

T.C.
NEVŞEHİR ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

**İŞLETMELERDEKİ KURUMSALLAŞMA DÜZEYİNİN İŞLETME
PERFORMANSINA ETKİSİ: KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE
BİR UYGULAMA**

Yüksek Lisans Tezi

Hilal GÜL

Danışman
Prof. Dr. Salih KUŞLUVAN

Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı
Nevşehir
2012

T.C.
NEVŞEHİR ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

**İŞLETMELERDEKİ KURUMSALLAŞMA DÜZEYİNİN İŞLETME
PERFORMANSINA ETKİSİ: KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE
BİR UYGULAMA**

Yüksek Lisans Tezi

Hilal GÜL

Danışman
Prof. Dr. Salih KUŞLUVAN

Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı
Nevşehir
2012

Bütün hakları saklıdır.
Kaynak göstermek koşuluyla alıntı ve gönderme yapılabilir.
© Hilal Gül, 2012

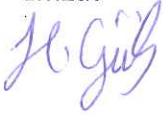
Annem Asuman GÜL'e ve Babam Sebahattin GÜL'e

BİLİMSEL ETİĞE UYGUNLUK BEYANI

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.

Hilal GÜL

İmza:



"İşletmelerdeki Kurumsallaşma Düzeyinin İşletme Performansına Etkisi:
Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama" adlı yüksek lisans tezi, Nevşehir
Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Lisansüstü Tez Kılavuzu'na uygun olarak
hazırlanmıştır.

Tezi Hazırlayan

Hilal GÜL

Danışman

Prof. Dr. Salih KUŞLUVAN

Turizm İşletmeciliği Ana Bilim Dalı Başkanı

Yrd. Doç. Dr. Duygu EREN

Prof. Dr. Salih KUŞLUVAN danışmanlığında Hilal GÜL tarafından hazırlanan "İşletmelerdeki Kurumsallaşma Düzeyinin İşletme Performansına Etkisi: Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama" adlı bu çalışma jürimiz tarafından Nevşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Ana Bilim Dalında Turizm İşletmeciliği Programında Yüksek Lisans tezi olarak kabul edilmiştir.

21.11.2012

JÜRİ:

Danışman : Prof. Dr. Salih KUŞLUVAN

Üye : Prof. Dr. Kurtuluş KARAMUSTAFA

Üye : Yrd. Doç. Dr. İbrahim İLHAN

[Handwritten signatures of Prof. Dr. Salih KUŞLUVAN, Prof. Dr. Kurtuluş KARAMUSTAFA, and Yrd. Doç. Dr. İbrahim İLHAN]

ONAY:

Bu tezin kabulü Enstitü Yönetim Kurulunun 25.12.2012 tarih ve 2012-54-81 sayılı kararı ile onaylanmıştır.

25.12.2012
Doc. Dr. Alper ASLAN
Enstitü Müdürü



ÖZET

İŞLETMELERDEKİ KURUMSALLAŞMA DÜZEYİNİN İŞLETME PERFORMANSINA ETKİSİ: KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE BİR UYGULAMA

Hilal GÜL

Nevşehir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü

Turizm İşletmeciliği Ana Bilim Dalı

Yüksek Lisans

Aralık 2012

Danışman: Prof. Dr. Salih KUŞLUVAN

Bu araştırmanın amacı konaklama işletmelerinin kurumsallaşma düzeylerini tespit etmek ve konaklama işletmelerinin kurumsallaşma düzeylerinin öznel ve nesnel işletme performansı üzerindeki etkisini ortaya çıkarmaktır. Bu çalışmanın alan araştırması kısmında bağımsız değişken olarak kurumsallaşmanın bağımlı değişken olarak belirlenen işletme performansı üzerindeki etkisi ölçülmüştür. Kurumsallaşma, öznel ve nesnel işletme performansı için daha önce geliştirilmiş ve geçerliliği ve güvenilirliği test edilmiş çok boyutlu ölçekler kullanılmıştır. Araştırmada örnekleme yöntemi olarak tesadüfi olmayan örnekleme yöntemlerinden yargısal (amaca göre) örnekleme yöntemi ile Nevşehir il sınırları içinde faaliyet gösteren üç, dört, beş yıldızlı ve özel işletme belgeli 43 konaklama işletmesi araştırma kapsamına alınmış ve veriler konaklama işletmeleri yöneticilerinden anket yoluyla elde edilmiştir.

Araştırma sonuçlarına göre, konaklama işletmeleri yöneticileri kendi işletmelerinde kurumsallaşma ve performans düzeylerini yüksek olduğunu düşünmektedir. Ayrıca yapılan regresyon analizleri neticesinde kurumsallaşma boyutlarından otonomi, profesyonelleşme ve saydamlığın konaklama işletmelerinin öznel işletme performansını olumlu yönde etkilediği ortaya çıkmıştır. Yine kurumsallaşma boyutlarından saydamlık nesnel işletme performansı boyutlarından doluluk oranını olumlu etkilerken, formalleşme boyutu doluluk oranını olumsuz etkilemektedir. Bu araştırma ışığında, kurumsallaşmaya bağlı olarak işletme performansını yükseltmek isteyen konaklama işletmelerinin özellikle otonomi, profesyonelleşme ve saydamlık konularına yönelik uygulamalara gereken önemi vermesi gerekmektedir.

Anahtar Sözcükler: Kurumsallaşma, kurum teorisi, işletme performansı, konaklama işletmeleri

ABSTRACT

THE IMPACTS OF INSTITUTIONALIZATION LEVEL ON BUSINESS PERFORMANCE:
A RESEARCH IN THE LODGING BUSINESSES

Hilal GÜL

Nevşehir University, Institute of Social Sciences

Department of Tourism Management

M.A.

Supervisor: Prof. Dr. Salih KUŞLUVAN

The purpose of this research is to investigate the institutionalization level of lodging businesses and its impacts on subjective and objective business performance. In the field research part of this study, the impact of the independent variable (institutionalization) on the dependent variable (business performance) were investigated. Institutionalization and business performance were measured using previously developed and tested scales which proved to be valid and reliable. Using judgemental sampling method, 43 tourism licenced lodging establishment comprised of three, four and five star lodging businesses in Nevşehir were included in the field research. Data were gathered from the managers of accomodation establishments by means of a questionnaire.

The results indicate that the level of institutionalization and business performance is high in lodging businesses in Nevşehir and institutionalization level impacts significantly on both subjective and objective business performance of lodging establishments. Autonomy, professionalism and transparency dimensions of institutionalization positively impacts on subjective business performance. Also, transparency positively impacts on occupancy rate of objective business performance. But formalization has a negative impact on occupancy rates. In the light of the research findings it is clear that the lodging businesses should pay special attention to autonomy, professionalism and transparency dimensions if they want to improve business performance through institutionalization.

Key words: Institutionalization, institution theory, business performance, lodging businesses

TEŞEKKÜR

Tezin hazırlanması sürecinde akademik ve sosyal bilgi birikimiyle, entelektüel ve bütünsel bakış açısıyla bana yol gösteren ve benden desteğini esirgemeyen, tez danışman hocam sayın Prof. Dr. Salih KUŞLUVAN' a akademik ve kültürel alanlarda bana kattıkları için, sabrı ve anlayışı için en içten teşekkürlerimi ve saygılarımı sunarım.

Yüksek lisans tez savunmamda jüri üyesi olarak bulunan, değerli fikir ve eleştirileri ile çalışmaya katkıda bulunan Prof. Dr. Kurtuluş KARAMUSTAFA'ya ve Yrd. Doç. Dr. İbrahim İLHAN'a içten teşekkürlerimi sunarım.

Araştırmada yararlandığım kaynakların yazarlarına akademiye ve tezime katkılarından dolayı teşekkürlerimi sunarım. Araştırma konusunun analiz kısmı için gerekli olan verilerin toplanmasında kullanılan anketleri yanıtlayan konaklama işletmesi yöneticilerine araştırmaya verdikleri fikirsel katkılarından dolayı teşekkür ederim.

Yüksek lisans öğrenimim süresince bana her zaman destek olan arkadaşım Arş. Gör. Alaattin BAŞODA'ya teşekkürlerimi sunarım. Anketlerin uygulanması sürecinde benimle birlikte konaklama işletmeleri yöneticileriyle görüşen arkadaşlarım Arş. Gör. Hediye LİMON'a ve Arş. Gör. Yusuf KARAKUŞ'a teşekkürlerimi sunarım. Hayatımın her aşamasında bana güvenen ve destek olan, özellikle tez hazırlama sürecinde motivasyonumu sağlayan annem Asuman GÜL'e ve babam Sebahattin GÜL'e hayatımdaki tüm emekleri için sonsuz teşekkürlerimi ve saygılarımı sunarım.

Hilal GÜL

İÇİNDEKİLER

ÖZET	iii
ABSTRACT	iv
TEŞEKKÜR	v
İÇİNDEKİLER	vi
LİSTELER.....	viii
GİRİŞ	1
1. KURUMSALLAŞMA VE İŞLETME PERFORMANSI	25
1. 1. Kurumsallaşma Kavramı.....	25
1. 1. 1. Kurumsallaşma Kavramı ve Kurumsallaşmanın Önemi	26
1. 1. 1. 1. Eski Klasik Kurum Teorisi (Kurumsal Yaklaşım)	27
1. 1. 1. 1. 1. Ekonomide Kurumsallaşma	28
1. 1. 1. 1. 2. Siyaset Biliminde Kurumsallaşma	28
1. 1. 1. 1. 3. Sosyolojide Kurumsallaşma	30
1. 1. 1. 2. Yeni (Modern) Kurum Teorisi (Kurumsal Yaklaşım)	35
1. 1. 1. 2. 1. Kurumların Düzenli (Regulatif) Yönü	37
1. 1. 1. 2. 2. Kurumların Kuralcı (Normatif) Yönü	38
1. 1. 1. 2. 3. Kurumların Bilişsel (Kültürel) Yönü.....	39
1. 1. 1. 3. Eski-Klasik Kurum Teorisiyle Yeni-Moder Kurum Teorisinin Karşılaştırılması	40
1. 1. 2. Kurumsallaşma Süreci.....	43
1. 1. 2. 1. Kanunen Tanınma	43
1. 1. 2. 2. Varlığın Sürekli Kılınması.....	44
1. 1. 2. 3. Bireysel ve Örgütsel Amaç Uyumu	44
1. 1. 2. 4. Kurumsal Kimlik Kazanma.....	45
1. 1. 3. Kurumsallaşma Boyutları	46
1. 1. 4. Kurumsallaşmanın Önündeki Engeller.....	59
1. 1. 5. Kurumsallaşmanın Sonuçları	63
1. 1. 6. Konaklama İşletmeleri ve Kurumsallaşma	68
1. 2. İşletme Performansı	70
1. 2. 1. İşletme Performansının Boyutları	72
1. 2. 2. İşletmeler Arasındaki Performans Farklılıklarını Açıklayan Yaklaşımlar .	75
1. 2. 3. Konaklama İşletmelerinde Performans	79
1. 3. Kurumsallaşma ve İşletme Performansı İlişkisi	85
2. ARAŞTIRMANIN YÖNTEM VE BULGULARI.....	88

2. 1. Araştırmanın Modeli.....	88
2. 2. Araştırmanın Değişkenleri ve Ölçümü.....	89
2. 3. Örneklemeye	92
2. 4. Veri Toplama Yöntem ve Aracı	93
2. 5. Verilerin Analizi	94
2. 6. Araştırmanın Bulguları	94
2. 6. 1. Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Güvenilirlikleri.....	94
2. 6. 2. Araştırmaya Katılan İşletmelerin ve Yöneticilerin Özellikleri	96
2. 6. 3. Kurumsallaşma Düzeyi ve İşletme Performansı İle İlgili Bulguların Değerlendirilmesi.....	97
2. 6. 4. Kurumsallaşma Düzeyi ve İşletme Performansı İlişkisi	102
SONUÇ	117
KAYNAKÇA.....	124
EK-1 UYGULANAN ANKET FORMU	149
ÖZGEÇMİŞ.....	156

LİSTELER

Tablolar Listesi

Tablo 1: Araştırmada Kullanılan Ölçekler ve Güvenilirlik Katsayıları	95
Tablo 2: Araştırmaya Katılan Konaklama İşletmelerinin Özellikleri	96
Tablo 3: Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Özellikleri	97
Tablo 4: Kurumsallaşma Ölçeği Boyutlarının Genel Ortalaması.....	98
Tablo 5: Genel İşletme Performansı Ölçeği Önermelerinin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri	100
Tablo 6: İşletme Performansı Ölçeği Boyutlarının Genel Ortalaması	102
Tablo 7: Kurumsallaşma ve Öznel İşletme Performansı Arasındaki Korelasyon Katsayıları (Spearman's Rho)	103
Tablo 8: Kurumsallaşma ve Nesnel İşletme Performansı Arasındaki Korelasyon Katsayıları (Spearman's Rho)	105
Tablo 9: Kurumsallaşmanın Çalışanlarla İlgili Öznel İşletme Performansı Üzerindeki Etkisine İlişkin Çoklu Regresyon Sonuçları	106
Tablo 10: Kurumsallaşmanın Tüketicilerle İlgili Öznel İşletme Performansı Üzerindeki Etkisine İlişkin Çoklu Regresyon Sonuçları	107
Tablo 11: Kurumsallaşmanın Finansal Öznel İşletme Performansı Üzerindeki Etkisine İlişkin Çoklu Regresyon Sonuçları.....	109
Tablo 12: Kurumsallaşmanın Örgütsel İşletme Performansı Üzerindeki Etkisine İlişkin Çoklu Regresyon Sonuçları	110
Tablo 13: Kurumsallaşmanın Toplumsal Öznel İşletme Performansı Üzerindeki Etkisine İlişkin Çoklu Regresyon Sonuçları.....	111
Tablo 14: Kurumsallaşmanın Doluluk Oranı Üzerindeki Etkisine İlişkin Çoklu Regresyon Sonuçları	112
Tablo 15: Kurumsallaşmanın Oda Başına Yıllık Gelir Üzerindeki Etkisine İlişkin Çoklu Regresyon Sonuçları.....	113
Tablo 16: Kurumsallaşmanın Personel Devir Oranı Üzerindeki Etkisine İlişkin Çoklu Regresyon Sonuçları.....	114

Şekiller Listesi

Şekil 1: Konaklama İşletmelerinde Kurumsallaşma ve İşletme Performansı İlişkisi.....	89
--	----

GİRİŞ

Araştırma Problemi

İlgili yazında kurumsallaşmanın çeşitli konularla ilişki kurularak özellikle aile işletmesi düzeyinde incelendiği görülmektedir. Ancak konuyla ilgili özellikle Türkiye’de konaklama işletmelerinde kurumsallaşmanın işletme performansına etkisine yönelik bir çalışmaya rastlanmamıştır. Bu nedenle, kurumsallaşmanın nispeten küçük ve orta boy işletmelerden oluşan konaklama işletmelerinde işletme performansı ile ilişkilendirilmesi yazındaki boşluğun doldurması açısından önemlidir. Bu çalışmada konaklama işletmelerinde kurumsallaşma düzeyleri nedir? ve kurumsallaşma düzeylerinin konaklama işletmeleri performansı üzerinde etkisi var mıdır? Soruları araştırmanın temel problemlerini oluşturmaktadır. Çalışmada bu sorulara cevap aranacaktır.

Konu

Günümüzde küreselleşme sonucunda ortaya çıkan teknolojik ve ekonomik gelişmeler işletmelerin içinde buldukları rekabet koşullarını etkilemektedir. İşletmeler, değişen rekabet koşullarına uyum sağlayabilmek ve bu rekabet ortamında varlıklarını sürdürebilmek için çaba sarf etmeleri gerekmektedir. Değişime ayak uydurabilmenin ve varlığını sürekli kılabilmenin yollarından birisi de işletmelerin kurumsallaşmaya yönelik faaliyetlerde bulunmasıdır (Kobifinans, 2012).

Kurumsallaşmanın temelleri 1950’li yıllarda eski-klasik kurum teorisi ile (kurumsal yaklaşım) başlamış, 1970’li yıllarda modern-yeni kurum teorisi ile

(kurumsal yaklaşım) devam etmiştir. Kurumsallaşma teorisinin örgütlerde incelenmeye başlaması ise 1930'lu yılların sonunda başlamıştır (Gürol, 2011; Tavşancı, 2009). Avrupa, Amerika Birleşik Devletleri ve Japonya'da 1980'li yıllarda kurumsal yönetimle ilgilenilirken, Türkiye' de kurumsal yönetim anlayışıyla 1990'lı yıllarda ilgilenilmeye başlanmıştır (Ak, 2010).

En genel tanımıyla kurumsallaşma örgütsel istikrar, meşruluk, tahmin edilebilirlik, çok fazla kaynak ve uyumluluk sağlayabilmek için, kararlı olmayan ya da gevşek organize olmuş, dar teknik faaliyetler ve yapılardan düzenli, kararlı ve sosyal olarak kurumsal çevreyle bütünleşmiş yapılanma oluşturarak, bunun içselleştirilmesi ve bütün örgüt üyeleri tarafından aynı algılama düzeyine ulaşılıp, değişik şartlarda ve ortamlarda, bu yapılanma ve buna bağlı davranış şekillerinin otomatik olarak uygulanmasıdır (Apaydın, 2007; Kimberly, 1979; Scott, 1987; Selznik, 1996). OECD'nin belirlediği dört temel kurumsal yönetim ilkesi mevcuttur. Bunlar: adillik-eşitlik, şeffaflık, hesap verebilirlik, sorumluluktur(doğrudan çıkar sahiplerinin ve hissedarların haklarını korumak, onlara hesap vermek) (Türk Sanayicileri ve İşadamları Derneği [TÜSİAD], 2000).

Bu çalışmada yapılan araştırmalar neticesinde kurumsallaşma boyutlarının formalleşme, otonomi, profesyonelleşme, kültürel güç, saydamlık, sosyal sorumluluk ve tutarlılık olarak incelenmesine karar verilmiştir. Bu boyutlar çerçevesinde irdelenen kurumsallaşma, işletmelerin hedeflerine ulaşması ve üstün performans sergilemesi açısından oldukça önemli konulardan biridir.

Bir işletmenin varlığını sürdürebilmesi açısından insan kaynağının iyi değerlendirilmesi gerekir (Yazıcıoğlu ve Topaloğlu, 2009). Özellikle yönetim kademesindeki işlerin otonomiye uygun olarak profesyonellerce yerine getirilmesi işletmenin daha iyi performans sergilemesini sağlayacaktır (Apaydın, 2007). İşletmelerde kurulan iyi bir performans değerlendirme sistemi, performans

dayalı ücretlendirme sistemi geliştirilmesi ve terfilerin işgörenlerin yeteneklerine uygun olarak gerçekleştirilmesi kurumsallaşma açısından önemlidir (Karpuzoğlu, 2001).

Özellikle turizm sektörünün önemli bir parçası olan konaklama işletmelerinde üstün ve etkili bir performansa ulaşmak hedefleniyorsa kurumsallaşma ilkelerine uygun bir yapının geliştirilmesi kaçınılmazdır. Kurumsallaşma sayesinde öncelikle adil ve uzmanlığa dayalı bir yönetim benimsenerek işgören memnuniyeti sağlanacaktır ve bu da müşterilere olumlu şekilde yansiyarak işletmenin ileride tekrar tercih edilmesinin yolunu açacaktır.

Amaç

Bu çalışmanın amacı, Nevşehir ilindeki konaklama işletmelerindeki kurumsallaşma düzeyini tespit etmek ve konaklama işletmelerinin kurumsallaşma düzeyinin işletme performansı üzerindeki etkisini ortaya koymaktır. Çalışma, işletme performansını arttırmak isteyen konaklama işletmeleri yöneticilerine, kurumsallaşma ile ilgili hangi hususlara dikkat etmeleri gerektiği konusunda yol gösterici olacaktır.

Gerekçe

Küreselleşmenin meydana getirdiği rekabet ortamında işletmelerin varlığını sürdürebilmeleri için profesyonel bir şekilde işleyen kurumsal bir yapıya ihtiyaçları vardır (Karpuzoğlu, 2001). Bu açıdan işletmenin düzenli işleyen bir sistem haline gelebilmesi ve bu sistemdeki parçaların bütünlük arz etmesi gerekmektedir (Kobifinans, 2012). Kurumsallaşma, işletme yapılarının oluşmasında önemlidir, bu yapılar performansın değişik boyutlarını farklı şekillerde etkilemektedir. Araştırmacılar, işletme yapısının işletme performansını belirlediği görüşündedirler (Apaydın, 2008).

İşletmelerde kurumsallaşma boyutlarına uygun olarak oluşturulan yapı hem iç hem de dış müşteri memnuniyetini sağlayarak daha iyi performans sergilenmesini sağlayacaktır. Kurumsallaşan işletmeler çevreye karşı daha duyarlı, sosyal sorumluluk bilincine sahip, gerçekleştirdiği faaliyetler açısından tutarlı, şeffaf ve hesap verebilir, yetki devrini en iyi şekilde gerçekleştiren, formel bir yapıya sahip ve profesyonelliği benimseyen işletmelerdir. Bu yönetim anlayışına sahip işletmelerde adil bir yetki devri mevcuttur. Böylelikle bu işletmelerin işgören ve yöneticileri işletmeye duydukları güvenden dolayı en iyi düzeyde performans sergilemektedir ve bu da işletmelerin rekabet gücünü arttırmaktadır. (Apaydın, 2007; Aras, 2011; Meşe, 2005; Minareci, 2007).

Turizm sektörü ülke ekonomisine katkısı açısından önemli bir konuma sahiptir. Turizm sektörünün en önemli ögelerinden biri konaklama işletmeleridir. Turizm sektöründe yüzyüze hizmet ön plandadır ve müşteri memnuniyetini sağlamak zordur. Bu açıdan her şeyin bir sistem dâhilinde, kurallara uygun olarak yapılması ve hem iç hem de dış müşterilerin beklentilerinin karşılanması gerekmektedir (Kiracı ve Alkara, 2009).

Kurumsallaşmanın da kapsamında hem işletme içi hem de işletme dışındaki şartlarla uyumu gerektirmesi ve özellikle işletmenin dış çevresine hesap verme zorunluluğunun olması nedeniyle konaklama işletmelerindeki performans kurumsallaşma neticesinde daha yüksek hale gelecektir. Konaklama işletmeleri ulusal ve uluslar arası rekabet ortamından büyük ölçüde etkilenmektedir. Bu nedenle konaklama işletmelerinin kurumsallaşma düzeylerinin ve kurumsallaşma düzeylerinin işletme performansı üzerindeki etkisinin ortaya çıkarılması önemlidir.

Bu çalışma, Türkiye’de kurumsallaşma düzeylerinin işletme performansına etkisinin konaklama işletmelerine yönelik olarak araştırılması açısından diğer

çalışmalardan ayrılmaktadır. Bu sayede yazında yer alan boşluk önemli ölçüde doldurulacak ve konaklama işletmelerinde performansın artırılmasını hedefleyen yöneticilere kurumsallaşmayla ilgili hangi hususlara dikkat etmeleri gerektiği konusunda yol gösterecektir.

Kapsam

Kurumsallaşma kavramı yazında daha çok genel olarak aile işletmeleri açısından ele alınmıştır. Fakat bu çalışmada konu aile işletmesi olan ve olmayan konaklama işletmelerinde örgütsel düzeyde ele alınmaktadır. Çalışmada örnekleme ile ilgili coğrafi bir sınırlama ayrıca işletme türü ile ilgili bir sınırlama söz konusudur. Çalışma kapsamına Nevşehir il sınırları içinde faaliyet gösteren üç, dört ve beş yıldızlı konaklama işletmeleri ile özel belgeli oteller dâhil edilmiştir. Çalışmada verilerin toplanması amacıyla hazırlanan anketler işletmelerin kurumsallaşma ve performans düzeyini en iyi biçimde değerlendirebilecek yetkiye sahip olması açısından yönetim kademesine uygulanmıştır.

Yazın Taraması

Örgütlerde kurumsal teoriye yönelik çalışmalar 1930'lu yılların sonunda ortaya çıkmaya başlamıştır (Gürol, 2011). Konuyla ilgili yazın incelendiğinde kurumsallaşma konusunda fikirsel açıdan en önemli isimler olan DiMaggio and Powell (1983), Scott (1987), Meyer and Rowan (1977), Zucker (1977), Selznick (1996) yapmış oldukları araştırmalarla kurumsallaşmanın günümüze kadar geçen sürede şekillenebilmesi için gereken temeli oluşturmuşlardır. Bu araştırmacılara göre işletmelerin varlıklarının devamlılığı açısından kurumsallaşma oldukça önemlidir. Zucker (1977) yılındaki çalışmasında kurumsallaşmanın süreç yönünü ön plana çıkarırken Meyer and Rowan (1977) ise aynı yıl gerçekleştirdikleri çalışmalarında kurumsallaşmanın formal yapıyı gerektirdiğine dikkat çekmişlerdir. Selznick (1996) ise eski ve yeni

kurumsallaşmayla ilgili çalışmasında yeni kurumsal anlayışın yeni bakış açıları getirdiğinden bahsetmiştir.

İlgili yazında kurumsallaşmanın farklı konularla ilişki kurularak ele alındığı görülmektedir. Kurumsallaşmayla ilgili daha önce yazılmış olan doktora ve yüksek lisans tezleri, makale ve bildirimler incelenmiş ve yalnızca kurumsallaşma düzeylerini tespit etmeye yönelik çalışmalar ile kurumsallaşma işletme performansı ilişkisini inceleyen araştırmalar gözden geçirilmiştir.

Haşit ve Develioğlu (2004), kurumsallaşma konusunu büyük bir şirketler grubunun üst düzey ve tecrübeli eski bir yöneticisiyle mülakat yoluyla araştırmışlardır. Yapılan mülakat sonuçlarına göre söz konusu şirketlerde denetim sorunu ve mali sorunlar görülmektedir; yönetim kurulunda görev alan bazı yeteneksiz aile üyeleri yanlış kararlar alınmasına neden olmaktadır; stratejik yönetim faaliyetlerinde eksiklikler vardır. Bu araştırma göstermektedir ki işletmelerin biçimsel olarak kurumsallaşma çabası içinde olmaları başarılı olmaları için yeterli değildir. Ayrıca aile üyelerinin kişisel yetenek ve eğitim durumlarına göre uygun görevlere verilmeleri de kurumsallaşma açısından önemlidir. Denetim fonksiyonu etkin bir biçimde yerine getirilmelidir. İşletmelerde şeffaflık, sorumluluk ve adillik yerine getirilmelidir.

Karpuzoğlu (2004), aile işletmelerinin sürekliliğinde kurumsallaşma konulu araştırmasında kurumsallaşmanın aile işletmeleri için önemini vurgulamayı, kurumsallaşma engellerini tanımlamayı ve bu engelleri aşmak için yapılması gerekenleri ortaya koymayı amaçlamıştır. Karpuzoğlu, 1999 yılında yaptığı "Küçük ve Orta Ölçekli Aile Şirketlerinin Kurumsallaşma Düzeylerini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma" konulu çalışmasından yola çıkarak konuyu incelemiştir. Buna göre işletmelerin vizyon ve misyonlarının olmaması, yetki devrinin gerçekleştirilmemesi, aile üyelerinin kurallara uymaması, profesyonelliğe

gereken önemin verilmemesi, sağlıklı işleyen bir performans değerlendirme ve ölçme sisteminin eksikliği, aile ve iş rollerinin birbirine karışması, çatışmaların yönetilememesi, veri toplama ve değerlendirme sisteminin bulunmaması, araştırma-geliştirme politikalarının eksikliği gibi ögeler kurumsallaşma önündeki engellerdir. Aile işletmelerinin bu engelleri aşabilmeleri için yazar amaçlara ulaştırmayı kolaylaştıracak iş görme yöntemlerinin, prosedürlerin ve standartların oluşturulması, çevresel değişime uyumu sağlayacak esnek bir yapının kurulması, merkeziyetçi bir yönetim tarzının yerine yetki devrini esas alan bir yönetimin teşvik edilmesi, profesyonel yöneticilerin dikkate alınması, insan kaynakları politikasının oluşturulması ve kontrol sisteminin kurulması gibi önerilerde bulunmaktadır.

Gülen (2005), aile işletmelerinin kurumsallaşmasına yönelik olarak Kahramanmaraş'ta yapmış olduğu araştırmasında, aile işletmelerinin sahip/ ortaklarının aile işletmelerinin kurumsallaşması konusundaki düşüncelerini ve bu konuda var olan uygulamalarını ortaya çıkarmayı amaçlamıştır. Araştırmacının diğer amacı ise profesyonel yöneticilere bakış açısını ortaya çıkarmaktır. Araştırma verileri Kahramanmaraş'ta faaliyet gösteren aile işletmeleri sahiplerinden/ ortaklarından tesadüfî örnekleme yoluyla seçilen 32 işletmeye anket uygulanarak elde edilmiştir. Araştırma bulgularına göre, ankete katılanların büyük bir çoğunluğu profesyonel yöneticilerin istihdamının işletme için daha iyi olacağı görüşündedir. Kurumsallaşma göstergelerinden yetki ve sorumluluğun devredilmesinde yetenek ve tecrübenin en önemli ölçütler olduğunu belirtenlerin oranı %90,3'tür. Ankete katılanların %67,7' si profesyonel yönetime geçiş ve kurumsallaşma ile ilgili çalışmalar yapıldığını belirtmiştir.

Gülen (2005)'in bu araştırmasında aile işletmelerinin kurumsallaşması ile ilgili birtakım sorunların varlığı vurgulanmıştır. Araştırmadan elde edilen verilere göre aile dışından olan yetenekli profesyoneller işletmede hak ettikleri değeri

göremediklerinden dolayı görevlerine devam etmemektedirler. Yönetimde sadece patronun söz sahibi olması işletmenin rasyonel yönetilmemesine neden olmaktadır. Profesyonel yönetime geçiş ve kurumsallaşma konusunda çalışmalar yapılmasına ve takım çalışmasına önem verilmesine rağmen aile işletmelerinde profesyonel yönetici ile işletme sahip/ortakları arasında sorunlar yaşanmaktadır. Yönetimde kararların tek kişi tarafından verilmesi, kararların hızlı ama yanlış alınmasına neden olmaktadır. Bu sorunları çözmek amacıyla aile işletmeleri alanında uzman profesyonellerin istihdam edilmesi, Aile üyelerinin ve üst düzey yöneticilerin, profesyonellerin ortak kararlarıyla işletme vizyon ve misyonu belirlenmesi, kurumsallaşma konusunda kendisini yeterli görmeyen işletmelerin bu konuyla ilgili danışman yardımı almaları gerektiği belirtilmektedir.

Meşe (2005), aile şirketlerinin kurumsallaşması konulu yüksek lisans tezinde aile şirketlerinin kurumsallaşma oranlarının artmasının işletmelerin performansı üzerindeki etkilerini ortaya çıkarmayı amaçlamıştır. Araştırmacı bu amaçla 300 aile işletmesine anket uygulamış ancak bunlardan sadece 49'u geri dönmüştür. Anket yönteminin uygulanmasında cevaplayıcıların yüz yüze anketi doldurmaları istenmiştir ve araştırmacıya göre bu yöntem gözlem yoluyla ekstra bilgi edinilmesi ve anketin deneğin kendisi tarafından doldurulması nedeniyle daha yararlı olmuştur. Yapılan bu araştırmada aile şirketlerinin kurumsallaşma hakkında bilgi sahibi olmadıklarını göstermektedir. İşletmelerde aile üyelerine iltimasta bulunulmaması, adil bir yönetimin olması performansı artırmaktadır. Yazılı bir stratejiye sahip olan ve düzenli olarak bu stratejilerini yenileyen işletmelerin örgütsel performansları artmaktadır. Formalleşme örgütsel performansın artırılmasında önemli bir kurumsallaşma alt boyutudur.

Ulukan (2005), yazdığı makalede girişimcilerin ve profesyonel yöneticilerin kurumsallaşmaya bakış açılarının ne olduğunu ortaya çıkarmayı amaçlamıştır. Böylece yazar, aile işletmeleri ve KOBİ'lerin yöneticilerinin

yönetimle ilgili sorunlarının çözümü konusunda kurumsallaşma kavramından ne anladıkları ve bu kapsamda yapılması gerekenlerin belirlenmesi açısından ilgili yazına katkı sağlayacağını düşünmektedir. Araştırmaya ilişkin veriler Eskişehir Sanayi Odası'na bağlı olarak faaliyet gösteren 65 işletmeye uygulanan anket yoluyla toplanmıştır. Bu işletmelerden 40'ıyla telefon görüşmesi yapılmış, 25'iyile de yüz yüze görüşme yapılmıştır. Araştırma sonuçlarına göre kurumsallaşma kavramının Türkiye'de aile işletmeleri ve küçük ölçekli işletmelerin yönetsel sorunlarının çözümüne yönelik politika ve yaklaşımları ifade etmesi, bu kavramla ilgili yanlış anlamaların artmasına neden olmaktadır. Anketlere verilen yanıtlara göre, kurumsallaşma olarak ele alınan politika ve yaklaşımların, ayrı bir kuram olmanın ötesinde, aslında profesyonel yönetim anlayışının gerekleri olduğu ortaya çıkmaktadır. Yapılan görüşmeler boyunca kurumsallaşma kapsamında en çok değinilen yetki ve sorumlulukların belirlenmesi, yetki devri, iş bölümü ve uzmanlaşma, kuralların ve standartların konulması, örgüt kültürünün oluşturulması, yönetim kurullarının bileşimi ve etkinliği yalnızca aile işletmeleri ve KOBİ'lere değil tüm işletmelere hitap eden yönetim ve organizasyon konularıdır. Bu nedenle kurumsallaşma olarak algılanan ihtiyaç, aslında işletmelerin profesyonel yönetime duyduğu ihtiyaçtır. Araştırma sonucunda ortaya çıkan en önemli nokta özellikle aile işletmelerinde aile bireylerinin işletmeyi profesyonel bakış açısıyla yönetmeleri gerektiğidir.

Yaşa (2006), hazırladığı yüksek lisans tezinde aile şirketlerinde kurumsallaşma konusunu incelemiş ve bu konu çerçevesinde aile işletmelerinin yapısal, yönetsel, aileye ilişkin ve işletmecilik anlayışlarını belirleyerek kurumsallaşma düzeylerini, aile-şirket ilişkisinin kurulma biçimlerini araştırmak amacıyla Mersin'de faaliyet gösteren 120 aile işletmesine anket uygulamıştır. Anketlere 120 aile işletmesinden 59 tanesi cevap vermiş ve elde edilen veriler analize tabi tutulmuştur. Tezde aile işletmelerinin demografik özellikleri bağımsız değişken olarak incelenirken, işletmelerin kurumsallaşma düzeylerine yönelik

algılamalar ve karşılaştıkları sorunlar bağımlı değişkenler olarak incelenmiştir. Verilerin analiz edilmesi sonucunda ankete katılan işletmelerden 40' nın küçük ölçekli işletme, 13'ünün orta ölçekli işletme ve 6'sının da büyük ölçekli işletme olduğu ortaya çıkmıştır. Bulgulara göre aile işletmelerinde aile üyeleri için gerektirdiği bilgi ve beceriye sahip olmasalar dahi işe alınmaktadır. Aile üyelerinin baskın değerleri ve yönetimde sadece kendilerinin söz sahibi olmaları nedeniyle aile işletmelerinde kurumsallaşma gerçekleşmemektedir. Aile üyeleri işletmeyi kendilerinin her türlü ekonomik ihtiyaçlarına cevap veren bir varlık olarak görmeleri bu işletmelerde kurumsallaşma düzeyini düşürmektedir. Kurumsallaşma sürecinin tam anlamıyla yerine getirilebilmesi için işletmelerin değerler sisteminde köklü bir değişime ihtiyaç vardır.

Apaydın (2007), kurumsallaşma kavramını oluşturan öğeleri ortaya koyarak bu kavramla adaptif yetenekler arasındaki ilişkiyi incelemek, kurumsallaşma ve adaptif yeteneklerin işletmelerin pazarlama eylemlerine ve performansına etkilerini ölçmek amacıyla bir araştırma gerçekleştirmiştir. Yazar literatürde açık bir şekilde ortaya konmayan kurumsallaşma kavramının öğelerini belirlemiş ve kurumsallaşma düzeyini ölçmek üzere 7 öğeden oluşan (formalleşme, otonomi, profesyonelleşme, kültürel güç, saydamlık, sosyal sorumluluk ve tutarlılık) Likert tipi beş sıralı bir ölçeği hazırlamıştır. Profesyonelleşme, hesapverebilirlik ve tutarlılıkla ilgili olarak literatür taraması sonucunda ölçekler oluşturulmuştur. Diğer öğeleri ölçmek için ise Wallace (1995) ve Yılmaz et al. (2005) tarafından geliştirilen ölçeklerin soruları kullanılmıştır. Adaptif yetenekler Denison (1990) tarafından geliştirilen ve 15 önermeden oluşan Likert tipi beş sıralı bir ölçekle ölçülmüştür. Pazarlama eylemleri, Mckee et al. (1989) tarafından geliştirilen ve 14 önermeden oluşan Likert tipi beş sıralı bir ölçekle ölçülmüştür. Performans, Yılmaz et al (2005) tarafından geliştirilen 16 önermeden oluşan Likert tipi beş sıralı bir ölçekle ölçülmüştür. İstanbul İkitelli Organize Sanayi Bölgesi'ndeki küçük ve orta ölçekli işletmelerden tesadüfi

örnekleme yöntemiyle belirlenen 202 işletmeden oluşturulan anket yoluyla veriler toplanmıştır. Verilerin analizi sonucunda işletmelerin kurumsallaşarak adaptif yeteneklerini artırdıkları ve yüksek düzeydeki adaptif yeteneklerin de işletmelerin kurumsallaşmalarını kolaylaştırdığı görülmüştür. Kurumsallaşma adaptif yetenekleri ve pazarlama eylemlerini etkileyerek performansı etkilediği gibi doğrudan da performansı etkilemektedir. İşletmeler adaptif yeteneklerinin düzeyine göre rekabet avantajı elde etmek ve pazara uyum sağlamak için pazarlama eylemleri yapmaktadır. Yüksek adaptif yetenekler sayesinde daha etkin pazarlama eylemleri gerçekleştirilmektedir. Adaptif yetenekler maliyetli ve etkin olmaması sebebiyle kısa süreli performansı olumsuz etkilerken, uzun dönemli performansı olumlu etkilemektedir.

