72-73). Ceylan ve Ulutürk (2006), Çelen vd. (2013), Karataş ve Güleş (2010), Kundak vd. (2015), Mercanlıoğlu (2012), Çelen vd. (2011), Çelen vd. (2013), Durak ve Serinkan (2007), Taş (2011), Arslan ve Demir (2017), Ay vd. (2014), Keklik ve Çoşkun Us (2013), Nal ve Nal (2018) ve Serinkan ve Bardakçı (2007) iş tatmin düzeyi konusundaki çalışmalarında bu ölçekten yararlanmışlardır.

4.5. Araştırmanın Etik Yönü

Araştırmanın yapılması planlanan kurumlarla ön görüşme yapılmıştır. Araştırmaya katılım sağlama konusunda olumlu yanıt alınan kurumlardan gerekli izinler süreç dâhilinde alınmıştır. Araştırmaya dâhil edilmek istenen sağlık sektörü çalışanları araştırma ile ilgili bilgilendirilerek anket formunu doldurmaları sağlanmıştır. Araştırmada elde edilen veriler yalnızca araştırmanın amaçları doğrultusunda kullanılacak olup kişisel bilgiler gizli tutulmuştur. Katılımcılardan bilgilendirilmiş onam alınmıştır. Araştırmaya katılım sağlayan kurumların talebi doğrultusunda hastane isimleri alfabetik sıralama dikkate alınmadan kodlanmıştır.

Bu araştırma Kayseri Üniversitesi Etik Kurulu tarafından onaylanmıştır (Ek-4).

4.6. Araştırmanın Sınırlılıkları

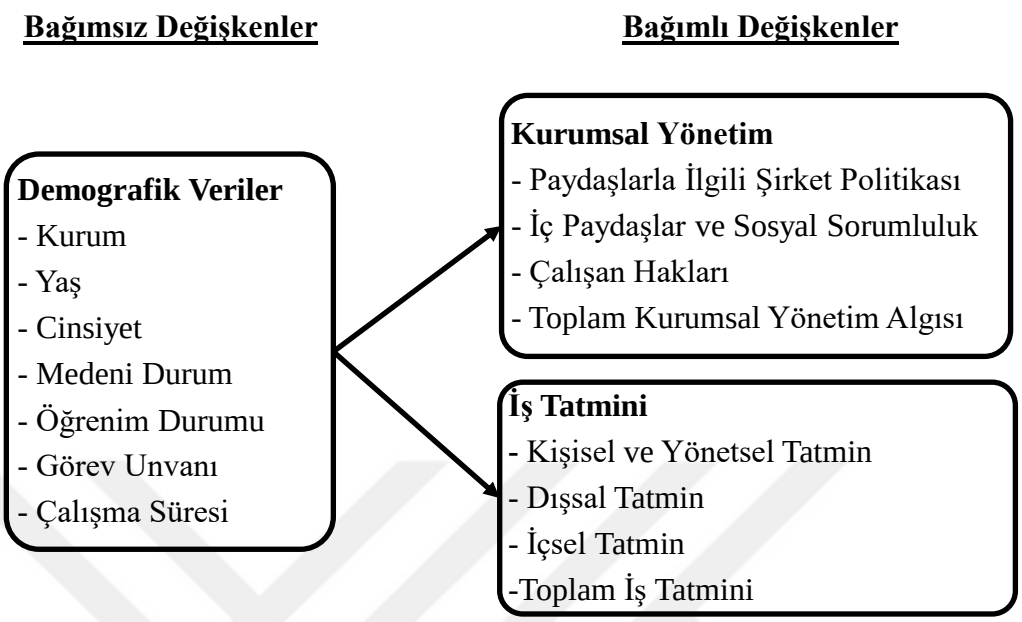
Araştırmanın sadece Kayseri İlinde bulunan özel hastanelerde yapılmış olması çalışmanın en önemli sınırlılığıdır. Araştırma grubunun kurumsal yönetim algıları Sancar (2015) tarafından geliştirilen kurumsal yönetim algısı ölçeği ile iş tatmin düzeyleri ise Minnesota İş Tatmin Ölçeğindeki (Minnesota Job Satisfaction Questionnaire) sorulara verilen yanıtlarla sınırlıdır. Anket çalışmaları yapısal olarak anketi dolduran katılımcıların algılarına dayanmaktadır.

Araştırmaya katılanların sadece Kayseri ilindeki 5 özel hastane çalışanları olması nedeniyle, sonuçlar ulusal düzeyde tüm hastanelere genelleme konusunda yeterli olmayabilir.

4.7. Araştırmanın Modeli

Bu araştırma, Kayseri ilinde faaliyet gösteren özel hastanelerde çalışanların kurumsal yönetim algısı ve iş tatmin düzeylerini belirlemeye yönelik, kesitsel türde tanımlayıcı bir çalışmadır. Kesitsel çalışmalar, olayları zamanın bir noktasında ele alır, tanımlayıcı çalışmalar ise eldeki problemi, değişkenleri ve bunlarla ilgili durumları tanımlamaktadır (Çaparlar ve Dönmez, 2016, ss. 213-214).

Bu çalışmada kullanılan araştırma modeli şu şekildedir:



Şekil 4.1. Araştırmanın Modeli

Kaynak: Çaparlar ve Dönmez, 2016: 213-214.

4.8. Araştırmanın Hipotezleri

Araştırmanın çıkış noktasını oluşturan hipotezler şu şekildedir:

H_1: Sağlık sektörü çalışanlarının kurumsal yönetim algıları çalışılan kuruma göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H_2: Sağlık sektörü çalışanlarının kurumsal yönetim algıları yaşlarına göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H_3: Sağlık sektörü çalışanlarının kurumsal yönetim algıları cinsiyetlerine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H_4: Sağlık sektörü çalışanlarının kurumsal yönetim algıları medeni durumlarına göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H_5: Sağlık sektörü çalışanlarının kurumsal yönetim algıları öğrenim durumlarına göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H_6: Sağlık sektörü çalışanlarının kurumsal yönetim algıları kurumdaki görevlerine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H_7: Sağlık sektörü çalışanlarının kurumsal yönetim algıları kurumda çalışma sürelerine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H_8: Sağlık sektörü çalışanlarının iş tatminleri çalışılan kuruma göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H_9: Sağlık sektörü çalışanlarının iş tatminleri yaşlarına göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H_{10}: Sağlık sektörü çalışanlarının iş tatminleri cinsiyetlerine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H_{11}: Sağlık sektörü çalışanlarının iş tatminleri medeni durumlarına göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H_{12}: Sağlık sektörü çalışanlarının iş tatminleri öğrenim durumlarına göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H_{13}: Sağlık sektörü çalışanlarının iş tatminleri kurumdaki görevlerine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H_{14}: Sağlık sektörü çalışanlarının iş tatminleri kurumda çalışma sürelerine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

4.9. Bulgular

Bu çalışma Ocak – Mart 2020 tarihleri arasında Kayseri ilinde faaliyet gösteren toplam 13 özel hastanenin 5'inde gerçekleştirilmiştir.

4.9.1. Demografik Bulgular

Çalışmanın bu bölümünde araştırmaya katılan sağlık sektörü çalışanlarının çalışılan kurum, yaş, cinsiyet, medeni hal, öğrenim durumu, kurumdaki görevi, kurumdaki çalışma süresi ile mesleki çalışma yılı gibi demografik özelliklerine ilişkin elde edilen bulgular değerlendirilmiştir.

Tablo 4.3. Katılımcıların Demografik Özelliklerine Göre Dağılım Tablosu

Cinsiyet	**Frekans (f)**	**Yüzde (%)**
Kadın	369	65
Erkek	199	35
Toplam	568	100
Medeni Durum	**Frekans (f)**	**Yüzde (%)**
Evli	262	46,1
Bekar	259	45,6
Diğer	47	8,3
Toplam	568	100
Yaş	**Frekans (f)**	**Yüzde (%)**
18 - 29 Arası	276	48,6
30 - 39 Arası	186	32,7
40 - 49 Arası	84	14,8
50 ve Üzeri	22	3,9
Toplam	568	100
Öğrenim Durumu	**Frekans (f)**	**Yüzde (%)**
İlköğretim	36	6,3
Lise	243	42,8
On Lisans	134	23,6
Lisans	115	20,2
Lisansüstü	40	7,1
Toplam	568	100
Çalıştığı Kurum	**Frekans (f)**	**Yüzde (%)**
A Hastanesi	122	21,5
B Hastanesi	97	17,1
C Hastanesi	113	19,9
D Hastanesi	108	19
E Hastanesi	128	22,5
Toplam	568	100
Kurumdaki Görev	**Frekans (f)**	**Yüzde (%)**
Hekim	23	4
Yard. Sğlk. Pers.	370	65,1
Yönetimi	6	1,1
Idari Çalışan	29	5,1
Diğer	140	24,7
Toplam	568	100
Kurumdaki Çalışma Süresi	**Frekans (f)**	**Yüzde (%)**
1 Yıldan Az	115	20,2
1 - 3 Yıl Arası	168	29,6
4 - 6 Yıl Arası	105	18,5
7 - 9 Yıl Arası	92	16,2
10 Yıldan Fazla	88	15,5
Toplam	568	100

Kayseri İli'nde yapılan anket çalışması kapsamında ankete katılan bireylerin cinsiyet durumu incelendiğinde; %65'ini kadın, %35'inin erkek sağlık çalışanlarından oluştuğu görülmektedir.

Kayseri İli'nde ankete katılan bireylerin medeni durumu incelendiğinde; %46,1'i evli, %45,6'sının bekarların oluşturduğu görülmektedir.

Kayseri İli'nde ankete katılan bireylerin yaş dağılımları incelendiğinde; %48,6 ile yaşı "18-29" olan bireylerin en fazla ağırlığa sahip olduğu, "50 ve üzeri" yaş grubunda yer alan bireylerin %3,9 katılımla en küçük kısmı oluşturduğu görülmektedir.

Kayseri İli'nde ankete katılan bireylerin öğrenim durumu incelendiğinde; %42,8 ile "lise" mezunu olan bireylerin en fazla ağırlığa sahip olduğu, "ilköğretim" eğitim düzeyine sahip olanlar grubunda yer alan bireylerin %6,3 ile en küçük kısmı oluşturduğu görülmektedir.

Kayseri İli'nde ankete katılan bireylerin kurumdaki görevleri incelendiğinde; %65,1 ile "yardımcı sağlık personeli" görevinde olan bireylerin en fazla ağırlığa sahip olduğu, "hekim" görevine sahip olanlar grubunda yer alan bireylerin %4,0 ile en küçük kısmı oluşturduğu görülmektedir.

Kayseri İli'nde ankete katılan bireylerin kurumdaki çalışma süresi incelendiğinde; %29,6 ile "1-3 yıl arası" çalışmış olan bireylerin en fazla ağırlığa sahip olduğu, "10 yıldan fazla" çalışma süresi olanlar grubunda yer alan bireylerin %15,5 ile en küçük kısmı oluşturduğu görülmektedir.

4.9.2. Açıklayıcı Faktör Analizi (Geçerlilik-Güvenilirlik)

Bir araştırma kapsamında veri toplama yöntemi olarak kullanılan ölçeğin geçerliliği ve güvenilirliğinin sağlanmış olması ilgili çalışma sonucunda ortaya konulacak sonuçlar açısından önemlilik arz etmektedir. Bir ölçek çalışmada kullanılmadan önce geçerlilik ve güvenilirlik açısından sınanmış olmalıdır. Ölçeğin güvenilirliğinin kanıtlanmış olması o ölçeğin farklı zamanlarda da aynı örnekleme uygulanması neticesinde aynı sonuçların elde edilme derecesini ifade etmektedir (Çoşkun; Altınışık; Yıldırım, 2017, ss. 132-134).

Bu çalışmada ölçeğin güvenilirliği analiz edilirken sorular arası korelasyona bağlı uyum değeri olan Cronbach's Alpha değeri kullanılmıştır. Cronbach's Alpha değeri faktör altındaki soruların toplamdaki güvenilirlik seviyelerini sunmaktadır. Cronbach's Alpha değerinin 0,70 ve üzeri olması durumunda ölçek oldukça güvenilir kabul edilmektedir. Ancak yapılan çalışmada soru sayısının az olması durumunda bu sınır için 0,60 değeri ve üstü olarak kabul edilebilmektedir.

Tablo 4.4. Cronbach's Alpha Değerleri İçin Bir Sınıflama

Cronbach's Alpha	**Yorumu**
0,80-1,00 arası	Yüksek güvenilirlik
0,60-0,80 arası	Oldukça güvenilir
0,40-0,60 arası	Güvenilir düşük
0,40'dan aşağısı	Güvenilir değil

Kaynak: Kalaycı, 2006, s. 405.

Çalışma kapsamında kullanılan kurumsal yönetim algısı ölçeğinin Cronbach's Alpha değeri 0,966 olarak hesaplanmıştır. İş tatmin ölçeğinde ise ölçekte yer alan toplam 20 maddenin tamamından hesaplanan Cronbach's Alpha değeri 0,952 ile yüksek güvenilirlik seviyesindedir. Sonuç olarak her iki ölçekte güvenilir düzeydedir.

Tablo 4.5. Cronbach's Alpha Değerleri

	Cronbach's Alpha	**Ölçeğin Soru Sayısı**
İş Tatmini	0,952	20
Kurumsal Yönetim Algısı	0,950	25

Veri setinin faktör analizi için uygun olup olmadığının belirlenebilmesi amacıyla 3 yöntem kullanılır. Kullanılan yöntemler aşağıda verilmiştir (Kalaycı,2014, s. 321);

- Kolerasyon matrisinin oluşturulması,
- Çok değişkenli normallik varsayımı (bartlett testi)
- Kaiser – Mayer – Olkin (KMO) testleridir.

Değişkenlerin Kolerasyon Matrisi

Verilerin faktör analizi için uygun olup olmadığının belirlenebilmesi için yapılması gereken ilk işlem ölçekteki değişkenler arasındaki kolerasyon katsayısının incelenmesidir. Bu incelemede istenilen değişkenler arasındaki kolerasyonun yüksek

olmasıdır. Değişkenler arasındaki kolerasyon ne kadar yüksek ise değişkenlerin ortak faktör oluşturma olasılıkları da artacaktır (Kalaycı,2014, s. 321).

Çok Değişkenli Normallik Varsayımı (Bartlett Testi)

Kolerasyon matrisinde yer alan tüm kolerasyonların genel anlamlılıklarını gösteren bir istatistiksel testtir. Değişkenler arasında ilişkinin olmadığı hipotezinin test edildiği bu testte her değişken kendisi ile mükemmel bir ilişkiye sahipken, değişkenler arası kolerasyon ise sıfırdır ($p<0,05$) (Çoşkun; Altınışık; Yıldırım, 2017, ss. 273-274).

Kaiser – Mayer – Olkin (KMO) Testi

Faktör analizinin uygunluğunu gösteren bir testtir. KMO değeri olarak genellikle 0.5-1.0 aralığında yer alan değerler kabul edilebilir olarak değerlendirilmektedir. 0,5'in altındaki değerler ilgili veri seti için faktör analizinin uygun olmadığını gösterirken, araştırmacılar asgari KMO değeri olarak 0,7'yi benimsemektedir (Çoşkun; Altınışık; Yıldırım, 2017, s. 274).

Kurumsal Yönetim Algısı Ölçeğine örneklemden elde edilen verilerin yeterliliğinin sağlanması için yapılan KMO testi sonucu 0,956 olarak hesaplanmıştır. Aynı ölçekte yapılan Bartlett küresellik testi $p<0,01$ ile geçerli olduğunu göstermektedir. Bu bulgular örneklem büyüklüğünün faktör analizi yapılması için uygun olduğunu göstermektedir. Kurumsal Yönetim Algısı ölçeği KMO ve Bartlett Küresellik Testi Sonuçları Tablo 4.6.'da sunulmuştur.

Tablo 4.6. KMO ve Bartlett Küresellik Testi Sonuçları

Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Yeterlilik Ölçümü		**0,956**
Bartlett Küresellik Testi	**Ki kare**	10830,331
	Serbestlik derecesi	300
	Anlamlılık	**0,000**

Kurumsal Yönetim Algısı ölçeğine yapılan faktör analizi sonucu 12. soru 1'den fazla faktöre yük verdiği ve verdiği yükler arasındaki farkın mutlak değeri 0,100'den az olduğu için analizden çıkarılmıştır. Kalan 24 madde için tekrar faktör analizi yapılmıştır. Örneklemden elde edilen verilerin yeterliliğinin sağlanması için yapılan KMO testi sonucu 0,954 olarak hesaplanmıştır. Aynı ölçekte yapılan Bartlett küresellik

testi p<0,01 ile geçerli olduğunu göstermektedir. Tablo 4.7.'de Kurumsal Yönetim Algısı ölçeğinin KMO ve Bartlett testi sonuçları görülmektedir.

Tablo 4.7. KMO ve Bartlett Küresellik Testi Sonuçları

Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Yeterlilik Ölçümü		**0,954**
Bartlett Küresellik Testi	**Ki kare**	10188,173
	Serbestlik derecesi	276
	Anlamlılık	**0,000**

Kurumsal Yönetim Algısı Ölçeğinde birinci faktör 13 maddeden (1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 9, 11, 13, 14, 15, 16) oluştuğu ve toplam varyansın %49,312'sini oluşturduğu, ikinci faktörün 8 maddeden (18, 19, 20, 21, 22, 23, 24, 25) oluştuğu ve toplam varyansın %9,268'ini oluşturduğu, üçüncü faktörün ise 3 maddeden (8, 10, 17) oluştuğu ve toplam varyansın %7,380'ini açıkladığı gözlenmiştir. Öz değeri 1'den büyük çıkan bu 3 faktörün örneklemin %65,960'ını açıklayabildiği görülmüştür. 1. faktör "Paydaşlarla İlgili Şirket Politikaları", 2. Faktör "İç Paydaşlar ve Sosyal Sorumluluk", 3. Faktör ise "Çalışan Hakları" olarak isimlendirilmiştir. Faktör isimleri ve faktöre dahil olan maddeler Tablo 4.8.'de sunulmuştur.

Tablo 4.8**.** Kurumsal Yönetim Algısı Ölçeği Özet Faktör Dağılımı

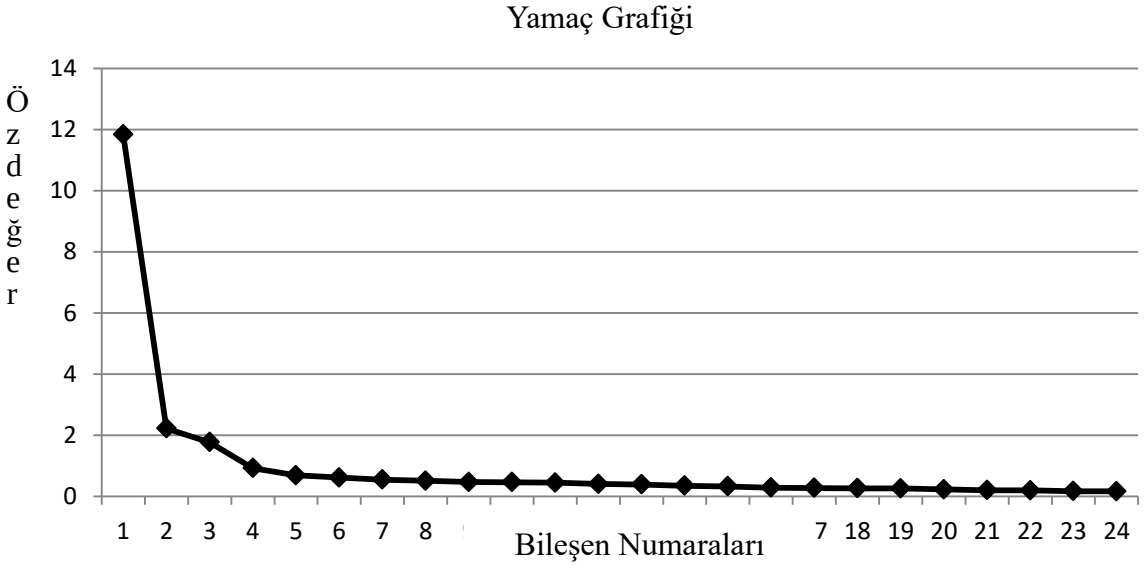
Faktör İsmi	**Faktöre Dahil Olan Önermeler**
Paydaşlarla İlgili Şirket Politikası	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 9, 11, 13, 14, 15, 16
İç Paydaşlar ve Sosyal Sorumluluk	18, 19, 20, 21, 22, 23, 24, 25
Çalışan Hakları	8, 10, 17

Kurumsal yönetim algısı ölçeği faktör analizi sonucu açıklanan varyans tablosu Tablo 4.9.'da Sunulmuştur.

Tablo 4.9. Kurumsal Yönetim Algısı Ölçeğinin Toplam Varyans Analizi

Faktörler	Başlangıç öz değerleri			Yüklerin kareler toplamı			Döndürme sonrası yüklerin kareler toplamı		
	Toplam	Varyansların %	Yığmalı %	Toplam	Varyansların %	Yığmalı %	Toplam	Varyansların %	Varyansların %
1	11,835	49,312	49,312	11,835	**49,312**	49,312	8,088	33,700	33,700
2	2,224	9,268	58,580	2,224	**9,268**	58,580	5,490	22,874	56,574
3	1,771	7,380	65,960	1,771	**7,380**	65,960	2,253	9,386	65,960
4	,921	3,836	69,796						
5	,688	2,868	72,664						
6	,614	2,557	75,221						
7	,547	2,281	77,502						
8	,509	2,120	79,622						
9	,470	1,958	81,579						
10	,464	1,935	83,514						
11	,448	1,868	85,382						
12	,404	1,682	87,064						
13	,388	1,615	88,679						
14	,349	1,453	90,132						
15	,325	1,356	91,487						
16	,285	1,189	92,677						
17	,274	1,143	93,820						
18	,265	1,105	94,925						
19	,258	1,076	96,002						
20	,228	,951	96,953						
21	,201	,836	97,789						
22	,195	,814	98,603						
23	,171	,714	99,317						
24	,164	,683	100,000						

Kurumsal yönetim algısı ölçeği faktör sayısını belirlemek için ikinci yöntem olarak kullanılan yamaç birikinti grafiği Şekil 4.2.'de sunulmuştur.



Şekil 4.2. Kurumsal Yönetim Algısı Ölçeği Yamaç Grafiği

Hangi sorunun hangi faktöre yüklendiği dönüştürülmüş matris de Tablo 4.10.'da görünmektedir:

Tablo 4.10. Ölçeğe İlişkin Faktör Yapısına Göre Dağılımı

	No	Madde	Faktör yükleri		
			1.	2.	3.
Paydaşlarla İlgili Şirket Politikaları	6	Hastanemizde verdiğimiz hizmetler, insana saygı ilkesine uygun biçimde, özenli ve dikkatli bir biçimde yerine getirilir.	0,847		
	5	Hastane yönetimi, gizli bilgilerin hastane dışına çıkarılmasını önlemeye yönelik hertürlü tedbiri alır	0,835		
	4	Verilen hizmetle ilgili herhangi bir gecikme ve/veya şikayet durumunda hastalar bilgilendirilir	0,821		
	3	Hasta güvenliği ile ilgili çok sıkı tedbirler uygulanmaktadır	0,811		
	2	Hastane, hasta ve yakınlarının görüş ve önerilerini değerlendirecek bir sistem kurmuştur	0,795		
	7	Hastanemiz internet sitesinde İnsan Kaynakları konularına ilişkin detaylı bilgiler bulunmaktadır. (işe alım, oryantasyon, eğitim, servis-lojman, kariyer yönetimi, ücret)	0,778		
	16	Verilen hizmetlerin tamamında kalite standartlarına uyulur.	0,705		
	9	Çalışanların mesleki ve kişisel gelişimine katkı sağlayacak hizmet içi eğitimler verilmektedir.	0,701		
	1	Hastanemizde, etik kuralların ihlal edilmesi halinde gerekli cezai işlemler vakit geçirmeksizin uygulanır	0,689		
	13	Hastanemizde, tüm çalışanlarca bilinen yazılı etik kurallar vardır.	0,689		
	14	Hastanemiz, çevreye ve kamu sağlığına önem veren düzenlemeler mevcuttur. (aşı kampanyalarına destek, yeşil hastane uygulamaları vs.)	0,682		
	15	Çalışanlar için güvenli çalışma ortamı ve koşulları oluşturulur.	0,632		
	11	Personel alımına ilişkin ölçütler her meslek grubu için bellidir ve bu ölçütlere uyulur	0,608		
İç Paydaşlar ve Sosyal Sorumluluk	25	Hastane yönetimi, dernek kurma ve toplu iş sözleşmesi gibi konulara destek olur.		0,790	
	23	Hastane yönetimi, işlerin aksamaması için gelecekte yönetici olacak kişileri belirleme planlaması (yedekleme planlaması) yapar		0,757	
	21	Eğitim, terfi, ödüllendirme gibi konularda çalışanlara eşit ve adil davranılır		0,755	
	24	Çalışanlarla ilgili kararlarda sendikalardan da görüş alınır		0,747	
	20	Çalışanları şirket içi fiziksel, ruhsal ve duygusal kötü muamelelere karşı korunması için önlem alınır.		0,682	
	18	Çalışanların hastane yönetimine katılımını desteklemek için çalışan temsilcileri de karar süreçlerine katılmaktadır.		0,641	
	22	Hastanemizde, tüm menfaat sahipleri ile iyi ilişkiler kurmak esastır. (Çalışan, hasta, tedarikçiler, alacaklılar vs.)		0,630	
	19	Çalışanların görüş ve önerilerini hastane yönetimine iletebilmesi için öneri kutuları bulunmaktadır.		0,592	
Çalışan H.	10	Hastanemizde çalışan şikayetlerinin değerlendirilmesi ile ilgili herhangi bir çalışma yapılmamaktadır.			0,857
	8	Çalışanları ilgilendiren gelişmeler ve kararlarla ilgili herhangi bir bilgilendirme yapılmamaktadır.			0,842
	17	Hastanemizde, çalışanların haklarının korunmasına gerekli özen gösterilmez.			0,799
		Notlar: (i) Varimax Rotasyonlu Asal Bilişenler Analizi, (ii) KMO=0,954 p<0,001			

Faktör ağırlıkları incelendiğinde “paydaşlarla ilgili şirket politikasında” en düşük 0.608 en yüksek 0.847, “iç paydaşlar ve sosyal sorumlulukta” en düşük 0.592 en yüksek 0.790 ve “çalışan haklarında” en düşük 0.799 en yüksek 0.857 olduğu görülmektedir.

Minnesota İş Tatmin Ölçeğine örneklemden elde edilen verilerin yeterliliğinin sağlanması için yapılan KMO testi sonucu 0,946 olarak hesaplanmıştır. Aynı ölçekte yapılan Bartlett küresellik testi p<0,01 ile geçerli olduğunu göstermektedir.

Tablo 4.11.’de Minnesota İş Tatmin Ölçeğinin KMO ve Bartlett testi sonuçları görülmektedir.

Tablo 4.11. KMO ve Bartlett Küresellik Testi Sonuçları

Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Yeterlilik Ölçümü		**0,946**
Bartlett Küresellik Testi	**Ki kare**	8417,662
	Serbestlik derecesi	190
	Anlamlılık	**0,000**

Minnesota İş Tatmin Ölçeğine yapılan faktör analizi sonucu 8, 15 ve 16. sorular 1’den fazla faktöre yük verdiği ve verdiği yükler arasındaki farkın mutlak değeri 0,100’den az olduğu için analizden çıkarılmıştır. Kalan 17 madde için tekrar faktör analizi yapılmıştır. Örneklemden elde edilen verilerin yeterliliğinin sağlanması için yapılan KMO testi sonucu 0,930 olarak hesaplanmıştır. Aynı ölçekte yapılan Bartlett küresellik testi p<0,01 ile geçerli olduğunu göstermektedir. Yapılan bu değerlendirmeler ile veri setinin faktör analizine uygun olduğu ve örneklem hacminin uygunluğu kararlaştırıldıktan sonra her iki ölçek içinde faktörlere göre maddelerin dağılımı incelenmiştir.

Tablo 4.12. KMO ve Bartlett Küresellik Testi Sonuçları

Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Yeterlilik Ölçümü		**0,930**
Bartlett Küresellik Testi	**Ki kare**	6760,181
	Serbestlik derecesi	136
	Anlamlılık	**0,000**

Minnesota İş Tatmin Ölçeğinde birinci faktör 7 maddeden (1, 2, 3, 4, 5, 6, 7) oluştuğu ve toplam varyansın %52,314'sini oluşturduğu, ikinci faktörün 6 maddeden (12, 13, 14, 17, 18, 19) oluştuğu ve toplam varyansın %9,358'ini oluşturduğu, üçüncü faktörün ise 4 maddeden (9, 10, 11, 20) oluştuğu ve toplam varyansın %6,166'sını açıkladığı gözlenmiştir. Açıkladığı gözlenmiştir. Öz değeri 1'den büyük çıkan bu 3 faktörün örneklemin %67,837'sini açıklayabildiği görülmüştür. 1. Faktör "Kişisel ve Yönetsel Tatmin", 2. Faktör "Dışsal Tatmin", 3. Faktör "İçsel Tatmin" olarak isimlendirilmiştir.

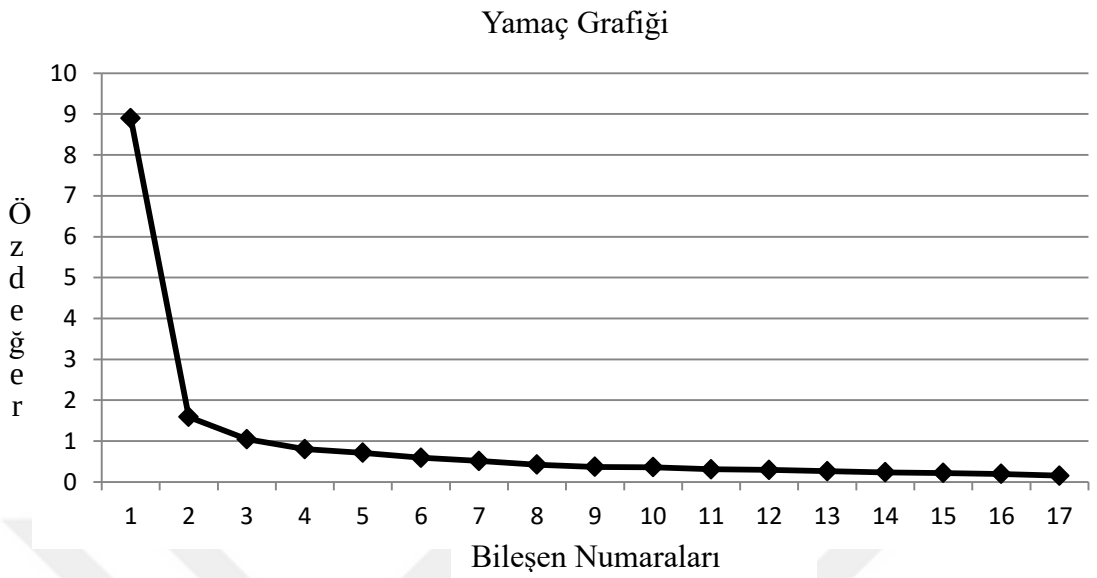
Tablo 4.13. Minnesota İş Tatmin Ölçeği Özet Faktör Dağılımı

Faktör İsmi	**Faktöre Dahil Olan Önermeler**
Kişisel ve Yönetsel Tatmin	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7
Dışsal Tatmin	12, 13, 14, 17, 18, 19
İçsel Tatmin	9, 10, 11, 20

Tablo 4.14. İş Tatmin Ölçeğinin Toplam Varyans Analizi

Faktörler	**Başlangıç öz değerleri**			**Yüklerin kareler toplamı**			**Döndürme sonrası yüklerin kareler toplamı**		
	Toplam	**Varyansların %**	**Yığmalı %**	**Toplam**	**Varyansların %**	**Yığmalı %**	**Toplam**	**Varyansları n %**	**Varyansları n %**
1	8,893	52,314	52,314	8,893	**52,314**	52,314	4,242	24,950	24,950
2	1,591	9,358	61,671	1,591	**9,358**	61,671	3,772	22,186	47,136
3	1,048	6,166	67,837	1,048	**6,166**	67,837	3,519	20,702	67,837
4	,806	4,743	72,580						
5	,714	4,198	76,777						
6	,594	3,492	80,269						
7	,516	3,036	83,306						
8	,426	2,508	85,814						
9	,371	2,181	87,996						
10	,362	2,128	90,124						
11	,310	1,822	91,946						
12	,294	1,731	93,677						
13	,266	1,567	95,244						
14	,235	1,380	96,624						
15	,221	1,300	97,924						
16	,198	1,162	99,086						
17	,155	,914	100,000						

İş tatmin ölçeği faktör sayısını belirlemek için ikinci yöntem olarak kullanılan yamaç birikinti grafiği Şekil 4.3.'de sunulmuştur.



Şekil 4.3. İş Tatmin Ölçeği Yamaç Grafiği

Hangi sorunun hangi faktöre yüklendiği dönüştürülmüş matris de tablo 4.15.'de görünmektedir:

Tablo 4.15. Ölçeğe İlişkin Faktör Yapısına Göre Dağılımı

	No	**Madde**	**Faktör yükleri**		
			1.	2.	3.
Kişisel ve Yönetsel Tatmin	2	Tek başıma çalışma olanağımın olması bakımından	,808		
	3	Ara sıra değişik şeyler yapabilme şansım olması bakımından	,791		
	1	Beni her zaman meşgul etmesi bakımından	,785		
	4	Toplumda "saygın bir kişi" olma şansını bana vermesi bakımından	,643		
	5	Yöneticimin, ekibindeki kişileri yönetme tarzı bakımından	,641		
	6	Yöneticimin, karar vermedeki yeteneği bakımından	,611		
	7	Vicdanıma aykırı olmayan şeyler yapabilme şansımın olması açısından	,540		
Dışsal Tatmin	14	İş içinde terfi olanağımın olması açısından		,814	
	13	Yaptığım iş karşılığında aldığım ücret bakımından		,800	
	17	Çalışma şartları bakımından		,736	
	19	Yaptığım iyi bir iş karşılığında takdir edilmem açısından		,722	
	12	İş ile ilgili alınan kararların uygulanmaya konması bakımından		,591	
	18	Çalışma arkadaşlarımın birbirleri ile anlaşmaları bakımından		,589	
İçsel Tatmin	9	Başkaları için bir şeyler yapabilme olanağına sahip olmam açısından			,726
	11	Kendi yeteneklerimi kullanarak bir şeyler yapabilme şansımın olması açısından			,720
	10	Kişilere ne yapacaklarını söyleme şansına sahip olmam bakımından			,694
	20	Yaptığım iş karşılığında duyduğum başarı hissinden			,689
		Notlar: (i) Varimax Rotasyonlu Asal Bilişenler Analizi, (ii) KMO=0,930 p<0,001			

Faktör ağırlıkları incelendiğinde “kişisel ve yönetsel tatminde” en düşük 0.540 en yüksek 0.808, “dışsal tatminde” en düşük 0.589 en yüksek 0.814 ve “içsel tatminde” en düşük 0.689 en yüksek 0.726 olduğu görülmektedir.

Tablo 4.16. Kurumsal Yönetim Algısı ve Minnesota İş Tatmin Ölçeği Tanımlayıcı İstatistikleri

Ölçekler	Ortalama	Standart Sapma	Çarpıklık	Basıklık
Kurumsal Yönetim				
Paydaşlarla İlgili Şirket Politikası	3,6173	,87841	-,658	,389
İç Paydaşlar ve Sosyal Sorumluluk	3,3521	,85399	-,332	,038
Çalışan Hakları	2,7735	1,04491	,179	-,580
İş Tatmini				
Kişisel ve Yönetsel Tatmin	3,4034	,96220	-,408	-,344
Dışsal Tatmin	3,2958	,95317	-,410	-,216
İçsel Tatmin	3,7936	,85744	-,807	,581

Araştırmada katılımcıların Kurumsal Yönetim Algısı ve Minnesota İş Tatmin ölçeği alt boyutlarına ait tanımlayıcı istatistikleri değerlendirildiğinde;

- Kurumsal yönetim alt boyutlarından “paydaşlarla ilgili şirket politikaları” ortalama puanı 3,61, “iç paydaşlar ve sosyal sorumluluk” ortalama puanı 3,35, “çalışan hakları” ortalama puanı 2,77’dir.
- İş tatmini alt boyutlarından “kişisel ve yönetsel tatmin” ortalama puanı 3,40, “dışsal tatmin” ortalama puanı 3,29, “içsel tatmin ortalama puanı 3,79’dur.

4.9.3. Demografik Değişkenlere İlişkin Bulgular

Çalışmanın bu kısmında Kayseri İlindeki özel hastanelerde görev yapan sağlık sektörü çalışanlarının kurumsal yönetim algıları ve iş tatmin düzeylerinin demografik değişkenlere göre farklılık gösterip göstermediği araştırılacaktır.

Bunun için öncelikle; bu kararı vermek için kullanacağımız istatistiksel yöntemin parametrik veya non-parametrik olacağına karar verilmesi gerekmektedir. Parametrik yöntemleri kullanabilmek için bazı varsayımların karşılanması gerekmektedir.

Bu varsayımlar (Kalaycı, 2014, s. 73);

- Veriler aralıklı ya da oransal olmalıdır,
- Veriler normal dağılıma uymalıdır (basıklık ve çarpıklık değerleri -1 ve +1 arasında olmalıdır),
- Grup varyansları eşit olmalıdır.

Bu varsayımların karşılanıp karşılanamaması ve grupların durumuna göre hangi istatistiksel yöntemlerin kullanılacağı Tablo 4.17.'de görülmektedir (Kalaycı, 2014, s. 74);

Tablo 4.17. Varsayımlar ve Kullanılacak Test

Grup Sayısı	Grupların Durumu	Varsayımlar	Kullanılacak Test
2	Bağımsız	Her 3'ü de karşılanıyorsa	Bağımsız t-testi
2	Bağımsız	3 varsayımdan en az 1'i ihlal edilmişse	Mann-Whitney U testi (Non-parametrik)
2	Bağımsız	En az 1. ve 2. varsayım ihlal edilmişse	Bağımlı t-testi
2	Bağımsız	1. ya da 2. varsayım ihlal edilmişse	Wilcoxon testi (Non-parametrik)
2	Bağımsız	Nominal veri kullanılıyorsa	Ki-kare testi
3 ve üzeri	Bağımsız	Her 3'ü de karşılanıyorsa	ANOVA testi
3 ve üzeri	Bağımsız	3 varsayımdan en az 1'i ihlal edilmişse	Kruskal-Wallis testi (Non-parametrik)

4.9.4. Kurumsal Yönetim Algısı Ölçeğine İlişkin Bulgular

Bütün faktörlerin normal dağılıma uygun olduğu yani çarpıklık ve basıklık değerlerinin -1 ile +1 arasında olduğu Tablo 4.16 (Faktörlere Ait Tanımlayıcı İstatistikler Tablosu)'de görülmektedir. Varyans homojenliği şartının sağlanıp sağlanmamasına göre parametrik veya karşılığı olan non-parametrik metotlar kullanılacaktır.

Leyene's testi $p>0,05$ ise varyanslar bağımsız gruplara homojen dağılıyor ve parametrik testler kullanılabilir; $p<0,05$ ise varyanslar gruplara homojen dağılmıyor ve non-parametrik testler kullanılabilir.

Tablo 4.18. Çalışılan Kuruma Göre Kurumsal Yönetim Algısı Ölçeğinin Değerlendirilmesi

Paydaşlarla İlgili Şirket Politikası		**Tanımlayıcı İstatistikler**			**Levene Testi**		**Kruskal – Wallis H**	
		n	$\overline{x}$	**s**	**f**	**σ**	χ^2	**p**
Çalıştığı Kurum	A Hastanesi	122	3,4232	,69167	8,381	,000	89,853	**,000***
	B Hastanesi	97	3,9199	,80746				
	C Hastanesi	113	3,3404	1,03647				
	D Hastanesi	108	3,1289	,60595				
	E Hastanesi	128	3,9279	,88708				
İç Paydaşlar ve Sosyal Sorumluluk		**Tanımlayıcı İstatistikler**			**Levene Testi**		**Kruskal – Wallis H**	
		n	$\overline{x}$	**s**	**f**	**σ**	χ^2	**p**
Çalıştığı Kurum	A Hastanesi	122	3,3576	,70808	9,587	,000	55,122	**,000***
	B Hastanesi	97	3,5515	,94196				
	C Hastanesi	113	2,9226	,85928				
	D Hastanesi	108	3,2465	,57154				
	E Hastanesi	128	3,6641	,93761				
Çalışan Hakları		**Tanımlayıcı İstatistikler**			**Levene Testi**		**Kruskal – Wallis H**	
		n	$\overline{x}$	**s**	**f**	**σ**	χ^2	**p**
Çalıştığı Kurum	A Hastanesi	122	3,5874	,91518	15,711	,000	47,715	**,000***
	B Hastanesi	97	3,5052	1,00360				
	C Hastanesi	113	2,9823	1,03590				
	D Hastanesi	108	2,8580	,67472				
	E Hastanesi	128	3,1979	1,27733				
Genel Kurumsal Yönetim Algısı		**Tanımlayıcı İstatistikler**			**Levene Testi**		**Kruskal – Wallis H**	
		n	$\overline{x}$	**s**	**f**	**σ**	χ^2	**p**
Çalıştığı Kurum	A Hastanesi	122	3,5954	,60504	11,520	,000	88,900	**,000***
	B Hastanesi	97	3,7361	,75667				
	C Hastanesi	113	3,1561	,84971				
	D Hastanesi	108	3,1359	,43557				
	E Hastanesi	128	3,7522	,77542				

* 0,05 Önem seviyesinde anlamlı

Katılımcıların çalışılan kurum açısından "paydaşlarla ilgili şirket politikaları", "iç paydaşlar ve sosyal sorumluluk", "çalışan hakları" ve "toplam kurumsal yönetim algısı" durumları arasındaki farklılığın 0,05 anlamlılık düzeyinde istatistiki açıdan farklı olduğu Tablo 4.18'de görülmektedir. Hangi ortalamanın birbirinden farklı olduğunun belirlenmesi amacıyla Post-hoc testlerine bakılmıştır.

Çoklu karşılaştırma testlerini içeren Tablo 4.19 incelendiğinde, Tukey HSD testine göre "C" ve "D" hastaneleri ile diğer hastaneler arasında "paydaşlarla ilgili şirket politikaları" algı düzeyleri arasındaki farklılığın istatistiki açıdan anlamlı olduğu ve diğer hastanelerdeki katılımcıların "C" ve "D" hastanelerindeki katılımcılara göre daha yüksek ortalamaya sahip oldukları görülmektedir.

Tablo 4.19. Çalışılan Kurumun Paydaşlarla İlgili Şirket Politikaları Algı Düzeyindeki Rolüne İlişkin Grup İstatistikleri

(I) Çalıştığınız Kurum	(J) Çalıştığınız Kurum	Ortalama Farkları (I-J)	Std. Hata	p
A Hastanesi	B Hastanesi	-,18031	,10316	,576
	C Hastanesi	**,39923***	,11588	,007
	D Hastanesi	**,61068***	,08556	,000
	E Hastanesi	-,18829	,10034	,472
B Hastanesi	A Hastanesi	,18031	,10316	,576
	C Hastanesi	**,57954***	,12739	,000
	D Hastanesi	**,79099***	,10060	,000
	E Hastanesi	-,00798	,11344	1,000
C Hastanesi	A Hastanesi	**-,39923***	,11588	,007
	B Hastanesi	**-,57954***	,12739	,000
	D Hastanesi	,21145	,11361	,486
	E Hastanesi	**-,58752***	,12512	,000
D Hastanesi	A Hastanesi	**-,61068***	,08556	,000
	B Hastanesi	**-,79099***	,10060	,000
	C Hastanesi	-,21145	,11361	,486
	E Hastanesi	**-,79897***	,09771	,000
E Hastanesi	A Hastanesi	,18829	,10034	,472
	B Hastanesi	,00798	,11344	1,000
	C Hastanesi	**,58752***	,12512	,000
	D Hastanesi	**,79897***	,09771	,000

* 0,05 Önem seviyesinde anlamlı

Çoklu karşılaştırma testlerini içeren Tablo 4.20 incelendiğinde, Tukey HSD testine göre "C" ve "E" hastaneleri ile diğer hastaneler arasında "iç paydaşlar ve sosyal sorumluluk" algı düzeyleri arasındaki farklılığın istatistiki açıdan anlamlı olduğu ve diğer hastanelerdeki katılımcıların "C" ve "E" hastanelerindeki katılımcılara göre daha yüksek ortalamaya sahip oldukları görülmektedir.

Tablo 4.20. Çalışılan Kurumun İç Paydaşlar ve Sosyal Sorumluluk Algı Düzeyindeki Rolüne İlişkin Grup İstatistikleri

(I) Çalıştığınız Kurum	(J) Çalıştığınız Kurum	Ortalama Farkları (I-J)	Std. Hata	p
A Hastanesi	B Hastanesi	-,19396	,11514	,627
	C Hastanesi	**,43502***	,10317	,000
	D Hastanesi	,11105	,08446	,878
	E Hastanesi	**-,30648***	,10477	,037
B Hastanesi	A Hastanesi	,19396	,11514	,627
	C Hastanesi	,62898*	,12523	,000
	D Hastanesi	,30502	,11033	,062
	E Hastanesi	-,11252	,12655	,991
C Hastanesi	A Hastanesi	**-,43502***	,10317	,000
	B Hastanesi	**-,62898***	,12523	,000
	D Hastanesi	**-,32396***	,09777	,011
	E Hastanesi	**-,74150***	,11577	,000
D Hastanesi	A Hastanesi	-,11105	,08446	,878
	B Hastanesi	-,30502	,11033	,062
	C Hastanesi	**,32396***	,09777	,011
	E Hastanesi	**-,41753***	,09946	,000
E Hastanesi	A Hastanesi	**,30648***	,10477	,037
	B Hastanesi	,11252	,12655	,991
	C Hastanesi	**,74150***	,11577	,000
	D Hastanesi	**,41753***	,09946	,000

* 0,05 Önem seviyesinde anlamlı

Çoklu karşılaştırma testlerini içeren Tablo 4.21 incelendiğinde, Tukey HSD testine göre "C" ve "D" hastaneleri ile diğer hastaneler arasında "çalışan hakları" algı düzeyleri arasındaki farklılığın istatistiki açıdan anlamlı olduğu ve diğer hastanelerdeki katılımcıların "C" ve "D" hastanelerindeki katılımcılara göre daha yüksek ortalamaya sahip oldukları görülmektedir.

Tablo 4.21. Çalışılan Kurumun Çalışan Hakları Algı Düzeyindeki Rolüne İlişkin Grup İstatistikleri

(I) Çalıştığınız Kurum	(J) Çalıştığınız Kurum	Ortalama Farkları (I-J)	Std. Hata	p
A Hastanesi	B Hastanesi	,08228	,13133	,999
	C Hastanesi	**,60513***	,12791	,000
	D Hastanesi	**,72941***	,10526	,000
	E Hastanesi	,38952	,14004	,057
B Hastanesi	A Hastanesi	-,08228	,13133	,999
	C Hastanesi	**,52285***	,14100	,003
	D Hastanesi	**,64713***	,12083	,000
	E Hastanesi	,30724	,15209	,366
C Hastanesi	A Hastanesi	**-,60513***	,12791	,000
	B Hastanesi	**-,52285***	,14100	,003
	D Hastanesi	,12428	,11710	,967
	E Hastanesi	-,21562	,14914	,802
D Hastanesi	A Hastanesi	**-,72941***	,10526	,000
	B Hastanesi	**-,64713***	,12083	,000
	C Hastanesi	-,12428	,11710	,967
	E Hastanesi	-,33989	,13024	,093
E Hastanesi	A Hastanesi	-,38952	,14004	,057
	B Hastanesi	-,30724	,15209	,366
	C Hastanesi	,21562	,14914	,802
	D Hastanesi	,33989	,13024	,093

* 0,05 Önem seviyesinde anlamlı

Çoklu karşılaştırma testlerini içeren Tablo 4.22 incelendiğinde, Tukey HSD testine göre "C" ve "D" hastaneleri ile diğer hastaneler arasında "toplam kurumsal yönetim algısı" algı düzeyleri arasındaki farklılığın istatistiki açıdan anlamlı olduğu ve diğer hastanelerdeki katılımcıların "C" ve "D" hastanelerindeki katılımcılara göre daha yüksek ortalamaya sahip oldukları görülmektedir.