Bakırcı (2007), yüksek lisans tezinde büyüyen ve gelişen aile işletmelerinin kurumsallaşma düzeylerini belirlemeye çalışmıştır. Bu amaçla İstanbul ve Ankara'da bulunan 1693 şirketten 150 tanesine faks, posta ve yüz yüze görüşme yoluyla anket uygulanmıştır. 150 işletmeden elde edilen veriler sonucunda kurumsallaşma düzeyini gösteren 20 ögenin işletmede var olma derecesine göre kurumsallaşma düzeyi tespit edilmeye çalışılmıştır. Araştırma sonuçlarına göre limited işletmelerde, kurumsallaşma çabası olmakla birlikte arzu edilen seviyenin altındadır, anonim işletmelerde ise, kurumsallaşma çabası gelişmiş ve bu konuda yol alınmıştır. Aile işletmelerinin ilk 25 senesinde, kurumsallaşma düzeyleri arasında fark bulunmamaktadır. Ancak 25 yıl sonrasında işletmeler, diğer yıllara oranla daha kurumsal hale gelmekte 25 yıl ve üzeri işletmelerde kurumsallaşma oranı artmaktadır. Kurumsallaşma düzeyi 2. ve 3. nesilde 1. nesle göre daha yüksektir. Tek bir yönetici tarafından yönetilen aile işletmelerinde kurumsallaşma düzeyi düşüktür. Yönetime farklı aile bireylerinin katılımı kurumsallaşma düzeyini artırmakta aile dışı kişilerin girmesiyle bu düzeyi daha da artırmaktadır.

Bilgin (2007), tarafından gerçekleştirilen bir başka araştırmada küçük ve orta ölçekli aile işletmelerinin kurumsallaşma düzeyleri ve incelenen işletmelerin kurumsallaşmada etkili olan faktörlere ne derece sahip oldukları tespit edilmeye çalışılmıştır. Bu amaçla Ankara'da inşaat sektöründe faaliyet gösteren 50 adet küçük ve orta ölçekli aile işletmesine anket uygulanmıştır. Araştırma bulgularının elde edilmesinde Roger C. Allred, Russel S. Allred tarafından 1997 senesinde geliştirilen ölçekten yararlanılmıştır. Ölçeğin orijinalinde yer alan 275 önerme yeniden düzenlenmiş ve araştırmacı tarafından geliştirilen önermelerle 200 önerme içeren orijinal bir hale ulaştırılmıştır. Ayrıca veri toplama aracının değerlendirilmesinde de Russel'ların kullandığı Likert tipi 3 sıralı ölçek yerine Likert tipi 5 sıralı ölçek kullanılmıştır. Araştırma sonuçları, aile işletmelerinde kurumsallaşma düzeylerinin çok yüksek olmadığını göstermiştir. Kurumsallaşma faktörlerinden plan ve personel aile işletmelerince yeterli düzeyde önemsenmemektedir, bu faktörler açısından kurumsallaşma düzeyleri yetersizdir. İstenilen düzeyde olmasa da tüm analizlerde önemli görülen faktörler yönetim, finans, satış, kültür ve çevredir. Bu çalışmaya göre işletmelerde aile ve iş ilişkilerinin beraber yürütölmeye çalışılması kurumsallaşma öğelerinin gerektirdiği şekilde uygulanmasını engellemektedir.

Karaer (2007), kurumsallaşmayla personel seçim süreci arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla İstanbul'da denizcilik sektöründe faaliyet gösteren ve organizasyon yapıları ve sermayeleri açısından birbirine benzeyen iki aile işletmesinden tesadüfi örnekleme yöntemiyle seçilmiş 70 işgörene anket uygulamıştır. Anketin ikinci bölümünde yer alan sorular Fatma Küskü ve Emre Atilla'nın "Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma" konulu araştırmasında kullanılan anketinden alınmıştır. Ankette Likert tipi 5 sıralı sorular, evet-hayır şeklinde cevaplanan sorular ve çoktan seçmeli sorulardan oluşan karma bir ölçek kullanılmıştır. Uygulama esnasında gözlem yoluyla edinilen bilgilerden de faydalanılmıştır.

Karaer (2007)'in yaptığı araştırma bulgularına göre kıdem, işgörenlerin işletmelerinin kurumsallaşma düzeylerini algılamalarında önemli bir ögedir. Kurum kültürünün önemi, işgören ilişkilerinin hangi çerçevede yürütüldüğü ve kararların hangi ilkelere dayanılarak verildiğinin analizinin kurumsallaşma bakımından önemli olduğu görülmüştür. Kurumsallaşmanın öneminin farkında olan ve kurumsallaşma sürecinde olduklarını belirten işletmelerin işgörenlerin işe alımlarında başvuru formu doldurtma, referans bilgisine başvurma, işe ve işletmeye uygunluğunu ölçme açısından psikoteknik testler uygulama gibi önemli fonksiyonlara gereken önemin verilmediği görülmüştür. İşgören alımlarında yeteri kadar insan kaynakları uzmanından faydalanılmaması uzmanlığa dayalı bir seçim sürecinin uygulanmasını engellemekte bu da birimlerde işlerin uzman kişilerce yapılamaması, iş tanımlarının uygulamayı yansıtamaması, işgörene gerekli bilgilendirmenin işe alım sonrasında yeterli derecede yapılamaması gibi sorunlar oluşturmaktadır.

Kıran (2007), "Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma Sendromu ve İstanbul İOSB' deki Aile Şirketleri Üzerine Bir Araştırma" konulu yüksek lisans tezinde aile işletmelerinin kurumsallaşma düzeyini tespit etmeyi ve kurumsallaşma düzeylerini yükseltebilmeleri için yapılması gerekenleri ortaya çıkarmayı amaçlamıştır. Yazar bu çalışmada anket yoluyla verileri toplamıştır ve anketin uygulamasını yüz yüze ve e- posta yoluyla gerçekleştirmiştir. Kıran (2007) 50 aile işletmesinden elde ettiği verileri analiz etmiştir. Araştırma sonuçlarına göre ankete dahıl olan aile işletmelerinin büyük bir çoğunluğu kurumsallaşma sürecine girerken bir kısmı da kurumsallaşma konusunda girişimlerde bulunmaya başlamıştır. Aile işletmelerinin kurumsallaşma düzeyini üst seviyeye taşıyabilmeleri için uzun vadeli stratejik planlar yapmaları gerekmektedir. Karar alma sürecine aile üyelerinin yanında diğer yönetici ve işgörenler de dahıl edilmelidir. Kurum içi eğitime gereken özen gösterilmelidir. İş ve aile değerlerinin

birbirinden ayrılması için personel seçme-yerleştirme, terfi, eğitim, kariyer planlama, ücretleme ve performans değerlendirme sistemleri kurulmalıdır.

Minareci (2007), tezsiz yüksek lisans projesinde konaklama işletmelerinin kurumsallaşmasının ve sosyal sorumluluk bilinçlerini yükseltmelerinin önemini belirtmek için İzmir’de bir çalışma gerçekleştirmiştir. Araştırmada tesadüfi olmayan örnekleme yöntemine göre belirlenen 28 konaklama işletmesinin 69 işgörenine uygulanan anket yoluyla veriler toplanmıştır. Uygulanan anket Likert tipi beş sıralı ölçeğin yer aldığı bir ankettir. Araştırma sonuçları konaklama işletmelerinin kurumsallaşmaya gereken önemi vermelerinin ve sosyal sorumluluklarını yerine getirmelerinin hem iç müşterilerin hem de dış müşterilerin verilen hizmetten memnun kalmaları açısından önemli olduğunu göstermektedir. Konaklama işletmelerinin kurumsallaşması ve sosyal sorumluluk bilincine varabilmeleri için yönetim fonksiyonlarının en iyi şekilde yerine getirilmesi, işgörenlerin iş tanımlarının ayrıntılı bir biçimde yapılması, aile anayasası oluşturularak yetki ve sorumlulukların tespit edilmesi, yönetimde profesyonellere yer verilmesi, işletmeyle ilgili yazılı prosedürlerin hazırlanması, performansa dayalı ücretleme sisteminin uygulanması ve çevreyi koruyucu önlemler alınması gerektiği sonucuna varılmıştır.

Yılmaz (2007), yazdığı yüksek lisans tezinde kurumsallaşmanın işletmelerde yenilik ve performansa etkisini ölçmüştür. Yazar verileri anket yoluyla toplamıştır. Hazırlanan anket formunda kurumsallaşma düzeyinin ölçümüne dair göstergeler Samuel Huntington tarafından geliştirilmiştir. Bu ölçek Likert tipi beş sıralı bir ölçektir. Anket İzmir, İstanbul ve Kocaeli illerinde faaliyet gösteren 70 işletmeye, posta ve e-posta yoluyla veya yüz yüze görüşme yoluyla uygulanmıştır. Tezde kullanılan bağımsız değişkenler, merkezileşme, biçimselleşme, yenilikçi örgüt kültürü, özerklik, adapte olabilirlik, karmaşıklık, tutarlılıktır, bağımlı değişkenler ise yenilik ve performanstır.

Yılmaz (2007)'in araştırmasında yapılan analizler sonucunda merkezi ve biçimsel olmayan örgüt yapısının işletmelerin yenilikçi yapılarını etkilemediği, yenilikçi örgüt kültürünün ise işletmelerin yenilikçi yapıları üzerinde etkili olduğu görülmüştür. Biçimsel örgüt yapısı işletme performansını etkilerken merkezi örgüt yapısı ve yenilikçi örgüt yapısı işletme performansını etkilememektedir. Bir işletmenin kurumsallaşma düzeyini belirleyen değişkenlerden özerklik, adapte olabilirlik ve tutarlılığın işletmelerin yenilikçi yapılarını etkilediği fakat bu değişkenlerden yalnızca adapte olabilirliğin işletme performansını etkilediği görülmüştür. İşletmelerin yenilikçi yapıları performanslarını olumlu yönde etkilemektedir ve kurumsallaşma işletmelerin yenilikçi yapılarına etki ederek onların performansını etkilemektedir.

Bozkurt ve Taşçıoğlu (2008), aile işletmelerinin kurumsallaşmasının çatışma sürecine etkisini ortaya çıkarmak amacıyla iki aile işletmesinde vaka çalışması gerçekleştirmişlerdir. Veri toplamak için mülakat ve gözlem yöntemlerinden yararlanılmıştır. Yazarların araştırmalarına göre her iki işletmede de aile üyeleri işe eğitiminin ve yeteneklerinin uygun olduğu pozisyondan başlamaktadır. Her iki işletme kurumsallaşma konusunda profesyonellere başvurmuştur ve profesyonellere güvenmektedir, onları ailenin bir parçası olarak görmektedir. İşlerin sistematik bir biçimde ilerleyebilmesi bakımından her iki işletmeye göre kurumsallaşma önemlidir. Özellikle çatışmaların çözümünde kurumsallaşma etkilidir. İşletmelerde çatışma kaçınılmazdır bu çatışmalar kurumsallaşmamış işletmelerde işletme varlığını tehdit edici bir öge olmaktadır. Kurumsallaşan işletmelerde ise oluşan sistematik yapı sayesinde ortaya çıkan sorunlar daha kolay çözülebilmekte ve çatışma yapıcı bir biçimde değerlendirilebilmektedir.

İçin (2008), hazırladığı doktora tezinde aile işletmelerinde kurumsallaşmanın temel ögeleri ile yönetim fonksiyonları arasındaki ilişkiyi

ortaya çıkarmayı amaçlamıştır. Araştırmaya demir-çelik sektöründe faaliyet gösteren 200 işletme dahîl edilmiştir ancak bu işletmelerden 72 tanesinden anketler geri dönmüştür ve anketin geri dönüş oranı %36'dır. Araştırmada yönetim fonksiyonlarının belirlenmesine yönelik olarak kullanılan ölçek araştırmacı tarafından ilgili yazın taranarak geliştirilmiştir. Ölçek Likert tipi 5 sıralı bir ölçektir. Ankette kurumsallaşmanın temel öğelerinin uygulanma düzeylerinin belirlenmesine yönelik kullanılan ölçek de araştırmacı tarafından geliştirilmiştir. Bu ölçek de diğer ölçek gibi Likert tipi 5 sıralı bir ölçektir. Araştırma tanımlayıcı araştırma modeliyle gerçekleştirilmiştir.

İçin (2008)'in yapmış olduğu araştırmayla ilgili verilerin analizi sonucunda işletmelerde en fazla uygulanma düzeyine sahip yönetim fonksiyonları sırasıyla, örgütlenme, koordinasyon ve planlamadır, göreceli olarak en az uygulama düzeyine sahip yönetim fonksiyonları ise yürütme ve kontroldür. Araştırmaya dahîl olan işletme sahipleri işletmelerinde kurumsallaşma öğelerinin kısmen uygulandığını belirtmişlerdir. Aile anayasası uygulanma düzeyinin göreceli olarak en yüksek kurumsallaşma ögesi olduğu daha sonra sırasıyla aile konseyi, bağımsız yönetim kurulu ve devir planı yer aldağı görülmüştür. Hissedarlar sözleşmesi ise göreceli olarak en düşük uygulanma düzeyine sahip kurumsallaşma ögesidir. Hissedarlar sözleşmesinin uygulanma düzeyinin düşük oluşu aile işletmelerinin ortaklık yapılarının belirleyicisi olması açısından aile ilişkilerini temelden sarsmakta ve aile üyelerinden birinin işletmeden ayrılması bu işletmeleri yok olma noktasına getirmektedir. Analiz sonuçlarına göre yönetimin beş fonksiyonunun (örgütlenme, koordinasyon, planlama, yürütme, kontrol) uygulanma düzeyi ile aile işletmelerinde kurumsallaşmanın temel öğeleri (aile konseyi, aile anayasası, hissedarlar sözleşmesi, devir planı, bağımsız yönetim kurulu) arasında anlamlı bir ilişki vardır. Kurumsallaşmanın temel öğelerinin uygulanma düzeyi arttıkça yönetim fonksiyonlarının uygulanma düzeyi artmaktadır.

Kendirli, Çağlar ve Çağlar (2008), Çorum KOBİ'lerinin kurumsallaşma durumunu incelemek üzere 86 işletmeye anket uygulamışlardır. Araştırmaya göre işletmelerin yeniden yapılanmaları gerekmektedir. Yönetimde tek bir kişi söz sahibi olmamalı ve işletmeler hesap verebilir olmalıdır. İşletmeler muhasebe sistemlerini standartlara uygun hale getirmeli ve daha şeffaf kayıt sistemlerini kabul etmelidirler. Elde edilen verilere göre araştırma kapsamındaki işletmeler kurumsallaşma konusunda bilgi sahibidirler fakat işletme şartları ve işgörenlerden dolayı bu konuda gerekli adımları atamamışlardır.

Şakar (2008), aile anayasasının kurumsallaşmadaki rolünü ortaya çıkarmak için Eskişehir'de bir araştırma yapmıştır. Bunun için tesadüfi örnekleme yöntemiyle belirlenen 50 işletmeye anket uygulanmıştır fakat bunlardan 37'si geri dönmüştür. Araştırma kapsamındaki işletmelerde iş çıkarlarının aile çıkarlarının önünde olduğu görülmektedir. Araştırmada elde edilen bilgilere göre aile amaçlarıyla işletme amaçları arasında bir denge söz konusudur. Bu işletmelerde vizyon ve misyon yazılıdır ve herkes tarafından bilinmektedir. Aile ilişkilerinde kurumsallaşmayı sağlayan aile anayasasının hazırlanmasında, aile iş ilişkilerinin düzenlenmesinde aile komisyonunun önemli bir yeri vardır.

Şahman, Tengilimoğlu ve Işık (2008), özel hastanelerde yönetimin profesyonelleşmesinin kurumsallaşma süreci üzerine etkisini araştıran bir alan çalışması gerçekleştirmişlerdir. Veriler 145 özel hastane yöneticisine uygulanan Likert tipi 5 kategorili bir ölçeği içeren anketle toplanmıştır. Hazırlanan ankette hastane ve yöneticiler hakkında tanımlayıcı bilgilere ek olarak yönetimin profesyonelleşmesiyle ilgili 23, kurumsallaşmayla ilgili 24 soru vardır. Analizler neticesinde yönetimde profesyonelleşme düzeyi arttıkça, kurumsallaşma eğiliminin de arttığı görülmüştür. Ayrıca sağlık işletmelerinin kalite çalışmaları neticesinde birtakım gerekleri yerine getirmek durumunda olduğu, böylelikle

hastane yönetiminin başına bu konuda yetkin olan profesyonel kişilerin getirilmesinin kurumsallaşma sürecini hızlandıracağı sonucuna varılmıştır.

Arslan (2009), hazırladığı yüksek lisans tezinde kurumsallaşma ve örgütsel güven arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Yazarın amacı kurumsallaşmanın örgütsel güvene etkisini ortaya çıkarmaktır. Araştırmada özerklik, adapte olabilirlik, içsel dinamizm, tutarlılık kurumsallaşmanın alt boyutları olarak belirtilmiştir. Araştırma kapsamında İstanbul'da faaliyet gösteren yerli ve yabancı ilaç firmalarının çalışanlarına anket uygulanmıştır. Anketler kişisel görüşme yoluyla doldurulmuştur. Anketlerin 149'u analize tabi tutulmuştur. Anketler Likert tipi 5 sıralı tutum ölçeğine göre ilgili yazın taranarak oluşturulmuştur. Örgütsel güveni ölçmek için Nyhan ve Marlow'un 12 sorudan oluşan ölçeği kullanılmıştır. Veri analizi sonuçlarına göre kurumsallaşmanın alt boyutlarıyla (özerklik, adapte olabilirlik, içsel dinamizm, tutarlılık) örgütsel güvenin alt boyutları (yöneticiye güven, örgüte güven) arasındaki ilişkiye bakıldığında adapte olabilirlik ve tutarlılık arttıkça yöneticiye güven artmakta, özerklik ve içsel dinamizm arttıkça ise yöneticiye güven azalmaktadır. Kurumsallaşmanın alt boyutlarından sadece özerkliğin işletmeye güven ile doğrusal bir ilişki içerisinde olduğu görülmektedir. Özerklik arttıkça birbirine güven azalmakta, içsel dinamizm arttıkça birbirine güven de artmaktadır.

Kıracı ve Alkara (2009), yaptıkları araştırmada turizm sektöründe konaklama hizmeti sunan aile işletmelerinin kurumsallaşma konusuna verdikleri önemi ortaya koymayı amaçlamışlardır. Ayrıca Eskişehir-Alanya bölgesindeki konaklama hizmeti sunan aile işletmelerinin kurumsallaşma ölçütlerine verdikleri önem dereceleri arasındaki olası farklılığı belirlemek de amaçlanmaktadır. Yazarlar bu amaçla geniş bir yazın taraması yapmışlar ve kurumsallaşmaya verilen önemi ölçmek için daha önce kullanılan (Seymen vd., 2005) anketten de yararlanarak Likert tipi 5 sıralı bir ölçeği oluşturmuşlardır. Araştırma evrenini

Eskişehir ve Alanya’ da bulunan 199 adet turizm belgeli konaklama işletmesi oluşturmaktadır. Araştırma örnekleminde ise ankete katılan 44 adet işletme içinden aile işletmesi olan ve anketi eksiksiz bir şekilde dolduran 24 işletme yer almaktadır.

Kiracı ve Alakara (2009)’nın araştırmasında yapılan analizlerle elde edilen sonuçlara göre aile işletmesi yöneticilerinin en çok önem verdikleri kurumsallaşma ölçütlerinden, “işletmede birimler arası iyi bir işbirliği ve iletişim olması” , “aile ve iş meselelerinin birbirinden ayrı tutulması” , “işletmenin kendine özgü bir örgüt kültürü ve kimliğinin olması” , “işletmede denetim sorumluluğunun departmanlar arası dağılması” , “ tüm çalışanların düzenli olarak eğitime tabi tutulması” , “işletmenin bir stratejik plana sahip olması” , “işletmenin finansman sorumluluğunun uzman kişilere verilmesi” , “işletmenin sermayesinin plansız aile harcamalarına karşı korunması” , “ailenin değişime ve yeniliğe açık olması” , “işletmede aile ve iş meselelerinin birbirinden tamamen ayrı tutulması” , “işletmenin misyon, vizyon ve uzun vadeli amaç ve planlarının olması” ön plana çıkmaktadır. Alanya ve Eskişehir’deki turizm sektöründe faaliyet gösteren aile işletmeleri arasında “kurumsallaşmaya verilen önem açısından” çok büyük ve önemli bir farkın olmadığı ortaya çıkmaktadır. Araştırma sonuçlarına göre ayrıca, yüz yüze yapılan görüşmelerde turistik bölgede hizmet veren işletme yöneticileri, turizm sektörü için kurumsallaşma konusunun çok önemli olduğunu vurgulamışlardır. Araştırmanın sadece Eskişehir ve Alanya’daki konaklama işletmeleriyle sınırlı kalması, elde edilen bulguların ülkemizin genelindeki turizm sektörü için yorumlanmasını sınırlamaktadır.

Paksoy, Soysal ve Özçalıcı (2009), kurumsallaşmayı yeni kurulan üniversitelerde incelemişlerdir, bu doğrultuda Kilis 7 Aralık Üniversitesi’nde görev yapan 70 idari personele anket uygulanarak kurumsallaşma ile ilgili algıları ölçülmeye çalışılmıştır. Analizlere göre işgörenlerin kurumsallaşma açısından çok

önemli olan yazılı prosedürlerle ilgili algı düzeyleri yüksektir. İşlerin hazırlanışı belli bir plan çerçevesinde yapılmaktadır. İşgörenler uzman olduğu işi yapmakta ve iş ile ilgili yeteneklerini kullanabilmektedir. İşgörenler yaptıkları işin yenilik ve değişimlere açık olduğunu belirtmiştir. İşgörenler açısından kariyer fırsatları söz konusudur. Bu fırsat kurumsallaşma için önemlidir.

Tavşancı (2009), firmalardaki kurumsallaşma düzeyinin rekabet gücüne etkisini ortaya çıkarmaya çalıştığı doktora araştırmasında İstanbul Menkul Kıymetler Borsasına kayıtlı 101 halka açık firmadan anket yoluyla verileri toplamıştır. Ölçeklerin geliştirilmesi sırasında Tavşancıl'ın ve Bozdoğan ile Öztürk'ün Likert ölçeği geliştirme ile ilgili ortaya koyduğu aşamalar dikkate alınarak yazın taraması sonucunda elde edilen bilgiler ışığında anket soruları oluşturulmuştur. Ayrıca konuyla ilgili uzman görüşüne de başvurulmuştur. Yapılan araştırma kurumsallaşma düzeyi arttıkça rekabet gücünün de arttığını göstermiştir. Araştırma sonuçlarına göre kurumsal sosyal sorumluluk genel rekabet gücünü etkileyen en önemli bağımsız değişkendir. Rekabet gücünü olumlu yönde etkileyen diğer kurumsallaşma faktörü ise profesyonelleşmedir çünkü kurumsallaşan işletmeler kişilere bağımlı olmadan varlıklarını devam ettirebilmektedir. Kurumsallaşma ile birlikte ortaya çıkan sistemlilik, standartlaşma ve örgüt içi uyum, rekabet gücünün üç faktörünü de (maliyet tutarı, finansal kaynak, işgücü ve süreç yönetimi) olumlu etkilemektedir.

Yazıcıoğlu ve Koç (2009), aile işletmelerinin kurumsallaşma düzeylerini tespit etmek, aile işletmesi olan/olmayan ve farklı faaliyet süresine sahip işletmelerin kurumsallaşma düzeylerini karşılaştırmak için bir araştırma gerçekleştirmişlerdir. Yazarlar işletmelerin kurumsallaşma düzeyini ölçmek üzere 7 kurumsallaşma boyutundan oluşan (işletme anayasası, profesyonelleşme, etkin bir örgüt yapısı, yetki devri, yönetim anlayışı, karar verme şekli, etkin iletişim boyutları birer madde ile ölçülmüştür) Likert tipi beş sıralı bir ölçeği ve

işletmelere ilişkin bilgileri içeren bir anket hazırlamışlardır. Ankara Ostim organize bölgesinde faaliyet gösteren orta ölçekli işletmelerden tesadüf örnekleme yöntemiyle belirlenen 85 işletmeden oluşturulan anket yoluyla veriler toplanmıştır.

Yazıcıoğlu ve Koç (2009)'un yapmış olduğu araştırmada verilerin analizi sonucunda aile işletmelerinin kurumsallaşma düzeyinin göreceli düşük olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca, aile işletmelerinde aile işletmesi olmayan işletmelere göre kurumsallaşma düzeyinin "İşletme Anayasası", "Profesyonelleşme", "Etkin Bir Örgüt Yapısı", "Yetki Devri", "Yönetim Anlayışı", "Karar Verme Şekli" ve "Etkin İletişim" boyutları açısından farklılaştığı ve daha düşük olduğu görülmüştür. Benzer şekilde daha uzun faaliyet süresine sahip işletmelerin daha kısa faaliyet süresine sahip işletmelerden kurumsallaşma düzeyi bakımından farklılaştığı ve bütün kurumsallaşma boyutlarında kurumsallaşma düzeylerinin daha yüksek olduğu ortaya çıkmıştır. Yazarlar bu farklılaşmayı aile işletmelerinde hala işletmecilik sisteminin ve işleyişinin aile bireyleri tarafından yürütülmesi ve karar mekanizmalarında ailenin etkinliğinin belirleyici olması ile açıklamışlardır.

Ak (2010), aile işletmelerinde kurumsallaşmanın örgütsel ve örgütsel olmayan işletme başarısına olan etkilerini ortaya çıkarmak için bir araştırma gerçekleştirmiştir. Yazar iki ayrı soru formu hazırlamış ve bunlardan ilkini yöneticilere ikincisini ise aile işletmeleri personeline uygulamıştır. İlk soru formunda kurumsallaşmayı ölçmek için 7 kurumsallaşma biçiminden oluşan (Formalleşme, otonomi, profesyonelleşme, kültürel güç, saydamlık, sosyal sorumluluk, tutarlılık) Likert tipi 5 sıralı bir ölçeği kullanmıştır. İşletme başarısını ölçmek için 3 boyuttan oluşan (İşlevsel başarı, çıktı başarı, yenilik-uyum sağlama başarı) Likert tipi 5 sıralı bir ölçeği kullanmıştır. İkinci soru formunda ise aile işletmelerinde personelinin işletme içindeki kurumsallaşma yaklaşımının düzeyinin belirlenmesine yönelik olarak "evet", "hayır" şeklinde cevaplanan 20

sorulu bir ölçek kullanmıştır. Aydın ilinde faaliyet gösteren aile işletmelerindeki 153 aile işletmesi sahibi ve bu işletmelerde çalışan 185 personele uygulanan anket yoluyla veriler toplanmıştır.

Ak'ın (2010) araştırma verilerinin analizi sonucunda, aile işletmelerinin kurumsallaşma biçimlerinin örgütsel başarı biçimlerinden çıktı başarısına katkısı yüksekken, işlevsel başarı ve yenilik- uyum başarısına katkısının yüksek olmadığı görülmüştür. Örgütsel olmayan işletme başarı biçimlerine ise katkısının yüksek olduğu görülmüştür. Aynı zamanda örgütsel olmayan başarı biçimleri yetki- sorumluluk başarısı, hukuksal başarı, profesyonelleri kullanma başarısı, duygusal başarı, gelecek nesilleri değerlendirme başarısı, aile anayasasının varlığı başarısı şeklinde belirlenmiştir. Kurumsallaşma biçimlerinin hepsinin işletmelerin çıktı başarısına katkısı olduğu, otonomi ve formalleşmenin yenilik- uyum başarısına katkısının işlevsel başarıdan daha yüksek olduğu görülmüştür.

Aşan (2010), aile işletmelerinin performansında kurumsallaşma ve kültürün etkisini inceleyerek aile işletmelerinin tüm bunlar sonucunda nasıl bir değişim yaşadığını tespit etmeyi amaçlamıştır. Araştırma için 65 sorudan oluşan bir anket hazırlanmıştır. Ankette 21 sorudan oluşan kurumsallaşma ölçeğinde 5 önerme Miller, 3 önerme Reid, diğer önermeler ise Seymen tarafından geliştirilmiş önermelerdir. Ankette 23 sorudan oluşan işletme kültürü ölçeği kullanılmıştır. Ayrıca işletme performansı ölçeği ile ilgili de 9 adet soru bulunmaktadır. Hazırlanan anket tesadüfî örnekleme yöntemiyle seçilen toplam 60 işletmeye uygulanmıştır. Kurumsallaşma ölçeği formallik ve katılım, profesyonellik, iletişim ve adalet faktörlerinden oluşmaktadır. İşletme kültürü ölçeği uyum ve iş birliği, kararlılık faktörlerinden oluşmaktadır.

Aşan'ın (2010) araştırmasında yer alan değişkenlerin birbirleriyle korelasyonuna bakıldığında uyum ve işbirliğinin iletişim ve adalet ile formallik ve

katılımın profesyonellik ile pozitif ilişkilerinin olduğu sonucuna varılmıştır. Formallik ve katılım ile satış performansı arasında; profesyonellik ile karlılık ve personel memnuniyeti arasında; iletişim ve adalet ile karlılık, yatırım karlılığı ve personel memnuniyeti arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu, uyum ve işbirliğinin genel performans üzerinde olumlu bir etkisi olduğu, kültür ve kurumsallıkla ilgili bağımsız değişkenlerin (uyum ve işbirliği, kararlılık, formallik ve katılım, profesyonellik, iletişim ve adalet) kalite performansı, ürün geliştirme performansı ve personel kalitesi performansı üzerinde anlamlı bir etkisi olmadığı görülmüştür.

Büte (2010), Trabzon'da bulunan farklı sektörlerde hizmet veren 50 aile işletmesine anket uygulayarak aile işletmelerinin kurumsallaşmaya bakış açılarını ortaya koymayı amaçlamıştır. Araştırmaya dahil olan işletmelerde profesyonel yönetime geçiş ve kurumsallaşmayla ilgili çalışmaların söz konusu olduğu, işletmede çalışan aile üyeleri işe girmeden önce gerekli eğitimi aldığı, takım çalışmasına önem verildiği fakat işletme kararlarında aile üyelerinin görüşünün daha baskın olduğu bu nedenle işletme sahipleri/patronlarıyla profesyonel yöneticiler arasında yönetim konusunda sorunlar yaşandığı görülmüştür. Kurumsallaşmayı üst seviyelerde gerçekleştirmek isteyen aile işletmelerinin bu konuda danışman desteği almaları ve profesyonelliğe önem vermeleri gerektiği sonucuna varılmıştır.

Kuramsal Çerçeve

Bu çalışma işletmelerin kurumsallaşma düzeylerinin işletmelerin daha etkili ve etkin yönetilmesine yol açarak işletme performansını etkilediği hipotezine dayanmaktadır. Çalışmanın kuramsal çerçevesini oluşturan birinci bölümde öncelikle kurumsallaşma ve işletme performansı kavramları açıklanmış daha sonra ise kurumsallaşma boyutlarının işletme performansını nasıl ve hangi

mekanizmalarla etkileyebileceği kuramsal olarak ilgili literatür ışığında tartışılmıştır.

Yöntem

Bu çalışmada kurumsallaşmanın (bağımsız değişken), işletme performansı (bağımlı değişken) üzerinde etkisi olup olmadığı ve kurumsallaşmanın konaklama işletmeleri performansını ne kadar açıkladığı incelenmiştir. Araştırmada yargısal (amaca göre) örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Alan araştırmasına Nevşehir'deki 3, 4 ve 5 yıldızlı konaklama işletmeleri ile özel belgeli otellerin üst düzey yöneticileri dâhil edilmiştir. Veriler örneklemeden anket yoluyla elde edilmiştir. Kurumsallaşma ve işletme performansını ölçmek için daha önce geliştirilen ölçekler kullanılmıştır. Anket yoluyla elde edilen verileri analiz amacıyla frekans, yüzde dağılımlar, aritmetik ortalama, mod ve standart sapma gibi merkezi eğilim ölçüleri ile korelasyon ve regresyon gibi istatistiksel analiz yöntemleri kullanılmıştır. Veriler istatistiksel paket program ile analiz edilmiştir. Yöntem kısmıyla ilgili detaylı bilgi çalışmanın alan araştırmasını içeren ikinci bölümünde yer almaktadır.

BİRİNCİ BÖLÜM

KURUMSALLAŞMA VE İŞLETME PERFORMANSI

Bu bölümde öncelikle kurumsallaşma kavramı, kurumsallaşma süreci, kurumsallaşmanın boyutları, kurumsallaşmanın önündeki engeller ve işletme performansı detaylı bir şekilde incelenecektir. Daha sonra ise kurumsallaşma ve işletme performansı arasındaki ilişkiye değinilecektir.

1.1. Kurumsallaşma Kavramı

Çevre ve örgüt ilişkisinin gelişimi incelendiğinde iki dönemden bahsedilebilir (Gürol, 2011). Birinci dönem 1950-1960'lı yıllarda sistem teorisinin bir parçası olarak ortaya çıkmıştır. Bu dönem ve öncesinde örgütlerle ilgili konular mikro düzeyde incelenmekteydi. İkinci dönem ise 1970'li yıllar itibariyle gelişmiş ve çevrenin örgüt üzerindeki etkileri konusunda yoğunluk kazanmıştır. Bu dönemde örgütler makro düzeyde incelenmeye başlamıştır. Kurumsallaşma yaklaşımı da 1975'li yıllarda ortaya çıkan ve örgütün kurumsal çevresine uyumunu inceleyen sosyolojik bir yaklaşımdır. Ayrıca örgütlerin yapı ve davranışlarını anlama ve analiz etmede kullanılan bir yaklaşımdır (Gürol, 2011).

1990'lı yıllardan itibaren ekonomik ve sosyal alanda yaşanan gelişmeler oldukça hızlıdır. Yaşanan gelişmeler işletmeleri de birçok alanda etkilemeye başlamıştır. Gittikçe artan rekabet ortamında işletmelerin eski strateji ve

politikalarında değişime giderek kurumsallaşmış bir yönetime ve kimliğe sahip olmaları bir zorunluluk haline gelmiştir (Büte, 2010; Gülen, 2005). Türkiye’de de bu yıllardan itibaren kurumsallaşma kavramı ortaya çıkmaya başlamıştır. Günümüzde işletmeler müşteri odaklı stratejilerin önem kazanmasıyla ve teknolojinin getirdiği yeniliklerle rekabetin yoğun olarak yaşandığı bir ortamda kendilerini sürekli yenilemek ve değişime ayak uydurmak zorundadırlar. Kurumsallaşma bu değişimlere ayak uydurmada büyük bir öneme sahiptir (Büte, 2010; Meşe, 2005).

1.1.1. Kurumsallaşma Kavramı ve Kurumsallaşmanın Önemi

Kurumsallaşma kavramı çeşitli şekillerde ifade edilmektedir, fakat öncelikle kurum kavramından bahsetmek daha faydalı olacaktır. “Kurum en genel tanımıyla, kuruluş, müessesedir” (Ayverdi, 2011, s. 717). Biraz daha geniş anlamda "kurum (*institution*), çok uzun yıllarda oluşmuş, ve ancak çok yavaş şekilde değişebilecek bir kültüre sahip, tutucu olmaktan da öte kendine özgü bir ekol oluşturmuş enstitü düzeyinde bir oluşumu ve teşekkülü ifade eder" (Ural, 2009, s. 18). Greif (2005)’e göre "kurum; sosyal yapı içinde davranış düzenliliği sağlayan bir kurallar, inançlar, normlar ve örgütler sistemidir" (aktaran Aslan ve Çınar, 2010, s. 91). Daha farklı bakış açısıyla "kurum rutinlerden, programlardan ve kurallardan oluşmuş sosyal bir sistem" (Gürol, 2011, s.26; Holm,1995, s. 399), organize olmuş bir grup, yerleşmiş bir birimdir. Her kurum bütünleşmiş kurullarla düzenlenir. Üyeler, yapılar, rozetler, bayraklar, araç ve gereçler bu kurullar topluluğunu simgeleme özellikleriyle kurumu gözle görünür hale getirirler (Gürol, 2011). Cooley’in kurum ile ilgili ifadesi ise sosyolojik bir bakış açısı içerir. Cooley “kurumun, halk oyununun belli ve kurulu safhası olduğunu ve esas itibari ile halkoyu görüşünden farklı bir nitelik göstermediğini öne sürmüştür. Aynı zamanda sürekliliğinden ve üzerine giydirilen gelenek ve simgelerden dolayı da biraz farklı ve bağımsız varlığa sahipmiş gibi göründüğünü” savunmuştur (Gürol 2011, s. 25). “Kurumsal kavramı ise,

hukuken bir şirket halinde birleştirilmiş olma halini ve anonim şirkete ait olma durumunu ifade eder" (Ural, 2009, s. 18).