Tablo 4.22. Çalışılan Kurumun Toplam Kurumsal Yönetim Algı Düzeyindeki Rolüne İlişkin Grup İstatistikleri

(I) Çalıştığınız Kurum	(J) Çalıştığınız Kurum	Ortalama Farkları (I-J)	Std. Hata	p
A Hastanesi	B Hastanesi	-,14067	,09436	,773
	C Hastanesi	**,43930***	,09690	,000
	D Hastanesi	**,45948***	,06897	,000
	E Hastanesi	-,15678	,08774	,543
B Hastanesi	A Hastanesi	,14067	,09436	,773
	C Hastanesi	**,57998***	,11087	,000
	D Hastanesi	**,60016***	,08752	,000
	E Hastanesi	-,01611	,10296	1,000
C Hastanesi	A Hastanesi	**-,43930***	,09690	,000
	B Hastanesi	**-,57998***	,11087	,000
	D Hastanesi	,02018	,09026	1,000
	E Hastanesi	**-,59608***	,10529	,000
D Hastanesi	A Hastanesi	**-,45948***	,06897	,000
	B Hastanesi	**-,60016***	,08752	,000
	C Hastanesi	-,02018	,09026	1,000
	E Hastanesi	**-,61626***	,08034	,000
E Hastanesi	A Hastanesi	,15678	,08774	,543
	B Hastanesi	,01611	,10296	1,000
	C Hastanesi	**,59608***	,10529	,000
	D Hastanesi	**,61626***	,08034	,000

* 0,05 Önem seviyesinde anlamlı

Bu bilgiler doğrultusunda çalışılan kuruma ilişkin H_1 hipotezi kabul edilmiştir. Bu durumda hipotez testlerinin sonuncu, Kayseri'deki özel hastanelerin yönetim uygulamaları kurumsal yönetim uygulamaları bakımından birbirinden farklıdır şeklinde yorumlanabilir.

Tablo 4.23. Yaşa Göre Kurumsal Yönetim Algısı Ölçeğinin Değerlendirilmesi

Paydaşlarla İlgili Şirket Politikası		**Tanımlayıcı İstatistikler**			**Levene Testi**		**ANOVA**	
		n	$\overline{x}$	**s**	**f**	**σ**	**F**	**p**
Yaş Grupları	18 – 29 Arası	276	3,6800	,91098	1,200	,309	2,133	,095
	30 – 39 Arası	186	3,5794	,84444				
	40 – 49 Arası	84	3,5998	,80259				
	50 ve Üzeri	22	3,2168	,95093				
İç Paydaşlar ve Sosyal Sorumluluk		**Tanımlayıcı İstatistikler**			**Levene Testi**		**ANOVA**	
		n	$\overline{x}$	**F**	**f**	**σ**	**F**	**p**
Yaş Grupları	18 – 29 Arası	276	3,3872	,88960	1,192	,312	,326	,806
	30 – 39 Arası	186	3,3125	,82192				
	40 – 49 Arası	84	3,3393	,84503				
	50 ve Üzeri	22	3,2955	,72122				
Çalışan Hakları		**Tanımlayıcı İstatistikler**			**Levene Testi**		**ANOVA**	
		n	$\overline{x}$	**s**	**f**	**σ**	**F**	**p**
Yaş Grupları	18 – 29 Arası	276	3,2258	1,12066	2,527	,057	,074	,974
	30 – 39 Arası	186	3,2384	,98880				
	40 – 49 Arası	84	3,1865	,96713				
	50 ve Üzeri	22	3,2879	,84387				
Genel Kurumsal Yönetim Algısı		**Tanımlayıcı İstatistikler**			**Levene Testi**		**ANOVA**	
		n	$\overline{x}$	**s**	**f**	**σ**	**F**	**p**
Yaş Grupları	18 – 29 Arası	276	3,5235	,79083	1,252	,290	1,088	,354
	30 – 39 Arası	186	3,4497	,70538				
	40 – 49 Arası	84	3,4633	,70296				
	50 ve Üzeri	22	3,2545	,75619				

* 0,05 Önem seviyesinde anlamlı

Katılımcıların "paydaşlarla ilgili şirket politikaları", "iç paydaşlar ve sosyal sorumluluk", "çalışan hakları" ve "toplam kurumsal yönetim algısı" için görüşlerinin yaşa göre gösterdiği farklılık istatistiki açıdan anlamlı değildir.

Bu bilgiler doğrultusunda çalışanların yaşlarına ilişkin H_2 hipotezi reddedilmiştir. Bu durumda hipotez testlerinin sonucu, Kayseri'deki özel hastane çalışanlarının kurumsal yönetim algı puanları yaşları bakımından birbirinden farklı değildir şeklinde yorumlanabilir.

Tablo 4.24. Cinsiyetlerine Göre Kurumsal Yönetim Algısı Ölçeğinin Değerlendirilmesi

Paydaşlarla İlgili Şirket Politikası		**Tanımlayıcı İstatistikler**			**Levene Testi**		**Mann-Whitney U**	
		n	$\bar{x}$	**s**	**f**	**σ**	**z**	**p**
Cinsiyet Grupları	Kadın	369	3,6765	,83881	6,112	,014		
	Erkek	199	3,5075	,93982				
İç Paydaşlar ve Sosyal Sorumluluk		**Tanımlayıcı İstatistikler**			**Levene Testi**		**Mann-Whitney U**	
		n	$\bar{x}$	**s**	**f**	**σ**	**z**	**p**
Cinsiyet Grupları	Kadın	369	3,3896	,93027	6,626	,010		
	Erkek	199	3,2827	,80873				
Çalışan Hakları		**Tanımlayıcı İstatistikler**			**Levene Testi**		**t Test**	
		n	$\bar{x}$	**s**	**f**	**σ**	**t**	**p**
Cinsiyet Grupları	Kadın	369	3,2475	1,04900	,388	,533	-,652	,515
	Erkek	199	3,1876	1,03880				
Genel Kurumsal Yönetim Algısı		**Tanımlayıcı İstatistikler**			**Levene Testi**		**t Test**	
		n	$\bar{x}$	**s**	**f**	**σ**	**t**	**p**
Cinsiyet Grupları	Kadın	369	3,5285	,72576	2,956	,086	-2,103	**,036***
	Erkek	199	3,3902	,78685				

* 0,05 Önem seviyesinde anlamlı

Toplam kurumsal yönetim algısı açısından katılımcıların önermelere verdikleri cevaplar arasındaki fark istatistiki açıdan 0,05 önem seviyesinde anlamlıdır. "Toplam kurumsal yönetim algısı" düzeyleri açısından kadın katılımcıların (3,5285) erkek katılımcılara göre (3,3902) daha yüksek ortalamaya sahip oldukları görülmektedir.

Bu bilgiler doğrultusunda çalışanların cinsiyetlerine ilişkin H_3 hipotezi kabul edilmiştir. Bu durumda hipotez testlerinin sonucu, Kayseri'deki özel hastane çalışanlarının kurumsal yönetim algı puanları cinsiyetleri bakımından birbirinden farklıdır şeklinde yorumlanabilir.

Tablo 4.25. Medeni Duruma Göre Kurumsal Yönetim Algısı Ölçeğinin Değerlendirilmesi

Paydaşlarla İlgili Şirket Politikası		**Tanımlayıcı İstatistikler**			**Levene Testi**		**ANOVA**	
		n	$\overline{x}$	**s**	**f**	**σ**	**F**	**p**
Medeni Durum	Evli	262	3,6436	,83585	2,024	,133	,971	,379
	Bekar	259	3,6210	,91514				
	Diğer	47	3,4501	,90392				
İç Paydaşlar ve Sosyal Sorumluluk		**Tanımlayıcı İstatistikler**			**Levene Testi**		**ANOVA**	
		n	$\overline{x}$	**s**	**f**	**σ**	**F**	**p**
Medeni Durum	Evli	262	3,3483	,84525	1,188	,305	,269	,764
	Bekar	259	3,3403	,88696				
	Diğer	47	3,4388	,71754				
Çalışan Hakları		**Tanımlayıcı İstatistikler**			**Levene Testi**		**ANOVA**	
		n	$\overline{x}$	**s**	**f**	**σ**	**F**	**p**
Medeni Durum	Evli	262	3,2277	1,02641	1,374	,254	,223	,800
	Bekar	259	3,2085	1,08682				
	Diğer	47	3,3191	,91935				
Genel Kurumsal Yönetim Algısı		**Tanımlayıcı İstatistikler**			**Levene Testi**		**ANOVA**	
		n	$\overline{x}$	**s**	**f**	**σ**	**F**	**p**
Medeni Durum	Evli	262	3,4948	,71268	1,326	,266	,141	,869
	Bekar	259	3,4729	,78682				
	Diğer	47	3,4366	,75825				

Katılımcıların "paydaşlarla ilgili şirket politikaları", "iç paydaşlar ve sosyal sorumluluk", "çalışan hakları" ve "toplam kurumsal yönetim algısı" için görüşlerinin medeni durumlarına göre gösterdiği farklılık istatistiki açıdan anlamlı değildir.

Bu bilgiler doğrultusunda çalışanların medeni durumlarına ilişkin H_4 hipotezi reddedilmiştir. Bu durumda hipotez testlerinin sonucu, Kayseri'deki özel hastane çalışanlarının kurumsal yönetim algı puanları medeni durumları bakımından birbirinden farklı değildir şeklinde yorumlanabilir.

Tablo 4. 26. Öğrenim Durumuna Göre Kurumsal Yönetim Algısı Ölçeğinin Değerlendirilmesi

Paydaşlarla İlgili Şirket Politikası		**Tanımlayıcı İstatistikler**			**Levene Testi**		**ANOVA**	
		n	$\overline{x}$	**s**	**F**	**σ**	**F**	**p**
Öğrenim Durumları	İlköğrenim	36	3,6474	,82897	,204	,936	2,989	**,018***
	Lise	243	3,7221	,87036				
	Önlisans	134	3,5029	,82675				
	Lisans	115	3,4522	,92942				
	Lisansüstü	40	3,8115	,90077				
İç Paydaşlar ve Sosyal Sorumluluk		**Tanımlayıcı İstatistikler**			**Levene Testi**		**ANOVA**	
		n	$\overline{x}$	**s**	**f**	**σ**	**F**	**p**
Öğrenim Durumları	İlköğrenim	36	3,4028	,77983	1,278	,277	4,477	**,001***
	Lise	243	3,4866	,84769				
	Önlisans	134	3,1838	,76714				
	Lisans	115	3,1859	,92278				
	Lisansüstü	40	3,5313	,88059				
Çalışan Hakları		**Tanımlayıcı İstatistikler**			**Levene Testi**		**ANOVA**	
		n	$\overline{x}$	**s**	**f**	**σ**	**F**	**p**
Öğrenim Durumları	İlköğrenim	36	3,2593	1,00194	,401	,808	,921	,452
	Lise	243	3,1701	1,04989				
	Önlisans	134	3,2413	1,02630				
	Lisans	115	3,2203	1,06959				
	Lisansüstü	40	3,5083	1,04592				
Genel Kurumsal Yönetim Algısı		**Tanımlayıcı İstatistikler**			**Levene Testi**		**ANOVA**	
		n	$\overline{x}$	**s**	**f**	**σ**	**F**	**p**
Öğrenim Durumları	İlköğrenim	36	3,5200	,70673	1,212	,305	3,699	**,006***
	Lise	243	3,5737	,72130				
	Önlisans	134	3,3633	,70303				
	Lisans	115	3,3339	,81120				
	Lisansüstü	40	3,6860	,82572				

* 0,05 Önem seviyesinde anlamlı

Katılımcıların öğrenim durumları açısından "paydaşlarla ilgili şirket politikaları", "iç paydaşlar ve sosyal sorumluluk" ve "toplam kurumsal yönetim algısı" durumları arasındaki farklılığın 0,05 anlamlılık düzeyinde istatistiki açıdan farklı olduğu Tablo 4.27'de görülmektedir. Hangi ortalamanın birbirinden farklı olduğunun belirlenmesi amacıyla Post-hoc testlerine bakılmıştır.

Çoklu karşılaştırma testlerini içeren Tablo 4.27. incelendiğinde, Tukey HSD testine göre lise ve lisans gruplarındaki katılımcıların "paydaşlarla ilgili şirket politikaları" düzeyleri arasındaki farklılığın istatistiki açıdan anlamlı olduğu ve lise grubundaki katılımcıların (3,7221) lisans grubundaki katılımcılara göre (3,4522) daha yüksek ortalamaya sahip oldukları görülmektedir.

Tablo 4.27. Öğrenim Durumunun Paydaşlarla İlgili Şirket Politikaları Algı Düzeyindeki Rolüne İlişkin Grup İstatistikleri

(I) Öğrenim Durumunuz	(J) Öğrenim Durumunuz	Ortalama Farkları (I-J)	Std. Hata	p
İlköğrenim	Lise	-,07463	,15578	,989
	Önlisans	,14457	,16375	,903
	Lisans	,19526	,16659	,767
	Lisansüstü	-,16410	,20040	,925
Lise	İlköğrenim	,07463	,15578	,989
	Önlisans	,21919	,09386	,135
	Lisans	**,26989***	,09873	,050
	Lisansüstü	-,08947	,14884	,975
Önlisans	İlköğrenim	-,14457	,16375	,903
	Lise	-,21919	,09386	,135
	Lisans	,05070	,11088	,991
	Lisansüstü	-,30867	,15717	,285
Lisans	İlköğrenim	-,19526	,16659	,767
	Lise	**-,26989***	,09873	,050
	Önlisans	-,05070	,11088	,991
	Lisansüstü	-,35936	,16012	,165
Lisansüstü	İlköğrenim	,16410	,20040	,925
	Lise	,08947	,14884	,975
	Önlisans	,30867	,15717	,285
	Lisans	,35936	,16012	,165

* 0,05 Önem seviyesinde anlamlı

Çoklu karşılaştırma testlerini içeren Tablo 4.28. incelendiğinde, Tukey HSD testine göre lise ve lisans gruplarındaki katılımcıların "iç paydaşlar ve sosyal sorumluluk" düzeyleri arasındaki farklılığın istatistiki açıdan anlamlı olduğu ve lise grubundaki katılımcıların (3,4866) önlisans grubundaki katılımcılara (3,1838) ve lisans grubundaki katılımcılara göre (3,1859) daha yüksek ortalamaya sahip oldukları görülmektedir.

Tablo 4.28. Öğrenim Durumunun İç Paydaşlar ve Sosyal Sorumluluk Algı Düzeyindeki Rolüne İlişkin Grup İstatistikleri

(I) Öğrenim Durumunuz	(J) Öğrenim Durumunuz	Ortalama Farkları (I-J)	Std. Hata	p
İlköğrenim	Lise	-,08385	,15067	,981
	Önlisans	,21901	,15838	,639
	Lisans	,21691	,16113	,662
	Lisansüstü	-,12847	,19383	,964
Lise	İlköğrenim	,08385	,15067	,981
	Önlisans	**,30286***	,09078	,008
	Lisans	**,30076***	,09550	,015
	Lisansüstü	-,04462	,14396	,998
Önlisans	İlköğrenim	-,21901	,15838	,639
	Lise	**-,30286***	,09078	,008
	Lisans	-,00210	,10725	1,000
	Lisansüstü	-,34748	,15201	,151
Lisans	İlköğrenim	-,21691	,16113	,662
	Lise	**-,30076***	,09550	,015
	Önlisans	,00210	,10725	1,000
	Lisansüstü	-,34538	,15487	,170
Lisansüstü	İlköğrenim	,12847	,19383	,964
	Lise	,04462	,14396	,998
	Önlisans	,34748	,15201	,151
	Lisans	,34538	,15487	,170

* 0,05 Önem seviyesinde anlamlı

Çoklu karşılaştırma testlerini içeren Tablo 4.29. incelendiğinde, Tukey HSD testine göre lise ve lisans gruplarındaki katılımcıların "toplam kurumsal yönetim algısı" düzeyleri arasındaki farklılığın istatistiki açıdan anlamlı olduğu ve lise grubundaki katılımcıların (3,5737) lisans grubundaki katılımcılara göre (3,3339) daha yüksek ortalamaya sahip oldukları görülmektedir.

Tablo 4.29. Öğrenim Durumunun Toplam Kurumsal Yönetim Algı Düzeyindeki Rolüne İlişkin Grup İstatistikleri

(I) Öğrenim Durumunuz	(J) Öğrenim Durumunuz	Ortalama Farkları (I-J)	Std. Hata	p
İlköğrenim	Lise	-,05366	,13267	,994
	Önlisans	,15672	,13946	,794
	Lisans	,18609	,14188	,684
	Lisansüstü	-,16600	,17067	,867
Lise	İlköğrenim	,05366	,13267	,994
	Önlisans	,21038	,07994	,066
	Lisans	**,23975***	,08409	,036
	Lisansüstü	-,11234	,12676	,902
Önlisans	İlköğrenim	-,15672	,13946	,794
	Lise	-,21038	,07994	,066
	Lisans	,02937	,09444	,998
	Lisansüstü	-,32272	,13385	,114
Lisans	İlköğrenim	-,18609	,14188	,684
	Lise	**-,23975***	,08409	,036
	Önlisans	-,02937	,09444	,998
	Lisansüstü	-,35209	,13637	,075
Lisansüstü	İlköğrenim	,16600	,17067	,867
	Lise	,11234	,12676	,902
	Önlisans	,32272	,13385	,114
	Lisans	,35209	,13637	,075

* 0,05 Önem seviyesinde anlamlı

Bu bilgiler doğrultusunda çalışanların öğrenim durumlarına ilişkin H_5 hipotezi kabul edilmiştir. Bu durumda hipotez testlerinin sonucu, Kayseri'deki özel hastane çalışanlarının kurumsal yönetim algı puanları öğrenim durumları bakımından birbirinden farklıdır şeklinde yorumlanabilir.

Tablo 4.30. Kurumdaki Görevlerine Göre Kurumsal Yönetim Algısı Ölçeğinin Değerlendirilmesi

Paydaşlarla İlgili Şirket Politikası		**Tanımlayıcı İstatistikler**			**Levene Testi**		**ANOVA**	
		n	$\overline{x}$	**s**	**f**	**σ**	**F**	**p**
Kurumdaki Görev	Hekim	23	4,2274	,70290	2,292	,058	3,262	**,012***
	Yrd. Sağlık Prs.	370	3,5638	,89124				
	Yönetici	6	3,6026	1,42290				
	İdari Çalışan	29	3,6021	,66046				
	Diğer	140	3,6621	,85363				
İç Paydaşlar ve Sosyal Sorumluluk		**Tanımlayıcı İstatistikler**			**Levene Testi**		**ANOVA**	
		n	$\overline{x}$	**s**	**f**	**σ**	**F**	**p**
Kurumdaki Görev	Hekim	23	3,8641	,74230	,945	,438	4,188	**,002***
	Yrd. Sağlık Prs.	370	3,2605	,86319				
	Yönetici	6	3,4375	1,20351				
	İdari Çalışan	29	3,4741	,76793				
	Diğer	140	3,4813	,80800				
Çalışan Hakları		**Tanımlayıcı İstatistikler**			**Levene Testi**		**ANOVA**	
		n	$\overline{x}$	**s**	**f**	**σ**	**F**	**p**
Kurumdaki Görev	Hekim	23	3,9275	,97937	,789	,533	4,806	**,001***
	Yrd. Sağlık Prs.	370	3,2270	1,04928				
	Yönetici	6	4,1667	,80966				
	İdari Çalışan	29	3,2644	1,10690				
	Diğer	140	3,0619	,98070				
Genel Kurumsal Yönetim Algısı		**Tanımlayıcı İstatistikler**			**Levene Testi**		**ANOVA**	
		n	$\overline{x}$	**s**	**f**	**σ**	**F**	**p**
Kurumdaki Görev	Hekim	23	4,0730	,66613	1,993	,094	4,575	**,001***
	Yrd. Sağlık Prs.	370	3,4181	,76188				
	Yönetici	6	3,6067	1,22701				
	İdari Çalışan	29	3,5186	,58987				
	Diğer	140	3,5329	,69756				

* 0,05 Önem seviyesinde anlamlı

Katılımcıların kurumdaki görevleri açısından "paydaşlarla ilgili şirket politikaları", "iç paydaşlar ve sosyal sorumluluk", "çalışan hakları" ve "toplam kurumsal yönetim algısı" durumları arasındaki farklılığın 0,05 anlamlılık düzeyinde istatistiki açıdan farklı olduğu Tablo 4.31'de görülmektedir. Hangi ortalamanın birbirinden farklı olduğunun belirlenmesi amacıyla Post-hoc testlerine bakılmıştır.

Çoklu karşılaştırma testlerini içeren tablo 4.31. incelendiğinde, Tukey HSD testine göre hekim grubunun yardımcı sağlık personeli ve diğer grubundaki katılımcıların "paydaşlarla ilgili şirket politikaları" arasındaki farklılığın istatistiki açıdan anlamlı olduğu ve hekim grubundaki katılımcıların (4,2274) diğer gruptaki katılımcılara (3,6621) ve yardımcı sağlık personeli grubundaki katılımcılara göre (3,5638) daha yüksek ortalamaya sahip oldukları görülmektedir.

Tablo 4.31. Kurumdaki Görevin Paydaşlarla İlgili Şirket Politikaları Algı Düzeyindeki Rolüne İlişkin Grup İstatistikleri

(I) Kurumdaki Görev	(J) Kurumdaki Görev	Ortalama Farkları (I-J)	Std. Hata	p
Hekim	Yardımcı Sağlık Personeli	**,66360***	,18728	,004
	Yönetici	,62486	,39950	,521
	İdari çalışan	,62530	,24333	,077
	Diğer	**,56534***	,19608	,033
Yardımcı Sağlık Personeli	Hekim	**-,66360***	,18728	,004
	Yönetici	-,03874	,35866	1,000
	İdari çalışan	-,03830	,16805	,999
	Diğer	-,09826	,08647	,787
Yönetici	Hekim	-,62486	,39950	,521
	Yardımcı Sağlık Personeli	,03874	,35866	1,000
	İdari çalışan	,00044	,39086	1,000
	Diğer	-,05952	,36333	1,000
İdari çalışan	Hekim	-,62530	,24333	,077
	Yardımcı Sağlık Personeli	,03830	,16805	,999
	Yönetici	-,00044	,39086	1,000
	Diğer	-,05997	,17780	,997
Diğer	Hekim	**-,56534***	,19608	,033
	Yardımcı Sağlık Personeli	,09826	,08647	,787
	Yönetici	,05952	,36333	1,000
	İdari çalışan	,05997	,17780	,997

* 0,05 Önem seviyesinde anlamlı

Çoklu karşılaştırma testlerini içeren tablo 4.32. incelendiğinde, Tukey HSD testine göre hekim grubu ve yardımcı sağlık personeli grubundaki katılımcıların "iç paydaşlar ve sosyal sorumluluk" arasındaki farklılığın istatistiki açıdan anlamlı olduğu ve hekim grubundaki katılımcıların (3,8641) yardımcı sağlık personeli grubundaki katılımcılara göre (3,2605) daha yüksek ortalamaya sahip oldukları görülmektedir.

Tablo 4.32. Kurumdaki Görevin İç Paydaşlar ve Sosyal Sorumluluk Algı Düzeyindeki Rolüne İlişkin Grup İstatistikleri

(I) Kurumdaki Görev	(J) Kurumdaki Görev	Ortalama Farkları (I-J)	Std. Hata	p
Hekim	Yardımcı Sağlık Personeli	**,60366***	,18149	,008
	Yönetici	,42663	,38715	,806
	İdari çalışan	,38999	,23581	,464
	Diğer	,38288	,19002	,260
Yardımcı Sağlık Personeli	Hekim	**-,60366***	,18149	,008
	Yönetici	-,17703	,34757	,986
	İdari çalışan	-,21366	,16286	,684
	Diğer	-,22078	,08380	,066
Yönetici	Hekim	-,42663	,38715	,806
	Yardımcı Sağlık Personeli	,17703	,34757	,986
	İdari çalışan	-,03664	,37878	1,000
	Diğer	-,04375	,35210	1,000
İdari çalışan	Hekim	-,38999	,23581	,464
	Yardımcı Sağlık Personeli	,21366	,16286	,684
	Yönetici	,03664	,37878	1,000
	Diğer	-,00711	,17231	1,000
Diğer	Hekim	-,38288	,19002	,260
	Yardımcı Sağlık Personeli	,22078	,08380	,066
	Yönetici	,04375	,35210	1,000
	İdari çalışan	,00711	,17231	1,000

* 0,05 Önem seviyesinde anlamlı

Çoklu karşılaştırma testlerini içeren tablo 4.33. incelendiğinde, Tukey HSD testine göre hekim grubunun yardımcı sağlık personeli ve diğer gruptaki katılımcıların "çalışan hakları" arasındaki farklılığın istatistiki açıdan anlamlı olduğu ve hekim grubundaki katılımcıların (3,9275) diğer gruptaki katılımcılara (3,0619) ve yardımcı sağlık personeli grubundaki katılımcılara göre (3,2270) daha yüksek ortalamaya sahip oldukları görülmektedir.

Tablo 4.33. Kurumdaki Görevin Çalışan Hakları Algı Düzeyindeki Rolüne İlişkin Grup İstatistikleri

(I) Kurumdaki Görev	(J) Kurumdaki Görev	Ortalama Farkları (I-J)	Std. Hata	p
Hekim	Yardımcı Sağlık Personeli	**,70051***	,22159	,014
	Yönetici	-,23913	,47270	,987
	İdari çalışan	,66317	,28792	,145
	Diğer	**,86563***	,23200	,002
Yardımcı Sağlık Personeli	Hekim	**-,70051***	,22159	,014
	Yönetici	-,93964	,42437	,176
	İdari çalışan	-,03734	,19884	1,000
	Diğer	,16512	,10232	,489
Yönetici	Hekim	,23913	,47270	,987
	Yardımcı Sağlık Personeli	,93964	,42437	,176
	İdari çalışan	,90230	,46247	,292
	Diğer	1,10476	,42990	,077
İdari çalışan	Hekim	-,66317	,28792	,145
	Yardımcı Sağlık Personeli	,03734	,19884	1,000
	Yönetici	-,90230	,46247	,292
	Diğer	,20246	,21038	,872
Diğer	Hekim	**-,86563***	,23200	,002
	Yardımcı Sağlık Personeli	-,16512	,10232	,489
	Yönetici	-1,10476	,42990	,077
	İdari çalışan	-,20246	,21038	,872

* 0,05 Önem seviyesinde anlamlı

Çoklu karşılaştırma testlerini içeren tablo 4.34. incelendiğinde, Tukey HSD testine göre hekim grubunun yardımcı sağlık personeli ve diğer gruptaki katılımcıların "toplam kurumsal yönetim algısı" arasındaki farklılığın istatistiki açıdan anlamlı olduğu ve hekim grubundaki katılımcıların (4,0730) diğer gruptaki katılımcılara (3,5329) ve yardımcı sağlık personeli grubundaki katılımcılara göre (3,4181) daha yüksek ortalamaya sahip oldukları görülmektedir.

Tablo 4.34. Kurumdaki Görevin Toplam Kurumsal Yönetim Algı Düzeyindeki Rolüne İlişkin Grup İstatistikleri

(I) Kurumdaki Görev	(J) Kurumdaki Görev	Ortalama Farkları (I-J)	Std. Hata	p
Hekim	Yardımcı Sağlık Personeli	**,65499***	,15917	,000
	Yönetici	,46638	,33953	,645
	İdari çalışan	,55442	,20681	,058
	Diğer	**,54019***	,16664	,011
Yardımcı Sağlık Personeli	Hekim	**-,65499***	,15917	,000
	Yönetici	-,18861	,30482	,972
	İdari çalışan	-,10057	,14283	,956
	Diğer	-,11480	,07349	,522
Yönetici	Hekim	-,46638	,33953	,645
	Yardımcı Sağlık Personeli	,18861	,30482	,972
	İdari çalışan	,08805	,33219	,999
	Diğer	,07381	,30879	,999
İdari çalışan	Hekim	-,55442	,20681	,058
	Yardımcı Sağlık Personeli	,10057	,14283	,956
	Yönetici	-,08805	,33219	,999
	Diğer	-,01424	,15111	1,000
Diğer	Hekim	**-,54019***	,16664	,011
	Yardımcı Sağlık Personeli	,11480	,07349	,522
	Yönetici	-,07381	,30879	,999
	İdari çalışan	,01424	,15111	1,000

* 0,05 Önem seviyesinde anlamlı

Bu bilgiler doğrultusunda çalışanların kurumdaki görevlerine ilişkin H_6 hipotezi kabul edilmiştir. Bu durumda hipotez testlerinin sonucu, Kayseri'deki özel hastane çalışanlarının kurumsal yönetim algı puanları kurumdaki görevleri bakımından birbirinden farklıdır şeklinde yorumlanabilir.

Tablo 4.35. Kurumda Çalışma Sürelerine Göre Kurumsal Yönetim Algısı Ölçeğinin Değerlendirilmesi

Paydaşlarla İlgili Şirket Politikası		**Tanımlayıcı İstatistikler**			**Levene Testi**		**ANOVA**	
		n	$\overline{x}$	**s**	**F**	**σ**	**F**	**p**
Kurumdaki Çalışma Süresi	1 Yıldan Az	115	3,7452	,91513	,733	,570	1,006	,266
	1 – 3 Yıl Arası	168	3,5746	,87738				
	4 – 6 Yıl Arası	105	3,6308	,86697				
	7 – 9 Yıl Arası	92	3,6530	,82420				
	10 Yıl ve Üzeri	88	3,4781	,89353				
İç Paydaşlar ve Sosyal Sorumluluk		**Tanımlayıcı İstatistikler**			**Levene Testi**		**ANOVA**	
		n	$\overline{x}$	**F**	**f**	**σ**	**F**	**p**
Kurumdaki Çalışma Süresi	1 Yıldan Az	115	3,6065	,86575	,953	,433	3,765	**,005***
	1 – 3 Yıl Arası	168	3,3549	,85912				
	4 – 6 Yıl Arası	105	3,2619	,75549				
	7 – 9 Yıl Arası	92	3,2060	,87816				
	10 Yıl ve Üzeri	88	3,3521	,86104				
Çalışan Hakları		**Tanımlayıcı İstatistikler**			**Levene Testi**		**Kruskal – Wallis H**	
		n	$\overline{x}$	**s**	**f**	**σ**	χ^2	**p**
Kurumdaki Çalışma Süresi	1 Yıldan Az	115	3,2406	1,22478	3,405	,009	3,254	,516
	1 – 3 Yıl Arası	168	3,1647	1,02789				
	4 – 6 Yıl Arası	105	3,3048	,98830				
	7 – 9 Yıl Arası	92	3,3297	,90379				
	10 Yıl ve Üzeri	88	3,1250	1,03120				
Genel Kurumsal Yönetim Algısı		**Tanımlayıcı İstatistikler**			**Levene Testi**		**ANOVA**	
		n	$\overline{x}$	χ^2	**f**	**σ**	**F**	**p**
Kurumdaki Çalışma Süresi	1 Yıldan Az	115	3,6369	,79258	1,081	,365	2,137	,075
	1 – 3 Yıl Arası	168	3,4490	,75619				
	4 – 6 Yıl Arası	105	3,4690	,71044				
	7 – 9 Yıl Arası	92	3,4883	,71487				
	10 Yıl ve Üzeri	88	3,3386	,74298				

* 0,05 Önem seviyesinde anlamlı

Katılımcıların kurumdaki çalışma süreleri açısından "iç paydaşlar ve sosyal sorumluluk" durumları arasındaki farklılığın 0,05 anlamlılık düzeyinde istatistiki açıdan farklı olduğu Tablo 4.35'da görülmektedir. Hangi ortalamanın birbirinden farklı olduğunun belirlenmesi amacıyla Post-hoc testlerine bakılmıştır.

Çoklu karşılaştırma testlerini içeren Tablo 4.36. incelendiğinde, Tukey HSD testine göre 1 yıldan az grubunun diğer gruplardaki katılımcıların "iç paydaşlar ve sosyal sorumluluk" düzeyleri arasındaki farklılığın istatistiki açıdan anlamlı olduğu görülmektedir.

Tablo 4.36. Kurumda Çalışma Süresinin İç Paydaşlar ve Sosyal Sorumluluk Algı Düzeyindeki Rolüne İlişkin Grup İstatistikleri

(I) Kurumda Çalışma Süresi	(J) Kurumda Çalışma Süresi	Ortalama Farkları (I-J)	Std. Hata	p
1 yıldan az	1-3 yıl	,25161	,10236	,102
	4-6 yıl	**,34462***	,11416	,022
	7-9 yıl	**,33478***	,11830	,039
	10 yıl ve üzeri	**,40056***	,11979	,008
1-3 yıl	1 yıldan az	-,25161	,10236	,102
	4-6 yıl	,09301	,10522	,903
	7-9 yıl	,08317	,10970	,942
	10 yıl ve üzeri	,14894	,11130	,667
4-6 yıl	1 yıldan az	**-,34462***	,11416	,022
	1-3 yıl	-,09301	,10522	,903
	7-9 yıl	-,00983	,12078	1,000
	10 yıl ve üzeri	,05594	,12224	,991
7-9 yıl	1 yıldan az	**-,33478***	,11830	,039
	1-3 yıl	-,08317	,10970	,942
	4-6 yıl	,00983	,12078	1,000
	10 yıl ve üzeri	,06577	,12611	,985
10 yıl ve üzeri	1 yıldan az	**-,40056***	,11979	,008
	1-3 yıl	-,14894	,11130	,667
	4-6 yıl	-,05594	,12224	,991
	7-9 yıl	-,06577	,12611	,985

* 0,05 Önem seviyesinde anlamlı

Bu bilgiler doğrultusunda çalışanların kurumda çalışma yıllarına ilişkin H_7 hipotezi kabul edilmiştir. Bu durumda hipotez testlerinin sonucu, Kayseri'deki özel hastane çalışanlarının kurumsal yönetim algı puanları kurumda çalışma süresi bakımından birbirinden farklıdır şeklinde yorumlanabilir.

4.9.5. İş Tatmin Ölçeğine İlişkin Bulgular

Bütün faktörlerin normal dağılıma uygun olduğu yani çarpıklık ve basıklık değerlerinin -1 ile +1 arasında olduğu Tablo 4.16 (Faktörlere Ait Tanımlayıcı İstatistikler Tablosu)'de görülmektedir. Varyans homojenliği şartının sağlanıp sağlanmamasına göre parametrik veya karşılığı olan non-parametrik metodlar kullanılacaktır.

Leyene's testi p>0,05 ise varyanslar bağımsız gruplara homojen dağılıyor ve parametrik testler kullanılabilir; p<0,05 ise varyanslar gruplara homojen dağılmıyor ve non-parametrik testler kullanılabilir.

Tablo 4.37. Çalışılan Kuruma Göre İş Tatmin Ölçeğinin Değerlendirilmesi

Kişisel ve Yönetsel Tatmin		**Tanımlayıcı İstatistikler**			**Levene Testi**		**Kruskal – Wallis H**	
		n	$\overline{x}$	**s**	**f**	**σ**	χ^2	**p**
Çalıştığı Kurum	A Hastanesi	122	3,5035	,71822	4,075	,003	55,218	**,000***
	B Hastanesi	97	3,5493	,97772				
	C Hastanesi	113	3,3262	,95802				
	D Hastanesi	108	2,8413	,98537				
	E Hastanesi	128	3,7400	,93694				
Dışsal Tatmin		**Tanımlayıcı İstatistikler**			**Levene Testi**		**Kruskal – Wallis H**	
		n	$\overline{x}$	**s**	**f**	**σ**	χ^2	**p**
Çalıştığı Kurum	A Hastanesi	122	3,3224	,75537	7,113	,000	7,412	,116
	B Hastanesi	97	3,2423	1,07206				
	C Hastanesi	113	3,1106	1,08736				
	D Hastanesi	108	3,3210	,80455				
	E Hastanesi	128	3,4531	,99845				
İçsel Tatmin		**Tanımlayıcı İstatistikler**			**Levene Testi**		**ANOVA**	
		n	$\overline{x}$	**s**	**f**	**σ**	**F**	**p**
Çalıştığı Kurum	A Hastanesi	122	3,8873	,67198	2,288	,059	12,416	**,000***
	B Hastanesi	97	4,0026	,79015				
	C Hastanesi	113	3,7566	,90968				
	D Hastanesi	108	3,3218	,79429				
	E Hastanesi	128	3,9766	,92347				
Toplam İş Tatmin Puanı		**Tanımlayıcı İstatistikler**			**Levene Testi**		**Kruskal – Wallis H**	
		n	$\overline{x}$	**s**	**f**	**σ**	χ^2	**p**
Çalıştığı Kurum	A Hastanesi	122	3,5525	,63652	4,392	,002	35,607	**,000***
	B Hastanesi	97	3,5479	,88931				
	C Hastanesi	113	3,3562	,90099				
	D Hastanesi	108	3,1472	,71607				
	E Hastanesi	128	3,7047	,89188				

* 0,05 Önem seviyesinde anlamlı

Katılımcıların çalıştıkları kurum açısından "kişisel ve yönetsel tatmin", "içsel tatmin" ve "toplam iş tatmini" durumları arasındaki farklılığın 0,05 anlamlılık düzeyinde

istatistiki açıdan farklı oluğu Tablo 4.37'da görülmektedir. Hangi ortalamanın birbirinden farklı olduğunun belirlenmesi amacıyla Post-hoc testlerine bakılmıştır.

Çoklu karşılaştırma testlerini içeren Tablo 4.38. incelendiğinde, Tukey HSD testine göre "D" hastanesi ve diğer hastaneler arasında iş tatmin düzeyleri arasındaki farklılığın istatistiki açıdan anlamlı olduğu görülmektedir. "Kişisel ve yönetsel tatmin" düzeyleri bakımından diğer hastanelerdeki katılımcıların "D" hastanesindeki katılımcılara göre daha yüksek ortalamaya sahip oldukları görülmektedir.

Tablo 4.38. Çalışılan Kurumun Kişisel ve Yönetsel Tatmin Düzeyindeki Rolüne İlişkin Grup İstatistikleri

(I) Çalıştığınız Kurum	(J) Çalıştığınız Kurum	Ortalama Farkları (I-J)	Std. Hata	p
A Hastanesi	B Hastanesi	-,04582	,11867	1,000
	C Hastanesi	,17734	,11113	,695
	D Hastanesi	**,66224***	,11497	,000
	E Hastanesi	-,23644	,10529	,229
B Hastanesi	A Hastanesi	,04582	,11867	1,000
	C Hastanesi	,22317	,13408	,642
	D Hastanesi	**,70807***	,13728	,000
	E Hastanesi	-,19062	,12928	,784
C Hastanesi	A Hastanesi	-,17734	,11113	,695
	B Hastanesi	-,22317	,13408	,642
	D Hastanesi	**,48490***	,13081	,003
	E Hastanesi	**-,41379***	,12239	,008
D Hastanesi	A Hastanesi	**-,66224***	,11497	,000
	B Hastanesi	**-,70807***	,13728	,000
	C Hastanesi	**-,48490***	,13081	,003
	E Hastanesi	**-,89869***	,12589	,000
E Hastanesi	A Hastanesi	,23644	,10529	,229
	B Hastanesi	,19062	,12928	,784
	C Hastanesi	**,41379***	,12239	,008
	D Hastanesi	**,89869***	,12589	,000

* 0,05 Önem seviyesinde anlamlı

Çoklu karşılaştırma testlerini içeren Tablo 4.39. incelendiğinde, Tukey HSD testine göre "D" hastanesi ve diğer hastaneler arasında iş tatmin düzeyleri arasındaki farklılığın istatistiki açıdan anlamlı olduğu görülmektedir. "İçsel tatmin" düzeyleri bakımından diğer hastanelerdeki katılımcıların "D" hastanesindeki katılımcılara göre daha yüksek ortalamaya sahip oldukları görülmektedir.

Tablo 4.39. Çalışılan Kurumun İçsel Tatmin Düzeyindeki Rolüne İlişkin Grup İstatistikleri

(I) Çalıştığınız Kurum	(J) Çalıştığınız Kurum	Ortalama Farkları (I-J)	Std. Hata	p
A Hastanesi	B Hastanesi	-,11528	,11221	,843
	C Hastanesi	,13066	,10770	,744
	D Hastanesi	**,56554***	,10898	,000
	E Hastanesi	-,08927	,10437	,913
B Hastanesi	A Hastanesi	,11528	,11221	,843
	C Hastanesi	,24594	,11417	,199
	D Hastanesi	**,68082***	,11539	,000
	E Hastanesi	,02601	,11104	,999
C Hastanesi	A Hastanesi	-,13066	,10770	,744
	B Hastanesi	-,24594	,11417	,199
	D Hastanesi	**,43488***	,11100	,001
	E Hastanesi	-,21993	,10648	,237
D Hastanesi	A Hastanesi	**-,56554***	,10898	,000
	B Hastanesi	**-,68082***	,11539	,000
	C Hastanesi	**-,43488***	,11100	,001
	E Hastanesi	**-,65480***	,10778	,000
E Hastanesi	A Hastanesi	,08927	,10437	,913
	B Hastanesi	-,02601	,11104	,999
	C Hastanesi	,21993	,10648	,237
	D Hastanesi	,65480*	,10778	,000

* 0,05 Önem seviyesinde anlamlı

Çoklu karşılaştırma testlerini içeren Tablo 4.40. incelendiğinde, Tukey HSD testine göre "D" hastanesi ve diğer hastaneler arasında iş tatmin düzeyleri arasındaki farklılığın istatistiki açıdan anlamlı olduğu görülmektedir. "Toplam iş tatmin" düzeyleri bakımından diğer hastanelerdeki katılımcıların "D" hastanesindeki katılımcılara göre daha yüksek ortalamaya sahip oldukları görülmektedir.

Tablo 4.40. Çalışılan Kurumun Toplam İş Tatmin Düzeyindeki Rolüne İlişkin Grup İstatistikleri

(I) Çalıştığınız Kurum	(J) Çalıştığınız Kurum	Ortalama Farkları (I-J)	Std. Hata	p
A Hastanesi	B Hastanesi	,00452	,10712	1,000
	C Hastanesi	,19626	,10249	,444
	D Hastanesi	**,40524***	,08983	,000
	E Hastanesi	-,15223	,09765	,723
B Hastanesi	A Hastanesi	-,00452	,10712	1,000
	C Hastanesi	,19174	,12384	,731
	D Hastanesi	**,40072***	,11358	,005
	E Hastanesi	-,15675	,11987	,882
C Hastanesi	A Hastanesi	-,19626	,10249	,444
	B Hastanesi	-,19174	,12384	,731
	D Hastanesi	,20897	,10923	,444
	E Hastanesi	**-,34849***	,11575	,029
D Hastanesi	A Hastanesi	**-,40524***	,08983	,000
	B Hastanesi	**-,40072***	,11358	,005
	C Hastanesi	-,20897	,10923	,444
	E Hastanesi	**-,55747***	,10470	,000
E Hastanesi	A Hastanesi	,15223	,09765	,723
	B Hastanesi	,15675	,11987	,882
	C Hastanesi	**,34849***	,11575	,029
	D Hastanesi	**,55747***	,10470	,000

* 0,05 Önem seviyesinde anlamlı

Bu bilgiler doğrultusunda çalışılan kuruma ilişkin H_8 hipotezi kabul edilmiştir. Bu durumda hipotez testlerinin sonuncu, Kayseri'deki özel hastane çalışanlarının iş tatmin düzeyleri çalışılan kuruma göre birbirinden farklıdır şeklinde yorumlanabilir.

Tablo 4.41. Yaşa Göre İş Tatmin Ölçeğinin Değerlendirilmesi

Kişisel ve Yönetsel Tatmin		**Tanımlayıcı İstatistikler**			**Levene Testi**		**Kruskal – Wallis H**	
		n	$\overline{x}$	**s**	**f**	**σ**	χ^2	**p**
Yaş Grupları	18 – 29 Arası	276	3,4405	,95226	3,281	,021	,297	,586
	30 – 39 Arası	186	3,3986	,95021				
	40 – 49 Arası	84	3,3793	,91527				
	50 ve Üzeri	22	3,0714	1,31209				
Dışsal Tatmin		**Tanımlayıcı İstatistikler**			**Levene Testi**		**Kruskal – Wallis H**	
		n	$\overline{x}$	**s**	**f**	**σ**	χ^2	**p**
Yaş Grupları	18 – 29 Arası	276	3,2856	1,01645	3,037	,029	,968	,325
	30 – 39 Arası	186	3,2177	,91431				
	40 – 49 Arası	84	3,4444	,81005				
	50 ve Üzeri	22	3,5152	,92139				
İçsel Tatmin		**Tanımlayıcı İstatistikler**			**Levene Testi**		**ANOVA**	
		n	$\overline{x}$	**s**	**f**	**σ**	**F**	**p**
Yaş Grupları	18 – 29 Arası	276	3,9275	,85955	2,156	,092	4,965	**,002***
	30 – 39 Arası	186	3,6788	,80788				
	40 – 49 Arası	84	3,6964	,80946				
	50 ve Üzeri	22	3,4545	1,15118				
Toplam İş Tatmin Puanı		**Tanımlayıcı İstatistikler**			**Levene Testi**		**ANOVA**	
		n	$\overline{x}$	**s**	**f**	**σ**	**F**	**p**
Yaş Grupları	18 – 29 Arası	276	3,5120	,85281	1,694	,167	,704	,550
	30 – 39 Arası	186	3,4188	,80634				
	40 – 49 Arası	84	3,4833	,75774				
	50 ve Üzeri	22	3,3227	1,05849				

* 0,05 Önem seviyesinde anlamlı

Katılımcıların yaş grupları açısından "içsel tatmin" durumları arasındaki farklılığın 0,05 anlamlılık düzeyinde istatistiki açıdan farklı olduğu Tablo 4.41'de görülmektedir. Hangi ortalamanın birbirinden farklı olduğunun belirlenmesi amacıyla Post-hoc testlerine bakılmıştır.

Çoklu karşılaştırma testlerini içeren Tablo 4.42. incelendiğinde, Tukey HSD testine göre 18-29 yaş grubu ve 30-39 yaş grubundaki katılımcıların iş tatmin düzeyleri arasındaki farklılığın istatistiki açıdan anlamlı olduğu görülmektedir. "İçsel tatmin" açısından 18-29 yaş grubundaki katılımcıların (3,9275) 30-39 yaş grubundaki katılımcılara göre (3,6788) daha yüksek ortalamaya sahip oldukları görülmektedir.

Tablo 4.42. Yaşın İçsel Tatmin Düzeyindeki Rolüne İlişkin Grup İstatistikleri

(I) Yaşınız	(J) Yaşınız	Ortalama Farkları (I-J)	Std. Hata	p
18-29	30-39	**,24877***	,08050	,011
	40-49	,23111	,10574	,128
	50 ve üstü	,47299	,18799	,059
30-39	18-29	**-,24877***	,08050	,011
	40-49	-,01767	,11155	,999
	50 ve üstü	,22422	,19132	,645
40-49	18-29	-,23111	,10574	,128
	30-39	,01767	,11155	,999
	50 ve üstü	,24188	,20323	,633
50 ve üstü	18-29	-,47299	,18799	,059
	30-39	-,22422	,19132	,645
	40-49	-,24188	,20323	,633

* 0,05 Önem seviyesinde anlamlı

Bu bilgiler doğrultusunda çalışanların yaşlarına ilişkin H_9 hipotezi kabul edilmiştir. Bu durumda hipotez testlerinin sonucu, Kayseri'deki özel hastane çalışanlarının iş tatmin düzeyleri, çalışanların yaşlarına göre birbirinden farklıdır şeklinde yorumlanabilir.