"Kurumsallaşma örgütsel, sosyolojik, politik ve ekonomik olmak üzere farklı perspektiflerden ele alınabilecek bir olgudur" (Karpuzoğlu, 2001, s. 71), fakat daha önce kurum teorisinden bahsetmek gerekir. "Kurum teorisi (kurumsal yaklaşım), 1950'li yıllarda eski kurumsal yaklaşımla başlayıp 1970'li yıllarda yeni kurumsal yaklaşımla devam eder". Kurum teorisi (kurumsal yaklaşım), " toplum düzenini sağlayan, insanların davranışlarını yönlendiren etmenleri ve mekanizmaları ortaya çıkarmak (Özen, 2007), bireysel ve örgütsel faaliyetlerle (Dacin, Goodstein & Scott, 2002, p. 45) örgütsel yapı ve formları incelemek (Farashahi, 2003, p.3) için kullanılmaktadır" (akaran Tavşancı, 2009, s. 7).

1.1.1.1. Eski Klasik Kurum Teorisi (Kurumsal Yaklaşım)

Eski klasik kurumsalcılık dönemi 1950'li yıllarda başlamıştır (Tavşancı, 2009). Klasik kurumsalcıların çalışmalarının sınırlılığı olarak kabul edilen en önemli nokta, örgüte fazla önem verilmemesidir. İkinci ortak noktaları ise örgütü ve kurumu aynı anlamda kullanmalarıdır. Bu iki kavram arasındaki farkın açıklanması gelecek çalışmaların konusunu oluşturmuştur. Bazı araştırmacılar analizlerini kurumsal yapılara, politik ve yasal sistemlerin oluşumuna dayandırmışlardır, diğerleri ise sosyal birleşim sonucu ortaya çıkan ortak anlayışlara ve normatif öğelere ağırlık vermişlerdir. Klasik kurumsalcılık ekonomide, siyasette ve sosyolojide kurumsallaşma olarak incelenmiştir. Kurum ve örgüt ile ilgili Veblen, Commons, Burgess, Willoughby, Durkeim, Cooley and Hughes'un çalışmaları mevcuttur (Gürol, 2011). Bu çalışmada Eski kurumsal teori ekonomide, siyasette ve sosyolojide kurumsallaşma olarak incelenecektir.

1.1.1.1.1. Ekonomide Kurumsallaşma

Ekonomide kurumsallaşma yaklaşımı Veblen'le ortaya çıkmıştır ve ekonomik davranışların kurumsal yönünü gündeme getirmiş, yerleşik iktisadın düşünsel temellerini eleştirmiştir (aktaran Biber, 2010). Bu dönemde Thorstein Veblen, John Commons ve Westley Mitchell gibi ekonomistler önemli etkilere sahiptir (Gürol, 2011). Veblen, bireylerin statü sahibi olma dürtüsü, alışkanlık ve gelenekler gibi resmi ve resmi olmayan kurumsal ilişkiler ya da etkilerle faaliyetlerini gerçekleştirdiğini düşünmektedir. Bireyin bu şekilde akılcı bir hazcıymış gibi ele alınmasını eleştirir. Bu nedenle Veblen, kurumları, bireylerin ve toplumun belirli ilişkileri ve işlevleri açısından geçerliliği olan egemen düşünce alışkanlıkları olarak ifade etmektedir (aktaran Biber 2010). Veblen, iktisadi kararları veren insan kavramı yerine sürekli değişen göreneklerin ve kurumların etkisi altında kalan insan kavramını geçirmeye çalışmıştır (Bolat ve Seymen, 2006). Yani Veblen'e göre bireylerin davranışları genellikle geleneklerle yönlendirilir ve kurumlar da bunların birleşiminden oluşur (Gürol, 2011).

Commons kurumları, bireysel davranışları denetim altında tutarak, gelişmelerini ve yayılmalarını sınırlayan bir toplu eylemlilik olarak ifade etmektedir (Biber, 2010). Commons'a göre bireyler kendi kendilerine yetemezler ve bağımsız varlıklar değillerdir. Bireyler davranışlarını seçerken göreneğe göre davranmaz, istenen davranış otorite ile sağlanır. Kurumların ve bireylerin amaçlarını hangi sınırlar çerçevesinde başarmaları gerektiğini belirlemek için yol gösterici kuralların bulunması gerektiğini savunmaktadır. Mitchell' e göre ise geleneksel ekonomiler için doğasının ve evrelerinin anlaşılmasında bir engeldir ve ekonomide denge olabirliğini kabul etmek istememiştir (Gürol, 2011).

1.1.1.1.2. Siyaset Biliminde Kurumsallaşma

Siyaset biliminde kurumsalcılık, Avrupa'da ve ABD'de 19. yüzyılın ikinci yarısı ve 20. yüzyılın ilk yirmi yılında önem verilen konulardan olmuştur. J.W.

Burgess, W. Wilson ve W.W. Willoughby gibi isimler bu alanda yürüttüğü kurumsal analizlerle ön plana çıkmaktadır, bu analizlerin temelini anayasa hukuku ve ahlâk felsefesi oluşturmaktadır. Bu araştırmacılar tarafından önemli çalışmalar gerçekleştirilmiş ve bu çalışmalarda biçimsel yapılar, yasal sistemler ve yönetim yapılarını karakterize eden idari düzenlemelere yoğunlaşmıştır. Bu kapsamda anayasalar, kabineler, parlamentolar, mahkemeler ve bürokrasi konuları incelenmiştir. 19. yüzyıl genellikle ülkelerde anayasaların ortaya çıktığı çağ olması sebebiyle araştırmacıların bu konuya ağırlık vermişlerdir (Bolat ve Seymen 2006, Scott, 2003).

Bill ve Hardgrave ekolü formal yapılar ve yasal sistemler üzerinde çalışmışlardır. Daha sonra ise politik sistemlerin özelliklerini inceleyerek kurallar ve prosedürleri tanımlamışlardır. Ayrıca bu dönemde kurumların süreklilik ve değişmezlik konuları da incelenmiştir. Politik kurumlar ise gelişim süreçleri kapsamında incelenmiştir. Politik kurumlar, belli bir geçmişe sahip olmalarına rağmen gelecekleri olmayan kurumlardır. Politik kurumlar gelişim sürecini tamamlamıştır. Son çalışma ise kurumsal formların tarihsel oluşumuyla ilgilidir. Söz konusu çalışmalar ampirik olmaktan ziyade ahlaki felsefeye dayandırılan çalışmalardır. Bu araştırmacılar test edilebilen durumlara değil düzenli olarak süren prensiplere önem vermişlerdir. Bu ekol, formal politik kurumlar, yasal kurallar, yerleşmiş toplumsal gelenekler ve yönetim kurallarıyla ilgilenmiştir (Gürol, 2011).

1930'larda başlayıp 1960'lara kadar olan dönemde kurumsal görüş yerini davranışsal yaklaşıma bırakmıştır. Davranışsal yaklaşımçılar dikkatlerini kurumsal yapılardan politik davranışlara çekmişlerdir (Bolat ve Seymen, 2006; Gürol, 2011; Scott, 2003). Davranışçılara göre, siyaseti anlayabilmek ve siyasi sonuçları açıklayabilmek için, analizlerde, devlet kurumlarının biçimsel davranışlarına odaklanmaktan ziyade, güç, tutumlar ve politik davranışın biçimsel olmayan

dağılımı üzerinde durulmalıdır (Bolat ve Seymen, 2006; Scott, 2003).

Davranışçılar, biçimsel ya da resmi kurumlardan ziyade biçimsel olmayan liderleri ve izleyicilerini, seçkinleri ve kitleyi, baskı ve menfaat gruplarını, propagandayı, ideolojileri incelemişlerdir (Bolat ve Seymen, 2006).

1.1.1.1.3. Sosyolojide Kurumsallaşma

Mizruchi and Fein (1999, pp. 655-656) "sosyolojide kurumsalcılığın temellerini Selznick, Gouldner ve Zald'ın eski kurumsalcı yaklaşımı ile sosyolojideki toplumsal kurmacılık yazınından aldığını belirtmiştir". Bu kurama göre "toplum insanlar tarafından aktif ve yaratıcı çabalarla üretilmiştir; dolayısıyla sadece hazır ya da sorgulanmadan kabul edilen bir dünya yerine, yapılmış ya da icat edilmiş bir dünyanın varlığı sözkonusudur" (aktaran Bolat ve Seymen 2006, s. 231). Ekonomi ve siyaset biliminde üstünde durulmayan kurumların sürekliliği konusu sosyolojide kurumsallaşmacılık evresinde incelenmiştir. Süreklilik konusu ilk önce Cooley ve Park'ın çalışmasında, Hughes'da, Freidson ve Abbott'ın günümüzde yapılan analizlerinde incelenmiştir. Ayrıca Durkheim, Weber, Parsons, Di Maggio ve Powell'in çalışmalarında da süreklilik konusu incelenmiştir. Cooley ve onun takipçileri sadece süreklilik konusuna değil aynı zamanda bireyler, kurumlar ve sosyal yapının özerkliği konularına da yönelmişlerdir. Büyük kurumların toplumun karşısına bağımsız ve nesnel birimler olarak çıktığını, bu birimlerin bütün gruplar ve bireyler tarafından ortak bir şekilde benimsenen değerlere, yaptırımlara sahip olduğunu belirtmişlerdir. Deftly kurumun sürekliliği olan yerleşmiş bir birim olduğunu, formal kuralların ve sürekliliğin kurumun en önemli öğeleri olduğunu belirtmiştir. Kurumların sürekliliklerini sağlamalarının yanında bireylerin davranışlarını da standart bir forma sokma vasıfları da bulunmaktadır. Hughes ise kurumsal yapılar ve mesleklerle ilgili çalışmalarda bulunmuştur. Ampirik çalışmasında da meslekleşmeyle ilgilenmiş ve daha çok bunu bireyler üzerinde otorite ve güç kullanımı açısından incelemiştir (Gürol, 2011).

Sosyolojinin asıl kurucusu olarak kabul edilen Durkheim, sosyolojik açıklamanın bireysel güçlerden ziyade kolektif güçlerle ilgili olduğunu belirtmiştir. Çünkü toplumsal olgular, bireylere indirgenemeyecek kolektif bir özelliğe ve kendine özgü bağımsız bir gerçekliğe sahiptir. Ayrıca bireylerin dışında var olan toplumsal olgular bireyler üzerinde baskıcı ve sınırlandırıcı bir etkiye sahiptir. Toplumsal kurallar bireylere anlam ve istikrar kazandırır. Toplum, değerlerine saygı duyulması ve canlı tutulması gereken ahlaki bir evrendir. Ritüeller, seremoniler toplumsal hayatın sürekliliğini sağlayan unurlardır (Suğur, 2011a). Durkheim'a göre kurumlar ortak faaliyetlerin ürünüdür. Bu faaliyetlere geleneksel değere sahip inanç sistemi de dâhil edilebilir. Böylelikle kurumlar düşünce sisteminde sürekli yaşama şansı kazanır (Gürol, 2011).

Günümüzde kurumsalcılar eskilerden en çok Weber'den etkilenmektedir. Weber net bir şekilde kurum kavramını kullanmamıştır. Çalışması sosyal davranışı etkileyen sosyal yapı üzerinde yoğunlaşmıştır (Gürol, 2011). Weber'e göre dört çeşit toplumsal eylem vardır: Geleneksel eylemler alışıla gelmiş inançlara göre belirlenir, duygusal eylemler alışılmış günlük davranışların dışındaki bir uyarana ve bireyin duygusal tepkisi sonucunda oluşur, değersel-akılcı eylemler amacı planlar dâhilinde belirlenmiş eylemlerdir, amaçsal-akılcı eylemler amacın akılcı sebeplere dayanarak belirlendiği eylemlerdir. Ayrıca Weber'e göre üç farklı otorite tipi vardır: Geleneksel otorite tipinin kaynağı geleneklerdir, uygulamalar keyfi ve bireyseldir, kanunlara uymak yerine efendilere itaat edilir; Karizmatik otorite meşruluğunu liderin kişisel sıfatlarından, kutsallığından, kahramanlık gücü gibi niteliklerinden alır; Yasal-ussal otorite tipinin kaynağı akılcı ilkelere göre oluşturulmuş kanunlardır (Suğur, 2011a). Weber kurumsallaşmanın ekonomik düzenin bir gereği olduğunu savunur ve bu görüşle paralellik gösteren Williamson'ın görüşüne göre bürokrasi bir tür kurumsal düzendir ve işletme maliyetleri yükseldikçe bürokrasiye duyulan ihtiyaç artacaktır (Gürol, 2011).

Parsons'ın da dâhil olduğu işlevselci yaklaşıma göre toplumsal kurum, toplumsal ilişkilerin istikrarlı ve düzenli hale gelmesi, kolayca değişmeyen, geniş boyutlu, örgütlü, tekrarlanan davranış kalıplarına dönüşmesidir (Suğur, 2011b). Parsons tarafından kurumlar bireylerin birbirleriyle ilişkisini düzenleyen normlar sistemi olarak görülmektedir. Bazı faaliyetlerin kurumsallaşmış olması bireylerin faaliyetlerinin ortak standartlara ve değerlere göre oluşmasına bağlıdır. Günümüz düşünürleri ise Parsons'ın görüşüne sınırlandırma getirmişlerdir. Alexander, Parsons'ın sosyal hareketin çok çeşitli boyutlarını geliştirmeyi hedef aldığını belirtmiş ve kurumsallaşma hakkında kendi düşüncesinin kültürel yöne daha fazla ağırlık verilmesi yönünde olduğunu ifade etmiştir. Di Maggio ve Powell Parsons'ın kurumsal teoride görüşünü beğenmenin yanında Parsons'ı kültür konusunda öznelliğe nesnellikten daha fazla önem vermesinden dolayı eleştirmektedirler ve Parsons'ın analizinin kültürün bilişsel yönünü ihmal ettiğini düşünmektedirler (Gürol, 2011).

Berger and Luckmann 'a (1976, p. 79) göre, toplumsal düzenin temel özellikleri şu ilkelerle ifade edilmektedir: "Toplum bir insan ürünüdür, toplum nesnel bir gerçekliktir, insan sosyal bir üründür" (aktaran Bolat ve Seymen, 2006, s. 231). Berger ve Luckmann paylaşılan bilgiyi ve inançlar sistemini kuralların ve normların üretiminden daha çok önemsemektedir. Bilişsel çatılar normatif sistemlerden daha çok önemsenererek örgütlerde yeni kurumsallaşmanın sosyolojik versiyonunu oluşturmuştur (Gürol, 2011).

Örgütsel analizde kurumsal teori 1940'lı yılların sonlarına doğru, Weber' in bürokrasiyle ilgili çalışmasının İngilizceye çevrilmesinden sonra Columbia Üniversitesindeki bir grup akademisyenin Robert K. Merthson liderliğinde bürokrasinin kaynağı ve bürokrasileşme üzerine yaptığı araştırmalara dayanır (Gürol, 2011). Merthson'un öğrencileri Selznick, Gouldner, Blau, Coleman

araştırma sahasında örgütün ayrı bir yere sahip olmasında önemli katkılarda bulunmuşlardır (Gürol, 2011).

Merthon'un bürokratik davranış analizi Selznick'i doğrudan etkilemiştir (Gürol, 2011). Merthon doğrudan kurumsallaşma kavramını kullanmamıştır. Fakat "Bürokratik Yapı ve Kişilik" isimli araştırmasında işgörenlerin, örgütlerinin amaçlarına ulaşabilmesi açısından önem taşıyan kurallara uygun faaliyetlerde bulunmalarının gerekli olduğuna ve bürokrasilerde, işgörenleri normatif emirler doğrultusunda disiplin altında tutan ve yönlendiren güçler bulunduğunu belirtmiştir. Merthon'a göre, işgörenler üzerindeki bu baskılar çok güçlü olduğu için bireyler bu kurallara uyma konusunda katı, biçimsel ve ayinsel bir zorunluluk hissederler (Bolat ve Seymen, 2006; Scott, 1987).

Selznick 1957 yılındaki çalışmasında kurumsallaşmanın bir süreç olduğunu ve örgütlerin zamanla kurum haline geldiğini ifade etmektedir ve ona göre örgütler kesin hedeflere ulaşmak için tasarlanmış teknik araçlardır (Scott, 1987). Selznick, örgütlerin amacının verimlilikten ibaret olmadığını belirtmiştir. Ona göre örgütler kuruluşlarından itibaren geçen sürede işgörenleriyle, örgüte kişiliğini kazandıran gruplarla örgütün iç ve dış çevre baskılarına cevap vererek bireysel olarak kendini geliştirmektedir ve kurumsallaşma sürecinde örgüt için prosedürler, politikalar ve rutinler değer haline gelmektedir (Gürol, 2011).

Selznick'in araştırmalarında, örgütlerin göründükleri kadar ussal olmadığı fakat bazı değerleri somutlaştırmaya yardımcı olduğu konusu hâkimdir. Bu düşünce örgütlerin doğal yönüne dikkat çekmektedir, onların insanlardan bağımsız, kendine özgü varlığı ve yaşamı olduğu düşüncesini desteklemektedir. Örgüt üyeleri, yeni değer yönelimleri geliştirdikleri, örgüte belirgin özellikler yükledikleri için örgütlerin kendine özgü bir yaşamı olduğu düşünülmektedir (Özen, 2007). Selznick değerlerin bir örgüt aracı olmasının yanında grubun

isteklerini ve prensiplerini yansıtan bir uygulama olduğunu belirtmiştir. Farklı değerler sayesinde örgüt yapı ve kişilik kazanır (Cummings & Kostova, 1995; Gürol, 2011). Selznick, her örgütün çevre koşullarından muhakkak etkilendiğini ve örgütün sürekli olarak yaşama ve büyüme amacı içinde olması gerektiğini savunmuştur. Ayrıca liderlerin kurumsal değerlerin tanımlanmasında ve örgüt kültürünün oluşturulması aşamasında önemli role sahip olduklarını belirtmiştir (Gürol, 2011).

Selznick 1991 ve 1996 yıllarındaki güncel araştırmalarıyla toplumsal sorunlara odaklanarak, paydaşlarının uzun dönemli çıkarlarını koruyarak, karını en üst düzeye çıkarmak yerine onu geliştiren örgütsel modelin oluşturulmasına rehberlik ederek eski-klasik kurum teorisine bir katkıda bulunmuştur (Özen, 2007). Selznick'i destekleyenlerden biri olan Stinchcombe'ye göre kurum güçlü insanların değerlerini örgütte yaydığı bir yapıdır ve örgüt zamanla süreklilik kazanmaktadır. Onun araştırmasında güç sahiplerinin gücü nasıl sürekli korudukları açıklanarak güç sayesinde örgütlerin zamanla birbirine benzedikleri sonucuna varılmıştır (Gürol, 2011). Stinchcombe, bir örgütün kuruluş dönemi ya da eski tarihi süresince, şimdiki sosyal ve kurumsal koşulların ilerideki yapısı üzerindeki önemini deneysel olarak kanıtlayan ilk kuramcıdır. Stinchcombe, örgütlerin sosyal sistemlerini, eski tarihleri süresinde elde edilebilir sosyal kaynaklar yoluyla oluşturduklarını ve onların sürekli elde ettikleri özellikleri elde tutma eğiliminde olduklarını belirtir (Painter, 2002; Yılmaz, 2007).

Eski-klasik kurum teorisi (kurumsal yaklaşım), ölçümleyici olmak yerine tanımlayıcı olması, değer kavramının nasıl oluştuğu konusunda bilgi vermemesi, kurumsallaşma ile liderlik kavramının iç içe geçmesinden dolayı eleştirilmiştir. Ardından yeni-modern kurum teorisi (kurumsal yaklaşımı) geliştirilmiştir (Duygulu, 1998; Meyer & Rowan, 1977; Tavşancı, 2009).

1.1.1.2. Yeni (Modern) Kurum Teorisi (Kurumsal Yaklaşım)

Yönetim ve örgüt yazınında kurumları anlamaya ve açıklamaya yönelik disiplinler arası araştırmaların artış göstermesi yeni kurumsal teoriye yönelimi sağlamıştır. Bu teori, antropologların, siyaset bilimcilerin, psikologların, sosyologların ve ekonomistlerin ilgisini çeken bir boyuta ulaşmıştır. Bu nedenle, sosyal yapı ve davranışların açıklanmasında kuralların rolü, kültürün etkisi ve tarihin önemi konularına olan ilgi artmıştır (Bolat ve Seymen, 2006; Nee, 2001; Scott, 2003). Örgüt çalışmalarında yeni kurumsalcılık yeni anlayışlar meydana getirmiş ve odak noktası değişmiştir (Selznick, 1996).

İlk kez 1977 yılında yayınlanan Meyer ve Rowan'ın "Kurumsallaşmış Örgütler: Efsane Ve Tören Olarak Biçimsel Yapı" isimli araştırmalarıyla birlikte somut olarak incelenmeye başlayan yeni kurumsal yaklaşım (Tolbert & Zucker, 1983), kaynak bağımlılığı ve popülasyon ekolojisi yaklaşımlarının alternatifi olarak geliştirilmiştir. Kaynak bağımlılığı yaklaşımında örgütlerin varlıklarının sürekliliğinin sağlanabilmesi için gerekli kaynakları temin etmesi oldukça önemlidir ve bu noktada örgütün çevreye bağımlılığı söz konusudur. Popülasyon ekolojisi yaklaşımında örgütlerin varlıklarının sürekliliği belirli çevresel şartlara bağlıdır (Gürol, 2011). Yeni kurumsal yaklaşımda ise teknik çevreden ziyade kurumsal çevre önemlidir. Bu çevre örgütün sosyal kurallara uyumunu kapsamaktadır. Örgütte verimliliğin ötesinde yasallığın önemsendiği bir bakış açısı hâkimdir. Aynı çevredeki örgütler düzenli ve normatif baskılarla karşılaşmaktadırlar. İşletmeler açısından örgütsel formun adaptasyonu iki sebebe bağlıdır: ya patron örgütte bu formu zorla kabul ettirmiştir ya da sektörde bu form genel olarak kabul edildiği için benimsenmiştir. Kurumsal baskılar verimliliğin artmasında etkili değildir (Gürol, 2011).

DiMaggio and Powell (1991 pp. 12-14) , "yeni kurumsal teorinin önermelerini ortaya koymuştur. Birinci önermeye göre yeni kurumsal teori,

örgütün kendi içinde ve diğer örgütlerle olan çıkar çatışmalarıyla ilgilenmez". İkinci olarak, "örgütsel rasyonellik, istikrar ve meşruiyet arasındaki ilişki tarafından sınırlandırılır. Bu da örgütlerin faaliyette bulunmamasına neden olur". Üçüncüsü, "biçimsel yapının simgesel rolüdür. Yeni kurumsal teori, biçimsel yapının kendisini rasyonellik dışı bir yere koymaktadır". Dördüncü önermede "yerel olmayan çevreye (sektörel, mesleki ya da ulusal toplumlarla belirlenmiş örgütsel sektörler ve alanlar) ilgi gösterilmektedir". Beşinci önermeye göre, "örgütler çevreden etkilenmektedir". Altıncı önermeye göre "kurumsallaşma örgütler arası düzeylerde (sektörler, toplumsal düzeyler) oluşmaktadır. Örgütsel biçimler, yapısal ögeler ve kurallar hem örgüte özgüdür hem de kurumsallaşmayı ifade etmektedir". Yedinci önermeye göre, "örgütler arasında homojenliğin nedeni baskılara uyum sağlama ve istikrar arayışıdır". Sekizinci önermeye göre, "varlığı kabul edilen yazılar, kurallar ve sınıflandırmalar kurumların esas faaliyetleri sonucunda ortaya çıkmıştır. Bu bakış açısına göre örgüt etken bir varlık olarak görülmektedir" (aktaran Tavşancı, 2009, ss.10- 11).

Günümüzde kurumsallaşma bilişsel (*düşünsel*), normatif (*kuralcı*), regülatif (*düzenli*) yapıya sahip ve bireyin davranışlarında homojenlik sağlayan sistemler olarak ifade edilmektedir. Bu ögelerin hepsi teorisyenlerce kurumların varlık nedeni olarak görülmektedir. Kurumsalcılar arasında oldukça önemli farklılıklar vardır ve tartışmalarının odak noktası bu sayılan ögelerden hangisine verilen önemin daha fazla olması gerektiğidir. Düşünürler ortak olarak kurumların regülatif (*düzenli*) yönünün önemli olduğuna inanmışlar ve bu yönün baskı oluşturarak örgütte davranışı düzenlediğini belirtmişlerdir. Bu ögeyi önemseyen akademisyenler ise kural koyma, yönetme ve işlemleri otoriteye dayanarak yönlendirme yolunu seçerler. Ekonomistler açısından da kurumların düzenli yönü önem arz etmektedir (Gürol, 2011).

1.1.1.2.1. Kurumların Düzenli (Regulatif) Yönü

Kurumların düzenli özellikte olması uygulamalarının düzenli olduğunu gösterir. Kurumlarda otoriteyle bireylerin davranışları şekillenir ve davranışta düzen sağlanır (Gürol, 2011). Düzenli süreçler kural koyma kapasitesini, gözetim mekanizmalarını ve davranışları etkileyen baskıları kapsar (Scott, 2003). Aynı zamanda düzenli süreçler başkalarının bu kurallara uygun davranıp davranmadığını da dikkate alır ve gerektiği takdirde ceza ve ödüllendirme yoluyla duruma müdahale edebilir ve bu şekilde bireyin gelecekteki davranışını etkileyebilir (Gürol, 2011). Düzenli yapıyı benimseyen kurumlar işletmeleri belirli şekilde davranmaları için zorlamaktadır. Devlet ve yasal sistemlerin varlık nedeni toplumda denge, düzen ve süreklilik sağlamaktır. Ticaret odaları gibi kurumların varlık nedeni ise zenginliği arttırmak, adil rekabet ortamına destek olmak, toplumdaki daha zayıf ögeleri korumaktır. Bu kurumlar amaçlarına ulaşabilmek için bazı mekanizmalar yoluyla işletmeleri düzenlemektedir. Düzenleyici yapıya sahip kurumlar içinde özellikle devlet kurumları değişimin şeklini etkileyebilmektedir. Bunu kaynak akışını etkileyerek, farklılaşmayı destekleyerek ya da yasaklayarak gerçekleştirmektedir. Bu yüzden düzenleyici kurumların işletmeler üzerinde önemli etkileri vardır (Apaydın, 2009; D'Aunno, Succi & Alexander, 2000; Grewal & Dharwadkar, 2002; Lawrence, Winn & Jennings, 2001).

Düzenli yapıyı benimseyenler, bireyleri kendilerini ilgilendiren konulara yoğunlaşan, kişisel çıkarlarına göre hareket eden, kendi amaçlarına ulaşmaya çabalayan varlıklar olarak değerlendirmektedir. Güç, korku, kişisel çıkar düzenli yapının önemli ögeleridir (Gürol, 2011). Düzenleyici ögelerin önemini vurgulayan ilk sosyal kuramcılardan biri, Weber'dir. Weber yasal düzeni incelemiş ve toplumsal normlar ile düzenleyici ögeler arasında bir ayrımında bulunmuştur. Weber'e göre toplumsal normların uygulanabilmesi çeşitli zorlayıcı araçlarla donatılmış birey ya da bireylere bağlıdır. (Ruef & Scott, 1998).

1.1.1.2.2. Kurumların Kuralcı (Normatif) Yönü

Kurumların normatif özellikte olması örgütün kaideci ve kuralcı olduğunu ifade eder. Normatif kurallar sosyal hayatın zorunlu yönünü oluşturur. Değerler ve normlar normatif özelliğe sahip kurumların en önemli göstergeleridir. Değerler standartların oluşturulması için, standartlar da davranışların değerlendirilmesi ve ölçülmesi için gereklidir. Normlar işlerin yapılış yolunu, amaçlara nasıl ulaşılabileceğini gösterir ve yasal ifadeler kullanır (Gürol, 2011). Normatif öğelere göre davranışlar, ahlâkî olarak yönlendirilen ve içselleştirilen sosyal yükümlülükler sonucunda oluşmaktadır (Scott, 2003) ve sosyal düzen, yasalarla birlikte daha geniş sosyal değerlere uyumlu davranarak sağlanabilir (Ruef & Scott, 1998).

İşletmeler çevresel kurumların oluşturdukları normlara uygun davranarak meşruluk kazanmakta, çevresel kurumlar tarafından faaliyetlerinin ve yapılarının bu normlara göre kontrol edilmesini benimsemektedir. Yani işletmeler, çevresel kurumların oluşturdukları normları kontrol mekanizması olarak görmektedir. İşletmeler sektörel ve mesleki normlara uyarak meşruluk kazanabilir. Normatif kurumlar ticaret odaları ve profesyonel kurumlardan oluşmaktadır. Mesleki kuruluşlar gibi üst kurumlar işletmelere normatif açıdan baskılar uygulayabilmekte ve bu yolla işletmeleri yapılarını değiştirmeye zorlamaktadır. İşletmelerin çevrelerindeki mesleki ve sektörel kuruluşlarla ilişkilerinin sürekliliği açısından bu normlara uygun davranmaları gerekmektedir (Apaydın, 2009; Burns & Wholey, 1993; Zajack & Westphal, 2004).

March ve Olsen kuralların nasıl belirlendiğini, yorumlandığını ve özel durumlara nasıl uyarlandığını incelemiştir. Normatif düşünceyle ilgili Parsons'ın görüşü ise normların ve değerlerin paylaşılmasının sosyal düzenin temeli olduğudur (Gürol, 2011).

1.1.1.2.3. Kurumların Bilişsel (Kültürel) Yönü

Kurumların bilişsel yönü içinde bulunulan toplumun sosyal gerçekliğini meydana getiren ortak kavramları ve bu kavramlara yüklenen anlamları kapsar. Bu ögeler yakın dönemde incelenmeye başlanmıştır. Bilişsel dayanak, özellikle örgüt sosyologlarının, kültürel antropologların ve bilişsel-psikologların ilgi alanına girmektedir. Bu ögeler kapsamında sosyal düzeni, kurallar ya da normatif beklentilerden ziyade paylaşılan inançlar, kavramlar ve davranışların altında yatan mantık oluşturur. Bu bakış açısı yeni kurumsal yaklaşımın temelini oluşturur (Bolat ve Seymen, 2006; Scott, 2003).

"Bilişsel yaklaşıma göre herhangi bir örgütsel şeklin nereden adapte edildiği ya da üretildiği sorusunu cevaplamak önem kazanır. Bilişsel yaklaşım açısından diğer önemli konu ise sosyal varlık, varoluştur. Biz kimiz, belirli durumlarda hangi hareketler bizim için önem kazanır" sorularına cevap aranır (Gürol, 2011, s.77). Bilişsel yapıdaki kurumlarda taklit etme davranışları görülebilir çünkü taklit edilen davranış etkin olarak algılanmaktadır. Özellikle başarılı ve prestij sahibi işletmeler taklit edilmektedir ve bunun sonucunda işletmelerde benzeşme gerçekleşmektedir. İşletmeler bu yolla belirsizliği azaltmaya çalışmaktadır (Apaydın, 2007; Lawrence, Monica & Devereaux, 2001; Fox-Wolfgramm, Kimberly & James, 1998). Taklit etme belirsiz kurumsal çevrede başarılı olarak görülen başka işletmelerin süreç özelliklerinin tekrar edilmesi yoluyla gerçekleşir (Fox- Wolfgram et al.,1998). Alışkanlık yapma sürecini hızlandıran iki öge zihinde iz bırakma ve devre dışı bırakmadır. Zihinde iz bırakma işletmelerin kuruluş aşamasında oluşturdukları özelliklerinin sürmesidir. Devre dışı bırakma ise kurumsal beklentilerin daha büyük kültürel ortamda belirlendiği süreçleri kapsar. İşletmelerin yapıları ve süreçleri kuruluş yıllarından gelen kalıntılardır ve alışkanlıktan kaynaklanan uygulamalar işgörenler tarafından tekrarlanır. Devre dışı bırakma sonucunda sıklıkla kültürel kontrolün yapısal

kontrolün yerini aldığı görülür. Bu da formal örgütsel yapı ve süreçlerin devre dışı bırakılmasına yol açar (Sott, 1987).

1.1.1.3. Eski- Klasik Kurum Teorisiyle Yeni- Modern Kurum Teorisinin Karşılaştırılması

Eski ve yeni kurumsalcıların her ikisi de örgütün çevreyle ilişkisini incelemiş ve örgütün şekillenmesinde kültürün önemli olduğunu belirtmişlerdir. Her iki yaklaşımda da örgütün rasyonel olması gerektiği vurgulanmıştır. Her iki yaklaşıma göre kurumsalcılık bireylerin faaliyetlerinin tamamından oluşmaktadır (Gürol, 2011).

İki yaklaşım arasındaki farklılıklar ise şöyledir: (DiMaggio & Powell, 1991, pp.8-9), eski kurumsal yaklaşımda kurum, amaçlar doğrultusunda, insanların bireysel çabalarıyla ve insan tasarımının bir ürünü olarak oluşmuştur. Yeni kurumsal yaklaşımda ise kurumun insanların faaliyetleriyle oluşmasına karşın tasarımının bilinçli bir çabanın ürünü olması zorunluluğu bulunmamaktadır (aktaran Tavşancı, 2009, s. 11). Eski kurumsal yaklaşım çıkar ve güç çatışmalarına temel sorun olarak bakmakta, biçimsel olmayan yapılara önem vermekte ve kurumsallaşmayı örgütsel boyutta incelemektedir. Yeni kurumsal yaklaşım ise çıkar ve güç çatışmalarıyla ilgilenmez, biçimsel yapıları önemser ve kurumsallaşmayı örgütler arası boyutta inceler (aktaran Tavşancı, 2009, s.12). Eski kurumsalcılar grup çatışması ve örgüt stratejileri konusunda yetersizlerdir, yeni kurumsalcılar ise grup çatışmasına, örgütün bu duruma nasıl cevap vermesi gerektiğine önem vermişlerdir. Eski kurumsalcılar örgütün organik bir bütün olduğunu belirtmişlerdir. Eski kurumsalcılar örgütleri yerel topluluk, halk içinde bulunan topluluklar olarak ifade ederler, yeni kurumsalcılar ise örgütleri yerel olmayan çevrede (sektör, saha, endüstri, ulusal toplum) bulunan birimler olarak ifade ederler. Eski kurumsalcılar için değerler, normlar ve tutumlar önemli bilişsel öğelerdir, yeni kurumsalcılara göre ise kurumsallaşmanın temelleri bilişsel,

düşünsel süreçlerdir. Onlara göre örgütün temelinde herkesçe olduğu gibi kabul edilen yazılı metinler, kurallar ve şemalar vardır (Gürol, 2011). Eski kurumsalcılara göre örgütün kendisi kurumdur, yeni kurumsalcılara göre ise çevre kurumdur (Gürol, 2011).

Kurum teorisi ve kurumsal yaklaşımlar ile ilgili bu kısa açıklamalardan sonra aşağıda kurumsallaşma tanımlarına ve örgütler açısından kurumsallaşmanın önemine değinilecektir. Kurumsallaşma konusunda öne çıkan fikirler çeşitlilik göstermektedir.

Kurumsallaşmayı çevresel uyum açısından değerlendiren March'a göre kurumsallaşma, çevresel değişimle birlikte organizasyonel değişimi ve bu yolla standardizasyonun sağlanmasını ifade eder. Selznick' e göre kurumsallaşma, örgütün ayrı bir kimliğe sahip olması, sosyal ihtiyaç ve baskıların sonucunda duyarlı ve esnek bir organizmaya dönüşme sürecidir. Ozankaya' ya göre ise kurumsallaşma, bir işletmenin fonksiyonlarını nasıl yerine getirdiğini anlatan, birlikte örgütlenen ve uyumlu bir bütünlük sağlayan düşünceler, davranış kalıpları ve değer yargılarıyla bunları görünür kılan araç- gereçler, bayraklar, rozetler ve renkler gibi simgelerin oluşturduğu bir bütündür (Karpuzoğlu, 2001). Berger- Luckmann ve Zucker için kurumsallaşma rutin hareketlerden oluşan, zaman içinde herkes tarafından bu hareketlerin tekrarlandığı ve aynı anlamı verdikleri bir süreçtir (Gürol, 2011). Meyer ve Rowan ise "kurumsallaşmayı sosyal süreçlerin, sosyal zorunlulukların sosyal düşünce ve harekette kural haline gelmesi süreci" (aktaran Gürol, 2011, s. 85) olarak ifade etmektedirler. En genel tanımıyla kurumsallaşma örgütsel istikrar, meşruluk, tahmin edilebilirlik, çok fazla kaynak ve uyumluluk sağlayabilmek için, kararlı olmayan ya da gevşek organize olmuş, dar teknik faaliyetler ve yapılardan düzenli, kararlı ve sosyal olarak kurumsal çevreyle bütünleşmiş bir yapılanma oluşturarak, bunun içselleştirilmesi ve bütün örgüt üyeleri tarafından aynı algılama düzeyine ulaşıp

değişik şartlarda ve ortamlarda, bu yapılanma ve buna bağlı davranış şekillerinin otomatik olarak uygulanmasıdır (Apaydın, 2007; Kimberly, 1979; Scott, 1987; Selznik, 1996).