Tablo 4.43. Cinsiyetlerine Göre İş Tatmin Ölçeğinin Değerlendirilmesi

Kişisel ve Yönetsel Tatmin		**Tanımlayıcı İstatistikler**			**Levene Testi**		**Mann-Whitney U**	
		n	$\overline{x}$	**s**	**f**	**σ**	**z**	**p**
Cinsiyet Grupları	Kadın	369	3,4232	1,05930	9,171	,003	-,545	,586
	Erkek	199	3,3668	,90643				
Dışsal Tatmin		**Tanımlayıcı İstatistikler**			**Levene Testi**		**t Testi**	
		n	$\overline{x}$	**s**	**f**	**σ**	**t**	**p**
Cinsiyet Grupları	Kadın	369	3,2687	,92460	2,660	,103	,920	,358
	Erkek	199	3,3459	1,00447				
İçsel Tatmin		**Tanımlayıcı İstatistikler**			**Levene Testi**		**Mann – Whitney U**	
		n	$\overline{x}$	**s**	**f**	**σ**	**z**	**p**
Cinsiyet Grupları	Kadın	369	3,8286	,82972	5,890	,016	-1,251	,211
	Erkek	199	3,7286	,90515				
Toplam İş Tatmin Puanı		**Tanımlayıcı İstatistikler**			**Levene Testi**		**Mann – Whitney U**	
		n	$\overline{x}$	**s**	**f**	**σ**	**z**	**p**
Cinsiyet Grupları	Kadın	369	3,4772	,91297	10,095	,002	-,258	,796
	Erkek	199	3,4563	,78686				

* 0,05 Önem seviyesinde anlamlı

Katılımcıların "kişisel ve yönetsel tatmin", "dışsal tatmin", "içsel tatmin" ve "toplam iş tatmin" puanı için görüşlerinin cinsiyete göre gösterdiği farklılık istatistiki açıdan anlamlı değildir.

Bu bilgiler doğrultusunda çalışanların cinsiyet durumlarına ilişkin H_{10} hipotezi reddedilmiştir. Bu durumda hipotez testlerinin sonucu, Kayseri'deki özel hastane çalışanlarının iş tatmin düzeyleri çalışanların cinsiyetleri bakımından birbirinden farklı değildir şeklinde yorumlanabilir.

Tablo 4.44. Medeni Duruma Göre İş Tatmin Ölçeğinin Değerlendirilmesi

Kişisel ve Yönetsel Tatmin		**Tanımlayıcı İstatistikler**			**Levene Testi**		**ANOVA**	
		n	$\bar{x}$	**s**	**f**	**σ**	**F**	**p**
Medeni Durum	Evli	262	3,4417	,95196	1,214	,298	1,485	,227
	Bekar	259	3,4054	,95365				
	Diğer	47	3,1793	1,05335				
Dışsal Tatmin		**Tanımlayıcı İstatistikler**			**Levene Testi**		**ANOVA**	
		n	$\bar{x}$	**s**	**f**	**σ**	**F**	**p**
Medeni Durum	Evli	262	3,3359	,93533	2,983	,051	,430	,651
	Bekar	259	3,2606	1,00224				
	Diğer	47	3,2660	,76428				
İçsel Tatmin		**Tanımlayıcı İstatistikler**			**Levene Testi**		**ANOVA**	
		n	$\bar{x}$	**s**	**f**	**σ**	**F**	**p**
Medeni Durum	Evli	262	3,7786	,82562	1,017	,362	2,828	,060
	Bekar	259	3,8552	,87148				
	Diğer	47	3,5372	,91927				
Toplam İş Tatmin Puanı		**Tanımlayıcı İstatistikler**			**Levene Testi**		**ANOVA**	
		n	$\bar{x}$	**s**	**f**	**σ**	**F**	**p**
Medeni Durum	Evli	262	3,4947	,81958	,315	,730	1,051	,350
	Bekar	259	3,4749	,84763				
	Diğer	47	3,3043	,81826				

* 0,05 Önem seviyesinde anlamlı

Katılımcıların "kişisel ve yönetsel tatmin", "dışsal tatmin", "içsel tatmin" ve "toplam iş tatmin" puanı için görüşlerinin medeni durumlarına göre gösterdiği farklılık istatistiki açıdan anlamlı değildir.

Bu bilgiler doğrultusunda çalışanların medeni durumlarına ilişkin H_{11} hipotezi reddedilmiştir. Bu durumda hipotez testlerinin sonucu, Kayseri'deki özel hastane çalışanlarının iş tatmin düzeyleri çalışanların medeni durumları bakımından birbirinden farklı değildir şeklinde yorumlanabilir.

Tablo 4.45. Öğrenim Durumuna Göre İş Tatmin Ölçeğinin Değerlendirilmesi

Kişisel ve Yönetsel Tatmin		**Tanımlayıcı İstatistikler**			**Levene Testi**		**ANOVA**	
		n	$\overline{x}$	**s**	**F**	**σ**	**F**	**p**
Öğrenim Durumları	İlköğrenim	36	3,7899	1,16977	1,835	,121	2,453	**,045***
	Lise	243	3,4974	,97431				
	Önlisans	134	3,2761	,86555				
	Lisans	115	3,2683	,93336				
	Lisansüstü	40	3,6571	1,00485				
Dışsal Tatmin		**Tanımlayıcı İstatistikler**			**Levene Testi**		**ANOVA**	
		n	$\overline{x}$	**s**	**f**	**σ**	**F**	**p**
Öğrenim Durumları	İlköğrenim	36	3,6528	,93806	,196	,941	3,951	**,004***
	Lise	243	3,3827	,98524				
	Önlisans	134	3,1368	,90848				
	Lisans	115	3,1290	,89809				
	Lisansüstü	40	3,4583	,92892				
İçsel Tatmin		**Tanımlayıcı İstatistikler**			**Levene Testi**		**Kruskal – Wallis H**	
		n	$\overline{x}$	**s**	**f**	**σ**	χ^2	**p**
Öğrenim Durumları	İlköğrenim	36	3,6736	,99968	2,818	,025	3,079	,545
	Lise	243	3,8282	,87996				
	Önlisans	134	3,7836	,81446				
	Lisans	115	3,7565	,74520				
	Lisansüstü	40	3,8313	1,03680				
Toplam İş Tatmin Puanı		**Tanımlayıcı İstatistikler**			**Levene Testi**		**ANOVA**	
		n	$\overline{x}$	**s**	**f**	**σ**	**F**	**p**
Öğrenim Durumları	İlköğrenim	36	3,5611	,93824	1,123	,345	2,539	**,039***
	Lise	243	3,5486	,85932				
	Önlisans	134	3,3601	,74956				
	Lisans	115	3,3361	,77557				
	Lisansüstü	40	3,6625	,92222				

* 0,05 Önem seviyesinde anlamlı

Katılımcıların öğrenim durumları açısından "kişisel ve yönetsel tatmin", "dışsal tatmin" ve "toplam tatmin" durumları arasındaki farklılığın 0,05 anlamlılık düzeyinde istatistiki açıdan farklı olduğu Tablo 4.45'de görülmektedir. Hangi ortalamanın birbirinden farklı olduğunun belirlenmesi amacıyla Post-hoc testlerine bakılmıştır.

Çoklu karşılaştırma testlerini içeren Tablo 4.46. incelendiğinde, LSD testine göre lise, önlisans ve lisans gruplarındaki katılımcıların "kişisel ve yönetsel tatmin" düzeyleri arasındaki farklılığın istatistiki açıdan anlamlı olduğu ve lise grubundaki katılımcıların (3,4974) önlisans grubundaki katılımcılara (3,2761) ve lisans grubundaki katılımcılara göre (3,2683) daha yüksek ortalamaya sahip oldukları görülmektedir. Ayrıca lisansüstü grubundaki katılımcıların (3,6571) önlisans grubundaki katılımcılara (3,2761) ve lisans grubundaki katılımcılara göre (3,2683) daha yüksek ortalamaya sahip oldukları görülmektedir.

Tablo 4.46. Öğrenim Durumunun Kişisel ve Yönetsel Tatmin Düzeyindeki Rolüne İlişkin Grup İstatistikleri

(I) Öğrenim Durumunuz	(J) Öğrenim Durumunuz	Ortalama Farkları (I-J)	Std. Hata	p
İlköğrenim	Lise	-,10450	,17096	,541
	Önlisans	,11674	,17971	,516
	Lisans	,12453	,18283	,496
	Lisansüstü	-,26429	,21993	,230
Lise	İlköğrenim	,10450	,17096	,541
	Önlisans	**,22124***	,10301	,032
	Lisans	**,22903***	,10835	,035
	Lisansüstü	-,15979	,16335	,328
Önlisans	İlköğrenim	-,11674	,17971	,516
	Lise	**-,22124***	,10301	,032
	Lisans	,00780	,12169	,949
	Lisansüstü	**-,38102***	,17248	,028
Lisans	İlköğrenim	-,12453	,18283	,496
	Lise	**-,22903***	,10835	,035
	Önlisans	-,00780	,12169	,949
	Lisansüstü	**-,38882***	,17573	,027
Lisansüstü	İlköğrenim	,26429	,21993	,230
	Lise	,15979	,16335	,328
	Önlisans	**,38102***	,17248	,028
	Lisans	**,38882***	,17573	,027

* 0,05 Önem seviyesinde anlamlı

Çoklu karşılaştırma testlerini içeren Tablo 4.47. incelendiğinde, LSD testine göre ilköğrenim grubundaki katılımcıların önlisans ve lisans gruplarındaki katılımcıların "dışsal tatmin" düzeyleri arasındaki farklılığın istatistiki açıdan anlamlı olduğu ve ilköğrenim grubundaki katılımcıların (3,6528) önlisans grubundaki katılımcılara (3,1368) ve lisans grubundaki katılımcılara göre (3,1290) daha yüksek ortalamaya sahip oldukları görülmektedir.

Tablo 4.47. Öğrenim Durumunun Dışsal Tatmin Düzeyindeki Rolüne İlişkin Grup İstatistikleri

(I) Öğrenim Durumunuz	(J) Öğrenim Durumunuz	Ortalama Farkları (I-J)	Std. Hata	p
İlköğrenim	Lise	,27006	,16848	,496
	Önlisans	**,51596***	,17710	,030
	Lisans	**,52379***	,18017	,031
	Lisansüstü	,19444	,21673	,898
Lise	İlköğrenim	-,27006	,16848	,496
	Önlisans	,24590	,10151	,111
	Lisans	,25373	,10678	,123
	Lisansüstü	-,07562	,16097	,990
Önlisans	İlköğrenim	**-,51596***	,17710	,030
	Lise	-,24590	,10151	,111
	Lisans	,00783	,11992	1,000
	Lisansüstü	-,32152	,16998	,323
Lisans	İlköğrenim	**-,52379***	,18017	,031
	Lise	-,25373	,10678	,123
	Önlisans	-,00783	,11992	1,000
	Lisansüstü	-,32935	,17317	,317
Lisansüstü	İlköğrenim	-,19444	,21673	,898
	Lise	,07562	,16097	,990
	Önlisans	,32152	,16998	,323
	Lisans	,32935	,17317	,317

* 0,05 Önem seviyesinde anlamlı

Çoklu karşılaştırma testlerini içeren Tablo 4.48. incelendiğinde, LSD testine göre lise, önlisans ve lisans gruplarındaki katılımcıların "toplam tatmin" düzeyleri arasındaki farklılığın istatistiki açıdan anlamlı olduğu ve lise grubundaki katılımcıların (3,5486) önlisans grubundaki katılımcılara (3,3601) ve lisans grubundaki katılımcılara göre (3,3361) daha yüksek ortalamaya sahip oldukları görülmektedir. Ayrıca lisansüstü grubundaki katılımcıların (3,6625) önlisans grubundaki katılımcılara (3,3601) ve lisans grubundaki katılımcılara göre (3,3361) daha yüksek ortalamaya sahip oldukları görülmektedir.

Tablo 4.48. Öğrenim Durumunun Toplam Tatmin Düzeyindeki Rolüne İlişkin Grup İstatistikleri

(I) Öğrenim Durumunuz	(J) Öğrenim Durumunuz	Ortalama Farkları (I-J)	Std. Hata	p
İlköğrenim	Lise	,01255	,14787	,932
	Önlisans	,20104	,15543	,196
	Lisans	,22502	,15813	,155
	Lisansüstü	-,10139	,19022	,594
Lise	İlköğrenim	-,01255	,14787	,932
	Önlisans	**,18849***	,08909	,035
	Lisans	**,21247***	,09372	,024
	Lisansüstü	-,11394	,14128	,420
Önlisans	İlköğrenim	-,20104	,15543	,196
	Lise	**-,18849***	,08909	,035
	Lisans	,02399	,10525	,820
	Lisansüstü	**-,30243***	,14918	,043
Lisans	İlköğrenim	-,22502	,15813	,155
	Lise	**-,21247***	,09372	,024
	Önlisans	-,02399	,10525	,820
	Lisansüstü	**-,32641***	,15199	,032
Lisansüstü	İlköğrenim	,10139	,19022	,594
	Lise	,11394	,14128	,420
	Önlisans	**,30243***	,14918	,043
	Lisans	**,32641***	,15199	,032

* 0,05 Önem seviyesinde anlamlı

Bu bilgiler doğrultusunda çalışanların öğrenim durumlarına ilişkin H_{12} hipotezi kabul edilmiştir. Bu durumda hipotez testlerinin sonucu, Kayseri'deki özel hastane çalışanlarının iş tatmin düzeyleri çalışanların öğrenim durumları bakımından birbirinden farklıdır şeklinde yorumlanabilir.

Tablo 4.49. Kurumdaki Görevlerine Göre İş Tatmin Ölçeğinin Değerlendirilmesi

Kişisel ve Yönetsel Tatmin		**Tanımlayıcı İstatistikler**			**Levene Testi**		**Kruskal – Wallis H**	
		n	$\overline{x}$	**s**	**f**	**σ**	χ^2	**p**
Kurumdaki Görev	Hekim	23	4,0062	,91623	2,718	,029	11,265	**,024***
	Yrd. Sağlık Prs.	370	3,3537	,93611				
	Yönetici	6	3,3095	1,57899				
	İdari Çalışan	29	3,4532	,74531				
	Diğer	140	3,4296	1,02351				
Dışsal Tatmin		**Tanımlayıcı İstatistikler**			**Levene Testi**		**Kruskal – Wallis H**	
		n	$\overline{x}$	**s**	**f**	**σ**	χ^2	**p**
Kurumdaki Görev	Hekim	23	3,7899	,82299	2,457	,045	17,947	**,001***
	Yrd. Sağlık Prs.	370	3,1707	,97688				
	Yönetici	6	3,3889	1,30242				
	İdari Çalışan	29	3,5862	,65861				
	Diğer	140	3,4810	,88465				
İçsel Tatmin		**Tanımlayıcı İstatistikler**			**Levene Testi**		**ANOVA**	
		n	$\overline{x}$	**s**	**f**	**σ**	**F**	**p**
Kurumdaki Görev	Hekim	23	4,3478	,66032	1,090	,361	2,816	**,025***
	Yrd. Sağlık Prs.	370	3,7953	,86650				
	Yönetici	6	3,7083	1,33619				
	İdari Çalışan	29	3,7672	,74979				
	Diğer	140	3,7071	,83695				
Toplam İş Tatmin Puanı		**Tanımlayıcı İstatistikler**			**Levene Testi**		**ANOVA**	
		n	$\overline{x}$	**s**	**f**	**σ**	**F**	**p**
Kurumdaki Görev	Hekim	23	4,0522	,73089	2,267	,061	3,696	**,006***
	Yrd. Sağlık Prs.	370	3,4058	,83118				
	Yönetici	6	3,4333	1,31403				
	İdari Çalışan	29	3,5776	,58517				
	Diğer	140	3,5229	,83959				

* 0,05 Önem seviyesinde anlamlı

Katılımcıların kurumdaki görevleri açısından “kişisel ve yönetsel tatmin”, “dışsal tatmin”, “içsel tatmin” ve “toplam iş tatmini” durumları arasındaki farklılığın 0,05 anlamlılık düzeyinde istatistiki açıdan farklı olduğu Tablo 4.49’de görülmektedir. Hangi ortalamanın birbirinden farklı olduğunun belirlenmesi amacıyla Post-hoc testlerine bakılmıştır.

Çoklu karşılaştırma testlerini içeren tablo 4.50. incelendiğinde, Tukey HSD testine göre hekim grubu ve yardımcı sağlık personeli grubundaki katılımcıların "kişisel ve yönetsel tatmin" düzeyleri arasındaki farklılığın istatistiki açıdan anlamlı olduğu ve hekim grubundaki katılımcıların (4,0062) yardımcı sağlık personeli grubundaki katılımcılara göre (3,3537) daha yüksek ortalamaya sahip oldukları görülmektedir

Tablo 4.50. Kurumdaki Görevin Kişisel ve Yönetsel Tatmin Düzeyindeki Rolüne İlişkin Grup İstatistikleri

(I) Kurumdaki Göreviniz	(J) Kurumdaki Göreviniz	Ortalama Farkları (I-J)	Std. Hata	p
Hekim	Yardımcı Sağlık Personeli	**,65254***	,19715	,028
	Yönetici	,69669	,67233	,984
	İdari çalışan	,55301	,23591	,215
	Diğer	,57662	,20972	,093
Yardımcı Sağlık Personeli	Hekim	**-,65254***	,19715	,028
	Yönetici	,04414	,64645	1,000
	İdari çalışan	-,09953	,14671	,999
	Diğer	-,07592	,09925	,997
Yönetici	Hekim	-,69669	,67233	,984
	Yardımcı Sağlık Personeli	-,04414	,64645	1,000
	İdari çalışan	-,14368	,65931	1,000
	Diğer	-,12007	,65040	1,000
İdari çalışan	Hekim	-,55301	,23591	,215
	Yardımcı Sağlık Personeli	,09953	,14671	,999
	Yönetici	,14368	,65931	1,000
	Diğer	,02361	,16321	1,000
Diğer	Hekim	-,57662	,20972	,093
	Yardımcı Sağlık Personeli	,07592	,09925	,997
	Yönetici	,12007	,65040	1,000
	İdari çalışan	-,02361	,16321	1,000

* 0,05 Önem seviyesinde anlamlı

Çoklu karşılaştırma testlerini içeren tablo 4.51. incelendiğinde, Tukey HSD testine göre yardımcı sağlık personeli grubundaki katılımcılar ile diğer gruplardaki katılımcıların "dışsal tatmin" düzeyleri arasındaki farklılığın istatistiki açıdan anlamlı olduğu ve diğer gruplardaki katılımcıların yardımcı sağlık personeli grubundaki katılımcılara göre daha yüksek ortalamaya sahip oldukları görülmektedir. "Dışsal tatmin" düzeyleri açısından hekim grubundaki katılımcıların (3,7899), idari çalışan (3,5862) ve diğer gruptaki katılımcıların (3,4810) yardımcı sağlık personeli grubundaki katılımcılara göre (3,1707) daha yüksek ortalamaya sahip oldukları görülmektedir. Ayrıca yardımcı idari çalışan grubundaki (3,5862) ve diğer gruptaki katılımcıların (3,4810) sağlık personeli grubundaki katılımcılara (3,1707) göre daha yüksek ortalamaya sahip oldukları görülmektedir.

Tablo 4. 51. Kurumdaki Görevin Dışsal Tatmin Düzeyindeki Rolüne İlişkin Grup İstatistikleri

(I) Kurumdaki Göreviniz	(J) Kurumdaki Göreviniz	Ortalama Farkları (I-J)	Std. Hata	p
Hekim	Yardımcı Sağlık Personeli	**,61913***	,17896	,019
	Yönetici	,40097	,55872	,999
	İdari çalışan	,20365	,21073	,984
	Diğer	,30890	,18719	,685
Yardımcı Sağlık Personeli	Hekim	**-,61913***	,17896	,019
	Yönetici	-,21817	,53413	1,000
	İdari çalışan	**-,41549***	,13243	,032
	Diğer	**-,31023***	,09038	,007
Yönetici	Hekim	-,40097	,55872	,999
	Yardımcı Sağlık Personeli	,21817	,53413	1,000
	İdari çalışan	-,19732	,54559	1,000
	Diğer	-,09206	,53694	1,000
İdari çalışan	Hekim	-,20365	,21073	,984
	Yardımcı Sağlık Personeli	**,41549***	,13243	,032
	Yönetici	,19732	,54559	1,000
	Diğer	,10525	,14334	,998
Diğer	Hekim	-,30890	,18719	,685
	Yardımcı Sağlık Personeli	**,31023***	,09038	,007
	Yönetici	,09206	,53694	1,000
	İdari çalışan	-,10525	,14334	,998

* 0,05 Önem seviyesinde anlamlı

Çoklu karşılaştırma testlerini içeren tablo 4.52. incelendiğinde, Tukey HSD testine göre hekim grubunun yardımcı sağlık personeli ve diğer grubundaki katılımcıların "içsel

tatmin" düzeyleri arasındaki farklılığın istatistiki açıdan anlamlı olduğu ve hekim grubundaki katılımcıların (4,3478) diğer grubundaki katılımcılara (3,7071) ve yardımcı sağlık personeli grubundaki katılımcılara göre (3,7953) daha yüksek ortalamaya sahip oldukları görülmektedir.

Tablo 4.52. Kurumdaki Görevin İçsel Tatmin Düzeyindeki Rolüne İlişkin Grup İstatistikleri

(I) Kurumdaki Göreviniz	(J) Kurumdaki Göreviniz	Ortalama Farkları (I-J)	Std. Hata	p
Hekim	Yardımcı Sağlık Personeli	**,55256***	,18309	,022
	Yönetici	,63949	,39057	,474
	İdari çalışan	,58058	,23789	,106
	Diğer	**,64068***	,19169	,008
Yardımcı Sağlık Personeli	Hekim	**-,55256***	,18309	,022
	Yönetici	,08694	,35064	,999
	İdari çalışan	,02803	,16430	1,000
	Diğer	,08813	,08454	,835
Yönetici	Hekim	-,63949	,39057	,474
	Yardımcı Sağlık Personeli	-,08694	,35064	,999
	İdari çalışan	-,05891	,38212	1,000
	Diğer	,00119	,35520	1,000
İdari çalışan	Hekim	-,58058	,23789	,106
	Yardımcı Sağlık Personeli	-,02803	,16430	1,000
	Yönetici	,05891	,38212	1,000
	Diğer	,06010	,17383	,997
Diğer	Hekim	**-,64068***	,19169	,008
	Yardımcı Sağlık Personeli	-,08813	,08454	,835
	Yönetici	-,00119	,35520	1,000
	İdari çalışan	-,06010	,17383	,997

* 0,05 Önem seviyesinde anlamlı

Çoklu karşılaştırma testlerini içeren tablo 4.53. incelendiğinde, Tukey HSD testine göre hekim grubunun yardımcı sağlık personeli ve diğer grubundaki katılımcıların "toplam iş tatmin" düzeyleri arasındaki farklılığın istatistiki açıdan anlamlı olduğu ve hekim grubundaki katılımcıların (4,0522) diğer grubundaki katılımcılara (3,5229) ve yardımcı sağlık personeli grubundaki katılımcılara göre (3,4058) daha yüksek ortalamaya sahip oldukları görülmektedir.