Kurumsallaşma işletmelerin varlığının sürekliliği açısından oldukça önemlidir. Kurumsallaşmayı başaran işletmeler rekabet avantajı kazanacaktır (Paksoy, Soysal ve Özçalıcı, 2009). Kurumsallaşma bir süreçtir (Zucker, 1977) ve bu süreçte her adımın belirli bir formal yapı göstermesi işletmelerin başarısı için önemlidir. Formal yapı her şeyden önce görevlerin, bölümlerin, pozisyonların, programların yer aldığı organizasyon şemasını içeren faaliyetler için bir plandır. Bu ögeler faaliyetlerin nasıl ve hangi amaçla bir araya getirileceğinin rasyonel bir teorisini oluşturan amaç ve politikalarla ilgilidir. Bu yapısal ögelerin ve onlarla bağlantılı hedeflerin rasyonelleştirilmiş ve şahsi olmayan niteliği modern bir bürokratik örgütün özünü oluşturur (Meyer & Rowan, 1977). Kurumsallaşma işletmenin bir sistem haline gelmesidir. İşletmelerde sistemin parçalarının rollerinin ve görevlerinin belirlenmiş olması, sistemin bütünlük ve uyum içinde işleyebilmesi ayrıca karşılıklı etkileşimin sağlanması gerekir (Çelik, Ayas, Koç ve Öztürk, 2006). İşletmelerin varlıklarını sürdürebilmeleri için faaliyet gösterdikleri çevreden kaynaklanan normatif, bilişsel ve düzenleyici baskılara gereken tepkileri doğru zamanda vermesi gerekmektedir. Bu baskılarla işletmeler formalleşerek, profesyonelleşerek, hesap verebilir olarak, güçlü kültür geliştirerek ve tutarlı olarak mücadele etmekte ve kurumsallaşma yapısını oluşturmaktadırlar. Kurumsallaşmanın işletme süreçleri ve yapısı üzerinde olduğu kadar işletmenin stratejisinde ve seçilen stratejinin uygulanması üzerinde de etkisi görülmektedir. Bu nedenle kurumsallaşma kavramı örgütler için oldukça önemlidir (Apaydın, 2009).

1.1.2. Kurumsallaşma Süreci

Sürekli ve hızlı bir şekilde değişen koşullar işletmelerin varlıklarının sürekliliği için değişime uyum sağlayabilecek nitelikte olmasını gerektirmektedir. Değişen şartlara uyumdaki başarı ise işletmelerin kurumsallaşma düzeyi ile ilgilidir. Kurumsallaşma dinamik bir süreçtir ve işletmenin örgüt yapısının, hedeflerinin, işgörenlerin, teknoloji ve benzeri ögelerin bu sürece uyumlu olması gerekir (Gündüz, 2008). Uyumun sağlanması ve işgörenler tarafından benimsenip örgüt misyonu ve değerler sistemiyle birlikte paylaşılmasında aşağıdaki ögelerin işletme bünyesinde bulunması gerekir (Karpuzoğlu, 2001).

1.1.2.1. Kanunen Tanınma

Hukuki yapının zorlayıcılığı işletmelerin örgütsel yapılarını önemli ölçüde etkilemektedir. Örgütlerin kurumsallaşabilmeleri için yasal değişiklikleri ve sosyal yaşam gereklerini dikkate almaları gerekmektedir (Atılğan, 2003). Selznick'e göre yasalar, yönetmelikler, tüzükler ve benzeri resmi örgütlenme ögeleri, resmi olmayan kümeleri ve uygulamaları, yasal olarak tanımlanan ve resmi biçimde yerleşen bir özelliğe dönüştürmekle kurumsallaşmayı gerçekleştirmektedir (Duygulu, 1998; Gündüz, 2008). İşletme içerisinde daha önceden mevcut olan uygulama ve kurallar resmileştirilirken ya da bütünüyle yeniden oluşturulurken, herkes tarafından net bir şekilde anlaşılabilen kesin ifadeler haline getirilmelidir. Böylelikle işletme kural ve politikalarının kişiden kişiye değişmesi ya da farklı algılanması söz konusu olmayacak ve denetim kolaylaşacaktır (Dursun, 2004; Gündüz, 2008). İşletmeler yönetsel ve örgütsel gerekleri yerine getirmek, toplumun yaşaması ve gelişmesi açısından önemli olan din, töre, gelenek-göreneğe, toplumsal ilişkileri düzenleyen anayasa, yasa, tüzük, yönetmelik ve yönergelere uymak mecburiyetindedir (Karpuzoğlu, 2001). Örneğin kurumsal bir işletmenin sigortasız işçi çalıştırmaması, yasal çalışma sürelerine uyması, vergisini eksiksiz ve zamanında ödemesi gerekmektedir (Gündüz, 2008). Ülkemizde işletmelerin varlıkları Türk Ticaret Kanunu, Türk Borçlar Hukuku, Türk

İş Hukuku, Türk İcra İflas Kanunu gibi kanunlarca onanır ve faaliyetleri sınırlandırılır (Karpuzoğlu, 2001).

1.1.2.2. Varlığın Sürekli Kılınması

İşletme, varlığını tehdit eden tehlikelerle dolu bir çevrede faaliyet gösterir, bu çevrenin her zaman büyük değişimler gösteren piyasa koşullarına ayak uydurarak varlığını devam ettirmesi ve büyüyüp gelişmesi gerekir (Gündüz, 2008; Mucuk, 1998). İşletmeler statik bir yapıdan ziyade amaçlarına ulaşabilmek için değişimlere uyum sağlayan dinamik bir yapıya sahip olduklarında varlıklarının sürekliliğini sağlayabilirler (Atılğan, 2003). İşletmeler kuruluş aşamasında büyüklük, üretim alanı ve kapasitesi, dağıtım kanalları ve beklenen gelişmeler gibi ögeleri dikkate alarak kuruluş amaçlarına göre işletme içindeki görev, faaliyet ve davranışları düzenleyen bir yapı oluştururlar. Değişen koşullara uyum sağlayabilecek esneklikte ve işletme ihtiyaçlarını karşılayabilecek yapıda olan işletmeler varlıklarını sürdürebileceklerdir. İşletmelerin varlıklarının süreklilik göstermesi ise örgütsel ve bireysel amaçların uyumunu sağlayarak ekonomik, psiko-sosyal, toplumsal konumlarına güç katar. Kurumsal bir işletmede işgörenlerin de işletmenin sürekliliği konusuna odaklanmaları ve işletmenin varlığını tehdit eden ögeleri en alt düzeye çekmeleri, uzun dönemli amaçlara ulaşabilmek için önemlidir (Karpuzoğlu, 2001). İşletmenin sahip ya da yöneticilere bağlı kalmadan büyüyüp gelişmesi ve varlığını devam ettirmesi kurumsallaşmanın temelini oluşturmaktadır. Kişilerden bağımsız hareket edebilmesi ve çevredeki değişimlere uyum sağlayabilmesi, işletme varlığının sürekliliği için oldukça önemlidir (Gündüz, 2008).

1.1.2.3. Bireysel ve Örgütsel Amaç Uyumu

Örgütün temelinde birey vardır. Birey, sosyal bir varlıktır ve örgüt de sosyal bir organizmadır. İşletmeler sürekliliklerini korumak için kendi ihtiyaç ve amaçlarıyla işgörenlerin ihtiyaç ve amaçları arasındaki uyumu dikkate almak

zorundadır (Atılğan, 2003). Bireyler başkalarıyla ilişki kurarken kendi ihtiyaç ve çıkarları onlar için daha önemlidir. İşletmelere kendi istek ve ihtiyaçlarını karşılamak için katılırlar ve kendileriyle ilgili amaçlarına ulaşmak için işletmelerden yararlanırlar. İşletmelerin ise kurulma nedeni yani vizyon ve misyonları vardır. Bunlara ulaşabilmek için amaçları doğrultusunda işgörenlerden yararlanarak ve değişen koşullara göre hedef ve amaçlarını gözden geçirerek sürekliliklerini sağlarlar ve gelişirler (Karpuzoğlu, 2001).

Bireysel ve örgütsel amaç uyumunda asıl önemli öge bireylerin kendilerini örgütle özdeşleştirmeleridir. İşletmeler başta kar elde etmek üzere pek çok amacı gerçekleştirmek için faaliyette bulunurlar. Bir işletmede işgörenlerin de kişisel amaçları vardır. Bireylerin kendi amaçlarına ulaşmaları için örgüt amaçlarına ulaşmanın aracı olmasıyla bireysel ve örgütsel amaç uyumunun sağlanması mümkün olmaktadır (Dursun, 2004; Gündüz, 2008). Selznick'e göre, bireyler kendilerini örgütle özdeşleştirdiklerinde, onun yöntemlerine daha kolay alışırlar, örgütü onlar için değer verdikleri bir kişisel doyum kaynağı olarak görürler. Böylelikle örgüt, daha yüksek istikrar düzeyine ve bütünleşme ölçüsüne ulaşır, üyeleri için yalnızca bir araç olmaktan çıkıp, kendi başına değerli görülen bir nitelik kazanır, yani kurumsallaşır (Duygulu, 1998; Gündüz, 2008).

1.1.2.4. Kurumsal Kimlik Kazanma

Kurumsal kimlik, bir işletmenin uzun dönemde stratejik olarak planlanmış amaçlarına ulaşabilmesi ve istenilen imaja sahip olabilmesi için kendisini ve işletme felsefesini işgörenlerine, müşterilerine, ortaklarına ve halka tanıtmak için kullandığı tüm yöntemlerin toplamının tek bir güç oluşturacak şekilde bir araya getirilmesi, kullanılması ve bu durumun yansımalarıdır. İşletmeler işgörenlerin kurumla bütünleşmesini sağlayabilmek ve çevrelerindeki rakiplerinden ayırt edilebilmek için kurum kimliğine ihtiyaç duyarlar. Kurum kimliği kurumun kim olduğu, ne yaptığı ve nasıl yaptığı konusuna netlik kazandırır (aktaran Gündüz,

2008, ss.49-50). Bir işletme çok sayıda işletme arasından fark edilmek istiyorsa kurumsal kimlik oluşturması gerekir. İşletme başarılı bir politika izlemek istiyorsa hem işletme içi hem de işletme dışında etkili olmak istiyorsa bu konuya gereken önemi vermelidir. Kimlik biz sorusunun yanıtıdır. İşgörenler ne kadar birlik içinde olurlarsa işletmenin kimliği de o kadar kapsayıcı olur (Gülsünler, 2007).

Selznick' e göre bir kurumun sadece formal yapıyla kurularak var olması mümkün değildir. Aynı zamanda bireyler ve gruplar arasında da uyum içinde bir etkileşimin ve değer özdeşleşmesinin bulunması gerekir. Ayrıca Selznick kurum olarak organizasyon kavramının ayırt edici bir kimliğe sahip olmasını ifade ettiğini belirtmiştir. Bu konuda organizasyonun yaşı önemlidir. Yeni organizasyonların kendilerine özgü yeni düzenlemeleri ve uygulamaları kurumda daha rahat yer bulabileceği için bu organizasyonlar ayırt edici kurumsal kimliğe daha kolay sahip olacaklardır. Daha eski organizasyonlar faaliyetlerini gerçekleştirirken olumlu bir imaja sahip olamamışlarsa ihtiyaç duyuldukça yeni düzenlemelere gitmeyi deneyecekler fakat böyle bir durum yerleşik adet ve alışkanlıkların değiştirilmesini zorunlu kıldığı için ayırt edici yeni bir kurumsal kimlik oluşturma aşamasında daha fazla zorlukla karşılaşacaklardır (Karpuzoğlu, 2001).

1.1.3. Kurumsallaşma Boyutları

Kurumsallaşma kavramı içinde yer alması gereken boyutlar araştırmacılar tarafından farklı şekillerde incelenmiştir. Bu kısımda öncelikle yazındaki farklı kurumsallaşma boyutları incelenecek daha sonra ise araştırmanın anketinde yer alan kurumsallaşma boyutları detaylı bir şekilde açıklanacaktır.

Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Örgütü (OECD), kurumsal bir yönetimin adillik- eşitlik, şeffaflık, hesap verebilirlik ve sorumluluk çerçevesinde gelişebileceğini belirtmiştir (TÜSİAD, 2000; Sönmez ve Toksoy, 2011). Farklı araştırmacılara göre aşağıda açıklanan kurumsallaşma boyutları incelenmiştir.

Adillik/ eşitlik: Azınlık ve yabancı hissedarlar dahil olmak üzere işletme yönetiminin tüm hak sahiplerine, paydaşlara eşit davranması ve onların haklarının korunmasını içermektedir (Dinç ve Abdioğlu, 2009; Ege, 2004; Haşit ve Develioğlu, 2004; Kiracı ve Alkara, 2009; Sönmez ve Toksoy, 2011). Adil bir yönetim çerçevesinde işletme, faaliyetlerinden doğrudan ya da dolaylı olarak etkilenen herkese eşit uzaklıkta bulunmalıdır. İşletme, tüm işgörenlere karşı adil bir yönetim politikası izlemeli ve terfi, ücret, iş güvenliği gibi konularda işgörenler arasında ayırım yapmamalıdır (Sönmez ve Toksoy, 2011). İşletmenin faaliyetlerinde tüm taraflara adil davranılmadığı şüphesi uyandırılırsa işletmeye olan güven azalır (Dinler, 2009; Taşlıyan, Çıkmaz ve Gök, 2008).

Esneklik: İşletmeyle çevre arasındaki karşılıklı ilişkilerin (işletmenin bilgi, materyal gibi girdilerini aldığı çevreler ile karşılıklı ilişkisi, işletmenin ürettiği ürünü gönderdiği çevreler ile karşılıklı çıktı ilişkisi, çevresel ögeler arasındaki karşılıklı bağımlılık ilişkisi, işletmenin iç birimleri arasındaki içsel bağımlılık ilişkisi) yoğun olduğu durumlarda çevresel ögelerdeki değişimlerin nerede ve nasıl olacağını tahmin etmek kolay değildir. Böyle durumlarda işletmelerin aldıkları kararlarda değişime uyum sağlamaları zorlaşmaktadır (Karpuzoğlu, 2001). İşletmenin çevreye uyumunda esnek davranış biçimine sahip olması kurumsallaşma düzeyinin yüksek olduğunu, katı davranış özelliklerine sahip olması ise kurumsallaşma düzeyinin düşük olduğunu gösterir (Karpuzoğlu, 2001; Şahman, Tengilimoğlu ve Işık, 2008).

Sadelik: Bir sistem dâhilinde işletmenin bütününe veya bir alt biriminin yapısal ve işlevsel açıdan farklılaşmasıyla bu sistemlerde yer alan işgörenlerin zihinsel ve duygusal yönelimlerinin değişmesi ve rasyonelliğe öncelik vermeleri işletmelerin karmaşıklığını veya basitliğini belirlemektedir (Karpuzoğlu, 2001; Şahman vd., 2008). Thompson' a göre işletmenin çevresindeki rakip, müşteri,

tedarikçi sayısı az olduğunda işletme daha az ilke ve prosedüre ihtiyaç duyar, yani işletmenin yapısı yalınlaşır. Karmaşık bir çevrede ise daha fazla ilke ve prosedüre ihtiyaç duyulur. İşletmelerin etkinliklerinin arttırılabilmesi ve karmaşıklıklarının azaltılabilmesi sade bir yapı gerektirir. İşletmede sade bir yapının varlığı, işlerin yapılış süresini kısaltırken aynı zamanda herkesin aynı konuyu aynı şekilde anlamasını sağlayarak kurumun etkinliğini arttırır (Karpuzoğlu, 2001).

Yetki devri: İşgörenlerin etkili bir şekilde çalışabilmeleri için örgütsel yapının yatay ve dikey olarak yetki bağlarıyla bağlanması gerekir (Karavardar, 2010; Topaloğlu ve Koç, 2007; Yazıcıoğlu ve Koç, 2009) Yetki devri, yöneticinin herhangi bir alanda kendisine verilen karar verme yetkisini kendi isteği doğrultusunda ve belirli şartlar altında astına devretmesidir. Yönetici gerektiğinde bu hakkı tekrar geri alabilir yani yönetici işin sonunda hala sorumlu kişidir ve sadece geçici bir süre için kendine ait olan hakkı astına devretmiştir (Karavardar, 2010). İşletmelerin görev ve sorumluluk yükledikleri uzman işgörelere yetkiyi devretmeleri kurumsallaşmanın getirdiği bir zorunluluktur (Yazıcıoğlu ve Koç, 2009).

Etkin İletişim: İşletmelerde kurumsallaşmanın bir gereği olarak sürekli ve çok yönlü bir iletişim sistemi kurulmalı, işi aksatmadan standartlardan sapmaları gösteren bir denetim sistemi oluşturulmalıdır (Alayoğlu, 2003). Etkin bir iletişim sisteminin varlığı hem aile bireylerinin hem de profesyonel işgörenlerin belirlenen hedeflere yönelik birbirleriyle olan etkileşimlerini kolaylaştıracaktır (Karavardar 2010, Yazıcıoğlu ve Koç 2009). Ayrıca hem işgörenlerin kendilerini kurumun bir parçası olarak görmelerini sağlayarak hem de kurumsal amaçları benimseterek kurumsal başarıya daha fazla katkı sağlayacaktır (Gümüş ve Öksüz, 2009).

Tutarlılık: Tutarlılık, işletmelerin verdiği sözü tutması, misyon, strateji ve faaliyetler arasında uyum sağlanması, aynı sektörde benzer işi yapan işletmelere benzeme ve benzer durumlarda benzer tepkiler vermeyi ifade eder (Cohen & Kol, 2004). Tutarlılık, amaçlara ulaşmak ve karşılaşılan problemleri çözmek için kullanılan ve işletmenin çevresindeki risk ve tehditler karşısında varlığını sürdürebilmesini sağlayan bir yaklaşımdır (Akdoğan ve Mirap, 2008; Denison & Aneil, 1995). Tutarlılık, içsel ve dışsal olarak ikiye ayrılmaktadır. İçsel tutarlılıkta işletme faaliyetleri ile hedefleri uyumludur ve benzer şartlarda işletme benzer tepkiler vermektedir. Dışsal tutarlılıkta ise verilen sözün tutulması ve benzer sektörde benzer işletmelerle faaliyetlerinde benzerlik söz konusudur (Apaydın, 2008; Wallece, 1995). İşletmeler tutarlı bir yapıya sahip oldukları ve çevreyle uyumlu oldukları sürece daha etkin olmaktadır. Tutarlı yapıdaki işletmeler, tüm kademelerce kabul gören kurumsallaşmaya dayalı bir içsel sistem oluşturmaya yönelik düşünce yapısına ve örgütsel sistemlere sahiptir (Akdoğan ve Mirap, 2008; Denison & Aneil, 1995). Tutarlılığın olduğu işletmelerde işgörenler işletmeyi adil olarak algırlar böylece işgörenlerin işletmeye bağlılığı ve iş hacmine katkısı artar İşletmeler sergiledikleri tutarlı davranışlarla paydaşlarının güvenini kazanarak onlarla rasyonel ilişkiler geliştirebilmektedir. Böylece paydaşlarından daha çok katkı alan işletmeler daha yüksek performans sergilemektedir (Cohen & Kol, 2004). Vizyon ve faaliyetler arasındaki tutarlılık işletmeye güven duyulmasını sağlamaktadır. Başka işletmeler tarafından işletmeye duyulan güven ise işletmenin meşruluğunu arttırmaktadır. Ayrıca tutarlılık, işletmenin hedefleriyle pazarlama faaliyetlerinin örtüşmesidir, böylece işletme üstün bir performans sergileyecektir (Apaydın, 2009; Swait & Erdem, 2002). İşletme amaçları ile işgören amaçları arasında tutarlılık olmalıdır. Bunun tersi durumda işletmelerde çatışma meydana gelerek işletmenin etkinliği azalacaktır (Gottlieb & Sanzgiri, 1996). Tutarsızlık, müşteriler tarafından algılanan riski arttırmaktadır. Çünkü müşteriler işletmenin hangi durumda nasıl tepki vereceğini tahmin edememektedirler. İşletme faaliyetlerinde görülen bu

tutarsızlık ise işletmenin ürünlerinin çekiciliğini azaltmaktadır. Tutarsızlık, belirsizlik algılamasına yol açarak işletmenin imajına zarar vermektedir (Apaydın, 2009; Swait & Erdem, 2002). İşletmelerde tutarlılığın sağlanabilmesi etik kuralların örgüt kültürüne dönüşmesiyle mümkündür (Gottlieb & Sanzgiri, 1996). Tutarlılığı benimseyen işletmelerde yöneticilerin kararları ve faaliyetleri uyumlu olmalıdır (Apaydın, 2008; Wallece, 1995).

Otonomi: Otonomi, iş görevleri ve faaliyetleri ile ilgili prosedürlerde bağımsız karar verebilmeyi ifade eder. Profesyonellerin performanslarının yine profesyonellerce kontrol edilmesi ve değerlendirilmesidir. Böylece değerlendirme profesyonel standartlara göre yapılarak teknik yeterliliklerinin görülebilmesi sağlanmaktadır (Wallece, 1995). Selznick'e göre yüksek kurumsallaşma düzeyine sahip işletmeler kendilerine özgü özelliklere ve ayırt edici yeterliliklere veya faaliyetler zincirine sahiptir. Yani bu işletmelerin diğer işletmelerden ayırt edilebilmesini sağlayan farklı kimlikleri vardır. Kurumsallaşma düzeyi yüksek işletmelerin yönetim özgürlükleri kendi ellerindedir ve işletmenin geleceğinde söz sahibi olan yöneticiler, işletme misyonu ve amaçları doğrultusunda yönetsel ve yürütsel kararlarda serbestçe hareket ederek işletmenin diğer işletmelerden farklı bir kimlik kazanmasına çalışırlar. Kurumsallaşma düzeyi yüksek işletmeler otonom bir yapıya sahiptir, kurumsallaşma düzeyi düşük işletmelerde ise bağımlılık sözkonusudur ve bu yapıdaki işletmelerin diğer işletmeleri taklit ettikleri görülür (Karpuzoğlu, 2001). Otonomi, meşruluk kaynağıdır çünkü yöneticilerin işleri ile ilgili kararı kendilerinin vermesi ve kontrollerinin profesyoneller tarafından yapılması normlara bağlılığı artırır böylelikle meşruluk da artar (Wallece, 1995). Otonomi, işletmedeki profesyonel iş görenlerin kimin tarafından kontrol edileceği ve karar verme yetkilerinin hangi boyutta olacağı konusuyla ilgilidir. Otonominin olduğu bir işletmede profesyonellerin işletmeye bağlılığı artmaktadır ve böylelikle performans da artmaktadır (Wallece, 1995).

Profesyonelleşme: Profesyonelleşme, işletmedeki işlerin uzman kişilerce yerine getirilmesini, görev, yetki ve sorumluluk dengesinin uzmanlık baz alınarak belirlenmesini kapsamaktadır (Barnes & Hershon, 1994). Bir başka ifadeyle profesyonelleşme, yönetimde profesyonellerin bulunması, işletme ikliminin profesyonel işgörenlerin özelliklerini destekleyecek şekilde geliştirilmesi ve işletmenin sektördeki diğer profesyonel kurumlarla ilişki içinde olmasıdır (Apaydın, 2009; Hall, 1968). Profesyonelleşmenin ön koşulu patron (işletme sahibi) ve yönetici kavramlarının ayrımının iyi yapılmasıdır. Profesyonel yöneticilerin etki altında kalmadan bağımsız bir şekilde karar vermeleri ve patronun (işletme sahibinin) bazen gözlemci konumunda olması oldukça önemlidir (Şahman vd., 2008). Profesyonelleşme, işletme için önemli temel kararlarda ve hiyerarşik yapılanmalarda belli bir aileye bağımlılıktan ziyade uzmanlık ve yetenek baz alınarak seçilmiş kişilerin yönetimde söz sahibi olmasını gerektirir (Akdoğan ve Seyrek, 2004). Özellikle aile işletmeleri profesyonelleşme hususunda birtakım zorluklar yaşamaktadır. Profesyonel yöneticiler işletmenin gelişmesi için en iyiyi bulmaya odaklandıklarında aile politikalarını önemsemeyebilirler (Barnes & Hershon, 1994) ve bu durum da çatışmaya neden olabilir. Ayrıca profesyonelleşme denildiğinde işletmelerdeki iş görenlerin tamamının aile dışı bireylerden oluşması gerektiği düşünülmektedir. Aslında profesyonelleşme hem aile bireyleri dışındaki kişilerin görevlendirilmesi hem de aile içinden bireylerin bilgi, beceri ve eğitimleri doğrultusunda görevlendirilmesidir. Profesyonel işgörenlerin alanında uzman oldukları unutulmamalı ve işletmede yapılacak işbölümü ile işgörenlerin görevleri belirlenmelidir (Yazıcıoğlu ve Koç, 2009).

Profesyonel yönetime geçiş ve kurumsallaşma işletmeler açısından oldukça önemlidir. İşletmeler büyüdükçe giderek artan ölçek, yönetim görevinin tek bir aile tarafından yerine getirilmesini zorlaştırmaktadır. Bu durumda işletme bir seçim yapmak zorundadır. Profesyonel yönetime geçiş seçildiğinde

kurumsallaşmanın önü açılmış olur. İşletme kurumsallaşır ve böylelikle kimseye bağlı kalmadan kendi yaşamına başlar (Sığırı, 2006). İşletmelerde profesyonellerin çalışması, işletmede adaletin yüksek olduğu algısı oluşturmaktadır. Böylelikle iş görenlerin işletmeye bağlılıkları ve katkıları artmaktadır. Profesyonelleşmenin olduğu işletmelerde iş görenlerin kafasında yönetim normlarına uyulduğu algısı oluşmaktadır, bu da işletme normlarının geliştirilmesini sağlamaktadır. Oluşturulan normlar örgüt kültürünü geliştirirken aynı zamanda işletmeyi kurumsallaştırmaktadır (Apaydın, 2009; Burns & Wholey, 1993; Wallace, 1995).

İşletmelerin profesyonelleşmesinde sadece profesyonelleri istihdam etmek yeterli değildir. Aynı zamanda işletmede profesyonel bir iklim ve aşırı olmayan bürokrasi ortamı oluşturularak mesleki tatmin sağlanmalıdır. Aksi durumda profesyonellerden etkin bir şekilde yararlanılamaz ve işletmede uzun süreli çalışmazlar. Profesyonelleşme aynı zamanda profesyonel iş görenlerin ve işletmenin kendisinin de profesyonel kurumların parçası haline gelmesini ve onların faaliyetlerine katılmasını gerektirir (Apaydın, 2009; Cohen & Kol, 2004). Küreselleşmeyle birlikte piyasalardaki çeşitlilik, hız ve insan ihtiyaçlarındaki değişim gibi durumlar işletmelerin yönetiminde sadece sermayenin değil aynı zamanda yöneticilerin performanslarının da önemini göstermektedir. Yöneticilik takım ruhunu gerektirir. Sadece yönetimdeki profesyonellerin bilgi ve yeteneği yeterli olmayabilir, sermaye sahiplerinin de bilgi almaya açık, yenilikçi olmaları ve profesyonel değerlere saygı duymaları gerekmektedir (Akdoğan ve Seyrek, 2004).

Sosyal Sorumluluk: "Sosyal sorumluluk, işletme faaliyetlerinin ve davranışlarının ilgili mevzuata, toplumsal ve etik değerlere uygunluğunun sağlanmasıdır" (Ege, 2008, s. 234). Başka bir ifadeyle sosyal sorumluluk, işletme faaliyetlerinin toplumun etik, yasal, kamusal ve ticari beklentilerini karşılayan

daha da önemlisi bu beklentilerin fazlasıyla yerine getirilmesi gerektiğini vurgulayan bir yaklaşımdır, aynı zamanda işletmelerin başarılarının sürdürülebilirliği ve toplumsal kalkınmanın sağlanması için de önemli bir ögedir (Ürü ve Yozgat, 2010).

Sosyal sorumluluk ilkesi gereğince işletme, paydaşları için değer yaratırken faaliyetlerini de toplumsal değerleri yansıtan kanun ve düzenlemelere uygun olarak gerçekleştirilmelidir (Sönmez ve Toksoy, 2011). İşletmelerin en önemli sorumluluğu, işletmenin yürürlükteki vergi, rekabet, iş, çevre, fırsat eşitliği, sağlık, iş yeri ve işçi güvenliği yasaları gibi temel mevzuata uymasını kolaylaştıracak sistemlerin uygulanmasıdır. Ayrıca iş görenler, alacaklılar, müşteriler, tedarikçi kuruluşlar gibi doğrudan çıkar sahibi olan kesimlerin yararları eşit şekilde gözetilmelidir. Çevre ile ilgili ölçütlere ve standartlara da uyulmalıdır (TÜSİAD, 2000). İşletmelerin sosyal sorumluluk göstermeleri konusunda çevre baskısı hâkimdir ve işletmeler çevrenin beklentilerine cevap verdikleri sürece meşrulukları artmaktadır. Sosyal sorumluluk gösteren işletmeler, medyanın baskısından ve krizlerden korunmaktadır (Greening & Gray, 1994).

Tüketiciler sosyal sorumluluk gösteren işletmelerin toplum yararına çalıştığını, güvenilir olduklarını ve ürünlerinin kaliteli olduğunu düşünmektedir (McWilliams & Siegel, 2001). Sosyal sorumluluk faaliyetleri, işletmelere olumlu bir imaj kazandırmaktadır bu imaj sayesinde işletme rekabet üstünlüğü elde etmekte ve bu durum işletme bağlılığı yaratmada faydalı olmaktadır, ayrıca işletmenin hisse değerini arttırmakta ve borçlanma maliyetini düşürmektedir, işgörenler bizzat kendileri faaliyetlere katıldıkları için aidiyet duyguları artmaktadır, işletmenin görüşlerine toplumun değer vermesini sağlamaktadır. Ayrıca toplumsal sorunların bu faaliyetler aracılığıyla ele alınıp çözüme

kavuşturulması neticesinde toplum, çevre ve işletme karşılıklı kazanç elde etmektedir (Ürü ve Yozgat, 2010).

Formalleşme: Formalleşme, işletmelerdeki yapıların, faaliyetlerin, ilişkilerin tanımlanması, işgörenlerin görev, rol, yetki ve sorumluluklarının belirlenerek yazılı hale getirilmesidir. Formalleşme, işletme faaliyetlerinin kurallar, standartlar ve sistematik prosedürlerle belirlenerek işletmedeki farklı fonksiyonların uyumunu sağlayacak şekilde işletme yapılarının oluşturulmasıdır. Bir başka ifadeyle yönetim fonksiyonlarının kimler tarafından nasıl yürütüleceğinin belirlenmesi ve bunların yazılı hale getirilmesidir (Apaydın, 2008; Gatignon & Xuereb, 1997; Wallace, 1995). Kurumsallaşmayı hedefleyen işletmelerde her türlü etkileşim ve iletişimde belirli kuralların hakim olması gerekmektedir. Bu nedenle faaliyetlerle ilgili bütün süreçlerde uygun kuralların oluşturulması ve bu kuralların yazılı hale getirilmesi gerekir. Yazılı hale getirilen tüm kurallar işletme anayasasını oluşturur (Bilgin, 2007; aktaran Bozkurt ve Bozkurt, 2010). İşletme anayasası, işletmenin vizyon ve misyonunun bulunduğu, işletmeyle ilgili genel ve özel hedeflerin belirlendiği, iş ve işleyişle ilgili tüm ilke ve kuralların yazılı olduğu temel kılavuzdur (Karavardar, 2010). İşletme anayasasında hissedarların çıkarları ve kar dağıtımı konularında temel ilkeler, kurallar, devir için kıstaslar, davranış ilkeleri gibi konular mevcuttur (Atılğan, 2003).

Formalleşen işletmelerde yazılı prosedürler mevcuttur ve işler bu prosedürlere göre yapılır, görev, sorumluluk ve iş tanımları vardır (Apaydın, 2009). İşletme faaliyetlerinin kurallar çerçevesinde gerçekleşmesi kurumsallaşmanın temel göstergelerindendir. İşletmenin formal bir yapıda olması, yeni iş görenlerin işe ve işletmeye uyum sağlamasını kolaylaştırırken işletme içinde uyulması gereken kuralların yazılı hale gelmesiyle de faaliyetler daha iyi denetlenebilmektedir (Çakıcı ve Özer, 2008). Formal yapıya sahip

işletmelerde iş aktivitelerinin kontrol ve koordinasyonunun nasıl sağlandığı gösterilmektedir (Adler & Borys, 1996) Formalleşme, işletmelerde yönetim kurulunun oluşumunu sağlamaktadır. Kontrol amaçlı oluşturulan yönetim heyeti işletme içinde baskı oluşturarak işletmeye meşruluk kazandırmaktadır (Staggenborg, 1988). Formalleşme, örgütlerin toplumsal faaliyetlerinin yapısını ve sürdürülebilirliğini, strateji ve taktiklerini, ortaklık ilişkilerini önemli ölçüde etkilemektedir (Staggengborg, 1988). Formalleşmeyle birlikte pazarlama taktikleri de kurumsallaşmaktadır. Prosedürlere ve kurallara bağlanan taktiksel uygulamalar, iş görenler tarafından daha iyi anlaşılmakta, uygulanmakta ve süreklilik kazanmaktadır. Belirsizlik ve rol çatışmaları azalmaktadır, bu da işletme içinde koordinasyonu kolaylaştırarak kurumsallaşmayı arttırmaktadır (Apaydın, 2009; Kimberley, 1979).

Kültürel Güç: Örgüt kültürü, işletmeyi bir arada tutan ve nesiller boyu paylaşılan felsefeler, ideolojiler, değerler, varsayımlar, inanışlar, beklentiler, tutumlar ve normlar bütünüdür (Fiş & Wasti, 2009). Peters and Waferman'a göre ise, "örgütün paylaştığı değer ve kültürü taşıyan ve yansıtan hikayeler, mitler, efsaneler ve sloganlardır" (aktaran Öztürk, 2008, s.432). Örgüt kültürü, işletmedeki işlerin yürütülmesinden işgörenlerin arasındaki ilişkilerin düzenlenmesine, işletme performansının artırılmasına kadar birçok alanda etkili olmaktadır. Örgüt kültürü, kurucu felsefenin ürünü olarak ortaya çıkmakta daha sonra yönetici ve liderlerin rolü, işgörenlerin değer ve inançları, işletmenin faaliyetlerini gerçekleştirdiği sektörün kendine özgü değişkenleri ile bir araya getirilerek o şirkete özgü bir hal almaktadır. Örgüt kültürü sayesinde işletme içindeki uygun davranış kalıpları tanımlanarak örgütsel davranışlara netlik kazandırılmakta, davranışlarda tutarlılık sağlanmakta, işletme diğer işletmelerden farklı kılınarak örgütsel etkinlik sağlanmaktadır (Vural ve Sohodol, 2004). Kurumsallaşmayı başarı ile tamamlayan işletmelerin güçlü bir örgüt kültürüne sahip oldukları görülmektedir (Şahman vd., 2008; Taş, 2002).

Örgüt kültürünün kabullenilme düzeyi ve işletmede yaygın bir şekilde paylaşılması kültürel güç olarak tanımlanmaktadır. Kültürün önemli öğeleri olan, normlar, etik kurallar, değer ve ilkeler işletme üyeleri tarafından paylaşıldıkça işletme güçlü bir kültüre sahip olmaktadır. İşletmede inanışlar yaygın olarak kabul edildiğinde kültürel güç artmaktadır (Apaydın, 2009; Gottlieb & Sanzgiri, 1996; Yılmaz, Alkan & Ergün, 2005). Örgütün içselleştirdiği kaynaklar işletmeye çok değerli, nadir bulunan, taklit edilmesi ve ikame edilmesi pek mümkün olmayan rekabet araçları sunabilmektedir. Örgüt kültürü, taklit edilmesi mümkün olmayan kaynaklara çok iyi bir örnektir. Başka bir ifadeyle örgüt kültürü sürdürülebilir rekabet avantajı için gerekli olan stratejik kaynağı oluşturabilmektedir (Fiş & Wasti, 2009). Güçlü örgüt kültürü, işgörenlerin katılımını arttırarak, dayanışma oluşturarak ve daha iyi karar vermeyi sağlayarak performansı olumlu yönde etkilemektedir (Yılmaz vd., 2005). Toplumun sahip olduğu kültür, örgüt normlarını etkilemektedir. Eğer işletmeler çevredeki kurumların beklentilerine uygun normlar geliştirmezlerse faaliyetleri sınırlandırılabilir. Normların tahmin edilebilirliği arttığı sürece çevredeki faaliyetlere uyumu da artacaktır. Tahmin edilebilirlik kurumsallaşmanın meydana getirdiği önemli sonuçlardandır. Buyüzdün normlar oluştuğunda kurumsallaşma da artmaktadır (Feldman, 1984).

Kültürel değerler, yöneticilerin çevreyle ilgili algılamalarında ve uygun kurumsal tavrın belirlenmesine dair görüşlerin yapılanmasında önemli bir role sahiptir (Fiş & Wasti, 2009). Ayrıca işletmelerin ilke ve değerleri diğer işletmelerin ilke ve değerlerinden etkilenmektedir bu da kurumsallaşmanın bir sonucudur (Apaydın, 2009). Bir örgütün faaliyetlerini gerçekleştirdiği toplumun o örgütün kültürünü etkilediği görülmektedir (Fiş & Wasti, 2009). İşletmenin içinde yer aldığı endüstri ve pazar çevresindeki teknoloji ve teknolojideki değişimin hızı, endüstrideki rekabet koşullarını ve örgüt kültürünü etkiler. Bu da işletmeler

açısından endüstri yapısıyla uyumlu değerler sistemi oluşumunu sağlamaktadır (Öcal ve Ağca, 2010).

Örgüt kültürünün bir parçası olan etik kurallar, bireylerin davranışlarının oluşumunda oldukça etkilidir. Buyüzen işletmede yerleşik etik kuralların varlığı, işgörenlerin davranışlarının istenilen şekilde olmasında önemli bir ögedir (Ferrell & Skinner, 1988). İşletmelerde kurumsallaşmanın sağlanabilmesi için örgüt kültürünün süreci desteklemesi ve kurumsallaşma için uygun bir yapının oluşturulması gerekmektedir (Vural ve Sohodol, 2004).

Saydamlık (Hesap Verebilirlik/ Şeffaflık): "Şeffaflık, işletmenin finansal performansı, kurumsal yönetimi, hissedarlık yapısı, iş ve faaliyetleriyle hakkında yeterli ve doğru bilginin zamanında açıklanmasıdır" (Kiracı ve Alkara, 2009, s.175). "Şeffaflık ögesi gereğince pay sahiplerinin işletmeyle ilgili ihtiyaç duydukları finansal tablolara, denetleme raporlarına, genel kurul toplantısı belgelerine vb. işletmeyle ilgili bilgilere hiçbir engellemeyle karşılaşmadan en kısa zamanda ve en düşük maliyetle erişebilecektir" (Dal, 2008, s.395). Kurumsal yönetiminin işletmeyle ilgili bütün maddi konularda doğru ve zamanında açıklama yapılmasını güvence altına alması gerekmektedir. Yapılan açıklamalarda işletmenin mali ve operasyonel durumu, hedefleri, başlıca yöneticiler ve bunlara yapılan ödeme ve ücret sistemleri gibi konular yer almalıdır. Kullanıcıların adil bir şekilde ve kolaylıkla bilgiye erişimleri sağlanmalıdır (TÜSİAD, 2000).

Bir işletmenin şeffaflık ilkesinin gereğince tüm kararlarında adil olduğunun en önemli göstergesi işletmenin aldığı tüm kararlarının ve faaliyetlerinin zamanında, doğru ve eksiksiz olarak kamuya duyurulması ve işletmeyle ilişki içindeki herkesin bu bilgilerin tümüne kolaylıkla erişebilmesidir. İşletme şeffaf

olduğu oranda işletmeye duyulan güven düzeyi yüksek olacaktır (Dinler, 2009; Özdemir, 2004).

"Hesap verebilirlik, yönetimle ilgili kural ve sorumlulukların açık şekilde tanımlanması, işletme yönetimi ve hissedar menfaatlerinin yönetim kurulu tarafından gözetilmesini" ifade eder (Kiracı ve Alkara, 2009, s. 175). Hesap verebilirlik, alınan kararların doğruluğunun ispatlanmasını ve sorumluluğunun kabullenilmesini gerektirir. Yönetimin işlevinin ve sorumluluklarının açıklanmasını, hissedar ve yöneticilerin taleplerinin sıraya konulmasını ve alınan kararların ne kadar nesnel olduğunun yönetim kurulu tarafından takibinin gerektiğini savunur. İşletme ile çıkar sahipleri (müşteriler, alacaklılar, tedarikçiler, sendikalar, çeşitli sivil toplum kuruluşları, devlet) arasındaki ilişkilerin düzenlenmesine yönelik kuralları açıklar (Dinç ve Abdioğlu, 2009; Tuzcu, 2003). İşletmelerin pay sahiplerine hesap vermeleri yasal bir zorunluluktur, bu zorunluluk hem pay sahiplerine hem de işletmeyle ilişki içinde olan tüm taraflara hesap verebilirliği ifade etmektedir. Bilhassa hisse satın almak isteyen tasarruf sahipleri ve kredi veren kurumlar işletmenin finansal performansını ve yönetim performansını dikkate alırlar. Buyüzden işletmenin hesap verebilirlik düzeyi arttıkça yeni fon elde etmesi daha kolay olacaktır (Dinler, 2009; Özdemir, 2004).

İşletmelerin meşru kurumlara dönüşebilmeleri için işletmeyle ilgili çıkar gruplarının baskıları sonucunda işletmelerin hesap verebilir özellikte olması gerekmektedir. Bu, işletmeyle toplum arasındaki bir çeşit sözleşmedir (Apaydın, 2009). Kurumsallaşma sosyal değerlere saygıyı zorunlu gördüğü için bu sözleşmeyle işletmeler toplumun bir parçası haline gelerek kabullenilmektedir. İşletmeler standartları, kuralları ve eylemleri konusunda hesap verebilir olmadıkları sürece paydaşlardan gerekli desteği alamamaktadır. İşletmeyle ilgili bilgilerin paydaşların erişimine açık olması yani işletmenin saydam olması

meşruluğu kolaylaştırarak kurumsallaşmayı sağlamaktadır (Apaydın, 2009; Zajac & Westphal, 2004). Bu çalışmada kurumsallaşma boyutları otonomi, profesyonelleşme, formalleşme, kültürel güç, saydamlık, sosyal sorumluluk ve tutarlılık olarak ele alınmıştır.

1.1.4. Kurumsallaşmanın Önündeki Engeller

İşletmelerde uyumlu bir çalışma kültürü geliştirmek büyük bir emek gerektirmektedir. Sadece profesyonel yöneticilerle kurumsal bir yapıya sahip olmak mümkün değildir. Önemli olan, işletmede böyle bir yapılanmaya duyulan ihtiyacın doğru zamanda doğru yerde farkına varılmasıdır. Kurumsallaşma beraberinde üst düzey insan kaynağı maliyetleri getireceği için büyük cirolar ve karlar elde etmekten uzak işletmelerin kurumsallaşmayı düşünmeleri çok erkendir. Belli bir iş hacmi, ileri düzeyde bir kurumsallaşmayı gerektirir. Kurumsallaşmayla ilgili kararı verdikten sonra da doğru kişileri bulup geçiş sürecini başarıyla atlatmak oldukça zordur çünkü kurumsallaşma sürekli gelişim içinde olmayı gerektiren bir süreçtir (Ural, 2009).

Kurumsallaşmanın önündeki engeller çeşitlilik göstermektedir. Bunlar: yeterince profesyonelleşememe, hissedarların arasındaki anlaşmazlıklar, iç denetimin bağımsız olamaması, yetersiz kontrol (Basım, Meydan ve Şeşen, 2008), hissedarlık ve yönetici rollerinin çakışması, işletmelerin profesyonel yönetim anlayışıyla örtüşmeyen eski alışkanlıklarını bırakamaması, işgörenler ve işletme sahipleri arasındaki biz ve onlar ayrımı, işletme sahiplerince yöneticilere gereken sorumluluğun verilmemesi (Genç ve Karcioğlu, 2004), kontrolün ortadan kalkması, güvene dayalı çalışma sisteminden dolayı yazılı kuralların bulunmaması, yöneticilerin kişisel çıkarlarının ön planda olması (Kiracı ve Alkara, 2009; Yıldırım, 2010), profesyonel yöneticiler ve işletme sahipleri arasında karar alma, ücretlendirme, güç kazanma isteği gibi konularda yaşanan fikir ayrılıkları, işletmelerin dışarıya kapalı olması ve son ana kadar dış yardımdan uzak durması,

işletme sahiplerinin/yöneticilerin değişime direnç göstermeleridir (Ankara Sanayi Odası, 2005). Kurumsallaşmanın önündeki engeller bunlarla sınırlı değildir. Kurumsallaşmanın önündeki engelleri daha ayrıntılı olarak incelediğimizde şunları görmekteyiz:

Yetersiz Bilgi: Kurumsallaşmayı tam anlamıyla idrak edemeyen işletme sahipleri kurumsallaşma çabalarının işletme için maliyetli olacağını düşünmektedir. Ayrıca işletme sahipleri, aile üyeleri yerine sadece profesyonel iş görenlerin işe alınmasının zorunlu olduğunu düşünmektedirler. Aslında kurumsallaşmada esas olan aile üyesi ya da dışarıdan alınan iş görenlerin her ikisinin de profesyonelleştirilmesidir (Çakıcı ve Özer, 2008; Özdevecioğlu, 2004).

İnsan Kaynakları Politikasının Olmaması / İşletmenin Nesnellik Ölçütüne Göre Yönetilmemesi: Terfilerde, ücretlendirmede, kariyer planlamada eğitim ve geliştirmede işin niteliğinden ve ihtiyaçlardan ziyade işletmede girişimciye yakınlığın ön plana çıkması, profesyonel yöneticilerin motivasyonlarının dikkate alınmaması, maliyetleri azaltmak için nitelikli iş görenlerin yerine işe uygun olmayan iş görenlerin istihdam edilmesi işletmenin verimini azaltmakta ve yaşanan problemlerin şiddetini arttırmaktadır (Karpuzoğlu, 2001).

Yönetici Engeli: Başkasının başarısını kabullenememe, yetki devrinden kaçınma, sorumsuz davranma, itaat bekleme, diktatör bir yönetim tarzı oluşturma, çağdaş düşünceden yoksun olma, kontrolü kaybetme korkusu gibi yönetici engelleriyle karşılaşan işletmelerdeki iş görenler çalışmalarını silik bir kişilikle sürdürmekte ve işletmeye fayda sağlayamamaktadırlar. Çağdaş yöneticilik vasıflarından yoksun kişilerin bulunduğu işletmelerde kaynaklar rasyonel bir şekilde kullanılamamakta ve bu da yüksek maliyetlere neden olmaktadır. Ayrıca, yönetici engelinin bulunduğu işletmelerde gerekli eğitim ve

deneyime sahip olmayanların yönetime getirilmesi kurumsallaşma çalışmalarına ters düşmektedir (Akdemir, 2001; Bayer, 2005).

Kurum Kültürü Açısından Kurumsallaşmaya Yönelik Engeller: Çatışmaların yönetilememesi, davranışların işyeri disiplininin uzak olması, aile değerleriyle iş değerlerinin birbirine karışması gibi faktörler de işletmelerde kurumsallaşmayı engelleyici rol oynamaktadır (Karpuzoğlu, 2004).

Yönetim Fonksiyonlarının Yerine Getirilmesiyle İlgili Engeller: Planlama ve denetimdeki yetersizlikler, işgörenlerin yeterli eğitime sahip olmaması, yönetimde geleneksel bakış açısının hâkim olması (Çakıcı ve Özer 2008; Özdevecioğlu, 2004), girişimcinin işletmenin bütününe ilgilendiren kararları tek başına alması, profesyonel yöneticilerin ve personelin gerektiği kadar dikkate alınmaması, iyi bir performans değerlendirme ve ölçme sisteminin bulunmaması, iyi işleyen bir kontrol sisteminin bulunmaması, iş akışlarının yazılı ve net bir şekilde belirlenmemesi (Karpuzoğlu, 2004), iş ve görev tanımlarındaki belirsizlikler, işe alınma ve işten çıkarılma koşullarının yazılı hale getirilip meşruluk kazanılmaması (Çakıcı ve Özer, 2008; Özdevecioğlu, 2004) ve benzeri konuları kapsayan engellerdir. Günlük üretim miktarı, işçilik giderleri ve ciroyla ilgili belirgin hedefler olmasına rağmen girişimciden başka diğer üyelerin ve profesyonellerin de bildikleri, pazar payı, vizyon, karlılık, verilmek istenen toplum imajı gibi uzun vadeli amaçların bulunmaması işletmenin sürekliliği ve kurumsallaşması açısından tehlikelidir (Karpuzoğlu, 2001). Vizyon amaçlar, misyon ve stratejinin yönlendirileceği eğilimleri belirlemektedir. Yani geleceği öngörmeyi ifade eder. Misyon ise biz neyiz, ne için varız, görevimiz ne sorularının cevabıdır. Amaç, ulaşılmak istenilen yeri ifade eder ve daha çok somut konularla ilgilidir. Strateji ise amaçlara nasıl ulaşılacağını ifade eder. Örgüt yapısını sağlam temellere oturtabilmek için bu dört ögenin iyi belirlenmesi gerekir. Güçlü bir örgütsel

yapıya sahip olmayan işletmelerin kurumsallaşması zordur (Akdemir, 1998; Bayer, 2005).

Katılımcı Yönetim Yaklaşımının Benimsenmemesi, Merkezi Yönetim Anlayışının Hakim Olması ve Yetki Devrinin Yapılmaması: Katılımcı yönetim anlayışı işletmelerde demokrasiyi ve verimliliği en üst düzeyde sağlaması nedeniyle en rasyonel yönetim yaklaşımıdır. Katılımcı yönetim yaklaşımı sayesinde işgörenler kararlara katılarak motivasyonları ve verimlilikleri artmaktadır (Bayer, 2005). Katılımcı yönetim anlayışını benimsemeyen işletmelerin kurumsallaşmaları zordur.

Girişimcinin yetki devrine yanaşmaması ya da alt kademe yöneticilerin sorumluluk alanlarına müdahale ederek işletmeyle ilgili tüm gelişmeleri ayrıntılarıyla takip etmek istemesi ve günlük gelişmelerden haberdar olmak istemesi sonucunda işletme girişimciye bağımlı hale gelmektedir (Karpuzoğlu, 2001). Girişimci, işletmenin tamamını ilgilendiren kararlarda diğer yöneticilere söz hakkı tanımaz ve nihai kararı kendisi verir (Karpuzoğlu, 2001) ve bu da insan kaynağının gelişmemesine, kurumsal yapının sağlanamamasına neden olur (Bayer, 2005).

Profesyonel Yöneticilerin Yeterince Dikkate Alınmaması: Profesyonel yöneticilerin yükselme şanslarının az olması, sorumluluk alanlarına müdahale edilmesi, alanlarıyla ilgili konularda fikirlerine önem verilmemesi gibi durumlar profesyonel yöneticilerin işletmede kalma ihtimallerini azaltır, işletmede kalan yöneticilerin ise motivasyonsuz çalışmalarına dolayısıyla verimliliğin azalmasına ve istenilen kurumsal düzeye ulaşamamasına neden olur (Karpuzoğlu, 2001).

Geleceğe Yönelik Büyüme ve Gelişme Planlarının Yokluğu: Planlamadan ziyade günü kurtarmaya çalışarak amaçsız ve plansız hareket etmek,

kurumsallaşmanın önündeki engellerden biridir (Karpuzoğlu, 2001). Gelecekte oluşabilecek değişimleri öngöremeyen gerekli büyüme ve gelişme planlarını yapıp, sahip olduğu kaynakları bu yönde kullanamayan, çevredeki tehditlere karşı koruyucu önlemleri alamayan, fırsatları gereğince değerlendiremeyen işletmelerin varlıklarını sürdürebilmeleri ve kurumsallaşmaları imkânsızdır (Bayer, 2005).

Kurumsal Çevrenin Etkisini Yeterince Önemsememe ve Kurumsal Çevreye Uyum Sağlayamama: Sürekli değişen çevre şartlarında işletmelerin rakiplerine kıyasla başarılı olabilmesi bulunduğu çevredeki olayları ölçme ve tahmin etmedeki başarısına bağlıdır. İşletme kararlarında yöneticilerin yanında tüketiciler, satıcılar, hatta rakipler baskı oluşturmaktadırlar. Çevreden gelen baskı ve isteklere cevap veremeyen, çevresel değişikliklere gereken önemi vermeyen, uyum sağlamayı reddeden işletmelerin yasallık düzeyleri ve verimlilikleri düşük olmaktadır ve bu işletmeler kurumsallaşmayı başaramamaktadır (Bayer, 2005). İşletmelerin araştırma-geliştirmeye yönelik politikalarının, veri toplama ve değerleme sisteminin bulunmaması, sadece işletmenin faaliyette bulunduğu çevrenin dikkate alınması gibi sorunlar gelişme ve değişimlerin öngörülememesine neden olur ve işletmenin sürekliliğini tehlikeye düşürür (Karpuzoğlu, 2001).

1.1.5. Kurumsallaşmanın Sonuçları

Kurumsallaşmanın işletmeler açısından olumlu ve olumsuz çeşitli sonuçları mevcuttur. Kurumsallaşmanın genel olarak olumlu sonuçları şunlardır: işletmelerde kontrolü sağlamak kolaylaşır; daha sağlıklı bir işbölümü gerçekleşir; işletme daha sistemli çalışır; işletmenin hedeflere ulaşabilme düzeyi artar; işletmenin ve işlerin sürekliliği sağlanır; yetki ve sorumluluk alanlarının belirlenmesiyle işlerin uzman işgörenlerce yapılması sağlanarak hata oranı düşürülürken verimlilik artar (Alkış ve Temizkan, 2010; Ulukan, 2005); farklı

bakış açıları ortaya çıkar; bütçe ve iş planları daha açık hale gelir (Kurumsal Gelişim Merkezi, 2012). Kurumsallaşma adil ve sağlıklı bir ücret politikasının oluşumunu ve benimsenmesini sağlar; denetim mekanizmasının hatasız işlemlerini sağlar; işletme açısından yenilik sağlayarak işletmenin sürekli değişmesini ve gelişmesini destekler ve doğru risk alabilmenin koşullarını belirler (Ak, 2010; Fındıkcı, 2005). Kurumsallaşmanın işletmeler açısından olumlu sonuçları daha detaylı olarak incelediğinde aşağıdaki sonuçların ortaya çıktığı görülmüştür.

- Kurumsallaşan işletmeler, özerk oldukları için diğer işletmelerden farklı bir kimlik kazanırlar (Şahman vd., 2008).
- Kurumsallaşan işletmelerde karar alma süreci planlı ve demokratik bir yapıdadır (Yazıcıoğlu ve Koç, 2009).
- Kurumsallaşmanın bir gereği olarak oluşturulan ve tüm işgörenler tarafından paylaşılıp benimsenen iyi bir vizyon ifadesi, işletmenin sürekliliğini sağlamaktadır (Karpuzoğlu, 2001).
- Kurumsallaşmanın bir gereği olan sosyal sorumluluk sayesinde, işletmenin marka değeri yükselir, hisse değeri artar ve borçlanma maliyeti düşer. Böylelikle yeni pazarlara girme ve müşteri bağlılığı oluşturmada avantaj sağlar (Argüden, 2007; Ürü ve Yozgat, 2010).
- Kurumsallaşma sosyal değerlere saygıyı gerekli kıldığı için işletmelerin toplumun bir parçası haline gelip, kabullenilmesini sağlar (Apaydın, 2009; Zajac & Westphal, 2004).
- Kurumsallaşma işletmelere demokratik, katılımcı ve esnek bir yönetim anlayışı kazandırır (Şahman vd., 2008).

- Kurumsallaşan işletmelerde ilke ve kuralların yazılı hale getirilmesi her tür soruna ilişkin genel bir çerçeve belirler (Yazıcıoğlu ve Koç, 2009).
- Her kademedeki kişinin yetki ve sorumlulukları, yazılı bir şekilde belirtildiği için kimse birbirinin yetki alanına müdahale etmez (Karpuzoğlu, 2001).
- Kurumsallaşan işletmelerde bilgi, beceri ve deneyime sahip uzmanların görüşüne değer verilir (Karpuzoğlu, 2001).
- Kurumsallaşma, işletmelerde güçlü örgüt kültürü oluşturmaktadır, güçlü örgüt kültürü de işletme hedeflerini destekleyerek (Apaydın, 2008; Jaworski & Merchant, 1988), iş görenler arasında dayanışma oluşturarak daha iyi karar vermeyi sağlayarak etkililiği arttırmakta ve bu da performansı olumlu şekilde etkilemektedir (Apaydın, 2009; Langan-Fox ve Tan, 1997; Yılmaz vd., 2005).
- Kurumsallaşmayla birlikte oluşan güçlü örgüt kültürü, işletme için neyin önemli olduğunu belirlemekte ve işletmeye bağlılık hissi oluşturmaktadır (Kobifinans, 2012).
- Kurumsallaşan işletmelerde insan kaynağına daha fazla önem verilmekte ve bu yüzden kariyer yönetim uygulamaları açısından daha geniş bir yelpaze bulunmaktadır (Kobifinans, 2012).
- Kurumsallaşmayla birlikte merkeziyetçi yönetim tarzı yerine yetki devri benimsenir (Karpuzoğlu, 2001), böylelikle profesyonellere verilen otonomiyle alanlarında karar vermeleri sağlanmakta ve bu da performansı arttırmaktadır (Apaydın, 2008; Ruekert, Walker & Roering, 1985).
- Kurumsallaşan işletmelerdeki yoğun iletişim, iş görenlerle işletme sahip/yöneticileri arasındaki ilişkinin etkinliğini

sağlayarak işgörenlerin motivasyonlarını ve işletmeye bağlılıklarını arttırmaktadır (Karpuzoğlu, 2001).

- Kurumsallaşan işletmelerde sade bir örgüt yapısı olduğu için bilgi transferi daha hızlıdır bu da işletmenin etkinliğini ve verimliliğini artırır (Karpuzoğlu, 2001).
- Kurumsallaşmayı başaran işletmelerde acil bir durumda kimin ne yapacağı önceden planlandığı için olası bir karışıklık önlenecektir (Karpuzoğlu, 2001).
- Formalleşme belirsizliği azaltarak kimin ne yapacağını sınırlandırır ve böylelikle koordinasyon kolaylaşır ve rol çatışmaları azalır (Apaydın, 2009; Ford & Schellenberg, 1982; Kimberly, 1979).
- Yönetimde profesyonellere yer verilmesi iş görenlerce işletmenin adaletinin yüksek olarak algılanmasını sağlar ve bu da iş görenlerin işletmeye bağlılığını artırır (Apaydın, 2009; Burns & Wholey, 1993).
- İşletmeler sosyal sorumluluklarını yerine getirerek yatırımcılar tarafından tercih edilmekte ve bu da firma değerine katkı sağlamaktadır (Karamustafa, Varıcı ve Er, 2009).
- Tutarlı davranışlar sergileyen işletmeler, paydaşlarının güvenini kazanır ve bu yüzden paydaşlarından daha çok katkı alan işletmelerin performansları yüksek olur, iş görenlerin işletmeyi adil olarak algılamasını sağlar ve bu da işletmeye bağlılıklarını artırır (Apaydın, 2009; Cohen & Kol, 2004).
- Oluşan normlarla birlikte işletmelerin tahmin edebilirliği artmakta ve bu da faaliyetlere daha çabuk yanıt vermeyi sağlamaktadır (Apaydın, 2009; Feldman, 1984).
- Kurumsal çevreyle uyum içinde olan işletmelerde yasallık artmaktadır. Bu sayede işletmeler devlet ve özel sektör

tarafından sunulan fırsatları değerlendirme, çok iyi eğitim almış iş görenleri işletmeye çekebilme, uzun dönemli yaşama şansı elde etme konularında avantajlı olurlar (Gürol, 2011).

Bazı araştırmacılar ise kurumsallaşmanın işletmeler açısından olumsuz sonuçları olduğunu belirtmektedirler. Bu olumsuz sonuçlar aşağıda özetlenmiştir.

- İşletmeye üst düzey insan kaynağı maliyetleri getirir (Ural, 2009).
- İşletme kurucuları açısından işi profesyonellerle paylaşmayı ve danışmanlık hizmeti almayı zorlaştırabilir (Ak, 2010; Fındıkçı, 2005).
- İşletme sahipleri açısından kontrol elden gidebilir (Alkış ve Temizkan, 2010; Ulukan, 2005).
- Kurumsallaşma süreç olarak maliyetlidir (Ulukan, 2005).
- İşletme sahipleri işletme düzeyinde kapsamlı düşünmeyi bırakabilir (Alkış ve Temizkan, 2010; Ulukan, 2005).
- Özellikle aile işletmelerinde olayları bir sisteme oturtmak ve durumu uzaktan takip etmek işletme sahipleri açısından oldukça güçleşebilir (Ak, 2010; Fındıkçı, 2005).
- Kurumsallaşmaya uyum sağlayamayan iş görenlerin motivasyonları ve verimlilikleri düşebilir (Ak, 2010; Fındıkçı, 2005).
- Monoton bir iş ortamı oluşur (Alkış ve Temizkan, 2010; Ulukan, 2005).
- Kurumsallaşma için konulan kurallar, atılan adımlar bürokrasinin artmasına ve sisteme egemen olmasına bir süre sonra işleyişin yavaşlamasına neden olabilir (Çınar, 2011), koordinasyon

eksikliği olur, tekrarlar artar ve sistem yavaşlar (Alkış ve Temizkan, 2010; Ulukan, 2005).

- Aşırı fonksiyonel bir yapı oluşur (Alkış ve Temizkan, 2010; Ulukan, 2005).
- İş görenler sadece kendi işlerine odaklanır ve hantallaşır (Alkış ve Temizkan, 2010; Ulukan, 2005).

Her ne kadar kurumsallaşmanın işletmeler açısından hem olumlu hem de olumsuz sonuçları olsa da genel itibariyle kurumsallaşma doğru uygulandığında işletmeler açısından olumlu sonuçlarının olumsuz sonuçlarına göre daha fazla olduğu görülmektedir. Kurumsallaşma işletmelerde verimliliği, performansı, işgörenlerin işletmeye bağlılıklarını, işletmeye duyulan güveni arttırmakta, işletmenin çevreye uyumunu ve sürekliliğini sağlamaktadır. Bu yüzden işletmelerin kurumsallaşmaya gereken önemi vermeleri varlıklarının devamlılığı açısından oldukça önemlidir.

1.1.6. Konaklama İşletmeleri ve Kurumsallaşma

Kurumsallaşmanın bir üst başlıkta saydığımız sonuçları konaklama işletmeleri için de benzerlik göstermektedir. Kurumsallaşmayla ilgili yapılan çalışmalar incelendiğinde yazın taramasında da belirtildiği üzere kurumsallaşmanın genellikle aile işletmelerinde uygulanmasının önemine değinildiği görülmektedir. Konunun konaklama işletmeleri açısından incelenmesinde ise Türkiye’de iki çalışmadan bahsetmek mümkündür, bunlardan ilki 2007 yılında Minareci tarafından hazırlanan “Turizm İşletmelerinde Kurumsallaşma ve Sosyal Sorumluluk: Otel İşletmelerinde Bir Uygulama” başlıklı yüksek lisans projesidir.

Minareci (2007)’nin, yaptığı araştırmanın bulgularına göre otel işletmelerinin sistematik bir şekilde kurumsallaşmaya yönelmesi orta ve uzun

dönemli kaynaklarını arttıracaktır. Kurumsallaşmayı başarabilen otel işletmelerinde sözkonusu kaynakların artışı yatırımların arttırılmasında ve işletmelerin büyümesinde kullanılarak ülke milli gelirine katkı sağlayabilecektir. Otel işletmelerinde yetki ve sorumluluk doğru tespit edildiğinde, işletmede yazılı bir yönetim sistemi uygulanıp bunun sürekliliği sağlandığında, hem ülke hem de işletme tanıtımına katkı sağlayıcı projeler geliştirildiğinde, çevreyi koruyucu önlemler alındığında otel işletmeleri aile statüsünden kurtulup sosyal sorumluluk bilinci elde edeceklerdir. Bu da söz konusu otel işletmelerinin finansal piyasalarda değerini arttırarak otel işletmeleri hakkında olumlu imaj oluşturacaktır (Minareci, 2007).

Konaklama işletmelerinde kurumsallaşmayla ilgili ikinci çalışma ise Kiracı ve Alkara tarafından 2009 yılında gerçekleştirilen "Aile İşletmelerinde Kurumsallaşmaya Verilen Önem ve Turizm Sektöründeki Konaklama İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma: Alanya-Eskişehir Örneği" başlıklı makaleleridir. Bu çalışmaya göre konaklama işletmeleri açısından işletmedeki birimler arası işbirliği ve iletişimin iyi olması, aile ve iş meselelerinin birbirinden ayrılması oldukça önemlidir. Yetki ve sorumluluğun profesyonellere devredilmesi ise bir diğer önemli husustur. Ayrıca İşletmenin kendine ait bir örgüt kültürünün olması ve işletmede değişime açık olunması da kurumsallaşma açısından önem arz etmektedir (Kiracı ve Alkara, 2009).

Görüldüğü üzere söz konusu iki çalışmada kurumsallaşmanın konaklama işletmelerindeki önemi üzerinde durulmuştur. Bizim yapmış olduğumuz araştırma ise kurumsallaşmanın işletme performansı üzerindeki etkisini konaklama işletmeleri açısından belirlemeye yönelik gerçekleştirilen Türkiye'deki ilk araştırma olması bakımından önem arz etmektedir.

1. 2. İşletme Performansı

Performans ölçümü Dupont ve General Motors'un finansal rasyolar ve bütçe kontrol yöntemleri uygulamaları ile 1900'lerde ortaya çıkmıştır ve 80 yıl boyunca işletmeler bu ölçüleri kullanmıştır (Çetinkaya, 2007; Neely & Bourne, 2000; Tangen, 2004). 1980 ve sonrasında işletmelerin performans ölçümlerinde finansal ölçütlere ek olarak finansal olmayan ölçütlerin de göz önünde bulundurulması gereği ortaya çıkmıştır (Barker, 1995; Dönmez, 2008). 1980'ler ve 1990'lar performans değerlendirmenin öneminin arttığı yıllar olmuştur. İngiltere'de ekonomik gerilemeler sonucunda performansa odaklanma, ticari felsefelerin kamu sektörüne uygulanması ve performansa bağlı ödemenin benimsenmesi sonucunda artmıştır (Gillen, 1997; Kara, 2010). Günümüz iş dünyasında değişen pazar dinamikleri, işletme performansının değerlendirilmesinde finansal performans göstergelerine ek olarak rekabet gücü gibi pazar odaklı göstergelerin gerekli olduğu görüşünü ortaya çıkarmıştır (Eroğlu, 2004).

İnsan kaynakları ile rekabete dayalı avantaj elde etmek isteyen işletmeler, iş görenlerinin davranışlarını ve bu davranışlarının sonuçlarını yönetebilmelidir. Bu nedenle öncelikle performansın ne anlama geldiğinin bilinmesi gerekmektedir (Şimşek ve Öge, 2007). Performansla ilgili tanımlar farklılık göstermektedir. Bu kavram en genel haliyle, işletmelerin belirli amaçlar doğrultusunda planladıkları faaliyetlerin nicel ya da nitel olarak değerlendirilmesi şeklinde ifade edilebilir (Kılınç, Atay ve Muammer, 2009). Barkey (2002, pp.26-27) ise performansı işletmelerin ekonomik avantajlar sağlamak için bir araya getirilmiş verimli varlıkların bileşimi olduğu temeline dayalı olarak ifade etmektedir (aktaran Cenger, 2006, ss.6-7). Örgütsel performans ise, belirli bir dönemde elde edilen çıktı/ sonuca göre işletme amacının veya görevinin yerine getirilme düzeyidir (Turunç, 2006). Örgütsel performans değerlendirme, bir

işletmenin faaliyetlerinin verimliliğini ve etkinliğini değerlendirebilmek için bu faaliyetlere yönelik yöntemlerin uygulanışının incelenmesidir (Turunç, 2006).

İşletmenin performansı, gelecekte nerede olacağı, hangi konumda ve büyüklükte olmak istediğini, kaynaklarını hangi alanlara yönlendireceğini belirler (Arslantürk, 2009; Koçel, 2003). Günümüzde artan rekabet koşullarında insan kaynakları konusunda hedeflere ulaşabilmede her kesim tarafından kabul edilen bir performans yönetim sisteminin kurulması ve bunun işletmelerce işler hale getirilmesi gerekmektedir (Akdoğan ve Demirtaş, 2009). Başarılı bir performans değerlendirme, işletmenin gelişmesini sağlamaktadır. İşletmedeki yöneticilerin ve iş görenlerin başarı düzeylerinin bilinmesi, başarısızlıklarının nedenlerinin öğrenilmesi, işletmelerin uzun vadede başarılarını artırabilmesi bakımından büyük önem arz etmektedir (Kara, 2010). İşletme performansını geliştirmek için ilk olarak işletmenin mevcut durumu, güçlü ve zayıf yönleriyle ele alınarak şimdiki durum ortaya konulmaktadır. İkinci olarak nerede olabilirdik sorusuna cevap aranmaktadır. Üçüncü olarak biz ne elde ettik sorusuna cevap aranarak performans geliştirme imkânları değerlendirilmektedir. Son olarak ise işletmeyle ilgili uzun dönemde mevcut tüm iç ve dış kısıtların ortadan kalktığı varsayılarak mevcut duruma göre işletme davranışları değerlendirilmekte ve nerede olmalıyız sorusuna cevap aranmaktadır. Bu dört temel soru, işletme performansını daha iyi analiz etmemizi sağlamaktadır (Lawlor, 1986; Öztürk, 2006). İşletmeler, işletme içi verilere ek olarak küresel iş dünyası ve faaliyet alanlarıyla ilgili hem finansal hem de finansal olmayan çevresel faktörleri dikkatle analiz ettikleri sürece işletme karlılığı artacak ve böylelikle işletmeler varlıklarını sürdürebilecektir (Ağca ve Tunçer, 2006; Uygur, 2009).

İşletme performansı, işletmenin faaliyetleri neticesinde istenilen hedef ve sonuçlara hangi düzeyde ulaşıldığının ölçüsüdür (Eren, 2007; Rogers & Wright, 1998). İşletme performansı ile ilgili farklı bakış açıları söz konusudur fakat yaygın

olarak öznel ve nesnel olmak üzere iki yaklaşım kullanılmaktadır (Sin, Tse, Heung & Yim, 2005). Öznel yaklaşımda, işletmelerin performansı rakipleriyle karşılaştırma yapılarak değerlendirilmektedir (Golden, 1992). Nesnel yaklaşımda ise, sayısal değerlere göre işletme performansı değerlendirilmektedir (Cronin & Page, 1988). Son zamanlarda ise işletme performansının çok boyutlu olarak incelenmesi sözkonusudur (Akbaba ve Erenler, 2008; Lumpkin & Dess,1996; Neely, Gregory& Platss 1995).

1.2.1. İşletme Performansının Boyutları

İşletme performansını incelemek için yapılan araştırmalarda işletme performansının farklı boyutlarının olduğu görülmüştür. Konu ile ilgili yazına bakıldığında işletme performansı ile ilgili genel geçer ölçütlerin olmadığı çeşitli ölçütler doğrultusunda performans değerlendirildiği görülmektedir. İşletme performansının ölçülmesinde kullanılan yedi temel ölçüt şöyledir; kalite, verimlilik, karlılık, maliyet, yenilik, müşteri memnuniyeti, işgörenlerin memnuniyeti (Şimşek ve Öge, 2007). Başka bir yaklaşımda işletme performansı beş ölçüte göre incelenmektedir. Bunlar; pazar odaklılık, etkin ve sorumlu bir liderlik anlayışı, net olarak ortaya konmuş amaç, vizyon ve bunları destekleyen stratejilerin varlığı, takım çalışması ve motive edici etkin bir örgüt kültürünün varlığıdır (Şimşek ve Öge, 2007). Turunç'a (2006) göre işletme performansı boyutları; kalite, etkinlik-etkinlik, yenilik, verimlilik, karlılık ve bütçeye uygunluk, çalışma yaşamının kalitesidir. Apaydın'a (2007) göre işlevsel performans, çıktı performansı, yenilik ve uyum sağlama başarısı, işletme performansının boyutlarını oluşturmaktadır.

Kaplan ve Norton tarafından 1992 yılında Harvard Business Review dergisinde yayınlanan dengeli ölçüm kartı modeline göre işletme performansının boyutları; finansal boyut, müşteri boyutu, içsel iç süreç boyutu, öğrenme ve gelişim boyutlarından oluşmaktadır (aktaran Kılınc, Kingir ve Mesci, 2010 s.28).

Uygur (2009), yılında yayınladığı makalesinde yine aynı şekilde finansal boyut, müşteri boyutu, içsel süreç boyutu, öğrenme ve gelişme boyutlarını incelemiştir. Kueng ve Krahn'ın (1999) yılında yaptıkları çalışmalarında ise finansal boyut, müşteri boyutu, yenilik boyutu, toplumsal boyut ve işgörenler boyutu yer almaktadır. Kuşlivan ve Eren (2008) yılında yayınladıkları makalelerinde işletme performansını tüketicilerle ilgili boyut, finansal boyut, örgütsel boyut, toplumsal boyut ve çalışanlarla ilgili boyut olarak incelemişlerdir.

Bu araştırmada da işletme performansı tüketici boyutu, finansal boyut, örgütsel boyut, toplumsal boyut ve çalışan boyutlarında incelenecektir. Bu boyutlar aşağıda yer almaktadır;

1) Tüketicilerle İlgili Boyut: İşletme performansı ile ilgili yazın incelendiğinde tüketicilerle ilgili boyutun ölçülmesinde müşteriye verilen hizmet kalitesi (Atkinson & Brown 2001; Espino-Rodríguez, Tomás & Pardón 2005; Fey & Björkman, 2001; Youndt, Snell, Dean & Lepak, 1996), müşteri memnuniyeti (tatmini) (Akgül, 2006; Doğanalp, 2009; Chin, Pun & Lau 2003; Kueng & Krahn 1999; Riechel & Haber, 2005; Robinson, Anumba, Carrillo & Al-Ghassani, 2005; Uygur, 2009), müşteri şikayetleri (Kuşlivan ve Eren 2008, 192; Robinson et al., 2005), müşteri sadakati (Atkinson & Brown 2001; Uygur 2009), işletmenin tüketici gözündeki imaj ve itibarı (Bae & Lawler 2000, 508; Domke-Damonte & Levsen, 2002; Kuşlivan ve Eren, 2008), pazar payı (Gürol, 2004; Uygur, 2009) gibi değişkenler incelenmektedir.