Tablo 4.53. Kurumdaki Görevin Toplam Tatmin Düzeyindeki Rolüne İlişkin Grup İstatistikleri

(I) Kurumdaki Göreviniz	(J) Kurumdaki Göreviniz	Ortalama Farkları (I-J)	Std. Hata	p
Hekim	Yardımcı Sağlık Personeli	**,64636***	,17722	,003
	Yönetici	,61884	,37804	,474
	İdari çalışan	,47459	,23026	,239
	Diğer	**,52932***	,18554	,036
Yardımcı Sağlık Personeli	Hekim	**-,64636***	,17722	,003
	Yönetici	-,02752	,33939	1,000
	İdari çalışan	-,17178	,15903	,817
	Diğer	-,11705	,08183	,608
Yönetici	Hekim	-,61884	,37804	,474
	Yardımcı Sağlık Personeli	,02752	,33939	1,000
	İdari çalışan	-,14425	,36986	,995
	Diğer	-,08952	,34381	,999
İdari çalışan	Hekim	-,47459	,23026	,239
	Yardımcı Sağlık Personeli	,17178	,15903	,817
	Yönetici	,14425	,36986	,995
	Diğer	,05473	,16825	,998
Diğer	Hekim	**-,52932***	,18554	,036
	Yardımcı Sağlık Personeli	,11705	,08183	,608
	Yönetici	,08952	,34381	,999
	İdari çalışan	-,05473	,16825	,998

* 0,05 Önem seviyesinde anlamlı

Bu bilgiler doğrultusunda çalışanların kurumdaki görevlerine ilişkin H_{13} hipotezi kabul edilmiştir. Bu durumda hipotez testlerinin sonucu, Kayseri'deki özel hastane çalışanlarının iş tatmin düzeyleri çalışanların kurumdaki görevleri bakımından birbirinden farklıdır şeklinde yorumlanabilir.

Tablo 4.54. Kurumda Çalışma Sürelerine Göre İş Tatmin Ölçeğinin Değerlendirilmesi

Kişisel ve Yönetsel Tatmin		**Tanımlayıcı İstatistikler**			**Levene Testi**		**ANOVA**	
		n	$\overline{x}$	**s**	**F**	**σ**	**F**	**p**
Kurumdaki Çalışma Süresi	1 Yıldan Az	115	3,5217	1,06115	1,700	,148	,818	,514
	1 – 3 Yıl Arası	168	3,3240	,96770				
	4 – 6 Yıl Arası	105	3,4163	,89305				
	7 – 9 Yıl Arası	92	3,4363	,90731				
	10 Yıl ve Üzeri	88	3,3506	,95474				
Dışsal Tatmin		**Tanımlayıcı İstatistikler**			**Levene Testi**		**ANOVA**	
		n	$\overline{x}$	**F**	**f**	**σ**	**F**	**p**
Kurumdaki Çalışma Süresi	1 Yıldan Az	115	3,4507	1,03260	2,309	,057	1,368	,244
	1 – 3 Yıl Arası	168	3,3046	,91086				
	4 – 6 Yıl Arası	105	3,1556	,93520				
	7 – 9 Yıl Arası	92	3,2754	,84531				
	10 Yıl ve Üzeri	88	3,2652	1,03995				
İçsel Tatmin		**Tanımlayıcı İstatistikler**			**Levene Testi**		**ANOVA**	
		n	$\overline{x}$	**s**	**f**	**σ**	**F**	**p**
Kurumdaki Çalışma Süresi	1 Yıldan Az	115	3,8870	,88558	1,297	,270	,987	,414
	1 – 3 Yıl Arası	168	3,7961	,91136				
	4 – 6 Yıl Arası	105	3,8476	,71765				
	7 – 9 Yıl Arası	92	3,7092	,84619				
	10 Yıl ve Üzeri	88	3,6903	,87838				
Toplam İş Tatmin Puanı		**Tanımlayıcı İstatistikler**			**Levene Testi**		**ANOVA**	
		n	$\overline{x}$	**s**	**f**	**σ**	**F**	**p**
Kurumdaki Çalışma Süresi	1 Yıldan Az	115	3,5870	,92682	1,829	,122	,753	,556
	1 – 3 Yıl Arası	168	3,4488	,81366				
	4 – 6 Yıl Arası	105	3,4367	,75512				
	7 – 9 Yıl Arası	92	3,4565	,78825				
	10 Yıl ve Üzeri	88	3,4108	,87443				

Katılımcıların "kişisel ve yönetsel tatmin", "dışsal tatmin" "içsel tatmin" ve "toplam iş tatmin puanı" için görüşlerinin kurumdaki çalışma süresine göre gösterdiği farklılık istatistiki açıdan anlamlı değildir.

Bu bilgiler doğrultusunda çalışanların kurumda çalışma süresi durumlarına ilişkin H_{14} hipotezi reddedilmiştir. Bu durumda hipotez testlerinin sonucu, Kayseri'deki özel hastane çalışanlarının iş tatmin düzeyleri çalışanların kurumda çalışma süreleri bakımından birbirinden farklı değildir şeklinde yorumlanabilir.

Değişkenler arasındaki ilişkinin şiddetini/gücünü ölçmede yaygın olarak kullanılan istatistik değerlerinden biri korelasyondur. En yaygın kullanılan korelasyonlardan

"pearson korelasyonu" parametrik testlerden olup, en az aralık seviyesinde ölçüm gerektirmektedir. "Spearman korelasyon" ise non-parametrik bir testtir. Yani analiz edilecek değişkenlerin normal dağılması gibi bir varsayıma ihtiyaç duyulmaz. Bu durum spearman korelasyonunu diğer korelasyon çeşitlerine göre avantajlı hale getirmektedir (Coşkun; Altunışık; Yıldırım, 2017, ss. 238-239).

Tablo 4.55. Kurumsal Yönetim Algısı Ölçeği Puanlarıyla Minnesota İş Tatmini Ölçeği Puanları Arasındaki İlişki Analizi (Spearman Korelasyon Analizi)

		Paydaşlarla İlgili Şirket Politikaları	İç Paydaşlar ve Sosyal Sorumluluk	Çalışan Hakları	Kişisel ve Yönetsel Tatmin	Dışsal Tatmin	İçsel Tatmin	Toplam İş Tatmini	Toplam Kurumsal Yönetim Algısı
Paydaşlarla İlgili Şirket Politikaları	r	1,000	,691**	,230**	,700**	,577**	,671**	,731**	,945**
	p		0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
	n	568	568	568	568	568	568	568	568
İç Paydaşlar ve Sosyal Sorumluluk	r	,691**	1,000	,104*	,585**	,626**	,509**	,659**	,844**
	p	0,000		0,013	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
	n	568	568	568	568	568	568	568	568
Çalışan Hakları	r	,230**	,104*	1,000	,154**	0,041	,143**	,129**	,341**
	p	0,000	0,013		0,000	0,331	0,001	0,002	0,000
	n	568	568	568	568	568	568	568	568
Kişisel ve Yönetsel Tatmin	r	,700**	,585**	,154**	1,000	,648**	,709**	,908**	,704**
	p	0,000	0,000	0,000		0,000	0,000	0,000	0,000
	n	568	568	568	568	568	568	568	568
Dışsal Tatmin	r	,577**	,626**	0,041	,648**	1,000	,631**	,867**	,618**
	p	0,000	0,000	0,331	0,000		0,000	0,000	0,000
	n	568	568	568	568	568	568	568	568
İçsel Tatmin	r	,671**	,509**	,143**	,709**	,631**	1,000	,829**	,655**
	p	0,000	0,000	0,001	0,000	0,000		0,000	0,000
	n	568	568	568	568	568	568	568	568
Toplam İş Tatmini	r	,731**	,659**	,129**	,908**	,867**	,829**	1,000	,747**
	p	0,000	0,000	0,002	0,000	0,000	0,000		0,000
	n	568	568	568	568	568	568	568	568
Toplam Kurumsal Yönetim Algısı	r	,945**	,844**	,341**	,704**	,618**	,655**	,747**	1,000
	p	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	
	n	568	568	568	568	568	568	568	568

Araştırmaya katılan hastane çalışanlarının Kurumsal Yönetim Algısı Ölçeği ve alt boyut puanları ile Minnesota İş Tatmini Ölçeği ve alt boyut puanları arasındaki ilişkisi incelenmiş pozitif yönde anlamlı bir ilişki bulunmuştur ($p<0.01$).

Kurumsal Yönetim Algısı Ölçeği *"Toplam Kurumsal Yönetim Algısı"* puanının Minnesota İş Tatmini Ölçeği ve alt boyutları arasında "*Toplam Tatmin*" (r=0.747,

p<0.01) ve "*Kişisel ve Yönetsel Tatmin",* (r=0.704, p<0.01) yüksek derecede pozitif ilişki var iken "*Dışsal Tatmin"* (r=0.618), p<0.01) ve *"İçsel Tatmin"* (r=0.655), p<0.01) ile orta derecede pozitif yönde bir ilişki vardır.

Minnesota İş Tatmini Ölçeği *"Toplam Tatmin"* puanının Kurumsal Yönetim Algısı Ölçeği ve alt boyutları arasında *"Paydaşlarla İlgili Şirket Politikaları"* (r=0.731, p<0.01), yüksek derecede pozitif ilişki var iken *"İç Paydaşlar ve Sosyal Sorumluluk"* (r=0.659, p<0.01) ile orta derecede pozitif ilişki var iken *"Çalışan Hakları"* (r=0.129, p=0.02) ile arasında ise pozitif yönde zayıf bir ilişki vardır.

TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER

Sağlık sektörü çalışanlarına yönelik olarak yapılan bu çalışmada katılımcıların kurumsal yönetim algıları, *paydaşlarla ilgili şirket politikası, iç paydaşlar ve sosyal sorumluluk ve çalışan hakları* alt boyutları ile değerlendirilmeye çalışılmıştır. İş tatmini bölümü ise *kişisel ve yönetsel tatmin, dışsal tatmin ve içsel tatmin* boyutları ile değerlendirilmeye çalışılmıştır.

İşletmelerin paydaşları iç ve dış paydaşlar olarak sınıflandırılmaktadır. İç paydaşlar olarak değerlendirilen çalışanların verimliliğinin artırılması yönetim kademesinin de verimliliğinin göstergeleri arasındadır. Her geçen gün artan ve yerelden daha fazla küresel bir hal alan rekabet ortamında sürdürülebilir bir yapıya bürünmek isteyen işletmeler şüphesiz ki kurumsal yönetim ilkelerine uygun bir yönetim sergilemelidir. Çalışanların verimliliğini etkileyen unsurlardan olan iş tatmin düzeyini, sermayedarların kim olduğundan daha çok yönetim kademesinin uygulamaları etkileyebilmektedir. Bu doğrultuda çalıştığı işletmenin kurumsal yönetim ilkelerine uygun yönetildiğini düşünen bir çalışanın iş tatmin düzeyinin nasıl etkilendiği bu çalışmada belirlenmeye çalışılmıştır.

Çalışmada elde edilen veriler ülke genelindeki sağlık sektörü çalışanları ve diğer sektörler ile tam olarak genellenemez. Ancak elde edilen veriler ve yapılan analizler bu alanda farklı çalışmaların yapılmasına olanak sağlayabilir.

Çalışma kapsamında Kayseri ilinde yer alan özel sağlık kuruluşu çalışanlarının kurumsal yönetim algısı ve iş tatmin düzeylerinin belirlenmesi için üç alt boyuttan oluşan anket kullanılmıştır. Demografik bulguların elde edilmesi amacıyla hazırlanan yedi soruluk ölçeğin ardından kurumsal yönetim algısı temelinde 25 sorudan oluşan kurumsal yönetim algısı ölçeği ve 20 soruluk iş tatmin ölçeği kullanılmıştır. Anket, çalışmaya katılım sağlama konusunda olumlu tutum sergileyen beş özel hastanenin çalışanlarına uygulanmıştır.

Çalışma kapsamında katılımcıların kurumsal yönetim algısı ve iş tatmin düzeylerinin *çalıştıkları kurum, yaşı, cinsiyeti, medeni durumu, öğrenim durumu, görevi, çalışma süresi* gibi demografik özellikler açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediği araştırılmıştır.

Sağlık sektörü çalışanlarının kurumsal yönetim algısı ve iş tatmin düzeylerinin belirlenmesine yönelik gerçekleştirilen araştırmada yapılan analiz neticesinde elde edilen sonuçlara ve bu sonuçlar üzerinden getirilen önerilere aşağıda yer verilmektedir.

Araştırma analiz sonuçlarında beklenildiği üzere çalışmaya katılanların Kurumsal Yönetim Algısı Ölçeği ve alt boyut puanları ile Minnesota İş Tatmini Ölçeği ve alt boyut puanları arasındaki ilişkisi incelenmiş ve pozitif yönde anlamlı bir ilişki bulunmuştur ($p<0.01$).

Sağlık sektörü çalışanlarının kurumsal yönetim algısı puanları yüksek olan hastanelerde kurumsal yönetim algısı puanı düşük olan hastanelere göre iş tatmin puanları yüksek bulunmuştur. Özellikle *D* hastanesinin hem kurumsal yönetim algısı hem de iş tatmin düzeyi puanlarında diğer hastanelere göre en düşük puan ortalamasına sahip olduğu görülmektedir ($p<0,05$).

Sağlık sektörü çalışanlarının "yaşa" göre analizlerinde kurumsal yönetim algısı ortalamalarında anlamlı bir farklılık tespit edilememiş olsa da *İçsel tatmin* puan ortalamalarında ise *18-29 yaş* aralığında olanlar lehine istatistiksel olarak anlamlı bir fark saptanmıştır ($p<0,05$).

Sağlık sektörü çalışanlarının "cinsiyete" göre analizlerinde iş tatmin düzeylerinde anlamlı bir farklılık tespit edilememiş olsa da *toplam kurumsal yönetim algısı* puan ortalamasında istatistiksel olarak *kadın* çalışanların lehine anlamlı farklılık bulunmuştur ($p<0,05$).

Sağlık sektörü çalışanlarının "medeni durumlarına" göre analizlerinde kurumsal yönetim algısı ve iş tatmin düzeyi puan ortalamalarında anlamlı bir farklılık tespit edilememiştir ($p>0,05$).

Sağlık sektörü çalışanlarının "öğrenim durumlarına" göre analizlerinde *paydaşlarla ilgili şirket politikaları* ve *toplam kurumsal yönetim algısı* puan ortalamalarında *lise* grubundaki katılımcıların lehine anlamlı farklılık bulunmuştur. *İç paydaşlar ve sosyal*

sorumluluk puan ortalamalarında ise *ilköğrenim* grubundaki katılımcıların lehine anlamlı farklılık bulunmuştur (p<0,05). *Dışsal tatmin* puan ortalamalarında *ilköğrenim* grubundaki katılımcıların lehine, *kişisel ve yönetsel tatmin* ile *toplam tatmin* puan ortalamalarında ise *lise* ve *lisansüstü* grubundaki katılımcıların lehine anlamlı farklılık bulunmuştur (p<0,05).

Sağlık sektörü çalışanlarının "kurumdaki görevlerine" göre analizlerinde kurumsal yönetim algısı ölçeğinin ve iş tatmin ölçeğinin tüm alt boyutları puan ortalamalarında *hekim* grubundaki katılımcıların lehine anlamlı farklılık bulunmuştur (p<0,05).

Sağlık sektörü çalışanlarının "çalışma sürelerine" göre analizlerinde ise iş tatmin düzeyi ortalamalarında anlamlı bir farklılık tespit edilememiş olsa da kurumsal yönetim algısı ölçeğinde *iç paydaşlar ve sosyal sorumluluk* (p<0,05) puan ortalamalarında istatistiksel olarak *1 yıldan az* çalışanların lehine anlamlı farklılık bulunmuştur.

Çalışma kapsamında elde edilen veriler ve yapılan analiz sonucunda kurumsal yönetim algısı ve iş tatmin düzeyinin birbirleriyle pozitif yönlü bir ilişki içinde oldukları görülmüştür. Ayrıca sağlık sektörü çalışanlarının kurumsal yönetim algısı ve iş tatmin düzeylerinin demografik özelliklerine farklılık gösterebildiği görülmüştür. Çalışanların kurumsal yönetim konusunda bilgi düzeylerinin artırılması ve yapılan uygulamaların özümsenmesi ile oluşacak iklim verimlilik ve iş tatmini üzerinde olumlu yansımalar yapacaktır. Bu doğrultuda yönetim kademesi alacağı kararlar ve yapacakları uygulamalarla sadece pay sahiplerinin değil tüm paydaşların menfaatlerini koruyabilecektir.

Türkiye'de faaliyet gösteren özel sağlık kuruluşlarının genel itibariyle çok uluslu ortak yapısında olmayıp genel olarak yerel yatırımcıların sahipliğinde olduğu düşünülmektedir. Ancak az sayıdaki firma bünyesinde bulunan çok sayıdaki hastanenin uluslararası sermayeyi çekme çabaları ile bu yapının değişeceği göz önünde bulundurulmalıdır. Özellikle 2020 yılı içerisinde gelişmişlik düzeyi ayırt etmeksizin nerdeyse bütün ülkelere yayılmış olan *covid 19* salgını ile sağlık sektörü enerji ve savunma gibi dünya gündeminin merkezinde yer alan sektörlerden daha çok gündem olmuştur. Bu süreci en iyi yöneten ülkelerin başında yer alan Türkiye küresel anlamda da sermaye sahiplerinin dikkatini üzerine çekmiş olup güçlü ve gelişmeye açık olan sağlık sektörü ile yeni bir döneme girmiştir. Bu doğrultuda sağlık sektöründe faaliyet

gösteren yatırımcı çeşitliliği artarken denetleme ve kontrol gibi mekanizmalar, bilgi asimetrisi vb. nedenlerle yatırımcılar için daha maliyetli hale gelebilecektir. Yatırımcılar için dünya ölçeğinde doğru işletmeyi seçmek her ne kadar karmaşık olsa da finans ve muhasebe kayıtları ile uygulama objektifliği ve verimliliğini doğru yansıtan işletmelerin, yatırımcıların ilgisini çekeceği düşünülmektedir.

Her ne kadar ABD gibi gelişmiş ekonomilerden başlamış olsa da kurumsal yönetim uygulamaları nerdeyse bütün yatırımcıların üzerinde durduğu bir kavramdır. Yatırımcıların yanında kıt bir kaynak olan nitelikli iş gücünün de kurumsal yönetim uygulamalarına göre yönetilen işletmeleri tercih etme konusundaki farkındalığı her geçen gün artmaktadır. Nitelikli iş gücünü işletmeye çekmek ve verimli kılmak için kurumsal yönetim uygulamalarının yanında iş tatmin düzeyinin de önemli olduğu unutulmamalıdır.

Tüm menfaat sahiplerinin işletme hakkında olumlu tutum sergilemeleri için yönetim kademesinin kamuyu vaktinde ve doğru bilgilendirmesinin yanı sıra şeffaf olması gerekmektedir. Dış paydaşlar menfaatlerin korunduğu ve doğru yönetildiği gerçeği ile işletmeye ve yönetime karşı olumlu bir tutum sergileyecektir. Topluma karşı sorumlu uygulamalar ile sosyal sorumluluk alanındaki projeler, işletmelerin marka değeri üzerinde olumlu etki yapabilecek faktörlerdendir. Aynı zamanda iç paydaşların haklarının gözetilmesi, çalışanların ve onları temsil eden sendika ve dernek gibi sivil toplum kuruluşlarının yönetim kademesi ile iletişim düzeyinin yüksek tutulması da önemli konulardandır.

Çalışanların verimliliği işletmelerin rekabet edebilme düzeyinde önemli yer tutmaktadır. Bu doğrultuda çalışanların istek ve taleplerini düzenli ve güvenli olarak bildirebileceği anket, istek-öneri kutusu vb. uygulamaların sıklığının artırılabileceği düşünülmektedir. Ayrıca geriye dönük olarak gelen taleplerin ne kadarının karşılandığı ya da karşılanmadığı analiz edilmelidir. Talepleri karşılanmayan ya da karşılanma gerekçesi açıklanmayan çalışanlarla yönetim arasındaki iletişim düzeyi aşağı yönde seyredecek ve bu durum çalışanların verimliliği ile işletmenin performansını olumsuz etkileyecektir.

İşletmelerde uygulanan ücret, terfi, takdir, ödüllendirme vb. politikaların çalışanlarca bilinmesi ve yönetimin de bu politikalara riayet ederek çağın gerektirdiği düzenlemeleri

yapması önemlidir. Çalışanların ihtiyaç duyduğu eğitim modüllerinin geliştirilmesi ve nitelikli bir şekilde uygulanması ile çalışanların bilgi düzeyi artırılmaya çalışılmalıdır.

Çalışanların, çalışma alanları ergonomik şekilde düzenlenmeli ve iş sağlığı ve güvenliği gibi temel konularda mağduriyetler yaşanmasının önüne geçilmelidir. Yapılan iş analizleri ile çalışanların verimliliğini artırmak için gerekli çalışmalar yapılmalıdır.

Kurumsal yönetim ve iş tatmini kavramlarını birlikte ele alan çalışmaların az olması bu konuda kıyaslama ve genelleme yapabilmenin önündeki en önemli kısıt olarak görülmektedir. Bu iki kavramın birlikte ele alındığı çalışmaların artması işletmelerin kurumsal yönetim ilkelerine uyum durumunu ve çalışanların bu konudaki algıları ile bu algının iş tatmin düzeyi ile ilişkisini daha geniş perspektiften gösterecektir.

Farklı illerde yapılacak çalışmalar ile sağlık sektörü çalışanlarının kurumsal yönetim algısı ve iş tatmin düzeylerinin daha detaylı analiz edilebileceği düşünülmektedir. Bu tür geniş kapsamlı çalışmalarda özel hastanelerin yanı sıra Sağlık Bakanlığı'nın izni ile kamu hastanelerinin de çalışmada yer alması ile daha geniş kapsamlı sonuçlar elde edilebilecektir.

KAYNAKÇA

Abid, G., Khan, B., Rafig, Z., and Ahmed, A. (2015). Theoretical Perspectives of Corporate Governance. *Bulletin for Business and Economics, 3(4),* 166-175.

Acıbadem. http://yatirimci.acibadem.com.tr/pdf/KurumsalYonetimIlkeleri/Kurumsal_ Yonetim_Ilkeleri_go.pdf adresinden 21 Mayıs 2020'de alınmıştır.

Adams, A., and Bond, S. (2000). Hospital Nurses' Job Satisfaction, Individual and Organizational Characteristics. *Journal of Advanced Nursing, 32(3),* 536-543.

Akıncı, Z. (2002). Turizm Sektöründe İşgören İş Tatminini Etkileyen Faktörler: Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama. *Akdeniz Universitesi Iktisadi ve Idari Bilimler Fakultesi Dergisi, 2(4).*, 1-25.

Akkoç, İ., Çalışkan, A., ve Turunç, Ö. (2012). Örgütlerde Gelişim Kültürü ve Algılanan Örgütsel Desteğin İş Tatmini ve İş Performansına Etkisi: Güvenin Aracılık Rolü. *Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 19(1),* 105-135.

Aksoylu, S. (2014). Hastane İşletmelerinde Değer Akış Maliyetlemesi. *Academic Review of Economics & Administrative Sciences, 7(1),* 260-272.

Aksoylu, S., ve Aykan, E. (2013). Effects of Strategic Management Accounting Techniques on Perceived Performance of Businesses . *Journal of US-China Public Administration, 10(10),* 1004-1017.

Aktan, C. C. (2013). Kurumsal Şirket Yönetimi. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi,* 150-161.

Akyüz, B. (2009). Kurumsal Yönetim ve Türkiye'de Kurumsal Yönetim Düzenlemeleri. *Muhasebe ve Vergi Uygulamaları Dergisi, 2(2),* 53-81.

Allen, N. J., and Meyer, J. P. (1990). The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization. *Journal of Occupational Psychology, 63(1),* 1-18.

Almlund, M., Duckworth, A. L., Heckman, J., and Kautz, T. (1-181). Personality Psychology and Economics. *In Handbook of the Economics of Education* , 2011.

Alp, A., ve Kılıç, S. (2014). *Kurumsal Yönetim Nasıl Yönetilmeli?* İstanbul: Doğan Kitap.

Altay, H. (2009). Antakya ve İskenderun Otel Çalışanlarının Tükenmişliği Ve İş Tatmini Üzerine Bir Araştırma. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 6(12)*, 1-17.

Altındağ, E., and Turnalı, D. (2015). İnsan Kaynakları Yönetiminde Kullanılan Tekniklerin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi. *Siyaset, Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi, 3(3)*, 1-20.