2) Çalışanlarla İlgili Boyut: Çalışanlarla ilgili boyutu, nitelikli işgörenleri işletmede tutabilme becerisi (Wei & Nair, 2006), nitelikli işgörenleri işletmeye çekme becerisi (Kalleberg ve Moody, 1994; Kuşlivan ve Eren, 2008), personelin iş tatmini (memnuniyet) düzeyi (Bae & Lawler, 2000; Espino-Rodríguez et al., 2005; Huang, 2001), işgörenlerin işletmeye bağlılığı (Ahmad & Schroeder, 2003;

Ngo, Turban, Lau & Lui, 1998), işgören verimliliği (Ramsay, Scholarios & Harley, 2000; Youndt et al., 1996), işgörenlerin kendi arasındaki genel ilişkiler (Kuşluvan ve Eren, 2008; Wood & de Menezes, 1998), yönetim ile işgörenler arasındaki ilişkiler (Kuşluvan ve Eren, 2008; Wood & de Menezes, 1998, 503), işgücü devir oranı (Atkinson & Brown, 2001; Wood & de Menezes, 1998), personelin işe devamsızlığı (Ramsay et al., 2000; Wood & de Menezes, 1998) gibi değişkenler oluşturmaktadır.

3) Örgütsel Boyut: Örgütsel boyut kapsamında, pazar payındaki artış (Chin et al., 2003; Fey & Björkman, 2001; Kuşluvan ve Eren, 2008), satışlardaki artış (Atkinson & Brown, 2001; Huselid, 1995; Kuşluvan ve Eren, 2008; Robinson et al., 2005), yeni mal ve hizmet geliştirme (Lai, 2003; Michie & Sheehan-Quinn, 2001; Reichel & Haber, 2005), geceleme sayısındaki artış (Kuşluvan ve Eren, 2008) gibi değişkenler mevcuttur.

4) Toplumsal Boyut: İşletme tarafından yaratılan istihdam seviyesi (Espino-Rodríguez et al., 2005; Kuşluvan ve Eren, 2008), sunulan hizmet ve hitap edilen pazar çeşitliliği (Lai, 2003), tüketicilere sağlanan haklar (Kuşluvan ve Eren, 2008; Lai, 2003; Lai & Cheng, 2005), işletmenin çevreye duyarlılık düzeyi (Robinson et al., 2005) değişkenleri toplumsal boyutta incelenmektedir.

5) Finansal Boyut: Net kar marjı (Espino-Rodríguez et al., 2005; Kuşluvan ve Eren, 2008), net kar (Akbaba ve Erenler, 2008; Lee, Park & Yoo, 1999; Ngo et al., 1998; Reichel & Haber, 2005; Wei & Nair, 2006), genel olarak finansal performans (Kuşluvan ve Eren, 2008; Michie & Sheehan-Quinn, 2001; Ramsay et al., 2000; Wood & de Menezes, 1998), sermaye geri dönüş oranı (Robinson et al., 2005), işletme karındaki artış (Kuşluvan ve Eren, 2008; Reichel & Haber, 2005; Wei & Nair, 2006.), işletme gelirlerindeki artış (Kuşluvan ve Eren, 2008; Wan, Kok & Ong 2002;) finansal boyut değişkenleridir.

1.2.2. İşletmeler Arasındaki Performans Farklılıklarını Açıklayan Yaklaşımlar

İşletme performansı ile ilgili yazın incelendiğinde işletmelerin performanslarını etkileyen faktörlerle ilgili farklı yaklaşımlar olduğu görülmektedir. Bu çalışmada konuyla ilgili öne çıkan yaklaşımlar aşağıda anlatılmıştır.

Stratejik yönetim yaklaşımı, işletmeleri sosyo-teknik açıdan bir bütün olarak ele almakta ve işletmeler arasındaki performans farklılıklarını incelemektedir. Stratejik yönetim yaklaşımı, stratejik karar verme sürecini ön plana çıkaran bir yaklaşımdır. Stratejik kararlar uzun dönemleri kapsayan, riskli sonuçlar içeren ve işletmenin bütününe ilgilendiren bir yapıdadır. Üç temel özelliğe sahiptir (Merih, 2012);

1. "Enderlik: Stratejik kararlar bir dönemde verilir ve uzun bir stratejik karara kadar değişmez".
2. "Evrensellik: Stratejik kararlar, işletmenin bütün kaynaklarının ve enerjisinin verilen karara göre harekete geçirilmesini gerektirir".
3. "Belirleyicilik: Stratejik kararlar, kendilerinden sonra verilecek bütün kararların ve davranışların tipini ve doğrultusunu belirler".

İşletmelerin uzun dönem içinde başarıyı yakalayabilmeleri yaratıcı stratejilere bağlıdır. Yaratıcı stratejiler oluşturabilmeleri için de pazar payını temel alan bakış açısından ziyade yeni pazarlar yaratma yoluna gidilmelidir. Hamel ve Prahalad'ın temel yetkinlik çerçevesindeki değerlendirmelerine göre, işletmenin rakipleri tarafından kolaylıkla taklit edilemeyecek becerilere sahip olması gerekmektedir. İşletmenin belirli konudaki becerisi, müşteriye işletmenin

rakiplerinden çok farklı bir fayda sağlamalıdır (Usta ve Öztayşi, 2012). Stratejik yönetim yaklaşımında öne çıkan bir diğer isim ise Porter'dır. 1980'lerde dünya ticaretindeki gelişmeler stratejiye yeni bir yaklaşım getirilmesini gerektirmiştir. Strateji konusunda en önemli model, Porter tarafından oluşturulmuştur. Modele göre işletmenin piyasadaki durumu (pozisyon) önemlidir. Stratejik bir pozisyon için ekonomik etkinlik gereklidir, fakat yeterli değildir. Ekonomik etkinliğin yanında daha etkin bir teknoloji kullanmak, daha iyi bir sanayi mühendisliği yapmak ve işgörenleri en iyi şekilde motive etmek gerekmektedir (Merih,2012). Ürün farklılaştırmasına dayalı bir rekabet söz konusudur (Usta ve Öztayşi, 2012). İşletmenin rakiplerinden üstün olabilmesi için devamlılığı olan ve koruyabileceği bir fark yaratması gerekmektedir (Merih, 2012). Porter'a (1980) göre İşletmelerin rekabet avantajı elde edebilmeleri için kaynaklarından ve yeteneklerinden faydalanabilecek bir sektör bulması, ayrıca işletmenin çevresindeki fırsatları en iyi şekilde değerlendirerek kaynaklarını ve yeteneklerini kullanabileceği en uygun stratejiyi belirleyebilmesi ve rakiplerinden üstün olabilmesi için belirlediği stratejiyi sürdürmesi gerekmektedir (aktaran Yalçın, 2010, ss.64-65).

Pazarlama yaklaşımında ise kaynak temelli (avantajı) teoride, istenilen yönetsel çabalar, varlıklar ve yetenekler olarak bir araya getirilebilecek belirli kaynaklarla sağlanabilir (Makhija, 2003; Koçak, Özer ve Gürel, 2005). İşletmelerin sahip olduğu varlık ve yeteneklerindeki farklılığı, farklı özelliklere sahip işletmelerin performanslarının da farklı olması, bu kaynakların rekabet üstünlüğü sağlanmasında etkili olduğunu göstermektedir. Kaynak temelli yaklaşım işletmelerin arasındaki performans farklılıklarını açıklamada önemli bir etkiye sahiptir (Hooley et al., 1999; Koçak vd., 2005). Kaynak temelli (avantajı) teori ilk olarak Hunt and Morgan'ın (1995) geliştirdikleri bir rekabet teorisidir. Örgütsel öğrenme rekabet sürecinde yer almalıdır. Toplumsal kurumlar rekabet sürecine etki etmelidir çünkü bu kurumların rekabet kapasitesine katkısı olduğu

düşünülmektedir (Hunt & Morgan, 1997; Yalçın, 2010). Hunt ve Morgan'a göre işletmeler finansal, fiziksel, yasal, beşeri, örgütsel, bilgisayar ve ilişkisel kaynakları sayesinde rekabet üstünlüğü elde eder (Stoelhorst & Raaij, 2004).

Alderson'a göre işlevsel (*fonksiyonalist*) düşünce ekolü, işletmeler arasındaki rekabet üstünlüğünü farklılaştırma ve yenilik sürecine bağlamaktadır. İşletmelerin birincil amaçları varlıklarını sürdürmektir. İşletmeler hayatta kalmak için tüketicilerin (hanehalkının) sadakatini kazanma konusunda diğer işletmelerle rekabet eder. Day and Wensley (1988) ise rekabet üstünlüğünün doğasını açıklamak için kaynaklar, konumlar ve performans göstergelerinden oluşan bir yapıyı önerirler (Stoelhorst & Raaij, 2004). Rekabet üstünlüğü, işletmelerin üstün kaynaklarından (daha üstün yetenekler, daha üstün kaynaklar), konumsal üstünlüğüne (daha üstün müşteri değeri, daha düşük maliyetler) ve performans göstergelerine (memnuniyet, sadakat, pazar payı, nispi kar) doğru ilerleyen nedensel bir zincire göre açıklanır (Day & Wensley, 1988; Stoelhorst & Raaij, 2004). Dickson'un dinamik dengesizlik yaklaşımına göre tüketicilerin zevkleri, tercihleri ve davranışlarındaki değişiklik işletmelerin arzında değişime neden olmaktadır. Alıcı ve satıcıların davranışlarındaki değişimle birlikte arz ve talebin değişmesi de işletmelere rekabet üstünlüğü açısından fırsatlar sunmaktadır (Dickson, 1996). Belirli şartlar dâhilinde pazardaki dengesizlik, ilerlemeyi teşvik eder, işletmeler açısından sektörel sıçrama sağlayarak ekonomiyi dinamik bir sürecin içine dâhil eder (Streeten, 1966; Yavilioğlu, 2002).

İşletme performansını etkileyen faktörlerle ilgi yaklaşımlardan bir diğeri ise işletme ekonomisi yaklaşımı'dır. Bu yaklaşımda yer alan ilk görüş işletmeler arasındaki performans farklılıklarının işletmelerin verimlilik farklılıklarından kaynaklandığını belirten Chicago ekolüdür (Stoelhorst & Raaij, 2004). Chicago ekolüne göre sektördeki yüksek pazar paylarının nedeni işletmelerin üstün nitelikteki etkinlikleridir ve iktisadi etkinliğe ulaşmak amaçlanmaktadır (Ardıç,

2004; Karagöz, 2011). Üretici ve tüketicilerin artı değer elde etmesi neticesinde etkinlik ölçülebilir. Piyasada kar ya zora dayalı olarak ya da etkinlik ve verimlilik yoluyla ortaya çıkar. Zora dayalı bir paylaşımın pazarda kabul edilmemesi neticesinde verimlilik sağlayamayan teşebbüsler pazardan çekilecektir (Arı, 2003).

İşletme ekonomisi yaklaşımında yer alan diğer görüş ise Schumpeter'e aittir. Schumpeter'e göre yenilik (inovasyon) teknik gelişme ya da yeni kaynakların bulunması anlamına gelmektedir. Pazara yeni bir ürünün sunulması, yeni bir üretim tekniğinin kullanılması, yeni bir pazarın açılması, yeni bir hammadde kaynağının bulunması, herhangi bir sektörün organizasyonunda değişiklik yapılması gibi süreçler yenilik olarak değerlendirilmektedir (Aydoğuş, Türkcan, Çalışkan ve Kopurlu, 2009). Yenilikçi anlayış, ürünler için olduğu kadar süreçler ve fikirler için de geçerlidir, ayrıca yeni fırsatların takip edilmesi ve değerlendirilmesi de önemli bir husustur (Fiş & Wasti, 2009). Yenilik süreci, işletmeleri teknoloji, organizasyon ve çaba konularında yenilikler yaratmaya teşvik edecektir böylelikle endüstrinin bütününde verimlilik artacaktır. Bu şekilde oluşan bir rekabet daha az verimli işletmelerin yerine daha verimli işletmelerin geçmesini sağlayarak endüstride dinamizm sağlayacaktır (Günalp; Özel 2005; Carlin, Haskel & Seabright, 2001).

Endüstriyel örgüt ekonomisi yaklaşımında ise endüstri koşullarının işletmelerin rekabet koşullarının temel belirleyicisi olduğu ifade edilmektedir. İşletmeler başlangıçta endüstri çevresine uyum gösterir fakat daha sonra rekabet arttıkça endüstri çevresine uyum sağlayan tepkici davranışlarını yenilik yaratmaya dönük davranışlarla değiştirmek zorunda kalır. Zamanla bu yeni değerler işletmeye özgü olmaya başlar ve bu da işletme performansında oldukça önemli bir etkiye sahiptir (Öcal ve Ağca, 2010).

1.2.3.Konaklama İşletmelerinde Performans

Turizm, gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerin ekonomik, siyasi ve sosyo-kültürel yapılarını olumlu yönde etkileyen, yarattığı katma değer ve istihdam ile dünyada en hızlı gelişen sektörlerden biridir (Kandır, Karadeniz, Özmen ve Önal, 2008). Turizm sektörünün de önemli bir parçası konaklama işletmeleridir. Konaklama işletmeleri, çevresini etkileyen ve aynı zamanda da çevresinden etkilenen bir yapıdadır. Bu nedenle konaklama işletmeleri çevresel koşullarda oluşan değişim ve gelişmeleri itinayla takip etmek durumundadır (Kozak ve Güçlü, 2003; Türksoy, 2005).

Konaklama işletmeleri, diğer sektörlerde yer alan işletmelere göre kendine özgü birtakım özelliklere sahiptir ve turizmin mevsimselliği nedeniyle birtakım etkiler altında kalmaktadır. Birçok konaklama işletmesinde yılın sadece belirli mevsimlerinde yüksek doluluk oranları elde edilebilmektedir (Atmaca ve Yılmaz 2011; Schmidgall, 2002). Konaklama işletmeleri emek yoğun hizmet vermektedir ve bu işletmelere duyulan talep ekonomik gelişmelere karşı oldukça hassas olup, risk bu gelişmelere göre yükselebilmektedir (Atmaca ve Yılmaz, 2011; Poyraz, Engin ve Bulut, 2006). Konaklama işletmeleri sürekli değişen rekabetçi bir pazarda varlığını sürdürmektedir (Met ve Erdem, 2006; Yu, 1999). Konaklama işletmeleri yoğun rekabet ortamında başarısız oldukları takdirde tesis değerleri hızla düşer ve tesislerin başka amaçlarla kullanım imkânları oldukça zordur (Met ve Erdem, 2006). Bu nedenle konaklama işletmelerinin performanslarının rakiplerine kıyasla en iyi düzeyde olması, sektördeki varlıklarının sürekliliği açısından önemlidir.

Konaklama işletmelerinin performansının ölçülmesinde daha önce değinmiş olduğumuz; tüketicilerle ilgili boyut, çalışanlarla ilgili boyut, finansal boyut, toplumsal boyut ve örgütsel boyutta yer alan performans değişkenlerine ilaveten oda başına gelir (Akbaba ve Erenler, 2008; Kuşlivan ve Eren, 2008),

doluluk oranı (Akbaba ve Erenler, 2008; Kuşluvan ve Eren, 2008; Lee et al., 1999) ve geceleme sayısındaki artış (Eren, 2007) değişkenler de performans göstergesi olarak ele alınmaktadır. Konaklama işletmelerinin performansını etkileyen faktörlere aşağıda kısaca değinilmiştir;

Küreselleşme: Günümüz koşullarında küreselleşmenin etkilerinin daha yoğun hissedilmesi işletmeler açısından zorlayıcı bir rekabet ortamı oluşturmaktadır. Böyle bir rekabet ortamında işletmelerin varlığını devam ettirebilmesi için çevre şartlarına uygun olarak değişim ve yeniliğe açık olması gerekmektedir (Yavuz, 2010). Konaklama işletmelerinin küreselleşen rekabet ortamında varlıklarını devam ettirebilmesi örgütsel yeterlilikleri ve yetenekleri ile şebeke organizasyonlar oluşturmalarına bağlıdır. Organizasyon içinde güçlü olan işletmeler, büyük ölçekli ve sermayesi olan işletmelerdir. Örneğin güçlü bir konaklama işletmesi, turistik destinasyonun pazarlama faaliyetlerine ve yerel etkinliklere, kamusal alt yapının oluşturulmasına katkı sağlayabilmektedir (Karamustafa, Güllü, Acar ve Ulama, 2010).

Teknoloji: Son zamanlarda bilgi teknolojilerindeki hızlı gelişmeler konaklama işletmelerinin performansını yoğun bir biçimde etkilemektedir. Teknolojik gelişmelerle birlikte bilgi üzerindeki zaman, yer ve diğer kısıtlamalar azalmıştır. Teknoloji konaklama işletmelerine bilgi yönetimi, tüketici hizmetleri, pazarlama, otel tasarımları ve ürünleri sunmak için alternatifler oluşturarak rekabet üstünlüğü sağlamaktadır (Met ve Erdem, 2006). Gelişen bilgi teknolojileri sayesinde konaklama işletmeleri satın alma süreçlerinin takibi, rezervasyon takibi, giriş (*check-in*) ve çıkış (*check-out*) süreçlerini hızlandırma, bölümler arasında hızlı bilgi akışının sağlanması, müşterilere hızlı hizmet sunma gibi konularda avantaj kazanmaktadır (Karamustafa vd., 2010).

Pazar Yapısı ve Potansiyel Pazarlardaki Değişim: Konaklama işletmelerinin içinde bulunduğu pazarın yapısı işletme performansını etkilemektedir (Antony, Antony & Ghosh, 2004). Bu nedenle konaklama işletmeleri hedef pazarın ihtiyaç ve isteklerine göre pazarlama karmasını oluşturmalı ve hizmet kalitesi boyutlarını da dikkate alarak rekabet üstünlüğü sağlamalıdır (Karamustafa vd. , 2010).

Maliyetler: Konaklama işletmeleri finansal açıdan güçlenmek ve maliyet tasarrufu sağlayabilmek için maliyet kontrolüyle ilgili uygulamalara ihtiyaç duymaktadır. Maliyet kontrolü konaklama işletmelerinin performans düzeylerinin istenen biçimde olması için oldukça önemlidir. İstenilen hedeflere ulaşma düzeyinin belirlenebilmesi için konaklama işletmelerinde etkin bir kontrol sisteminin oluşturulması gerekmektedir. Konaklama işletmelerinin güçlü bir mali yapıya sahip olması müşterilerin memnuniyetinin sağlanmasında önemli bir husustur (Atmaca ve Yılmaz, 2011).

Hizmet Kalitesi: Konaklama işletmelerinin kalite sistemi belgesine sahip olması ve bunu uygulaması müşteri tatminini, hizmet kalitesini ve satışları arttırmaktadır. Böylelikle rekabet üstünlüğü sağlayarak işletme performansını olumlu yönde etkilemektedir (Claver, Tari & Pereira, 2006; Eren, 2007).

İşletmeler Arasındaki Rekabet: Konaklama işletmelerinin içinde buldukları rekabet koşulları karmaşık ve çok boyutludur. Bu yapı içinde konaklama işletmelerinin iyi bir performans sergileyerek varlıklarını devam ettirebilmeleri müşterilerin ihtiyaç ve isteklerini karşılayabilme, farklılaşmaya gidebilme, kaliteli hizmet sunabilme ve pazarı izleme yeteneklerine bağlıdır (Karamustafa vd., 2010).

Pazarlama Faaliyetlerinin Etkinliği: Müşteri odaklılık, pazarlama bilgisi, bütünleşmiş pazarlama faaliyetleri (Appiah-Adu, Fyall & Sing, 1999; Eren, 2007),

marka sadakati, marka imajı (Kim & Kim, 2005), pazar odaklılık (Gray, Matear & Matheson, 2000), içsel pazarlama (Hwang & Chi, 2005), müşteri tatmini, müşteri sadakati (Kandampully & Suhartanto, 2000), fiyat, tanıtım harcamaları, ürün çeşidi, fiziksel imkânlar gibi değişkenler konaklama işletmelerinin performansını etkilemektedir (Eren, 2007).

Stratejik İşbirlikleri/Bütünleşmeler: Konaklama işletmelerinin bütünleşmesi sahiplik ya da ortaklık, yönetim sözleşmeleri, imtiyaz (*franchising*) anlaşmaları, stratejik işbirlikleri şeklinde gerçekleşmektedir (Karamustafa vd., 2010). Bu işbirlikleri konaklama işletmelerinin performansını çoğu zaman olumlu yönde etkilemektedir.

Yasal Düzenlemeler: Teşvik yasaları, sosyal güvenlik kurumlarının sağladığı avantajlar, vergi indirimleri gibi yasal düzenlemeler konaklama işletmelerinin maliyetlerine olumlu katkılarda bulunmaktadır. Bu durum da işletme performansını olumlu yönde etkilemektedir (Karamustafa vd., 2010).

Stratejik Planlama ve Stratejik Yönetim: Stratejik planlama, işletmelerin amaçlarına ulaşmak için gerekli kaynakların elde edilmesi ve dağıtılmasında belirleyici olan misyon, temel amaç, strateji ve politikaları tespit etme sürecidir (Pearce & David, 1987; Eren, 2007). Stratejik planlama tekniklerini en iyi şekilde uygulayan konaklama işletmelerinin performansı olumlu yönde etkilenmektedir (Phillips, Davies & Moutinho, 1999). Stratejik yönetim ise uzun dönemli planlar ve kararlarla konaklama işletmelerinin en üst düzeyde etkin ve verimli çalışmalarında önemli bir role sahip yönetim biçimidir. Stratejik yönetime uygun olarak geliştirilen stratejiler ve alınan stratejik kararlar sayesinde konaklama işletmelerinin faaliyet gösterdikleri çevre koşullarıyla işletme kaynakları arasında en üst düzeyde uyum sağlanmaktadır (Met ve Erdem, 2006).

Turizm Pazarı ile İlişkiler: Turizm pazarı ile ilişkileri iki şekilde inceleyebiliriz. Bunlardan ilki turistik ürünün pazarlanmasında önemli bir role sahip olan seyahat acentaları ve tur operatörlerinden oluşan örgütsel turizm pazarıdır. Özellikle farklılaştırılmamış hizmet sunan turistik destinasyonlar ve konaklama işletmeleri arasında kolaylıkla fiyat odaklı olarak seçim yapan turizm aracıları konaklama işletmeleri arasında fiyat rekabetine neden olmaktadır. Turizm pazarı ile ilişkilerde ikinci olarak nihai turizm pazarı incelenmektedir. Nihai turizm pazarında konaklama işletmelerinin nihai tüketicilerle temasa geçmeleri, müşteri veri tabanları oluşturmaları, müşterileriyle iyi ilişkiler içinde olarak onların ihtiyaç ve isteklerini tespit etmeleri bu işletmelerin rekabet üstünlüğü, karlılık ve sürekliliklerini sağlamada oldukça önemlidir (Karamustafa vd., 2010).

İnsan Kaynakları Yönetimi ve Entelektüel Sermaye: Konaklama işletmelerinde işlerin yerine getirilmesi ağırlıklı olarak insan gücünü zorunlu kılmaktadır. Müşteriler, sunulan hizmetin insan eliyle yerine getirilmesini istemektedirler. Müşteriler konaklama işletmelerine geldiklerinde önbüro personeli onları karşılamakta, yemekleri aşçılar tarafından yapılmakta, odaları kat hizmetleri görevlileri tarafından temizlenmekte özetle konaklama işletmesinden ayrılana kadar tüm hizmetler iş görenler tarafından yerine getirilmektedir. Konaklama işletmelerinde insan kaynakları yönetimi, örgütsel verimliliği sağlayarak ve işletme gelirini arttırarak örgütsel performansı etkilemektedir (Met ve Erdem, 2006). İnsan kaynakları yönetimi uygulamalarını en üst düzeyde yerine getiren konaklama işletmelerinde işgören devir hızı azalmakta, iş gören verimliliği artmakta, aktif karlılık, öz kaynak karlılığı ve net kar marjında iyileşmeler olmaktadır (Cho, Woods, Jang & Erdem, 2005).

Entelektüel sermaye, örgütsel zenginlik sağlayabilmek için işletmede önemli bulunan ve değerlendirilen bilgi, entelektüel sahiplik, bireysel yetenekler

ve deneyimler gibi ögeleri içeren her türlü örgütsel malzemeyi ifade etmektedir (Karamustafa vd., 2010). Araştırmalar, entelektüel sermayenin işletme performansını etkilediğini göstermiştir (Bontis, 1998; Eren, 2007).

Örgüt Kültürü: Araştırmalar örgüt kültürünün, konaklama işletmelerinin performansını etkilediğini göstermiştir (Gray et al., 2000; Ogbonna & Haris, 2002). Konaklama işletmeleri bir hizmet işletmesi olduğu için örgüt içinde müşteri memnuniyeti ve sadakati sağlayacak hizmetlerin üretilmesi ve bu sürecin oluşturulması, işletmeye özgü ortak değerler ve inançlarla sağlanabilecektir. Hizmet personelinin müşterilere yaklaşımı, tutum ve davranışları oluşturulan örgüt kültürüne göre şekillenecektir. İyi bir şekilde geliştirilmiş örgüt kültürüne sahip işletmelerde çalışan personel, işletmelerin başarıya ulaşmalarında oldukça önemli bir role sahiptir (Karamustafa vd., 2010).

Dış Kaynaklardan Yararlanma: Dış kaynaklardan yararlanma, işletmenin temel yetenekleri dışındaki faaliyetlerini konusunda uzman olan hizmet sağlayıcı bir işletmeye devretmesidir (Elmuti & Kathawala, 2000). Küreselleşme ve teknolojik yeniliklerin yoğun bir biçimde yaşandığı, rekabetin arttığı bir çevrede kar edebilmek ve mevcut pazar payını kaybetmemek için konaklama işletmeleri dış kaynaklardan yararlanmak durumundadır. Konaklama işletmelerinin temel faaliyet alanları dışında hizmetlerle uğraşması faaliyet alanının genişlemesine neden olmaktadır. Bu durumda konaklama hizmetlerini geliştirerek rekabet üstünlüğü elde etmek isteyen işletme, temel faaliyet konusu dışındaki faaliyetleri dış kaynaklara devrederek organizasyonel anlamda küçülüp daha nitelikli konaklama hizmeti sunabilmektedir (Türksoy, 2005).

İşletmenin Özellikleri: Araştırmalar, işletmenin büyüklüğünün (Met ve Erdem, 2006; Pine & Phillips, 2005), yıldız sayısının (Israeli, 2002; Pine & Phillips, 2005), yabancı sahipliği/sahiplik düzenlemelerinin (Met ve Erdem, 2006;

Pine & Phillips, 2005) işletme performansını etkilediğini göstermiştir.

Kurumsallaşma ve işletme performansı ilişkisi ise aşağıda incelenmiştir.

1.3. Kurumsallaşma ve İşletme Performansı İlişkisi

İşletmelerin sürdürülebilir başarılarında en önemli öge, işletmenin kurumsal yönetim ilkelerine uygun bir yönetim anlayışının benimsenmesi, uygulanması, faaliyetlerinin ve süreçlerinin izlenerek gerekli önlemlerin zamanında gerektiği biçimde alınmasıdır (Aras, 2011). Kurumsal yönetim, işletmelerin sürdürülebilir performanslarının gerekliliğidir. Kurumsallaşma şeffaf, hesap verebilir, adil, sorumlu ve güvenilir bir yönetimi zorunlu kılmaktadır. Bu ilkeler çerçevesinde faaliyetlerini gerçekleştiren işletmelerde işletme değeri en üst düzeye çıkmaktadır. Mali olmayan performans sonuçları işletmelerin gelecekte karşılaşılabilecekleri içsel ve dışsal riskleri önceden görmelerini sağlayarak işletmenin süreçlerinin kontrol mekanizması görevini üstlenmektedir. Bunun bilincinde olan işletmeler kurumsal yönetim, kurumsal sosyal sorumluluk ile ilgili bilgileri ve raporları mali bilgilerle birlikte açıklamaktadır (Aras, 2011).

İşletme performansı ile ilgili yazında işletme performansının boyutlarıyla ilgili farklı görüşler olduğu daha önce belirtilmişti, bu nedenle kurumsallaşma ve işletme performansı ilişkisini inceleyen çalışmalarda da bu farklılık görülmektedir. Apaydın'a (2008) göre kurumsallaşma işletmelerde güçlü bir örgüt kültürü oluşturmakta ve işletme hedefleri bu güçlü kültür işletme hedeflerini desteklemekte böylece işletme performansı artmaktadır. Profesyonelleşme sayesinde işletmeler değişen çevreye daha kolay uyum sağlamakta, sosyal sorumluluk bilincinde olan işletmeler müşterilerine değer vermekte ve bu yüzden de müşterileri tarafından tercih edilmekte; saydamlık sayesinde işletmelerde bilgiler kaydedilebilmekte; strateji ve faaliyetlerde görülen tutarlılık maliyetlerin azalmasını sağlamakta ve tüm bu kurumsallaşma boyutları işletme performansını arttırmaktadır. Fakat Apaydın'ın yapmış olduğu çalışmada formalleşmenin

performansı etkilemediği görülürken, profesyonelleşmenin işlevsel performansı, yenilik ve uyum sağlama performansını etkilediği görülmektedir. Saydamlık da işletme performansını olumlu yönde etkilemektedir (Apaydın, 2008).

Meşe (2005), aile işletmelerinde kurumsallaşmanın alt boyutu olarak ele aldığı biçimselleşmenin (formalleşme), işletme performansını etkilediğini belirtmiştir. Stratejilerini yazılı olarak ifade eden işletmelerde değişim daha organize bir şekilde takip edilebilmekte ve bu da işletme performansını arttırmaktadır. Aile fertlerine şirket içinde eşit davranılması, aile üyelerinin denetime tabi tutulması, işletme performansını pozitif yönde etkilemektedir (Meşe, 2005). Yılmaz (2007) ise kurumsallaşma boyutlarından adapte olabirliğin işletme performansını pozitif yönde etkilediğini belirtmiştir. İşletmelerin kendi kararlarını verme ve uygulama kapasiteleri yenilikçiliklerini etkileyerek işletme performansını etkilemektedir (Yılmaz, 2007).

Dündar'a (2010) göre işletmelerin kurumsallaşma düzeyleri ile işletme performansı arasında doğrudan bir ilişki vardır. İşletmeler performanslarını arttırmak için yeniden yapılanma sürecine girmelidir. Yüksek düzeyde kurumsallaşma ve işletme performansı uzman, eğitilmiş ve aynı zamanda da profesyonel yöneticiler gerektirmektedir (Dündar, 2010). Aşan'a (2010) göre kurumsallaşma boyutlarından biçimsellik ve katılım, işletmelerin satış performansını olumlu yönde etkilemektedir. İletişim ve adalet, karlılık performansı ve yatırım karlılığı performansını olumlu yönde etkilemektedir. Uyum ve işbirliği, müşteri memnuniyeti ve genel performans üzerinde olumlu bir etkiye sahiptir (Aşan, 2010).

Ak'ın (2010) araştırmasına göre, kurumsallaşma boyutları (Formalleşme, otonomi, profesyonelleşme, kültürel güç, saydamlık, sosyal sorumluluk, tutarlılık) işletme performansının örgütsel biçimlerinden çıktı başarısını ve örgütsel

olmayan işletme başarısını (yetki- sorumluluk başarısı, hukuksal başarı, profesyonelleri kullanma başarısı, duygusal başarı, gelecek nesilleri değerlendirme başarısı, aile anayasasının varlığı başarısı) yüksek düzeyde etkilerken örgütsel başarı biçimlerinden işlevsel başarı, yenilik ve uyum başarısını düşük düzeyde etkilemektedir. Kurumsallaşma boyutlarının tamamı işletmelerin çıktı başarısını olumlu yönde etkilerken, otonomi ve formalleşme, yenilik- uyum başarısını işlevsel başarıdan daha yüksek düzeyde etkilemektedir (Ak, 2010). Kurumsallaşmanın konaklama işletmeleri performansı üzerindeki etkisi ise bir sonraki bölümde yer alan alan araştırmasının konusunu oluşturmaktadır.

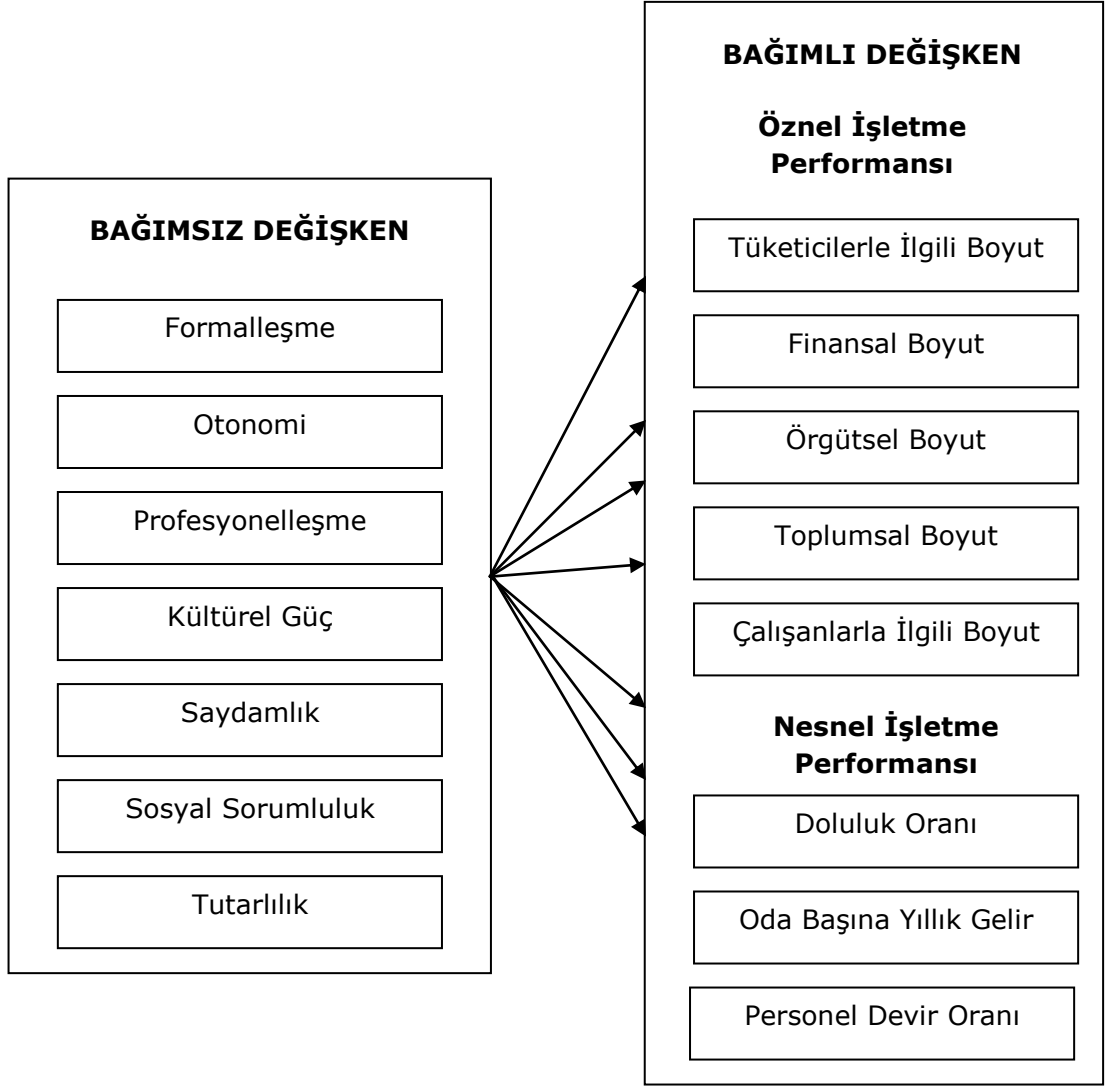
İKİNCİ BÖLÜM

ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ VE BULGULARI

Çalışmanın bu bölümünde kurumsallaşma ve işletme performansı arasındaki ilişki Nevşehir ili sınırları içindeki konaklama işletmelerinde ampirik bir araştırma ile incelenmiştir. Alan araştırmasının amacı, konaklama işletmelerindeki kurumsallaşma düzeyini tespit etmek ve konaklama işletmelerinin kurumsallaşma düzeyinin işletme performansı üzerindeki etkisini ortaya koymaktır.

2. 1. Araştırma Modeli

Araştırma modeli, bağımlı ve bağımsız iki değişkenden oluşmaktadır. Araştırmanın bağımlı değişkeni olan işletme performansı nesnel işletme performansı boyutları ve öznel işletme performansı boyutlarından oluşmaktadır. Nesnel işletme performansı boyutları doluluk oranı, oda başına yıllık gelir ve personel devir oranıdır. Öznel işletme performansının boyutları ise, tüketicilerle ilgili boyut, çalışanlarla ilgili boyut, örgütsel boyut, toplumsal boyut ve finansal boyuttur. Araştırmanın bağımsız değişkenini oluşturan kurumsallaşmanın boyutları ise, formalleşme, otonomi, profesyonelleşme, kültürel güç, saydamlık, sosyal sorumluluk ve tutarlılıktır. Araştırma modeli kurumsallaşma düzeyinin işletmelerin performansını etkilediği varsayımına dayanmaktadır.



Şekil 1: Konaklama İşletmelerinde Kurumsallaşma ve İşletme Performansı İlişkisi

2.2. Araştırmanın Değişkenleri ve Ölçümü

Araştırmada bağımlı ve bağımsız olmak üzere iki değişken mevcuttur. Araştırmanın bağımsız değişkeni olan kurumsallaşma Apaydın (2007) tarafından yazın taraması sonucunda geliştirilen kurumsallaşma ölçeği ile ölçülmüştür (EK 1). Bu ölçekte yer alan kurumsallaşma boyutlarının içeriği aşağıda kısaca açıklanmıştır.