Altınışık, F. (2019, Haziran). İşletmelerde Kurumsal Yönetim Uygulamalarının Bağımsız Denetim Sürecindeki Rolü: Türkiye'deki Denetim Firmalarına Yönelik Bir Araştırma. Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı. Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi. Kayseri.

Anameriç, H. (2005). Yönetim Bilgi Sistemlerinin Yönetim Fonsiyonları Üzerine Etkisi. *Ankara Üniversitesi Dil ve Tarih-Coğrafya Fakültesi Dergisi*, 25-44.

Ararat, M., ve Yurtoğlu, B. B. (2012). Sermaye Piyasası Kurulu'nun Kurumsal Yönetim Konulu Tebliğleri ile İlgili Genel Değerlendirme ve Yorum. *Available at SSRN 2040376.*, 1-25.

Ardıç, K., ve Özdemir, Y. (2017). *İnsan Kaynakları Yönetimi.* Sakarya: Sakarya Yayıncılık.

Arslan, E. T., ve Demir, H. (2017). İşe Angaje Olma ve İş Tatmini Arasındaki İlişki: Hekim ve Hemşireler Üzerine Nicel Bir Araştırma. *Yonetim ve Ekonomi*, *24*(2), 371.

Arvey, R. D., Bouchard, T. J., Segal, N. L., and Abraham, L. M. (1989). Job satisfaction: Environmental and genetic components. *Journal of Applied Psychology, 74(2)*, 187-192.

Aşan, Ö., ve Erenler, E. (2008). İş Tatmini ve Yaşam Tatmini İlişkisi.*Suleyman Demirel University Journal of Faculty of Economics & Administrative Sciences, 13(2)*, 203-216.

Ataman, B., Gökçen, G., Cavlak, H., ve Cebeci, Y. (2017). Kurumsal Yönetim Algısı İle Kurumsal Yönetim Notu Arasındaki İlişkinin Analizi. *Maliye Finans Yazıları*, 31.107.

Ay, F. A., Filizöz, B., & Öncül, M. S. (2014). Kariyer Yönetimi Uygulamalarının İş Tatminine Etkisi: Kamu ve Özel Sağlık Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, *16*(2), 45-61.

Bayram, L. (2005). Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlilik. *Sayıştay Dergisi, 59*, 125-139.

Baycan, A. (1985). An Analysis of the Several Aspects of Job Satisfaction Between Different Occupational Groups. *Boğaziçi Üniversitesi SBE Doktora Tezi, İstanbul*, s. 72-73.

Becht, M., Bolton, P., and Röell, A. (2003). Corporate Governance and Control. *In Handbook of the Economics of Finance (Vol. 1, pp. 1-109). Elsevier.*, 1-109.

Berberoğlu, M., ve Sağlam, B. (2010). Meslek Yüksekokulu Akademik Personellerinin Tükenmişliği ve İş Tatmini Üzerine Bir Araştırma. *Gümüşhane Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Elektronik Dergisi, 1(2)*, 102-118.

Bingöl, D. (1990). *Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler.* Erzurum: Atatürk Üniversitesi Basımevi.

Bolat, O. İ., ve Bolat, T. (2008). Otel İşletmelerinde Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 11(19)*, 75-94.

Bourlakis, C., and Bourlakis, M. (2005). Information Technology Safeguards, Logistics Asset Specificity and Fourth-Party Logistics Network Creation in the Food Retail Chain. *Journal of Business & Industrial Marketing.*, 88-98.

Bouwkamp, J. C. (2008). The Work Values and Job Satisfaction of Family Physicians. *Unpublished Doctoral Dissertation, Indiana University. Bloomington, IN.*

Bozkurt, Ö., ve Bozkurt, İ. (2008). İş Tatminini Etkileyen İşletme İçi Faktörlerin Eğitim Sektörü Açısından Değerlendirilmesine Yönelik Bir Alan Araştırması. *Doğuş Üniversitesi Dergisi, 9 (1)*, 1-18.

Boztosun, D., Aksoylu, S., ve Ulucak, Z. Ş. (2016). The Role of Human Capital in Economic Growth. *Economics World, 4(3),* 101-110.

Bulut, M. (2003). 1929 Dünya Ekonomik Buhranı ve Türkiye'de Devletçiliğe Geçiş . *Bilig, (26),* 77-101.

Buss, D. M. (1991). Evolutionary Personality Psychology. *Annual Review of Psychology, 42(1),* 459-491.

Carlson, M., Mitchener, K. J., and Richardson, G. (2011). Arresting Banking Panics: Federal Reserve Liquidity Provision and the Forgotten Panic of 1929. *Journal of Political Economy, 119(5),* 889-924.

Ceylan, A., ve Ulutürk, Y. H. (2006). Rol Belirsizliği, Rol Çatışması, İş Tatmini Ve Performans Arasındaki İlişkiler.

Chang, W.-Y., Ma, J.-C., Chiu, H.-T., Lin, K.-C., and Lee, P.-H. (2009). Job Satisfaction And Perceptions Of Quality of Patient Care, Collaboration and Teamwork in Acute Care Hospitals. *Journal of Advanced Nursing, 65(9),* 1946-1955.

Commore U. S. (2004). *The Russia Corporate Governance Manual: Part I. Corporate Governance Introduced.* The World Bank.

Coşkun, R., Altunışık, R., ve Yıldırım, E. (2017). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri SPSS Uygulamalı*. Sakarya: Sakarya Yayıncılık.

Çaparlar, C. Ö., ve Dönmez, A. (2016). Bilimsel Araştırma Nedir, Nasıl Yapılır? *Turk J Anaesthesiol Reanim,* 44, 212-218.

Çelen, Ö., Demir, C., Teke, A., Karadağ, M., ve Abuhanoğlu, H. (2011). Gülhane Askeri Tıp Fakültesi Eğitim Hastanesi'nde Görev Yapan Sağlık Teknisyenlerinin/Teknikerlerinin İş Tatmini Düzeyinin İncelenmesi. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi, 13(2),* 143-154.

Çelen, Ö., Teke, A., ve Cihangiroğlu, N. (2013). Örgütsel Bağlılığın İş Tatmini Üzerine Etkisi: Gülhane Askeri Tıp Fakültesi Eğitim Hastanesinde Bir Araştırma. *Suleyman Demirel University Journal of Faculty of Economics & Administrative Sciences, 18(3),* 399-410.

Çetin, C., Dinç, E., ve Arslan, M. L. (2014). *İnsan Kaynakları Yönetimi.* İstanbul: Beta Yayınları.

Çimen, M., ve Deniz, S. (2018). *Sağlık Kurumları Yönetiminde Örgütsel Davranış Konuları*. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık Eğitim ve Danışmanlık Tic. Ltd. Şti.

Çıtak, L. (2006). Kurumsal Yönetim Sistemlerinde Yakınsama. *İ.Ü. Siyasal Bilgiler fakültesi Dergisi* No:35, 145-172.

Demir, Y. (2005). İş ile Personel Uyumu ve Önemi. *Üçüncü Sektör Kooperatifçilik Dergisi*, 148, 97-107.

Denis, D. K., and McConnell, J. J. (2003). International Corporate Governa. *Journal of Financial and Quantitative Analysis*, 38(1), 1-36.

Doğan, M. (2007). *Kurumsal Yönetim*. Ankara: Siyasal Yayınevi.

Dulewicz, V., and Herbert, P. (2004). Does the Composition and Practice. *Corporate Governance: An International Review*, 263-280.

Durak, İ., ve Serinkan, C. (2007). Hemşirelerde İş Tatmini: Denizli Devlet Hastanesi Yoğun Bakım Ünitelerinde Bir Araştırma. 119-135.

Elena, G. C. (2012). Theoretical Framework for Corporate Governance. *Ovidius University Annals, Economic Sciences Series*, 493-498.

Erdönmez, P. A. (2003). Türkiye'de 2001 Yılındaki Mali Kriz Sonrasında Kurumsal Sektörde Yeniden Yapılandırma. *Bankacılar Dergisi, 47*, 38-55.

Ergeneli, A., ve Eryiğit, M. (2001). Öğretim Elemanlarının İş Tatmini: Ankara'da Devlet ve Özel Üniversite Karşılaştırması. *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 19(2)*, 159-178.

Erkuş, A., ve Fındıklı, M. A. (2013). Psikolojik Sermayenin İş Tatmini, İş Performansı Ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisine Yönelik Bir Araştırma. İstanbul Üniversitesi *Journal of the School of Business Administration, 42(2),* 302-318.

Eroğlu, F. (2006). *Davranış Bilimleri.* İstanbul: Beta Basım Yayım.

Eroğluer, K. (2011). Örgütsel İletişim İle İş Tatmini Unsurları Arasındaki İlişkiler: Kuramsal Bir İnceleme. *Ege Akademik Bakış, 11(1)*, 121-136.

Garretto, F. (2000). Life Satisfaction Homeostasis and the Role of Personality. *Life, 1,1.*

Gazioğlu, Ş., ve Tansel, A. (2006). Job Satisfaction in Britain: Individual and Job Related Factors. *Applied Economics, 38(10),* 1163-1171.

Gerhart, B. (1987). How İmportant are Dispositional Factors as Determinants of Job Satisfaction? Implications for Job Design and Other Personnel Programs. *Journal of Applied Psychology, 72(3),* 366-373.

Ghoshal, S., and Moran, P. (1996). Bad For Practice: A Critique Of The Transaction Cost Theory. *Academy of Management Review*, 13-47.

Giddens, A. (1999). Risk and Responsibility. *The Modern Law Review 62(1),* 1-10.

Grove, H., and Basilico, E. (2011). Major Financial Reporting Frauds of the 21st Century: Corporate Governance and Risk Lessons Learned. *Journal of Forensic and Investigative Accounting, 3(2).*

Gürbüz, A. O., ve Ergincan, Y. (2004). *Kurumsal Yönetim Türkiye'deki Durumu ve Geliştirilmesine Yönelik Öneriler.* İstanbul: Literatür.

Hall, C. S., Lindzey, G., and Campbell, J. B. (1957). Theories of Personality. *New York: Wiley*, 1-5.

Hayes, B., Bonner, A., and Pryor, J. (2010). Factors Contributing to Nurse Job Satisfaction in the Acute Hospital Setting: A Review of Recent Literature. *Journal of Nursing Management, 18(7),* 804-814.

Hill, C. W. (1990). Cooperation, Opportunism, and the İnvisible Hand: Implications for Transaction Cost Theory. .*Academy of Management Review*, 500-513.

Hung, H. (1998). A Typology of the Theories of the Roles of Governing Boards. *Corporate Governance: An International Review*, 101-111.

İşler, D. B., ve Özdemir, Ş. (2010). Hastane İşletmelerinde İçsel Pazarlama Yaklaşımının İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Isparta İli Örneği. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi, 13(2)*, 115-142.

Jain, P. K., and Rezaee, Z. (2006). The Sarbanes-Oxley Act of 2002 and Capital-Market Behavior: Early Evidence. *Contemporary accounting research, 23(3),* 629-654.

Javier, G.-B., Gargallo-Castel, A., Marzo-Navarro, M., and Rivera-Torres, P. (2005). Job Satisfaction: Empirical Evidence of Gender Differences. *Women in Management Review, 20(4),* 279-288.

Judge, T. A., Bono, J. E., and Locke, E. A. (2000). Personality and Job Satisfaction: The Mediating Role of Job Characteristics. *Journal of Applied Psychology, 85(2),* 237-249.

Judge, T. A., Heller, D., and Mount, M. K. (2002). Five-Factor Model of Personality and Job Satisfaction: A Meta-Analysis. *Journal of Applied Psychology, 87(3),* 530-541.

Kalaycı, Ş. (2006). SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri, Asil Yayın Dağıtım, Ankara.

Kalaycı, Ş. (2014). SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri, Asil Yayın Dağıtım, Ankara.

Kalliath, T., and Morris, R. (2002). Job Satisfaction Among Nurses: a Predictor of Burnout Levels. *JONA: The Journal of Nursing Administration, 32*(12), 648-654.

kap. https://www.kap.org.tr/tr/Bildirim/782699 adresinden 21 Mayıs 2020'de alınmıştır.

kap.org.tr. https://www.kap.org.tr/tr/bist-sirketler adresinden 20 Mayıs 2020'de alınmıştır.

Karahan, A. (2009). Hekimlerin Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmini İlişkisinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma: Afyon Kocatepe Üniversitesi Hastanesi Örneği. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 23*, 421-432.

Karakuş, H. (2011). Hemşirelerin İş Tatmin Düzeyleri: Sivas İli Örneği. *Dicle Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 3(6)*, 46-57.

Karataş, S., ve Güleş, H. (2010). İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin İş Tatmini ile Örgütsel Bağlılığı Arasındaki İlişki. *Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 3(2)*, 74-89.

Karcıoğlu, F., ve Akbaş, S. (2010). İşyerinde Psikolojik Şiddet ve İş Tatmini İlişkisi. *Ataturk University Journal of Economics & Administrative Sciences, 24(3),* 139-161.

Karcıoğlu, F., Timuroğlu, M. K., & Çınar, O. (2009). Örgütsel iletişim ve iş tatmini ilişkisi bir uygulama. *İstanbul Üniversitesi İşletme İktisadi Enstitüsü Dergisi-Yönetim, 67*.

Keklik, B., ve Coşkun Us, N. (2013). Örgütsel Adalet Algılamalarının İş Tatminine Etkisi: Hastane Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 18(2)*, 143-161.

Keser, A. (2006). *Çalışma Yaşamında Motivasyon*. Bursa: Alfa Aktüel Yayınları.

Kitapçı, O., ve Dörtyol, İ. (2008). The Effects of Demographics On Job Satisfaction Factors. *KMU İİBF Dergisi Yıl:10 Sayı:15* , 119-135.

Kula, S., ve Çakar, B. (2015). Maslow İhtiyaçlar Hiyerarşisi Bağlamında Toplumda Bireylerin Güvenlik Algısı ve Yaşam Doyumu Arasındaki İlişki. *Bartın Üniversitesi İİ BF Dergisi, 6(12)*, 191-210.

Kundak, Z., Üzel Taş, H., Keleş, A., ve Eğicioğlu, H. (2015). Bir Üniversite Hastanesinde Hemşirelik Mesleğinde İş Tatmini ve Motivasyon. *Kocatepe Tıp Dergisi*, *16*(1), 1-10.

Küçükçolak, A., ve Özer, L. (2001). Sermaye Piyasalarında Kurumsal Yönetim İlkeleri. *İMKB Dergisi*, 14-16.

Küçüközcan, Y. (2015). Liderlik ve Motivasyon Teorileri: Kuramsal Bir Çerçeve. *Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi, 1(2),* 85-116.

Labonte, R., Stuckler, D., Fishback, P., Basu, S., and McKee, M. (2010). Banking Crises and Mortality During the Great Depression: evidence from US Urban Populations, 1929–1937. *Journal of Epidemiology & Community Health, 64(Suppl 1), A6-A7.*, 411-418.

Lawler III, E. E., and Porter, L. W. (1967). The effect of Performance On Job Satisfaction. Industrial Relations . *A Journal of Economy and Society, 7(1),* 20-28.

Locke, E. A., and Dunnette, M. D. (1976). Handbook of İndustrial and Organizational Psychology. *The Nature And Causes of Job Satisfaction*, 1297-1349.

Lokman hekim. https://lokmanhekim.com.tr/ adresinden 21 Mayıs 2020'de alınmıştır.

Lokman hekim. https://lokmanhekim.com.tr/hastaneler/ adresinden 21 Mayıs 2020'de alınmıştır.

Lokman hekim. https://lokmanhekim.com.tr/yatirimci-iliskileri/ adresinden 21 Mayıs 2020'de alınmıştır.

Lokman hekim. https://lokmanhekim.com.tr/wpcontent/uploads/2019-/10/NnIbj5.pdf adresinden 21 Mayıs 2020'de alınmıştır.

Lokman hekim. https://lokmanhekim.com.tr/yonetim-kurulu-uyeleri/ adresinden 21 Mayıs 2020'de alınmıştır.

Lorber, M., and Savic, B. S. (2012). Job Satisfaction of Nurses and İdentifying Factors of Job Satisfaction in Slovenian Hospitals. Croatian medical journal. *Croatian Medical Journal, 53*(3), 263-270.

Lu, H., While, A. E., and Barriball, K. L. (2007). Job satisfaction and İts Related Factors: A Questionnaire Survey of Hospital Nurses in Mainland China. *International journal of Nursing Studies, 44(4),* 574-588.

Ma, C.-C., Samuels, M. E., and Alexander, J. W. (2003). Factors that Influence Nurses' Job Satisfaction. *ONA: The Journal of Nursing Administration, 33(5),* 293-299.

Mace, M. L. (1979). Directors: Myth And Realıty Ten Years Later. *Rutgers L. Rev.*, 293.

Mandigo, J. L., and Holt, N. L. (2000). Putting Theory Into Practice: How Cognitive Evaluation Theory Can Help Us Motivate Children in Physical Activity Environments. *Journal of Physical Education, Recreation & Dance, 71(1),* 44-49.

Maslach, C., Schaufeli, W. B., and Leiter, M. P. (2001). Job burnout. *Annual Review of Psychology, 52(1),* 397-422.

Mercanlıoğlu, A. Ç. (2012). Demografik Değişkenler Bazında İş Tatmini Boyutlarında Oluşan Farklılıklar: Okmeydanı Eğitim ve Araştırma Hastanesi Personeline Yönelik Bir Araştırma-The Differences in the Job Satisfaction's Dimensions With Respect to the Demographic Factors: A Research. *Öneri, 10(37),* 121-138.

Mercer, D. (1997). Job Satisfaction and the Secondary Headteacher: the Creation of a Model of Job Satisfaction. *School Leadership & Management, 17(1),* 57-68.

Mészáros, A. (2011). The Motivation to Study Abroad: What Motivates Students to Apply for Erasmus Grant?

Metin, Ö., ve Özer, F. G. (2007). Hemşirelerin Tükenmişlik Düzeyinin Belirlenmesi. *Anadolu Hemşirelik ve Sağlık Bilimleri Dergisi, 10(1),* 58-66.

Millstein, I., Albert, M., Cadbury, S. A., Denham, R., Feddersen, D., and Tateisi, N. (1998). *Corporate Governance: Improving Competitiveness and Access to Capital in Global Markets: A Report to the OECD by the Business Sector Advisory Group on Corporate Governance.* Paris: OECD (Organization for Economic Coorperation and Development).

Mizik, N. (2010). The Theory and Practice of Myopic Management. *Journal of Marketing Research, 47(4),* 594-611.

Mızrahı, R., ve Aracı, H. (2010). Kadın Yöneticiler ve Cam Tavan Sendromu Üzerine Bir Araştırma. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi, 2(1),* 149-156.

Mizruchi, M. S. (1983). Who controls whom? An Examination of the Relation Between Management and Boards of Directors in Large American Corporations. *Academy of Management Review,* 426-435.

mlpcare. http://investor.mlpcare.com/site/assets/files/1320/-mlp_kyur_tr.pdf adresinden 22 Mayıs 2020'de alınmıştır.

mlpcare. http://investor.mlpcare.com/mlp-annual-reports/2019/tr/ adresinden 21 Mayıs 2020'de alınmıştır.

mlpcare. http://investor.mlpcare.com/kurumsal-yonetim/kurumsal-yonetim-hakkindadetayli-bilgi/bagimsiz-denetim-firmasi/ adresinden 22 Mayıs 2020'de alınmıştır.

mlpcare. http://investor.mlpcare.com/kurumsal-yonetim/ust-yonetim-ve-yonetim-kurulu/adresinden 21 Mayıs 2020'de alınmıştır.

mlpcare. https://www.mlpcare.com/hastanelerimiz adresinden 22 Mayıs 2020'de alınmıştır.

Mrayyan, M. T. (2005). Nurse Job Satisfaction and Retention: Comparing Public to Private Hospitals in Jordan. *Journal of Nursing Management, 13(1),* 40-50.

Nabırye, R. C., Brown, K. C., Pryor, E. R., and Maples, E. H. (2011). Occupational Stress, Job Satisfaction And Job Performance Among Hospital Nurses in Kampala, Uganda. *Journal of Nursing Management, 19(6),* 760-768.

Nal, M., ve Nal, B. (2018). Sağlık Çalışanlarının İş Doyumu Düzeylerinin İncelenmesi Bir Kamu Hastanesi Örneği. *Odü Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi (ODÜSOBİAD), 8*(1), 131-140.

Nicholson, G. J., and Kiel, G. C. (2007). Can Directors İmpact Performance? A Case-Based Test of Three Theories of Corporate Governance. *Corporate Governance: An International Review*, 585-608.

OECD (2004). http://www.oecd.org/corporate/ca/corporategovernanceprinciples/-31557724.pdf (Erişim Tarihi: 18.05.2020).

OECD (2004). "OECD Principles of Corporate Governance". http://www.oecd.org /corporate/ca/corporategovernanceprinciples/31557724.pdf (Erişim Tarihi: 20.05.2020).

OECD (2015). "Kurumsal Yönetim İlkeleri". https://www.oecd.org/daf/ca/Corporate-Governance-Principles-TUR.pdf (Erişim Tarihi: 21.05.2020).

Onay, M., ve Kılcı, S. (2011). İş Stresi ve Tükenmişlik Duygusunun İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkileri: Garsonlar ve Aşçıbaşılar. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi, 3(2),* 363-372.

Orpen, C. (1979). The Effects of Job Enrichment On Employee Satisfaction, Motivation, İnvolvement, and Performance: A Field Experiment. *Human Relations, 32(3),* 189-217.

Önder, A., ve Zehra, G. (2008). Kars İlinde Görevli Okul Öncesi Öğretmenlerinin İş Tatmini Düzeyleri ve Mesleki Tükenmişlik Düzeylerinin İncelenmesi. Marmara Üniversitesi Eğitimi Bilimleri Anabilim Dalı. Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul.

Önen, M. S., ve Kanayran, H. G. (2015). Liderlik ve Motivasyon: Kuramsal Bir Değerlendirme. *Birey ve Toplum Sosyal Bilimler Dergisi, 5(2),* 43-64.

Örücü, E., Kılıç, R., ve Kılıç, T. (2007). Cam Tavan Sendromu ve Kadınların Üst Düzey Yönetici Pozisyonuna Yükselmelerindeki Engeller: Balıkesir Örneği. *Yönetim ve Ekonomi Cilt:14 Sayı:2* , 117-135.

Özgener, Ş., ve Küçük, F. (2008). Hastanelerde Modern Yönetim Felsefesinin Verimliliğe Etkisi: Gevher Nesibe Hastanesinde bir Uygulama. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, (20)*, 543-560.

Özpehlivan, M. (2018). İş Tatmini: Kavramsal Gelişimi, Bireysel ve Örgütsel Etkileri, Yararları ve Sonuçları. *Kırklareli Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 2(2), 43-70.

Paşaoğlu, G. (2010). Kurumsal Yönetim Algısı ve İş Tatmini İlişkisine Yönelik Bir Uygulama. Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı. Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi. Kütahya.

Patricia, C. (2000). *The Great Depression in Europe, 1929-1939.* Macmillan.

Prosser, D., Johnson, S., Kuipers, E., Szmukler, G., Bebbington, P., and Thornicroft, G. (1997). Perceived Sources of Work Stress and Satisfaction Among Hospital and Community Mental Health Staff, and Their Relation to Mental Health, Burnout and Job Satisfaction. *Journal of Psychosomatic Research, 43(1),* 51-59.

Rhian Silvestro, (2002) "Dispelling the Modern Myth: Employee Satisfaction and Loyalty Drive Service Profitability", International Journal of Operations & Production Management, Vol. 22 Iss: 1, pp.30 – 49.

Saari, L. M., and Judge, T. A. (2004). Employee attitudes and job satisfaction. Human Resource Management: Published in Cooperation with the School of Business Administration. *The University of Michigan and in Alliance With the Society of Human Resources Management, 43(4),* 395-407.

Sağlık Bakanlığı. https://dosyamerkez.saglik.gov.tr/Eklenti/33684,saglikhizmetisunucustyazi.pdf?0 adresinden 18 Mayıs 2020'de alınmıştır.

Sağlık Bakanlığı. https://kalite.saglik.gov.tr/TR,8785/turkiye-saglikta-kalitesistemi.html adresinden 18 Mayıs 2020'de alınmıştır.

Sağlık Bakanlığı ÇKYS. https://ckysportal.saglik.gov.tr/TR,-4783/skys.html adresinden 21 Mayıs 2020'de alınmıştır.

Saharating. http://www.saharating.com/saharati/dunya-kurumsal-yonetim-endeksi/ adresinden 18 Mayıs 2020'de alınmıştır.

Sancar, O. (2015). Kurumsal Yönetim Kavramı ve Özel Hastane Çalışanlarının Kurumsal Yönetim Konusuna İlişkin Algılarının Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Hastane ve Sağlık Kuruluşlarında Yönetim Bilim Dalı. Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul.

Sasder. *Sağlık ve Sigorta Yöneticileri Derneği*. http://sasder.org/Content/DOCS/Sunumlar/4/1_1_Ozkan%20Yavasal.pdf adresinden 15 Mayıs 2020'de alınmıştır.

Sayım, F., ve Orhan, T. (2011). Sağlık Bakanlığı Web Tabanlı Merkezi Muhasebe Kayıt ve İstatistik Modüllerinin Hastanelerde Kurumsal Yönetim İşlevleri Açısından Değerlendirmesi. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 16(1)*, 185-204.

Scarpello, V., and Campbell, J. P. (1983). Job Satisfaction: Are All The Parts There? *Personnel Psychology, 36(3),* 577-600.

Seo, Y., Ko, J., and Price, J. L. (2004). The Determinants of Job Satisfaction Among Hospital Nurses: A Model Estimation in Korea. *International Journal of Nursing Studies, 41(4),* 437-446.

Serinkan, C., ve Bardakçı, A. (2007). "Pamukkale Üniversitesi'nde Çalışan Öğretim Elemanlarının İş Tatminlerine İlişkin Bir Araştırma". *Selçuk Üniversitesi Karaman İ.İ.B.F. Dergisi, 12,* 152-163.

Short, H., Keasey, K., Wright, M., and Hull, A. (1999). Corporate Governance: from Accountability to Enterprise. *Accounting and Business Research, 29(4),* 337-352.

Smith, A., and Derin, H. (1941). *Milletlerin Zenginliği.* İstanbul: Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları.

sozluk.gov.tr. https://sozluk.gov.tr/ adresinden 28 Mayıs 2020'de alınmıştır.

SPK. (2011). *Kurumsal Yönetim İlkelerinin Belirlenmesine ve Uygulanmasına İlişkin Tebliğ*. Resmi Gazete 28158 Sayı, Seri:IV, No:56.

SPK. https://www.spk.gov.tr/Sayfa/Index/0/1/1 adresinden 16 Mayıs 2020'de alınmıştır.

SPK. https://www.spk.gov.tr/Duyuru/Goster/20111104/1 adresinden 17 Mayıs 2020'de alınmıştır.

Şeker, Ş. E. (2014). Şeker, Maslow'un İhtiyaçlar Piramiti (Maslow Hierarchy of Needs). *Ybs Ansiklopedi, 1(1),6-8,* 43-45.

Şeker, S. E.. (2014). Beklenti Teorisi (Expectacy Theory). *YBS Ansiklopedi,* 21-23.

Şimşek, M. Ş., ve Çelik, A. (2018). *Yönetim ve Organizasyon.* Konya: Eğitim Yayınevi.

Şimşek, Ş., Akgemici, T., ve Çelik, A. (2011*). Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış. Ankara:* Gazi Kitapevi.

Taş, Y. (2011). İş Tatmini ve Bilgi Paylaşımı Düzeyinin Duygusal Bağlılığa Etkisi: Kocaeli Üniversitesi Araştırma ve Uygulama Hastanesinde Bir Araştırma. *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2 (1), 117-131.

Teh, C. T. (2009). Compliance and Impact of Corporate Governance Best Practice Code On the Financial Performance of New Zealand Listed Companies: A Thesis Presented in Partial Fulfilment of the Requirements for the Degree of Doctor of Business and Admnistration at Massey Un. *Massey University, Auckland Campus, New Zealand*.

Tekingündüz, S., Top, M., ve Seçkin, M. (2015). İş Tatmini, Performans, İş Stresi Ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi: Hastane Örneği. *Verimlilik Dergisi, (4),* 39-64.

Ticaret Bakanlığı. https://ticaret.gov.tr/blog/sektor-haberleri/global-saglik-turizmipiyasasi-egilimler-raporu-2020-2027 adresinden18 Mayıs 2020'de alınmıştır.

TKYD. http://www.tkyd.org/files/downloads/faaliyet_alanlari/yayinlarimiz/tkyd_yayinlari/nedir_bu_kurumsal_yonetim.pdf adresinden 04 Mayıs 2020'de alınmıştır.

TKYD. http://www.tkyd.org/tr/tkyd-hakkimizda.html adresinden 18 Mayıs 2020'de alınmıştır.

Toraman, C., ve Abdioğlu, H. (2008). İMKB Kurumsal Yönetim Endeksinde Yer Alan Şirketlerin Kurumsal Yönetim Uygulamalarında Zayıf ve Güçlü Yanları: Derecelendirme Raporlarının İncelenmesi. *Muhasebe ve Finansman Dergisi, (40)*, 96-109.

Tuğ, M. A. (2019). Kurumsal Yönetim Kavramının Genel Çerçevesi ve Türk Hukukundaki Yansımaları(*) . *Hukuk Fakültesi Dergisi C.5 Sayı 1*, 203-227.

Tuncer, D., Ayhan, D. Y., ve Varoğlu, D. (2018). *Genel İşletmecilik Bilgileri.* Ankara: Siyasal Ktapevi.

Tunçbilek, M. M., ve Karakavuz, A. (2017). Okul Yöneticilerinin Meb Zorunlu Öğretmen Rotasyonu Algıları ile Rotasyon, Okul, Öğretmen ve Mevzuat İlişkisi. *Journal of International Social Research, 10(49)*, 682-692.

TÜSİAD. (2002). *Kurumsal Yönetim En İyi Uygulama Kodu: Yönetim Kurulunun Yapısı ve İşleyişi.* İstanbul: TÜSİAD.

Ugboro, I. O., and Obeng, K. (2000). Top Management Leadership, Employee Empowerment, Job Satisfaction, and Customer Satisfaction in TQM Organizations: An Empirical Study. *Ournal of Quality Management, 5(2)*, 247-272.

Upenieks, V. V. (2002). Assessing Differences in Job Satisfaction of Nurses in Magnet and Nonmagnet Hospitals. *JONA: The Journal of Nursing Administration, 32(11)*, 564-576.

Uysal, G., ve İpçioğlu, İ. (2008). Kaynak Bağımlılığı Teorisi'nin Kritik Bir Unsuru Olarak Kaynak Belirsizliği ve Müşteri - Tedarikçi Arasındaki İlişkisel Değişime Etkisi . *Yönetim ve Ekonomi 15(2)*, 49-60.

Vallas, S. P. (2003). The Adventures of Managerial Hegemony: Teamwork, Ideology, and Worker Resistance. *Social Problems*, 204-225.

White, E. N. (1990). The Stock Market Boom and Crash of 1929 Revisited. *Journal of Economic perspectives, 4(2)*, 67-83.

Yazıcıoğlu, İ. (2010). Örgütlerde İş Tatmini ve İşgören Performansı İlişkisi: Türkiye ve Kazakistan Karşılaştırması. *Bilig, 55(1)*, 243-264.

Yenihan, B. (2014). Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmini Arasındaki İlişki. *Karabük Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 4(2)*, 170-178.

Yeşil, A. (2016). Liderlik ve Motivasyon Teorilerine Yönelik Kavramsal Bir İnceleme. *Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi, 2(3)*, 158-180.

Yörük, T., ve Günbayı, İ. (2015). Öğretmenlere Yönelik Uygulanması Planlanan Rotasyona İlişkin Öğretmen Görüşleri. *Eğitim ve Öğretim Araştırmaları Dergisi, 4(2)*, 59-72.

Yusoff, W., and Alhaji, I. A. (2012). Insight of Corporate Governance Theories. *Journal of Business and Management, 1(1)*, 52-63.

Yüksel, İ. (2005). İletişimin İş Tatmini Üzerindeki Etkileri: Bir İşletmede Yapılan Görgül Çalışma. *Doğuş Üniversitesi Dergisi, 6(2),* 291-306.

Zengin, A. N., ve Altıok Yılmaz, A. (2017). Kurumsal Yönetim İlkeleri ve Standartları. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi, 10(48),* 684-702.

EKLER

EK-1 ANKET FORMU

Değerli Katılımcı;
Bu çalışma Kayseri Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Sağlık Yönetimi Anabilim Dalı Sağlık Yönetimi Yüksek Lisans Programı Tez çalışmasına veri toplamak maksadıyla hazırlanmıştır. Çalışma Kayseri'deki özel hastanelerde yürütülecek olup konuyla ilgili veriler incelenecektir. Çalışma kapsamında elde edilen tüm veriler gizli tutulacaktır. Anketin geçerli olabilmesi için tüm sorulara gerçekçi bir şekilde cevap vermeniz gerekmektedir. Anketlerde isim belirtmenize gerek yoktur. Çalışmaya sağladığınız destekten dolayı teşekkür ederim.

Bilal İNCEDAĞ

1. Çalıştığınız Kurum (Lütfen Yazınız);…….

2. Yaşınız

( )18-29yaş ( )30-39yaş ( )40-49yaş ( )50 ve üstü

3. Cinsiyetiniz

( )Erkek ( )Kadın

4. Medeni durumunuz

( ) Evli ( ) Bekar ( ) Diğer

5. Öğrenim durumunuz

( ) İlköğrenim ( ) Lise ( )Önlisans ( ) Lisans ( )Lisansüstü

6. Kurumdaki göreviniz

( ) Hekim ( ) Yardımcı Sağlık Personeli (Branş Belirtiniz……..…….) ( ) Yönetici ( ) İdari Çalışan ( ) Diğer .....

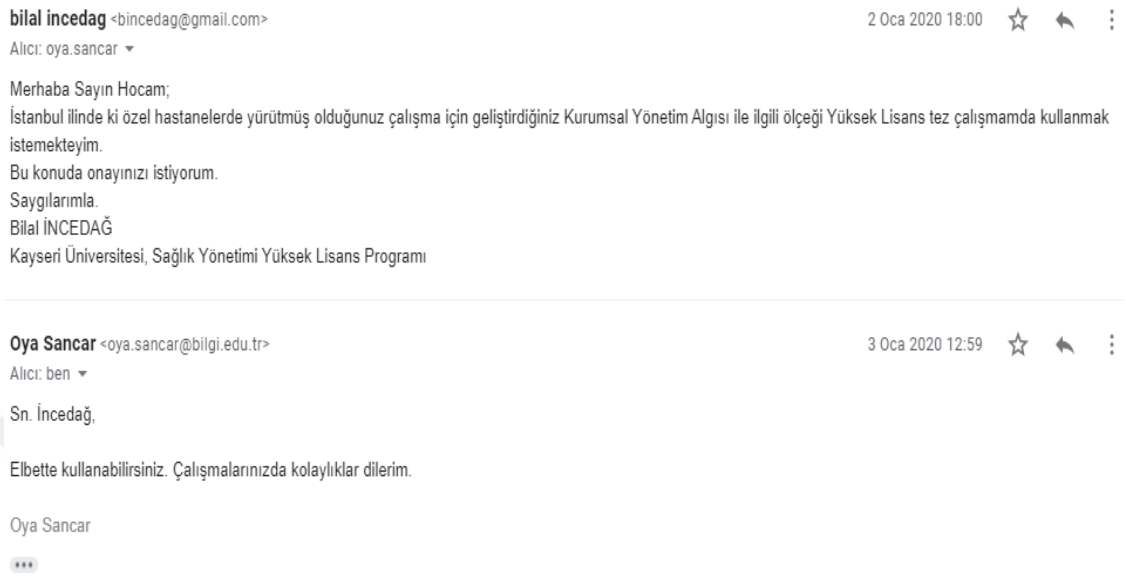
7. Kurumda çalışılan Süre

( ) 1 Yıldan az ( ) 1-3 Yıl ( ) 3–5 Yıl ( ) 5-10 Yıl ( ) 10 yıl üzeri

	Aşağıdaki önermeler için "Kesinlikle Katılmıyorum", "Katılmıyorum", "Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum", "Katılıyorum" ve " Kesinlikle Katılıyorum" yanıtlarından uygun gördüğünüzü işaretleyiniz. Lütfen birden çok işaretleme yapmayınız.	**Kesinlikle Katılmıyorum**	**Katılmıyorum**	**Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum**	**Katılıyorum**	**Tamamen Katılıyorum**
1	Hastanemizde, etik kuralların ihlal edilmesi halinde gerekli cezai işlemler vakit geçirmeksizin uygulanır.					
2	Hastane, hasta ve yakınlarının görüş ve önerilerini değerlendirecek bir sistem kurmuştur.					
3	Hasta güvenliği ile ilgili çok sıkı tedbirler uygulanmaktadır.					
4	Verilen hizmetle ilgili herhangi bir gecikme ve/veya şikayet durumunda hastalar bilgilendirilir.					
5	Hastane yönetimi, gizli bilgilerin hastane dışına çıkarılmasını önlemeye yönelik her türlü tedbiri alır.					
6	Hastanemizde verdiğimiz hizmetler, insana saygı ilkesine uygun biçimde, özenli ve dikkatli bir biçimde yerine getirilir.					
7	Hastanemiz internet sitesinde İnsan Kaynakları konularına ilişkin detaylı bilgiler bulunmaktadır. (işe alım, oryantasyon, eğitim, servis-lojman, kariyer yönetimi, ücret yönetimi)					
8	Çalışanları ilgilendiren gelişmeler ve kararlarla ilgili herhangi bir bilgilendirme yapılmamaktadır.					
9	Çalışanların mesleki ve kişisel gelişimine katkı sağlayacak hizmet içi eğitimler verilmektedir.					
10	Hastanemizde çalışan şikayetlerinin değerlendirilmesi ile ilgili herhangi bir çalışma yapılmamaktadır.					
11	Personel alımına ilişkin ölçütler her meslek grubu için bellidir ve bu ölçütlere uyulur					
12	Hastanemizde, sosyal sorumluluk projelerine önem verilir.					
13	Hastanemizde, tüm çalışanlarca bilinen yazılı etik kurallar vardır.					
14	Hastanemiz, çevreye ve kamu sağlığına önem veren düzenlemeler mevcuttur. (aşı kampanyalarına destek, yeşil hastane uygulamaları vs.)					
15	Çalışanlar için güvenli çalışma ortamı ve koşulları oluşturulur.					
16	Verilen hizmetlerin tamamında kalite standartlarına uyulur.					
17	Hastanemizde, çalışanların haklarının korunmasına gerekli özen gösterilmez.					
18	Çalışanların hastane yönetimine katılımını desteklemek için çalışan temsilcileri de karar süreçlerine katılmaktadır.					
19	Çalışanların görüş ve önerilerini hastane yönetimine iletebilmesi için öneri kutuları bulunmaktadır.					
20	Çalışanları şirket içi fiziksel, ruhsal ve duygusal kötü muamelelere karşı korunması için önlem alınır.					
21	Eğitim, terfi, ödüllendirme gibi konularda çalışanlara eşit ve adil davranılır.					
22	Hastanemizde, tüm menfaat sahipleri ile iyi ilişkiler kurmak esastır. (Çalışan, hasta, tedarikçiler, alacaklılar vs.)					
23	Hastane yönetimi, işlerin aksamaması için gelecekte yönetici olacak kişileri belirleme planlaması (yedekleme planlaması) yapar.					
24	Çalışanlarla ilgili kararlarda sendikalardan da görüş alınır.					
25	Hastane yönetimi, dernek kurma ve toplu iş sözleşmesi gibi konulara destek olur.					

	Aşağıda verilen maddeler işinizi farklı yönleriyle ele almaktadır. Kendinize "işimin bu yönünden ne derece memnunum?" sorusunu sorunuz ve cevabınızı 1=Hiç Memnun Değilim, 2=Memnun Değilim, 3= Ne Memnunum Ne Memnun Değilim, 4=Memnunum, 5=Çok Memnunum biçiminde belirtiniz.	**1-Hiç Memnun Değilim**	**2-Memnun Değilim**	**3-K Ne Memnunum Ne Memnun Değilim**	**4-Memnunum**	**5-Çok Memnunum**
1	Beni her zaman meşgul etmesi bakımından					
2	Tek başıma çalışma olanağımın olması bakımından					
3	Ara sıra değişik şeyler yapabilme şansım olması bakımından					
4	Toplumda "saygın bir kişi" olma şansını bana vermesi bakımından					
5	Yöneticimin, ekibindeki kişileri yönetme tarzı bakımından					
6	Yöneticimin, karar vermedeki yeteneği bakımından					
7	Vicdanıma aykırı olmayan şeyler yapabilme şansımın olması açısından					
8	Bana sabit bir iş sağlaması bakımından					
9	Başkaları için bir şeyler yapabilme olanağına sahip olmam açısından					
10	Kişilere ne yapacaklarını söyleme şansına sahip olmam bakımından					
11	Kendi yeteneklerimi kullanarak bir şeyler yapabilme şansımın olması açısından					
12	İş ile ilgili alınan kararların uygulanmaya konması bakımından					
13	Yaptığım iş karşılığında aldığım ücret bakımından					
14	İş içinde terfi olanağımın olması açısından					
15	Kendi kararlarımı uygulama serbestliğini bana vermesi bakımından					
16	İşimi yaparken kendi yöntemlerimi kullanabilme şansını bana sağlaması bakımından					
17	Çalışma şartları bakımından					
18	Çalışma arkadaşlarımın birbirleri ile anlaşmaları bakımından					
19	Yaptığım iyi bir iş karşılığında takdir edilmem açısından					
20	Yaptığım iş karşılığında duyduğum başarı hissinden					

EK 2. Kurumsal Yönetim Algısı Ölçeği İzin Bilgisi



bilal incedag <bincedag@gmail.com> 2 Oca 2020 18:00

Alıcı: oya.sancar

Merhaba Sayın Hocam;
İstanbul ilinde ki özel hastanelerde yürütmüş olduğunuz çalışma için geliştirdiğiniz Kurumsal Yönetim Algısı ile ilgili ölçeği Yüksek Lisans tez çalışmamda kullanmak istemekteyim.
Bu konuda onayınızı istiyorum.
Saygılarımla.
Bilal İNCEDAĞ
Kayseri Üniversitesi, Sağlık Yönetimi Yüksek Lisans Programı

Oya Sancar <oya.sancar@bilgi.edu.tr> 3 Oca 2020 12:59

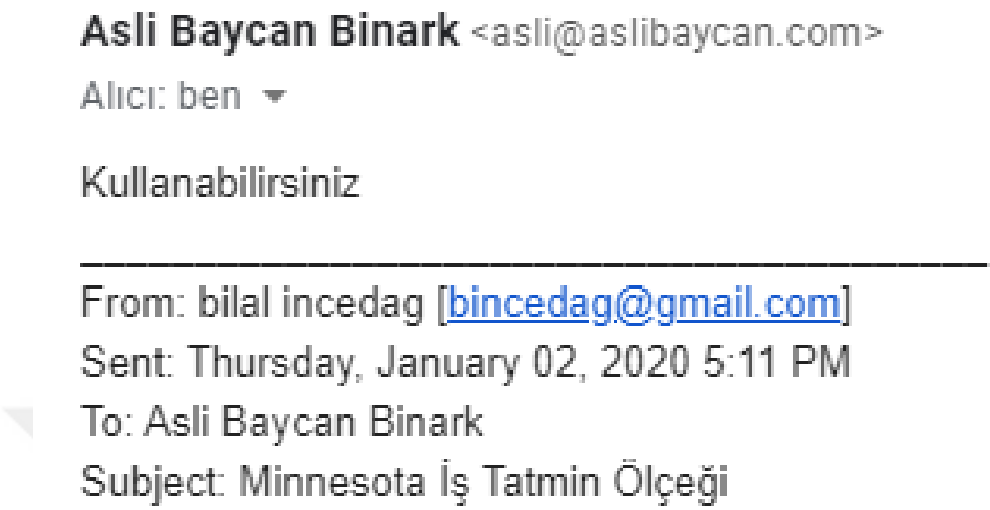
Alıcı: ben

Sn. İncedağ,

Elbette kullanabilirsiniz. Çalışmalarınızda kolaylıklar dilerim.

Oya Sancar

EK 3. Minnesota İş Tatmin Ölçeği İzin Bilgisi



Asli Baycan Binark <asli@aslibaycan.com>

Alıcı: ben

Kullanabilirsiniz

From: bilal incedag [bincedag@gmail.com]
Sent: Thursday, January 02, 2020 5:11 PM
To: Asli Baycan Binark
Subject: Minnesota İş Tatmin Ölçeği

EK4. Etik Kurulu Proje onay Formu

BAŞVURU NO: 31

KAYSERİ ÜNİVERSİTESİ ETİK KURULU
PROJE ONAY FORMU

Projenin Adı	Sağlık Sektörü Çalışanlarının Kurumsal Yönetim Algısı ve İş Tatmini Düzeylerinin Belirlenmesi: Kayseri Örneği
Projenin Niteliği	Yüksek Lisans / Uzmanlık / Doktora Tezi
Proje Araştırmacıları	Bilal İNCEDAĞ Doç.Dr. Semra AKSOYLU (Danışman)
Sorumlu Araştırmacının Haberleşme Bilgileri	Yenidoğan Mah. Toki Küme Evleri C3-12. Blok No:14 Talas / KAYSERİ

KARAR:

Etik Kurulumuza başvuran ***Bilal İNCEDAĞ'ın*** **"Sağlık Sektörü Çalışanlarının Kurumsal Yönetim Algısı ve İş Tatmini Düzeylerinin Belirlenmesi: Kayseri Örneği"** adlı Çalışması değerlendirilerek aşağıdaki sonuca ulaşılmıştır.

Proje etik açıdan uygun bulunmuştur.	☒
Projenin etik açıdan geliştirilmesi gerekmektedir.	☐
Proje etik açıdan uygun bulunmamıştır.	☐

26.09.2019

	ADI SOYADI	**İMZA**
Etik Kurul Başkanı	Doç. Dr. Mürsel KARABACAK	
Etik Kurul Başkan Yrd.	Doç. Dr. Hüseyin BENLİ	
Üye	Dr. Öğr. Üyesi Azize ESMERAY	
Üye	Dr. Öğr. Üyesi Ebru SÖNMEZ KARAPINAR	
Üye	Dr. Öğr. Üyesi Nihat YILMAZ	
Üye	Dr. Öğr. Üyesi Ali DURMUŞ	
Üye	Dr. Öğr. Üyesi Elif YILMAZ	

ÖZGEÇMİŞ

KİŞİSEL BİLGİLER

Adı – Soyadı : Bilal İNCEDAĞ

Uyruğu : Türkiye (T.C.)

Doğum Tarihi ve Yeri : 03.07.1983 – Develi

Medeni Durumu : Evli

İletişim : bincedag@gmail.com

Yazışma Adresi : Yenidoğan Mah. Bilge Kağan Cd. Toki No:1/4
Talas/KAYSERİ

EĞİTİM

Derece

Lise	: Develi N. ve M. M. Sağlık Meslek Lisesi	2002
Önlisans	: Erciyes Üniversitesi, İlk ve Acil Yardım	2005
	: Anadolu Üniversitesi, Yaşlı Bakımı	2019
Lisans	: Anadolu Üniversitesi, Kamu Yönetimi	2011
	Atatürk Üniversitesi, Sosyal Hizmet	2015
	İstanbul Üniversitesi, Acil Yardım ve Afet Yönetimi, devam ediyor.	
Yüksek Lisans	: Kayseri Üniversitesi, Sağlık Yönetimi	-

İŞ DENEYİMLERİ

Yıl	Kurum	Görev
2004 – 2008	Tomarza Devlet Hastanesi	Acil Tıp Tek.
2008 – Halen	Kayseri İl Ambulans Servisi Başhekimliği	Acil Tıp Tek.

YABANCI DİL

İngilizce