Formalleşme (Biçimsellik): İşgörenler için güvenlik ve çalışma şartları gibi konularla ilgili bilgi kitapçığı bulunması, yazılı görev tanımlarının ve operasyon talimatlarının olması, işletmelerdeki prosedürler ve kuralların yer aldığı el kitapçığının bulunması maddeleri yer almaktadır (Apaydın, 2007).

Otonomi: Bu boyut işgörenlerin aldıkları kararlarda ve gerçekleştirdikleri faaliyetlerde toplum yararını dikkate almaları, işgörenlerin mesleklerine bağlılığı, profesyonellerin kara verme özerkliklerinin yüksekliği, işgörenlerin mesleki alanlarıyla ilgili ilke ve kurallara uygun kararlar vermesi maddelerini içermektedir (Apaydın, 2007).

Profesyonelleşme: İşgörenlerin yeteneklerine göre terfi ettirilmesi, profesyonellerin işletme politikalarında söz sahibi olmaları, işletmede uzmanlaşmaya önem verilmesi, işe alınacak kişilerin seçiminde profesyonellere danışılması, ödüllendirmenin işgörenlerin işteki başarılarına ve yeteneklerine göre yapılması maddelerinden oluşmaktadır (Apaydın, 2007).

Kültürel Güç: İşgörenler arasında zor konularda bile anlaşma sağlamanın kolay olması, işletmenin farklı bölümlerindeki işgörenlerin aynı kurumsal bakış açısını benimsemeleri, işgörenler arasında işleri yapmanın doğru ve yanlış yollarıyla ilgili açık bir anlaşmanın bulunması, işletmenin tamamında iyi bir amaç uyumu olması, işgörenlerde işletmeye karşı güçlü bir bağlılık kültürünün bulunması maddelerinden oluşmaktadır (Apaydın, 2007).

Saydamlık: Bu boyut kapsamında işletme faaliyetlerinin sektörel, mesleki ve devlet kurumlarınca belirlenen standartlara uygun bir şekilde kaydedilmesi, işletmeyle ilgili bilgilere ilgili kişi ve kurumlar tarafından ulaşılabilmesi, işletme davranışlarını yönlendiren doğru ile yanlışın ayırt edilmesini sağlayan kurumsal ahlaki kuralların bulunması maddeleri yer almaktadır (Apaydın, 2007).

Sosyal Sorumluluk: Bu boyut yöneticilerin işgörenlerden sosyal değerlere uygun davranış göstermesini beklemesi, yönetim tarafından işgörenlerin etik kurallara, mesleki ve sektörel normlara uygun davranmasının beklenmesi, işletmenin hesap verebilirliğe sahip olması, işletmenin faaliyetlerinin devlet, mesleki ve sektörel kurumların belirlediği kurallara uygun olması, işletme faaliyetlerinin toplumsal değerlere uygun olarak gerçekleştirilmesi, işletmenin faaliyetlerinden doğan sonuçların sorumluluğunu üstlenmesi, işletmenin işgörenlerin faaliyetlerinin sonuçlarını üstlenmesi maddelerinden oluşmaktadır (Apaydın, 2007).

Tutarlılık: Bu boyut kapsamında işletmenin vizyon, strateji ve faaliyetlerinin birbiriyle uyumlu olması, işletmenin diğer kurumlara, müşterilere ve iş görenlere verdiği sözleri tutması, işletmedeki iş süreçlerinin stratejiye uygun olması, işletmenin benzer durumlarda benzer tepkiler vermesi, işletmenin yönetsel kararlarının vizyon, misyon ve stratejiye uygun alınması, iş süreçleri ile iş görenlerin teknik yeterliliklerinin uyumlu olması, işletmede uygulanan faaliyet, süreç ve yapılarının dış denetçilere söylenenlerden farksız olması, ödüllendirme ve cezalandırmanın benzer şartlarda herkese aynı şekilde uygulanması, işletmenin iş süreçleri ve yapısının aynı sektörde aynı işi yapan işletmelere benzemesi maddeleri yer almaktadır (Apaydın, 2007).

Araştırmanın bağımlı değişkeni olan işletme performansı ise öznel ve nesnel olarak iki şekilde incelenmektedir. Konaklama işletmelerinde nesnel ve öznel işletme performansı Kuşlivan ve Eren (2008) tarafından derlenen ölçek ile ölçülmüştür (EK 1). Araştırma konaklama işletmelerinde yapıldığı için nesnel işletme performansı doluluk oranı, oda başına yıllık gelir ve personel devir oranı olarak ele alınmıştır. Öznel işletme performansı ise şu beş boyut kapsamında incelenmiştir (Kuşlivan ve Eren, 2008).

Tüketicilerle İlgili Boyut: Müşteriye verilen hizmet kalitesi, müşterilerin memnuniyet düzeyi, müşteri şikâyetleri, müşteri sadakati (tekrar müşteri oranı), işletmenin tüketiciler gözündeki imaj ve itibarı maddelerini içermektedir (Kuşluvan ve Eren, 2008).

Çalışanlarla İlgili Boyut: Bu boyut nitelikli iş görenleri işletmeye çekme becerisi, nitelikli iş görenleri işletmede tutabilme becerisi, iş görenlerin iş tatmini (memnuniyet) düzeyi, iş görenlerin işletmeye bağlılığı, iş gören verimliliği, iş görenlerin kendi arasındaki genel ilişkiler, yönetimle iş görenler arasındaki ilişkiler, işgücü devir oranı, iş görenlerin işe devamsızlığı maddelerinden oluşmaktadır (Kuşluvan ve Eren, 2008).

Örgütsel Boyut: Başarılı yeni mal ve hizmet geliştirme, pazar payındaki artış, doluluk oranındaki artış, satışlardaki artış, geceleme sayısındaki artış maddelerini içermektedir (Kuşluvan ve Eren, 2008).

Toplumsal Boyut: Bu boyut tüketicilere sağlanan haklar, işletmenin çevreye duyarlılık düzeyi, istihdam edilen iş gören sayısı, sunulan hizmet ve hitap edilen pazar çeşitliliği maddelerini içermektedir (Kuşluvan ve Eren, 2008).

Finansal Boyut: Net kar marjı, işletme karındaki artış, işletme gelirlerindeki artış, genel olarak finansal performans maddelerinden oluşmaktadır (Kuşluvan ve Eren, 2008).

2. 3. Örnekleme

Araştırmada örnekleme yöntemi olarak tesadüfî olmayan örnekleme yöntemlerinden amaca göre örnekleme (yargısal) yöntemi kullanılmıştır. Bu örnekleme yönteminde araştırmacı kendi öznel yargısını kullanmaktadır

(Altunışık, Coşkun, Bayraktaroğlu ve Yıldırım, 2007). Amaçsal örneklemede araştırmacı evreni temsil ettiğini, evrenin tipik bir örneği olduğunu düşündüğü bir alt grubu örneklem olarak belirler; yani araştırmacı kendi yargılarına dayanarak araştırma amacına en uygun olduğunu düşündüğü birimleri örnekleme dâhil eder (Suğur, 2010). Bu yöntem özellikle sonuçları genelleme kaygısının olmadığı durumlarda kullanılır (Altunışık vd., 2007). Araştırmada Türkiye’de Kapadokya Bölgesi’nde yer alan konaklama işletmelerinin Nevşehir ilindeki konaklama işletmelerine benzediği kabul edilmiş ve amaçsal örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Örnekleme çerçevesi Nevşehir İl Kültür ve Turizm Müdürlüğü’nün verilerine göre belirlenmiş 43 konaklama işletmesinden oluşmaktadır. Araştırmaya Nevşehir’ de faaliyet gösteren üç, dört ve beş yıldızlı konaklama işletmeleri ile özel belgeli oteller dâhil edilmiş veriler bu işletmelerin üst düzey yöneticilerinden toplanmıştır. Araştırma kapsamında yer alan konaklama işletmelerinde görevli 200 üst ve orta kademe yöneticisine ulaşılmış fakat bunlardan 100’ünden geri bildirim alınmış ve araştırmaya dâhil edilmiştir.

2. 4. Veri Toplama Yöntem ve Aracı

Araştırma verileri bağımsız ve bağımlı değişkenlerle konaklama işletmelerinin ve yöneticilerinin özelliklerinin yer aldığı sorulardan oluşan anket yoluyla elde edilmiştir. Anket üç bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde araştırmanın bağımsız değişkenini oluşturan kurumsallaşma ölçeğinin maddeleri yer almaktadır. İkinci bölümde araştırmanın bağımlı değişkenini oluşturan işletme performansı ölçeği yer almaktadır. Anketin son bölümü olan üçüncü bölümde ise işletme ve işletme yöneticilerinin özelliklerini belirlemeye yönelik 14 soru yer almaktadır. Anketteki ölçekler Likert tipi 5 sıralı ölçeklerdir. Kurumsallaşma ölçeğinde 1=kesinlikle katılmıyorum, 2=katılmıyorum, 3=kararsızım, 4=katılıyorum, 5=kesinlikle katılıyorum olarak, performans ölçeği ise 1=rakiplerden çok daha düşük, 2=rakiplerden daha düşük, 3=rakiplerle aynı, 4=rakiplerden daha yüksek, 5=rakiplerden çok daha yüksek olarak ifade

edilmiştir. Anket Nevşehir’de faaliyet gösteren konaklama işletmelerine uygulanmıştır. Yöneticilerin yoğunluklarından dolayı anket yüz yüze uygulanamamıştır ve konaklama işletmelerine bizzat araştırmacı tarafından bırakılıp yöneticiler doldurduktan sonra geri toplanmıştır. Bazı konaklama işletmeleri ve yöneticiler anketi doldurmayı kabul etmemiştir.

2. 5. Verilerin Analizi

Elde edilen verilerin değerlendirilmesinde istatistiksel paket program kullanılmıştır. Analizlerde, frekans ve yüzde dağılımları, aritmetik ortalama ve mod gibi merkezi eğilim ölçüleri ile korelasyon ve regresyon gibi istatistiksel analiz yöntemleri kullanılmıştır.

2. 6. Araştırmanın Bulguları

Araştırmanın bulguları kısmında; araştırma verilerinin toplanması için kullanılan ölçeklerin güvenilirlikleri, araştırmaya katılan işletmelerin ve yöneticilerin özellikleri, işletme performansı ve kurumsallaşma ile ilgili bilgiler sunulmuştur. Ayrıca kurumsallaşma ve işletme performansı ilişkisiyle ilgili değerlendirmeler incelenmiştir.

2. 6. 1. Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Güvenilirlikleri

Tablo 1’de araştırmada kullanılan ölçeklerin ve boyutların madde sayıları ve güvenilirlik katsayıları (Cronbach Alpha) verilmiştir. Araştırmalarda kullanılan ölçeklerin kabul edilebilir güvenilirlik katsayısının 0,70 ve üzerinde olması gerekmektedir (Altunışık vd., 2007). Tablo 1’de verilen değerlere göre araştırma ölçeklerinin genel olarak ve ayrı ayrı boyutlar düzeyinde güvenilirliklerinin 0,70’ten büyük olduğu görülmektedir. Yani araştırmada kullanılan ölçeklerin güvenilirlikleri tatmin edici düzeydedir. Kurumsallaşma ölçeğinin güvenilirlik katsayısı 0,84’tür. Kurumsallaşma ölçeği içinde yer alan boyutlara baktığımızda tutarlılık boyutunun 0,91 ile en yüksek güvenilirlik katsayısına sahip olduğunu

görmekteyiz. Bu da bize bu boyutta yer alan maddelerin kurumsallaşma düzeyini ölçmede sağlıklı veriler sunduğunu göstermektedir.

Tablo 1: Araştırmada Kullanılan Ölçekler ve Güvenilirlik Katsayıları

Ölçekler	Madde sayısı	Cronbach Alpha (α)
Kurumsallaşma	43	0,84
Formalleşme	4	0,87
Otonomi	4	0,86
Profesyonelleşme	6	0,83
Kültürel Güç	5	0,87
Saydamlık	3	0,77
Sosyal Sorumluluk	10*	0,85
Tutarlılık	11	0,91
İşletme Performansı	27	0,95
Tüketicilerle İlgili Boyut	5	0,85
Finansal Boyut	4	0,85
Örgütsel Boyut	5	0,85
Toplumsal Boyut	4	0,81
Çalışanlarla İlgili Boyut	9	0,91

* Sosyal sorumluluk 10 maddeden 8 maddeye düşürülmüştür

Tutarlılık boyutunu 0,87 ile formalleşme ve kültürel güç, 0,86 ile otonomi, 0,85 ile sosyal sorumluluk, 0,83 ile profesyonelleşme, 0,77 ile saydamlık boyutları izlemektedir. Sosyal sorumluluk boyutu ilk olarak 10 madde ile değerlendirilmiş fakat güvenilirlik katsayısı 0,70'in altında (0,35) çıkınca ilk 2 madde olan "işletme yönetimi çalışanlardan sosyal değerlere uygun davranış göstermesini beklemektedir" ve "işletmemizde yönetim çalışanların etik kurallara uymasını beklemektedir" maddeleri çıkarılarak yeniden değerlendirilmiş ve güvenilirlik 0,85'e yükselmiştir. Bu nedenle araştırma verilerinin analizinde sosyal sorumluluk boyutu 8 madde olarak değerlendirilmiştir. İşletme performansı ölçeğini 0,95 güvenilirliğe sahiptir. Bu değer işletme performansı ölçeğinin kullanımının uygulamada yararlı ve tatmin edici sonuçlar vereceğini göstermektedir. İşletme performansı ölçeğinde en yüksek güvenilirlik katsayısı 0,91 ile çalışanlarla ilgili boyuttur. Daha sonra ise 0,85 ile tüketicilerle ilgili boyut, finansal ve örgütsel boyutlar, 0,81 ile de toplumsal boyut gelmektedir.

Güvenilirlik analizi sonuçları kurumsallaşma ve işletme performansı ölçeklerinin yeterli düzeyde güvenilirliğe sahip olduğunu göstermektedir.

2. 6. 2. Araştırmaya Katılan İşletmelerin ve Yöneticilerin Özellikleri

Tablo 2’de araştırmaya katılan konaklama işletmelerinin özellikleri verilmiştir. Araştırma verilerinin elde edildiği 100 anketin konaklama işletmelerine göre cevaplanma oranına bakıldığında % 32’si 4 yıldızlı, % 30’u beş yıldızlı, % 24’ü özel belgeli işletmeler, % 14’ü ise 3 yıldızlı konaklama işletmesi olduğu görülmektedir.

Tablo 2: Araştırmaya Katılan Konaklama İşletmelerinin Özellikleri

	Frekans	Yüzde (%)	Yıl (Ortalama)	Ortalama Sayı
Üç Yıldızlı	14	14,0		
Dört Yıldızlı	32	32,0		
Beş yıldızlı	30	30,0		
Özel Belgeli (Butik)	24	24,0		
Ortalama Doluluk Oranı	-	73		
Ortalama Yıllık Personel Devir Oranı	-	20,4	-	-
Faaliyet Yılı	-		14	
Oda sayısı	-	-	-	148
Yatak sayısı	-	-	-	321

Araştırma kapsamında konaklama işletmelerinin ortalama 14 yıldır faaliyet gösterdiği anlaşılmaktadır. Konaklama işletmelerinin genel olarak ortalama oda sayısı 148 ve konaklama işletmelerinin sahip olduğu ortalama yatak sayısı ise 321’dir. Konaklama işletmelerinin ortalama doluluk oranı %73’ tür. Ortalama yıllık personel devir oranı ise % 20,4’ tür. Araştırmaya katılan konaklama işletmelerinin odabaşına yıllık geliri ise 114 TL olarak bulunmuştur.

Tablo 3: Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Özellikleri

Eğitim Durumu	Frekans	Yüzde (%)
İlkokul	3	3,0
İlköğretim	4	4,0
Lise	42	42,0
Önlisans	16	16,0
Lisans	23	23,0
Lisansüstü	5	5,0
Cinsiyet		
Erkek	69	69
Kadın	31	31
Yöneticinin Pozisyonu		
Muhasebe Müdürü	13	13,0
Önbüro Müdürü	17	17,0
Genel Müdür	20	20,0
Yiyecek-İçecek Müdürü	18	18,0
Kat Hizmetleri Müdürü	17	17,0
İnsan Kaynakları Müdürü	9	9,0

Tablo 3' e göre araştırmaya katılan konaklama işletmeleri yöneticilerinin genel özelliklerine baktığımızda en fazla % 42 ile lise mezunu yönetici bulunduğu görülmektedir. İkinci sırada %23 ile lisans üçüncü sırada %16 ile ön lisans dördüncü sırada % 5 ile lisansüstü, beşinci sırada % 4 ile ilköğretim, altıncı sırada ise % 3 ile ilkokul mezunu yöneticiler yer almaktadır. Konaklama işletmeleri yöneticilerinin % 69'u erkeklerden, % 31'i ise kadınlardan oluşmaktadır. Ankete katılan yöneticilerin %20' si genel müdür, %18'i yiyecek- içecek müdürü, % 17'si önbüro müdürü, %17'si kat hizmetleri müdürü, %13'ü muhasebe müdürü, % 9'u ise insan kaynakları müdürüdür. Yöneticilerin yaş ortalaması 39 iken turizm sektöründe ortalama çalışma süreleri 14 ve buldukları konaklama işletmelerinde ortalama çalışma süreleri ise 8 yıldır.

2.6.3. Kurumsallaşma Düzeyi ve İşletme Performansı ile İlgili Bulguların Değerlendirilmesi

Kurumsallaşma ölçeği boyutlarının genel ortalamalarına bakıldığında konaklama işletmelerinde yöneticilerin kurumsallaşma düzeyinin yüksek olduğunu düşündükleri görülmektedir. Kurumsallaşma ölçeği boyutlarının genel ortalamaları tablo 4'te verilmiştir.

Tablo 4: Kurumsallaşma Ölçeği Boyutlarının Genel Ortalaması

Boyutlar	Genel Ortalama
Formalleşme	3,95
Otonomi	3,77
Profesyonelleşme	3,95
Kültürel Güç	3,88
Saydamlık	4,30
Sosyal Sorumluluk	4,25
Tutarlılık	4,12

Ölçek: 1= kesinlikle katılmıyorum, 2=katılmıyorum, 3= kararsızım, 4= katılıyorum, 5=kesinlikle katılıyorum

Tablo 4'teki kurumsallaşmayı oluşturan boyutların genel ortalamalarına göre yöneticiler işletmelerinin kurumsallaşma düzeylerinin yüksek olduğunu belirtmiştir. Saydamlık (4,30), sosyal sorumluluk (4,25) ve tutarlılık (4,12) yöneticiler tarafından yüksek kurumsallaşma boyutları olarak değerlendirilmiştir. Saydamlık boyutu gereğince işletmeler en çok faaliyetlerinin sektörel, mesleki ve devlet kurumlarınca belirlenen standartlara uygun olarak kaydedilmesine oldukça önem vermektedir. Sosyal sorumluluk duyan işletmeler öncelikle hesap verebilirliğe önem vermektedir ve işletmeler faaliyetlerinden doğan sonuçların sorumluluğunu üstlenmektedir. Tutarlılık kapsamında ise işletmelerde misyon, vizyon ve stratejilerin birbiriyle uyumlu olması oldukça önemlidir. İşletmeler diğer kurumlara, müşterilere ve iş görenlere verdiği sözleri tutmaktadır.

Formalleşme (3,95), profesyonelleşme (3,95), kültürel güç (3,88) ve otonomi (3,77) ile ilgili sorulara verilen yanıtların ortalamaları daha düşüktür. Formalleşme boyutunda yöneticiler prosedürler ve kuralların yazılı olduğu kitapçıkların bulunması konusuna daha az önem vermektedirler. Onlar için güvenlik/çalışma şartlarının, operasyon talimatlarının ve görev tanımlarının yazılı olması daha öncelikli konulardır.

Profesyonelleşme boyutundaki ortalamalara göre işletmeler açısından uzmanlaşma oldukça önemlidir, bu nedenle alanlarında uzman olan ve işletmenin

geleceği için fikirleri önemli olan profesyoneller yeni politikaların benimsenmesi ve işe alınacak kişilerin belirlenmesinde önemli bir role sahiptirler. İşletmelerde terfilerin yetenek ve başarıya göre yapılmasına özen gösterilirken ödüllendirmede yetenek ve başarıya daha az önem verildiği görülmektedir. Bunun nedeni de özellikle aile işletmelerinde ödüllendirme konusunda profesyonellerin fikrine daha az önem verilmesi ya da işletme sahiplerinin tanıdıklarının ödüllendirmede ön planda olması ve daha duygusal kararlar verilmesi olabilir.

Kültürel güç boyutunda iş görenler arasında zor konularda bile anlaşma sağlamanın kolay olduğunu söylemek güçtür. Bunun nedeni de bazı işletmelerde işletme sahiplerinin kendi çıkarlarını ön planda tutması profesyonellerin ise işletme ve iş görenlerin çıkarlarını gözetmesinden dolayı yaşanan çatışma olabilir. Bir başka nedeni de örgüt kültürünü yeterince benimseyemeyen iş görenlerin varlığı olabilir. Ortalamaları genel olarak değerlendirdiğimizde sorulara verilen yanıtların ortalaması 4,03'tür. Bu da konaklama işletmeleri yöneticilerinin kendi işletmelerini kurumsal olarak algıladıklarını göstermektedir. Bu da konaklama işletmelerinin çevrenin tepkisine daha duyarlı olduklarını ve işletme içi konulardaki duyarlılıklarının daha düşük düzeyde olduğunu göstermektedir. Özellikle otonomi konusunda konaklama işletmelerinde sıkıntı söz konusudur. Bunun nedeni de bazı konaklama işletmelerinin profesyonellere yeteri derecede yetki ve sorumluluk vermemeleri, onların uzmanlık alanlarına müdahale edilmesi olabilir. Genel işletme performansı ölçeği önermelerinin ortalama ve standart sapmaları Tablo 5'te verilmiştir.

Tablo 5: Genel İşletme Performansı Ölçeği Önermelerinin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

	Ortalama	Standart Sapma
Tüketicilerle İlgili Boyut		
1) Müşterilerin memnuniyet düzeyi	4,26	,733
2) Müşteriye verilen hizmet kalitesi	4,20	,752
3) Müşteri sadakati (tekrar müşteri oranı)	4,16	,748
4) İşletmenin tüketiciler gözündeki imaj ve itibarı	4,14	,817
5) Konuk şikayetleri sayısı (miktarı)	3,99	,674
Finansal Boyut		
1) Genel olarak finansal performansı	3,99	,810
2) İşletme karındaki son üç yıldır artış	3,95	,796
3) İşletme gelirlerindeki son üç yıldır artış	3,98	,765
4) Net kar marjınız (net kar/net satışlar x 100)	4,07	,714
Örgütsel Boyut		
1) Başarılı yeni mal ve hizmet geliştirme	3,96	,710
2) Son üç yıldır pazar payındaki artış	4,03	,758
3) Son üç yıldır satışlardaki artış	3,97	,758
4) Son üç yıldır doluluk oranındaki artış	4,04	,777
5) Son üç yıldır geceleme sayısındaki artış	4,08	,774
Toplumsal Boyut		
1) İşletmemizde tüketicilere sağlanan haklar	3,94	,802
2) İşletmemizin çevreye duyarlılık seviyesi (çevreyi koruma bilinci)	4,04	,790
3) İşletmemizde yaratılan istihdam seviyesi (istihdam edilen personel sayısı)	3,96	,864
4) Sunulan hizmet ve hitap edilen pazar çeşitliliği	3,93	,844
Çalışanlarla İlgili Boyut		
1) Personelin iş tatmini (memnuniyeti)	3,99	,772
2) Nitelikli işgörenleri işletmeye çekme becerisi	3,93	,832
3) Nitelikli işgörenleri işletmede tutabilme becerisi	3,97	,834
4) Yönetim ile işgörenler arasındaki ilişkiler	4,00	,853
5) İşgörenlerin kendi arasındaki genel ilişkiler	3,91	,793
6) İşgören verimliliği	3,91	,740
7) Personelin işe devamsızlığı	3,96	,737
8) İş gücü devir oranı	3,89	,751
9) İşgörenlerin işletmeye bağlılığı	3,88	,868

Ölçek: 1= rakiplerden çok daha düşük, 2=rakiplerden daha kötü, 3=rakiplerle aynı, 4=rakiplerden daha yüksek, 5=rakiplerden çok daha yüksek

Tablo 5 `deki verilere göre tüketicilerle ilgili boyutta konaklama işletmesi yöneticileri müşterilerin memnuniyet düzeyinin (4,26), müşteriye verilen hizmet kalitesinin (4,20), müşteri sadakatinin (4,16), işletmenin tüketiciler gözündeki imaj ve itibarının (4,14) rakip konaklama işletmelerinden daha iyi/yüksek olduğunu belirtmişlerdir. Yöneticiler ters kodlanmış olan konuk şikayetleri sayısı ile (3,99) ilgili soruyu da rakiplerden daha yüksek olarak cevaplamışlardır.

Bunun nedeninin yöneticilerin bu soruyu yeterince dikkatli okumamaları olduğu söylenebilir.

Finansal boyut önermelerinin ortalamalarına bakıldığında son üç yıldır işletmenin karındaki (3,95) ve gelirlerindeki artış (3,98) diğer işletmelerden daha yüksektir. Konaklama işletmelerinin genel olarak finansal performansı (3,99) rakip işletmelere göre daha yüksektir.

Örgütsel boyut önermeleriyle ilgili yöneticilerin verdikleri cevapların ortalamalarına göre konaklama işletmelerinin son üç yıldır geceleme sayısındaki artış (4,08), doluluk oranındaki artış (4,04), pazar payındaki artış (4,03) rakip işletmelerden daha yüksektir. Son üç yıldır satışlardaki artış (3,97) ise diğer önermelerin ortalamasından daha düşük olmakla birlikte rakiplerden daha yüksektir. Konaklama işletmeleri yeni mal ve hizmet geliştirme konusunda (3,96) rakiplerine göre başarılıdır.

Toplumsal boyutla ilgili önermelere verilen cevapların ortalamalarına göre konaklama işletmelerinin çevreye duyarlılık seviyesi (4,04) rakiplerine göre daha yüksektir. İstihdam edilen personel sayısı (3,96), tüketicilere sağlanan haklar (3,94) ve sunulan hizmet ve hitap edilen pazar çeşitliliği (3,93) açısından da konaklama işletmeleri rakiplerine kıyasla daha iyi durumdadır.

Çalışanlarla ilgili boyutta yer alan önermelerin cevaplarının ortalamalarına göre konaklama işletmelerinde özellikle yönetimle işgörenler arasındaki ilişkilerin (4,00) rakip işletmelerden daha iyi olduğu belirtilmiştir. Ayrıca konaklama işletmelerinde işgörenlerin iş tatmini(3,99), nitelikli işgörenleri işletmede tutabilme becerisi (3,97), nitelikli işgörenleri işletmeye çekme becerisi (3,93), işgörenlerin kendi arasındaki genel ilişkiler (3,91), işgören verimliliği (3,91), işgörenlerin işletmeye bağlılığı (3,88) rakiplere kıyasla iyidir/yüksektir.

Personelin işe devamsızlığı (3,96) ve iş gücü devir oranı (3,89) da beklenenin aksine yüksek çıkmıştır. Bu iki önerme ters kodlandığı için yöneticilerin cevaplarken dikkat etmedikleri söylenebilir. İşletme performansı ölçeği boyutlarının genel ortalaması tablo 6'da verilmiştir.

Tablo 6: İşletme Performansı Ölçeği Boyutlarının Genel Ortalaması

Boyutlar	Genel Ortalama
Tüketicilerle İlgili Boyut	4,15
Finansal Boyut	3,99
Örgütsel Boyut	4,01
Toplumsal Boyut	3,96
Çalışanlarla İlgili Boyut	3,93

Ölçek: 1= rakiplerden çok daha düşük, 2=rakiplerden daha kötü, 3=rakiplerle aynı, 4=rakiplerden daha yüksek, 5=rakiplerden çok daha yüksek

Tablo 6'daki verilere göre konaklama işletmeleri yöneticileri kendi performanslarını rakip işletmelerden daha yüksek/iyi olarak değerlendirdikleri görülmektedir. Özellikle tüketicilerle ilgili performans göstergeleri (4,15) ve örgütsel (4,01) performans göstergeleri yöneticiler tarafından rakiplere göre daha iyi/yüksek olarak değerlendirilmiştir. Finansal boyut (3,99), toplumsal boyut (3,96) ve çalışanlarla ilgili boyut (3,93) önermelerine verilen yanıtların ortalamalarına göre konaklama işletmeleri yöneticileri kendi işletmelerinin rakiplerinden daha iyi performansa sahip olduğunu düşünmektedirler.

2. 6. 4. Kurumsallaşma Düzeyi ve İşletme Performansı İlişkisi

Tablo 7'de kurumsallaşma düzeyini oluşturan boyutlar ile öznel işletme performansını oluşturan boyutlar arasındaki korelasyon katsayıları verilmiştir. Tablo incelendiğinde genel olarak kurumsallaşma boyutları ile öznel işletme performansı boyutları arasındaki korelasyon katsayısı $p= 0,01$ ve $p= 0,05$ düzeyinde pozitif ve anlamlıdır. Ayrıca verilere genel olarak bakıldığında kurumsallaşma boyutları ve öznel işletme performansı arasında orta düzeyde bir korelasyon olduğu görülmektedir. Genel olarak öznel işletme performansının boyutlarının hepsi ile en yüksek ve anlamlı korelasyon gösteren kurumsallaşma

boyutları otonomi, profesyonelleşme, kültürel güç, saydamlık ve tutarlılıktır. Formalleşme boyutunun ise öznel işletme performansı boyutlarından örgütsel işletme performansı boyutu ile arasında anlamlı bir korelasyon tespit edilememiştir. Ayrıca kurumsallaşma boyutlarından sosyal sorumluluk boyutu ile tüketicilerle ilgili işletme performansı, finansal işletme performansı ve örgütsel işletme performansı boyutları arasında istatistikî açıdan anlamlı ilişkiler bulunamamıştır.

Tablo 7: Kurumsallaşma ve Öznel İşletme Performansı Arasındaki Korelasyon Katsayıları (Spearman's rho)

	Tüketiciler İle İlgili Boyut	Finansal Boyut	Örgütsel Boyut	Toplumsal Boyut	Çalışanlar İle İlgili Boyut
Formalleşme	0,324**	0,307**	0,176	0,293**	0,205*
Otonomi	0,499**	0,459**	0,438**	0,465**	0,453**
Profesyonelleşme	0,532**	0,380**	0,488**	0,492**	0,450**
Kültürel Güç	0,366**	0,327**	0,293**	0,253*	0,247*
Saydamlık	0,411**	0,288**	0,398**	0,533**	0,506**
Sosyal Sorumluluk	0,108	0,054	0,152	0,281**	0,316*
Tutarlılık	0,412**	0,232*	0,421**	0,503**	0,537**

* Korelasyon 0,05 düzeyinde anlamlıdır (çift yönlü).

** Korelasyon 0,01 düzeyinde anlamlıdır (çift yönlü).

Kurumsallaşma boyutları ve öznel işletme performansı boyutları arasındaki ilişkiler teker teker incelendiğinde tüketicilerle ilgili işletme performansı boyutuyla en yüksek korelasyon profesyonelleşme boyutu (0,53) arasındadır. Finansal işletme performansı boyutuyla en yüksek korelasyon otonomi boyutu (0,49) arasındadır, yine bu boyutla da sosyal sorumluluk boyutu arasında istatistikî açıdan anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Örgütsel işletme performansı boyutuyla en yüksek korelasyon profesyonelleşme boyutu (0,48) arasındayken, toplumsal işletme performansı boyutuyla en yüksek korelasyon

saydamlık boyutu (0,53) arasındadır. Örgütsel işletme performansı boyutuyla sosyal sorumluluk boyutu arasında istatistiki açıdan anlamlı bir ilişki yoktur, toplumsal işletme performansı ile en yüksek korelasyon saydamlık (0,53), en düşük korelasyon ise sosyal sorumluluk boyutu (0,28) arasındadır. Çalışanlarla ilgili işletme performansı boyutuyla en yüksek korelasyonun tutarlılık boyutu (0,53) arasında, en düşük korelasyonun ise formalleşme boyutu arasında (0,20) olduğu görülmektedir.

Bulguların korelasyon katsayılarına baktığımız zaman profesyonelleşme ile tüketicilerle ilgili boyut (0,53), saydamlık ile toplumsal boyut (0,53), saydamlık ile çalışanlarla ilgili boyut (0,50), tutarlılık ile çalışanlarla ilgili boyut (0,53) arasında güçlü bir ilişki olduğunu görmekteyiz. saydamlık ile finansal boyut (0,28), tutarlılık ile finansal boyut (0,23), kültürel güç ile örgütsel boyut (0,29), formalleşme ile toplumsal boyut (0,29) , kültürel güç ile toplumsal boyut (0,25) , sosyal sorumluluk ile toplumsal boyut (0,28) , formalleşme, ile çalışanlarla ilgili boyut (0,20), kültürel güç ile çalışanlarla ilgili boyut (0,24) arasındaki korelasyon ise zayıftır. Formalleşme, otonomi, kültürel güç, saydamlık, tutarlılık ile tüketicilerle ilgili boyut arasındaki, formalleşme, otonomi, profesyonelleşme, kültürel güç ile finansal boyut, otonomi, profesyonelleşme, saydamlık, tutarlılık ile örgütsel boyut, otonomi, profesyonelleşme ile toplumsal boyut, profesyonelleşme, sosyal sorumluluk ile çalışanlarla ilgili boyut arasındaki korelasyonlar ise orta düzeydedir.

Tablo 8'deki verilere göre sadece nesnel işletme performansı boyutlarından personel devir oranı boyutuyla kurumsallaşma boyutlarından otonomi boyutu arasında ($p= 0,05$) anlamlı, pozitif ve orta düzeyde (0,355) bir ilişki bulunmaktadır. Bu iki boyut dışında diğer boyutlar arasında anlamlı bir korelasyon bulunmamasının nedeni anketi cevaplayan yöneticilerin nesnel işletme performansına yönelik bilgileri vermek istememesinden kayıp değerlerin

olması ve tam doğru bilgilerin verilmemesi olabilir. Kurumsallaşmayla personel devir oranı arasında negatif yönlü anlamlı ilişkiler beklenirken sadece kültürel güçle arasında negatif bir ilişki olduğu fakat bunun da anlamlı olmadığı görülmektedir. Otonomi ile personel devir oranı arasında negatif korelasyon beklenirken, korelasyon pozitif yönde anlamlı çıkmıştır. Bunun nedeni de yöneticilerin ters kodlanmış olan bu soruyu dikkatli okumadan yanıtlamaları olabilir. Sonuç olarak tablo 8’ deki verilere göre kurumsallaşma boyutlarıyla nesnel işletme performansı boyutları arasında anlamlı ilişkiler bulunmadığı görülmektedir.

Tablo 8: Kurumsallaşma ve Nesnel İşletme Performansı Arasındaki Korelasyon Katsayıları (Spearman’s rho)

	Doluluk Oranı	Oda Başına Yıllık Gelir	Personel Devir Oranı
Formalleşme	-0,176	-0,086	0,338
Otonomi	0,107	0,069	0,355*
Profesyonelleşme	-0,017	0,030	0,231
Kültürel Güç	0,143	-0,139	-0,019
Saydamlık	0,152	0,062	0,311
Sosyal Sorumluluk	0,184	0,136	0,221
Tutarlılık	0,024	0,016	0,174

* Korelasyon 0,05 düzeyinde anlamlıdır (çift yönlü).

Şekil 1’de yer alan modelde kurumsallaşma boyutlarının her biri (formalleşme, otonomi, profesyonelleşme, kültürel güç, saydamlık, sosyal sorumluluk, tutarlılık) araştırmanın bağımsız değişkenlerini oluşturmaktadır. Modelde bağımlı değişken olarak yer alan işletme performansı öznel (tüketicilerle ilgili boyut, finansal boyut, örgütsel boyut, toplumsal boyut, çalışanlarla ilgili boyut) ve nesnel (doluluk oranı, odabaşına yıllık gelir ve personel devir oranı) işletme performansı olarak iki kısımdan oluşmaktadır. Bağımsız değişkenlerin

işletme performansı üzerindeki etkisini ve açıklayıcılığını test etmek amacıyla istatistiksel paket programda çoklu regresyon analizi yapılmıştır. Bir bağımlı değişken ve birden fazla bağımsız değişkenden oluşan regresyon modelleri çoklu (çok değişkenli) regresyon analizi olarak adlandırılmaktadır. Çoklu regresyon analizinde bağımsız değişkenler eşzamanlı olarak bağımlı değişkendeki değişimi açıklamaya çalışmaktadır (Altunışık vd., 2007,). Araştırma modeli test edilmeden önce örneklem büyüklüğünün yeterliliği ve bağımsız değişkenler arasında çoklu bağlantı (multicollinearity) problemi olup olmadığı incelenmiştir. Kaiser-Meyer –Olkin (KMO) örneklem yeterlilik katsayısı 0,79 olarak tespit edilmiştir ve bu rakam 1'e yakın olduğu için örneklem istatistikî analizler için yeterli düzeydedir. Ayrıca Bartlett küresellik testi sonucu veriler arasında anlamlı korelasyon olduğu ($\chi^2 = 2683,373$ $p = ,000$), verilerin normal dağıldığı ve korelasyon matrislerinin birim matris olmadığı için faktör ve regresyon analizine uygun olduğu anlaşılmıştır (Özdemir, 2010). Buna ilaveten çoklu bağlantı sorunu ile ilgili olarak bağımsız değişkenlerin varyans artış faktörlerinin hepsi 10,0'dan daha küçük ve tolerans değerlerinin de hepsi 0,10'dan büyük olması sebebiyle çoklu bağlantı probleminin olmadığına karar verilmiştir (Hair, Black, Babin, Anderson & Tatham, 1998).

Tablo 9: Kurumsallaşmanın Çalışanlarla İlgili Öznel İşletme Performansı Üzerindeki Etkisine İlişkin Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları

Araştırma Modelinin Özet İstatistikleri					
Çoklu R Katsayısı = 0,626					
R ² = 0,392					
Uyarlanmış R ² = 0,345					
Standart Hata= 4,509					
	B	Standart Hata	β	t	Önem Düzeyi
Sabit	5,109	4,882		1,059	0,292
Formalleşme	-0,062	0,158	-0,038	-0,391	0,697
Otonomi	0,409	0,179	0,224	2,286	0,025
Profesyonelleşme	0,177	0,170	0,117	1,036	0,303
Kültürel Güç	0,028	0,169	0,016	0,163	0,871
Saydamlık	0,607	0,381	0,184	1,591	0,115
Sosyal Sorumluluk	0,094	0,130	0,070	0,720	0,473
Tutarlılık	0,207	0,111	0,234	1,877	0,064

Tablo 9’da kurumsallaşma boyunlarının çalışanlarla ilgili öznel işletme performansı incelendiğinde yedi bağımsız değişkenden sadece otonomi değişkeni istatistiksel açıdan anlamlı etkiye sahiptir (önem düzeyi=0,02). Model, çalışanlarla ilgili öznel işletme performansı boyutundaki varyansın (değişimin),%39’ unu ($R^2= 0,392$) açıklamaktadır. Ayrıca Beta (β) değerleri incelendiğinde otonominin çalışanlarla ilgili öznel işletme performansını %22 ($\beta=0,224$) oranında ve olumlu yönde etkilediği görülmektedir. Diğer öğelerin ise istatistiksel açıdan anlamlı etkileri görülmemektedir. Buradan hareketle konaklama işletmelerindeki profesyonellerin karar verme özerklikleri yüksek olduğunda, iş görenlerin mesleki alanlarıyla ilgili ilke ve kurallara uygun kararlar verildiğinde oluşan özerk yapıyla birlikte iş görenlerin mesleklerine bağlılıklarının artacağı ve bunun da çalışanların performansını olumlu yönde etkileyeceği söylenebilir. İşletme ne kadar otonom (özerk) bir yapıdaysa o oranda nitelikli iş görenleri işletmeye çekebilecek, nitelikli iş görenleri işletmede tutabilecektir. Ayrıca oluşan özerk ortamın avantajıyla ortaya çıkan etkili iletişim yöneticilerle iş görenler arasındaki ilişkileri ve iş görenlerin kendi arasındaki ilişkileri olumlu yönde etkileyerek iş gören verimliliğini de arttıracaktır.

Tablo 10: Kurumsallaşmanın Tüketicilerle İlgili Öznel İşletme Performansı Üzerindeki Etkisine İlişkin Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları

Araştırma Modelinin Özet İstatistikleri					
Çoklu R Katsayısı = 0,625					
$R^2= 0,390$					
Uyarlanmış $R^2= 0,344$					
Standart Hata= 2,405					
	B	Standart Hata	β	t	Önem Düzeyi
Sabit	7,040	2,572		2,736	0,007
Formalleşme	0,034	0,084	0,039	0,400	0,690
Otonomi	0,243	0,095	0,250	2,552	0,012
Profesyonelleşme	0,191	0,091	0,238	2,100	0,038
Kültürel Güç	0,107	0,090	0,114	1,185	0,239
Saydamlık	0,220	0,203	0,125	1,081	0,283
Sosyal Sorumluluk	-0,063	0,069	-0,087	-0,901	0,370
Tutarlılık	0,048	0,059	0,102	0,817	0,416

Tablo 10' daki bulgulara göre otonomi değişkeni (önem düzeyi= 0,01) ve profesyonelleşme değişkeni (önem düzeyi=0,03) istatistiksel açıdan anlamlıdır. Söz konusu bağımsız değişkenler tüketicilerle ilgili öznel işletme performansı boyutundaki varyansın (değişimin) %39'unu ($R^2= 0,390$) açıklamaktadır. Tüketicilerle ilgili işletme performansı üzerinde otonomi ve profesyonelleşmeyle ilgili kurumsallaşma uygulamalarının etkili olduğu anlaşılmaktadır. Bağımsız değişkenlerin β değerlerine baktığımız zaman tüketicilerle ilgili performans boyutunu etkilemede otonomi ile ilgili uygulamalar ($\beta=0,250$), profesyonelleşme ile ilgili uygulamalardan ($\beta=0,238$) daha önemlidir. Formalleşme, kültürel güç, saydamlık, sosyal sorumluluk, tutarlılık boyutlarının tüketicilerle ilgili işletme performansı üzerindeki etkisi bulunmamıştır. Konaklama işletmelerinde otonomi ve profesyonelleşme arttıkça tüketicilerle ilgili performans da olumlu yönde etkilenecek artacaktır. İşgörenler iş yapma ve yeteneklerine göre terfi ettirildiğinde, yeni politikaların benimsenmesi konusunda profesyoneller söz sahibi olduğunda, işgörenler işteki başarılarına göre ödüllendirildiklerinde, işletmede uzmanlaşma artacak, işgörenler meslekleriyle ilgili ilke ve kurallara uygun olarak karar verecekler ve mesleklerine bağlılıkları artacaktır. Tüm bu olumlu gelişmeler de müşteriye verilen hizmet kalitesini ve müşterinin memnuniyet düzeyini arttıracaktır. Konaklama işletmesinin tüketici gözündeki imaj ve itibarı olumlu olacaktır ve böyle bir işletme müşteri sadakatini kazanacaktır, yani müşteriler oluşan bu şartlar neticesinde tekrar aynı konaklama işletmesini tercih edeceklerdir.

Tablo 11: Kurumsallaşmanın Finansal Öznel İşletme Performansı Üzerindeki Etkisine İlişkin Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları

Araştırma Modelinin Özet İstatistikleri					
Çoklu R Katsayısı = 0,524					
R ² = 0,275					
Uyarlanmış R ² = 0,220					
Standart Hata= 2,265					
	B	Standart Hata	β	t	Önem Düzeyi
Sabit	6,794	2,422		2,805	0,006
Formalleşme	0,059	0,080	0,078	0,743	0,459
Otonomi	0,270	0,090	0,322	3,009	0,003
Profesyonelleşme	0,077	0,086	0,111	0,895	0,373
Kültürel Güç	0,123	0,085	0,153	1,453	0,150
Saydamlık	0,152	0,192	0,101	0,796	0,428
Sosyal Sorumluluk	-0,022	0,065	-0,035	-0,330	0,742
Tutarlılık	-0,028	0,056	-0,069	-0,506	0,614

Tablo 11’de kurumsallaşmanın finansal öznel işletme performansı üzerindeki etkileri incelendiğinde bağımsız değişkenlerin finansal öznel işletme performansındaki değişimin %27’lik kısmını (R²= 0,275) açıkladığı görülmektedir. Otonominin (önem düzeyi=0,00 ve β=0,322) finansal öznel işletme performansı üzerinde anlamlı ve olumlu bir etkisi vardır. Bu da kurumsallaşma çalışmalarında otonomiye yönelik uygulamalara ağırlık verildiğinde konaklama işletmelerinde gelirlerin ve karın artacağını böylelikle genel olarak finansal performansın yüksek olacağını göstermektedir. Formalleşme, profesyonelleşme, kültürel güç, saydamlık, sosyal sorumluluk, tutarlılık boyutları ise konaklama işletmelerinin finansal performans boyutu üzerinde anlamlı etkiye sahip değildir.

Tablo 12’de yer alan bulgulara göre otonomi (önem düzeyi=0,04 ve β=0,213) ve profesyonelleşmenin (önem düzeyi=0,03 ve β=0,261) örgütsel öznel işletme performansı üzerinde anlamlı ve olumlu bir etkisi bulunmaktadır ve bağımsız değişkenler örgütsel öznel işletme performansındaki değişimin %32’ lik kısmını (R²= 0,328) açıklamaktadır. Formalleşme, kültürel güç, saydamlık,

sosyal sorumluluk, tutarlılık boyutları ise öznel örgütsel işletme performansı üzerinde anlamlı bir etki oluşturmamaktadır.

Tablo 12: Kurumsallaşmanın Örgütsel Öznel İşletme Performansı Üzerindeki Etkisine İlişkin Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları

Araştırma Modelinin Özet İstatistikleri					
Çoklu R Katsayısı = 0,572					
R ² = 0,328					
Uyarlanmış R ² =0,277					
Standart Hata= 2,572					
	B	Standart Hata	β	t	Önem Düzeyi
Sabit	7,041	2,751		2,559	0,012
Formalleşme	-0,096	0,090	-0,108	-1,067	0,289
Otonomi	0,211	0,102	0,213	2,071	0,041
Profesyonelleşme	0,213	0,097	0,261	2,189	0,031
Kültürel Güç	0,083	0,096	0,087	0,862	0,391
Saydamlık	0,253	0,218	0,142	1,164	0,247
Sosyal Sorumluluk	0,036	0,074	-0,049	-0,481	0,632
Tutarlılık	-0,059	0,063	0,122	0,934	0,353

Tablo 12' de görüldüğü üzere kurumsallaşma örgütsel işletme performansını %27 oranında etkilemektedir. Bağımsız değişkenlerin β değerlerine baktığımız zaman örgütsel öznel işletme performansı boyutunu etkilemede profesyonelleşmeyle ilgili kurumsallaşma uygulamaları (β=0,261), otonomi ile ilgili kurumsallaşma uygulamalarından (β=0,213) daha önemlidir. Ayrıca bu iki bağımsız değişken boyutu örgütsel öznel işletme performansını olumlu yönde etkilemektedir. Bu bilgilere göre konaklama işletmeleri öncelikle profesyonellere gereken önemi vermeli, onların kararlarına saygı duymalı, ödüllendirme ve terfilerde iş görenlere adil davranmalı, uzmanlaşmaya önem vermelidir. Daha sonra ise bu yolla oluşturulan otonom yapıyla iş görenlerin fikirlerine önem verilmeli, yaptığı işle bütünleşmeleri sağlanmalı, nitelikli iş görenler işletmede tutulmaya çalışılmalıdır. Tüm bunlar gerçekleştirildiğinde ise konaklama işletmelerinin pazar payında, satışlarında, gelirlerinde, doluluk oranı ve geceleme sayısında artış olacaktır; bu da konaklama işletmelerinin örgütsel performans düzeyinin yüksek olmasını sağlayacaktır.

Tablo 13'te kurumsallaşmanın toplumsal öznel işletme performansı üzerindeki etkisini belirlemek amacıyla yapılan çoklu regresyon analizinin sonuçları verilmiştir. Bu sonuçlara göre bağımsız değişkenler toplumsal öznel işletme performansındaki değişimin %40'lık kısmını ($R^2= 0,404$) açıklayabilmektedir.

Tablo 13: Kurumsallaşmanın Toplumsal Öznel İşletme Performansı Üzerindeki Etkisine İlişkin Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları

Araştırma Modelinin Özet İstatistikleri					
Çoklu R Katsayısı = 0,635					
$R^2= 0,404$					
Uyarlanmış $R^2=0,358$					
Standart Hata= 2,113					
	B	Standart Hata	β	t	Önem Düzeyi
Sabit	1,347	2,260		0,596	0,553
Formalleşme	0,036	0,074	0,047	0,490	0,625
Otonomi	0,178	0,084	0,206	2,128	0,036
Profesyonelleşme	0,121	0,080	0,170	1,516	0,133
Kültürel Güç	-0,010	0,079	-0,012	-0,125	0,901
Saydamlık	0,369	0,179	0,237	2,067	0,042
Sosyal Sorumluluk	0,029	0,061	0,046	0,481	0,632
Tutarlılık	0,062	0,052	0,147	1,194	0,235

Otonomi (önem düzeyi=0,03 ve $\beta=0,206$) ve saydamlığın (önem düzeyi=0,04 ve $\beta=0,237$) toplumsal öznel işletme performansı üzerinde istatistiksel açıdan anlamlı ve olumlu bir etkisi bulunurken Formalleşme, profesyonelleşme, kültürel güç, sosyal sorumluluk, tutarlılık boyutlarının ise konaklama işletmelerinin toplumsal performans boyutu üzerinde anlamlı etkisi söz konusu değildir.

Bu nedenle konaklama işletmelerinin ilk hedefi saydamlığı sağlamak, ikinci hedefi ise otonom bir yapıyı sağlamak olmalıdır. Konaklama işletmeleri toplumsal performanslarının yüksek düzeyde olmasını istiyorlarsa faaliyetlerini sektörel, mesleki, devlet kurumlarınca belirlenen standartlara göre gerçekleştirmeli ve kayıt altına almalıdır. İşletmeyle ilgili bilgilere ilgili kişi ve kuruluşlar tarafından

ulaşılabilir ve işletmenin davranışlarını yönlendiren doğru ile yanlış ayırmalarını sağlayan kurumsal ahlaki kurallar olmalıdır. Otonominin sağlanabilmesi için iş görenler karar ve eylemlerinde toplum yararını gözetmelidir. Ancak bu yapıdaki bir konaklama işletmesine toplum güvenebilecektir ve tüketicilere sağlanan haklardan haberdar olunabilecek, işletmenin çevreye duyarlılık düzeyi görülebilecektir. İşletmeler faaliyetleriyle ilgili olarak topluma ne kadar net ve doğru bilgi sunarlarsa o oranda toplum tarafından tercih edileceklerdir ve olumlu bir imaja sahip olacaklardır.

Tablo 14: Kurumsallaşmanın Doluluk Oranı Üzerindeki Etkisine İlişkin Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları

Araştırma Modelinin Özet İstatistikleri					
Çoklu R Katsayısı = 0,438					
R ² = 0,192					
Uyarlanmış R ² = 0,112					
Standart Hata= 13,370					
	B	Standart Hata	β	t	Önem Düzeyi
Sabit	47,283	19,244		2,457	0,016
Formalleşme	-1,276	0,545	-0,307	-2,341	0,022
Otonomi	0,992	0,652	0,222	1,521	0,133
Profesyonelleşme	-0,011	0,704	-0,003	-0,015	0,988
Kültürel Güç	-0,836	0,568	-0,186	-1,471	0,146
Saydamlık	3,164	1,362	0,347	2,322	0,023
Sosyal Sorumluluk	0,853	0,463	0,214	1,842	0,070
Tutarlılık	-0,495	0,357	-0,205	-1,386	0,170

Tablo 14'te kurumsallaşmanın nesnel işletme performansı boyutlarından olan doluluk oranı üzerindeki etkisine ilişkin çoklu regresyon analizi sonuçları yer almaktadır. Bu sonuçlara göre bağımsız değişkenler doluluk oranı boyutundaki değişimin %19'unu açıklamaktadır. Kurumsallaşma boyutlarından formalleşmenin (önem düzeyi=0,02 ve β = -0,307) doluluk oranı üzerinde istatistiksel açıdan anlamlı ve olumsuz etkisi bulunurken saydamlığın (önem düzeyi=0,02 ve β =0,347) anlamlı ve olumlu etkisi bulunmaktadır. Aslında formalleşmenin olduğu konaklama işletmelerinde her şeyin yazılı ve düzenli bir şekilde olması işlerin daha sistemli yerine getirilmesini sağlayarak aksamadan

yürümesini ve böyle bir işletmenin de doluluk oranının fazla olmasını gerektirir. Fakat tablo 14'teki verilere göre formalleşme doluluk oranını olumsuz yönde etkilemektedir. Bunun nedeni de formalleşmenin özellikle küçük ölçekteki işletmelerde kırtasiyeciliği arttırarak işletme yapısının hantallaşması ve iş görenlerin bazen yazılı kurallar dışına çıkamamasından dolayı düşük performans sergilemeleri ve bunu da müşteriye yansıtması olabilir. Saydamlık boyutu ise konaklama işletmelerinin doluluk oranını %34 olumlu etkilemektedir. Yani konaklama işletmeleri ne kadar saydamlıkla ilgili kurumsallaşma faaliyetlerinde bulunurlarsa doluluk oranları o kadar artacaktır. Çünkü müşterilerin gözünde sektörel, mesleki, devlet kurumlarınca belirlenen standartlara uygun faaliyetlerde bulunan konaklama işletmeleri güvenilir olarak değerlendirilecektir. Müşterilerin gerektiğinde konaklama işletmeleriyle ilgili her tür bilgiye ulaşabilmeleri, konaklama işletmelerinin ahlaki ve etik kurallara uygun faaliyetler gerçekleştirmeleri gibi ögeler müşterilerin söz konusu konaklama işletmelerini tekrar tercih etmelerini ve bunu başkalarıyla da paylaşarak işletmenin olumlu bir imaj kazanmasını, konaklama işletmelerinin yeni müşteriler tarafından da tercih edilmesini ve dolayısıyla doluluk oranının artmasını sağlayacaktır. Diğer değişkenlerin ise doluluk oranı üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmamaktadır.

Tablo 15: Kurumsallaşmanın Oda Başına Yıllık Gelir Üzerindeki Etkisine İlişkin Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları

Araştırma Modelinin Özet İstatistikleri					
Çoklu R Katsayısı = 0,314					
R ² = 0,099					
Uyarlanmış R ² = -0,020					
Standart Hata= 141,227					
	B	Standart Hata	β	t	Önem Düzeyi
Sabit	-78,464	221,333		-0,355	0,724
Formalleşme	-7,138	6,570	-0,181	-1,086	0,282
Otonomi	5,534	7,438	0,133	0,744	0,460
Profesyonelleşme	6,623	8,126	0,176	0,815	0,419
Kültürel Güç	-11,792	7,424	-0,266	-1,588	0,118
Saydamlık	8,473	16,185	0,099	0,523	0,603
Sosyal Sorumluluk	7,039	5,205	0,194	1,352	0,182
Tutarlılık	-1,190	4,293	-0,052	-0,277	0,783

Tablo 15'te kurumsallaşmanın oda başına yıllık gelir üzerindeki etkisine yönelik yapılan çoklu regresyon analizinin sonuçları yer almaktadır. Elde edilen bulgulara göre kurumsallaşmanın oda başına yıllık gelir üzerinde etkisi bulunmamaktadır. Bu sonuçlar da konaklama işletmesi yöneticilerinin oda başına yıllık gelirle ilgili net ve güvenilir bilgiler vermemeleri ve bu yüzden kayıp verilerin bulunmasından kaynaklanabilir.

Tablo 16'da ise kurumsallaşmanın personel devir oranı üzerindeki etkisiyle ilgili çoklu regresyon analizi sonuçları yer almaktadır. Bu sonuçlarda kurumsallaşmadan ziyade bazı konaklama işletmelerinin mevsimsel çalışmalarından dolayı sezonluk işgören çalıştırmaları, tüm sezon açık olan konaklama işletmelerinin ise maliyetleri azaltmak için personel sayısını azaltmaları etkili olabilir.

Tablo 16: Kurumsallaşmanın Personel Devir Oranı Üzerindeki Etkisine İlişkin Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları

Araştırma Modelinin Özet İstatistikleri					
Çoklu R Katsayısı =0,584					
R ² = 0,342					
Uyarlanmış R ² = 0,149					
Standart Hata= 19,634					
	B	Standart Hata	β	t	Önem Düzeyi
Sabit	-34,905	44,599		-0,783	0,441
Formalleşme	0,878	1,873	0,146	0,469	0,643
Otonomi	3,458	1,895	0,596	1,824	0,081
Profesyonelleşme	-0,684	1,827	-0,131	-0,374	0,712
Kültürel Güç	-2,891	1,520	-0,444	-1,901	0,069
Saydamlık	2,273	3,151	0,193	0,721	0,478
Sosyal Sorumluluk	1,544	1,111	0,278	1,390	0,177
Tutarlılık	-0,387	0,805	-0,109	-0,480	0,635

Kurumsallaşmanın işletme performansı üzerindeki etkisini belirlemek üzere yapılan çoklu regresyon analizi sonuçlarını genel olarak değerlendirdiğimizde kurumsallaşmanın nesnel işletme performansı üzerinde

sadece doluluk oranlarına yönelik etkisi saptanmıştır. Odabaşına yıllık gelir ve personel devir oranı üzerinde ise istatistiksel olarak anlamlı bir etki saptanmamıştır. Doluluk oranları üzerinde ise kurumsallaşma boyutlarından saydamlık olumlu bir etkiye sahipken formalleşme olumsuz etki yaratmaktadır. Formalleşme özellikle küçük ölçekteki konaklama işletmeleri açısından işletme yapısında hantallaşma meydana getirebilir ve bu da işgörenlerin performansına olumsuz yansiyabilir, bu nedenlerden dolayı da bu yapıdaki konaklama işletmelerinin iyi bir imajı olmayacağı için doluluk oranında artış sağlanamayacaktır. Personel devir oranıyla ilgili kurumsallaşmanın herhangi bir etkisinin saptanamaması ise kurumsallaşmadan ziyade konaklama işletmelerinin sezonluk işgören çalıştırmaları ve maliyetlerde azalış sağlayabilmek için işgörenlerin işten çıkarılması yoluna gidilmesine bağlı olabilir. Odabaşına yıllık gelir üzerinde kurumsallaşmanın etkisinin bulunmaması ise anketin cevaplanması esnasında bu konuya yönelik yeterli bilgi verilmemesinden ötürü oluşan kayıp verilere bağlı olabilir.

Kurumsallaşmanın öznel işletme performansı üzerindeki etkilerine baktığımızda ise olumlu etkilerden bahsedebiliriz. Kurumsallaşma boyutlarından konaklama işletmelerinin çalışanlara yönelik performansında otonomi (önem düzeyi=0,02 ve $\beta=0,024$), tüketicilere yönelik performansında otonomi (önem düzeyi=0,01 ve $\beta=0,250$) ve profesyonelleşme (önem düzeyi=0,03 ve $\beta=0,238$), finansal performansında otonomi (önem düzeyi=0,00 ve $\beta=0,322$), örgütsel performansında otonomi (önem düzeyi=0,04 ve $\beta=0,213$) ve profesyonelleşme (önem düzeyi=0,03 ve $\beta=0,261$), toplumsal performansında ise otonomi (önem düzeyi=0,03 ve $\beta=0,206$) ve saydamlık (önem düzeyi=0,04 ve $\beta=0,237$) boyutları etkilidir. Otonomi boyutunun öznel işletme performansının tüm boyutları üzerinde etkisi vardır. Bu, otonomi boyutunun kapsamının beş performans boyutuyla da örtüştüğü şeklinde yorumlanabilir. Yani konaklama işletmelerinde ne kadar otonom bir yapı varsa işletme performansı o kadar

yüksek olacaktır, çünkü otonominin olduğu işletmelerde yöneticinin işletme sahibinin baskısı olmadan bağımsız bir şekilde karar alması mümkündür. Ayrıca otonominin olduğu bir ortamda tüm iş görenlerin fikrine değer verilerek herkesin yönetime katılımı istenmektedir. Otonomiden sonra ise profesyonelleşme boyutu öznel işletme performansı üzerinde etkilidir. Profesyonelleşmenin olduğu işletmelerde özellikle iş görenlere ödül ve terfilerde eşit davranılarak iş görenlerin bilgi ve yeteneklerine önem verilmesi uzmanlaşmayı sağlamaktadır. Bu yapıdaki konaklama işletmelerinde iş görenler daha iyi performans sergileyecek, müşteriye verilen hizmet kalitesi artacak ve bu da müşteri memnuniyetini sağlayacaktır. Müşteri memnuniyeti ise söz konusu konaklama işletmeleri açısından olumlu imaj oluşturarak müşteri sayısını arttıracaktır. Tüm bunların sonucunda konaklama işletmelerinin satışları ve doluluk oranları artacaktır. Konaklama işletmelerindeki saydam yapı sayesinde gerçekleştirilen tüm faaliyetlerden tüketiciler haberdar olacaklardır ve bu da söz konusu konaklama işletmelerine olan güveni arttırarak hem yeni iş görenlerin hem de yeni müşterilerin kazanılması anlamına gelmektedir. Kültürel güç, tutarlılık, sosyal sorumluluk, formalleşme boyutlarının ise öznel işletme performansı üzerinde etkisi yoktur. Fakat bu durum söz konusu boyutların önemsiz olduğu anlamına gelmez. Kurumsallaşmanın işletme performansı üzerindeki etkisinin otonomi, profesyonelleşme, saydamlık boyutlarıyla sınırlı kalmasının çeşitli nedenleri olabilir. Unutulmamalıdır ki konaklama işletmeleri hizmet sunan işletmelerdir ve bu tür işletmelerin başarılı bir performans düzeyine sahip olabilmeleri için farklı öğeler söz konusu olabilir. Örneğin aracı işletmelerin işlerindeki aksamalara bağlı olarak performans düşüşleri yaşanabilir. Yani konaklama işletmelerinin performansları sadece kendilerine değil, ilişki içerisinde olduğu ve sunulan hizmetleri sağlamada aracı olan diğer işletmelere, teknolojiyi kullanma düzeylerine, fiziksel konumlarına, insan kaynakları yönetimine, dış çevre şartlarına ve çeşitli işletme özelliklerine bağlıdır.

SONUÇ

Bu çalışma, konaklama işletmelerinin kurumsallaşma düzeylerini belirlemek ve kurumsallaşmanın konaklama işletmelerinin performansına etkilerini ortaya çıkarmak amacıyla yapılmıştır. Öncelikle işletmelerin nasıl kurumsallaşacağını belirleyebilmek için yazında kurumsallaşma boyutlarına yönelik araştırma yapılmış ve Apaydın'ın 2007 yılında hazırlamış olduğu doktora tezindeki kurumsallaşma ölçeğinin bu tez için en uygun ölçek olduğuna karar verilmiştir. Söz konusu ölçekte yer alan boyutlar formalleşme, otonomi, profesyonelleşme, kültürel güç, saydamlık, sosyal sorumluluk ve tutarlılıktır. Araştırmanın bağımlı değişkenini oluşturan işletme performansı ise Kuşluvan ve Eren tarafından 2008 yılında derlenen ölçek ile ölçülmüştür. İşletme performansı ölçeği, nesnel ve öznel işletme performansı olarak iki kısımdan oluşmaktadır. Nesnel işletme performansı boyutları doluluk oranı, gelir düzeyi ve personel devir oranıdır. Öznel işletme performansı boyutları ise tüketicilerle ilgili, finansal, örgütsel, toplumsal ve çalışanlarla ilgili boyutlardır.

Araştırma sonuçlarına göre konaklama işletmeleri yöneticileri işletmelerinin kurumsallaşma düzeylerinin genel olarak yüksek olduğunu belirtmişlerdir. Performansla ilgili analiz sonuçlarına bakıldığında da konaklama işletmeleri yöneticileri kendi işletmelerinin performansının rakip işletmelerden daha iyi/yüksek olduğunu düşünmektedirler. Özellikle tüketicilerle ilgili performans ve örgütsel performans göstergelerinin ortalamaları daha yüksektir, finansal, toplumsal ve çalışanlarla ilgili performans göstergeleriyle ilgili verilen cevapların ortalamaları ise biraz daha düşüktür.

Konaklama işletmeleri yöneticileri formalleşme konusunda güvenlik ve çalışma şartlarıyla ilgili bilgi kitapçığı bulunması konusuna önem vermektedir. Görev tanımlarının ve operasyon tanımlarının yazılı olması da yöneticiler için önemli konulardandır. Yöneticilerle işgörenlerin aynı bakış açısına sahip olduğunu belirtmektedirler. Bu da söz konusu konaklama işletmelerinde örgüt kültürünün benimsendiğini gösterir. Buna rağmen zor konularda işletme içinde fikir birliğinin çok yüksek düzeyde olmadığı belirtilmiştir. Bunun nedeni de bazı konaklama işletmelerinde işletme sahiplerinin kendi çıkarlarını gözetmesi, profesyonel yöneticilerin ise işletme ve işgörenlerin çıkarlarını gözetmesi sonucunda oluşan çatışma ortamı olabilir. Bu konuda örgüt kültürünü yeterince benimseyemeyen işgörenlerin varlığı da etkili olabilir. Söz konusu konaklama işletmeleri açısından faaliyetlerinin sektörel, mesleki ve devlet kurumlarınca belirlenen standartlara uygun bir şekilde kaydedilmesi oldukça önemlidir. Ayrıca yöneticiler, işletmeyle ilgili gerekli bilgilere ilgili kişi ve kuruluşlara ulaşabildiğini ve işletmelerinde kurumsal ahlâki kurallar olduğunu belirtmişlerdir çünkü ancak bu şekilde konaklama işletmeleri olumlu bir imaj oluşturabilecek ve bu yapıdaki konaklama işletmelerini tercih eden müşteri sayısı artacaktır.

Konaklama işletmelerinin kurumsallaşma düzeyleri ile öznel işletme performansı arasında pozitif ve anlamlı ilişkiler saptanmıştır. Genel olarak kurumsallaşma boyutlarıyla nesnel işletme performansı arasında anlamlı ilişkiler bulunamamıştır. Bu durum nesnel veriler konusunda bazı konaklama işletmelerinin hassas olması ve net bilgiler vermemeleri sonucu oluşan kayıp değerlerden kaynaklanabilir.

Kurumsallaşmanın öznel işletme performansı üzerindeki etkilerine baktığımızda olumlu etkilerden bahsedebiliriz. Kurumsallaşma boyutlarından konaklama işletmelerinin çalışanlara yönelik performansında otonomi, tüketicilere yönelik performansında otonomi ve profesyonelleşme, finansal

performansında, örgütsel performansında otonomi ve profesyonelleşme, toplumsal performansında ise otonomi ve saydamlık boyutları etkilidir.

Otonomi boyutunun öznel işletme performansının tüm boyutları üzerinde olumlu etkisi vardır. Yani konaklama işletmeleri ne kadar otonom yapıdaysa işletme performansı o kadar yüksek olacaktır. Kurumsallaşma düzeyi yüksek konaklama işletmelerinin otonom yapıda olması sayesinde, profesyonellerin karar verme özerklikleri yüksektir. İşletmelerdeki otonom (özerk) yapı iş görenlerin mesleki alanlarıyla ilgili ilke ve kurallara uygun karar vermesini sağlayarak iş görenlerin mesleklerine bağlılıklarını arttıracaktır. Otonomiyle birlikte profesyonelleşmeye önem verilerek iş görenler işteki başarılarına göre terfi ettirilecek ve ödüllendirilecek, işletmede uzmanlaşma artacaktır. Ayrıca otonomi ve profesyonelleşme sayesinde iş görenlerin fikirlerine önem verilerek iş görenlerin yaptığı işle bütünleşmesi sağlanacaktır bu da çalışanların performansını olumlu yönde etkileyecektir ve nitelikli iş görenlerin işletmede kalması kolaylaşacaktır. Nitelikli iş görenlerin olduğu konaklama işletmelerinde müşteriye verilen hizmet kalitesi ve müşteri memnuniyeti artacaktır, işletmenin tüketicinin gözünde olumlu bir imajı olacaktır. Böyle bir işletme müşteri sadakatini kazanacaktır, bu koşullarda müşteriler tekrar aynı konaklama işletmesini tercih edeceklerdir, bu da işletme gelirlerini ve karını arttırarak finansal performansı olumlu yönde etkileyecek aynı zamanda pazar payını, satışları, gelirleri arttırarak örgütsel performans düzeyini yükseltecektir.

Konaklama işletmelerinin öznel toplumsal performansını saydamlık ve otonomi önemli ölçüde etkilemektedir. Bu nedenle söz konusu konaklama işletmeleri toplumsal performanslarının yüksek olmasını istiyorlarsa faaliyetlerini sektörel, mesleki ve devlet kurumlarınca belirlenen standartlara göre gerçekleştirmeli ve kayıt altına almalıdır. İşletmeyle ilgili bilgilere ilgili kişi ve kuruluşlar tarafından ulaşılabilmesi, işletmenin davranışlarını yönlendiren ahlaki

kurallar olmalıdır. İş görenler karar ve faaliyetlerinde toplum yararını gözetmelidir. Ancak bu nitelikteki konaklama işletmelerine tüketiciler güvenecektir. Konaklama işletmeleri faaliyetleriyle ilgili ne kadar net ve doğru bilgi verilerse o oranda olumlu imaj oluşturur ve toplum tarafından tercih edilirler.

Konaklama işletmelerinin kurumsallaşma düzeylerinin nesnel işletme performansı üzerinde sadece doluluk oranına yönelik etkisi saptanmıştır. Doluluk oranları üzerinde saydamlık olumlu bir etkiye sahiptir. Yani işletmelerin aldığı kararların ve gerçekleştirdiği faaliyetlerin zamanında doğru ve net bir şekilde topluma duyurduğu ve işletmeyle ilişki içinde olan herkesin bu bilgilere erişebilmesi mümkün olduğu ölçüde söz konusu konaklama işletmelerine duyulan güven artacaktır ve tüketiciler tarafından tercih edilerek doluluk oranları artacaktır. Doluluk oranları üzerinde formalleşmenin ise olumsuz etkisi saptanmıştır. Formalleşme konusunda özellikle küçük ölçekteki konaklama işletmelerinde her şeyin yazılı hale getirilmesi işletme yapısında hantallaşma meydana getirebilir bu da işgörenlerin performansını olumsuz yönde etkileyerek hizmet kalitesini ve müşteri memnuniyetini azaltabilir, bundan dolayı tüketiciler tarafından böyle olan konaklama işletmeleri tercih edilmeyebilir ve doluluk oranları düşebilir.

Odabaşına yıllık gelir üzerinde kurumsallaşmanın etkisi bulunamamıştır. Yine bu durum da yöneticilerin bu konuya yönelik yeterli bilgi vermemeleri sonucunda oluşan kayıp değerlerden kaynaklanabilir. Personel devir oranıyla ilgili de kurumsallaşmanın etkisi saptanamamıştır. Personel devir oranındaki artışta kurumsallaşmadan ziyade konaklama işletmelerinin sezonluk iş gören çalıştırmaları ve maliyetlerde azalış sağlayabilmek için iş görenlerin işten çıkarılması etkili olabilir.

Kurumsallaşmanın işletme performansı üzerindeki etkisinin otonomi, profesyonelleşme, saydamlık boyutlarıyla sınırlı kalmasının birçok nedeni olabilir. Ayrıca bu durum, kurumsallaşmanın diğer boyutlarının işletmeler açısından önemli olmadığı anlamına gelmemektedir. Daha önce de belirtildiği gibi kurumsallaşmanın yedi boyutuna yönelik uygulamalara söz konusu konaklama işletmelerinde oldukça önem verilmektedir. Sadece performansa yönelik etki incelendiğinde otonomi, profesyonelleşme ve saydamlık boyutları ön plana çıkmaktadır. Konaklama işletmelerinin performanslarında kurumsallaşmanın tüm boyutlarının etkisinin görülmemesi kurumsallaşma dışı faktörlerin de işletme performansını etkilemesinden kaynaklanmaktadır. Konaklama işletmelerinin performansları sadece işletme içi koşullara bağlı değildir, ilişki içerisinde olduğu ve sunulan hizmetleri sağlamada aracı olan diğer işletmelere de bağlıdır. Örneğin aracı işletmelerin (seyahat acenteleri, tur operatörleri vb.) işlerindeki aksamalardan dolayı düşük performans söz konusu olabilir. Ayrıca konaklama işletmelerinin performanslarında işletmenin özellikleri (büyüklüğü, yıldız sayısı), entelektüel sermaye, turizm pazarı ile ilişkiler, pazar yapısı ve potansiyel pazarlardaki değişim, stratejik işbirlikleri/bütünleşmeler de etkilidir.

Araştırmada elde edilen sonuçlar konu ile ilgili daha önce yapılan araştırma sonuçlarıyla karşılaştırıldığında kurumsallaşmanın işletmeler için önemi konusunda benzer sonuçlar söz konusudur. Yazına göre profesyonelleşme, kurum kültürü yetki devri ve denetim, saydamlık, formalleşme, otonomi, tutarlılık işletme performansı üzerinde etkilidir. Bu tezde de yöneticiler açısından kurumsallaşmada söz konusu öğelerin önemli olduğu görülmüştür. Minareci (2007), çalışmasında konaklama işletmelerinin kurumsallaşması ve sosyal sorumluluk bilincine varabilmeleri için yönetim fonksiyonlarını en iyi şekilde yerine getirmeleri, iş tanımlarının ayrıntılı bir şekilde yapılması, yönetimde profesyonellere yer verilmesi, yazılı prosedürlerin hazırlanması, çevreyi koruyucu önlemlerin alınması gerektiğini belirtmiştir. Elde edilen sonuçlar bu tezdeki analiz

sonuçlarıyla örtüşmektedir. Yine aynı şekilde Kiracı ve Alkara (2009)'nın konaklama hizmeti sunan aile işletmelerine yönelik yaptıkları araştırmada söz konusu konaklama işletmelerinin kendine özgü örgüt kültürü ve kimliği olmasının gerekliliği, uzmanlara önem verilmesi gerektiği, işletmede birimler arası işbirliği ve iletişimin önemli olduğu yönünde çıkan sonuçlar bu çalışmadaki profesyonellere özerklik verilmesi ve uzmanlaşmanın artması, oluşturulan uzlaşma ortamıyla iş görenlerin örgüt kültürünü benimsemelerine zemin hazırlamasına yönelik sonuçlarla benzerlik göstermektedir.

Meşe (2005), aile işletmelerinin kurumsallaşması isimli yüksek lisans tezinde kurumsallaşmanın örgütsel performansı üzerinde formalleşmenin etkili olduğunu belirtmiştir, yazılı görev dağılımının olması, yöneticilerin denetime tabi tutulması örgütsel performansı arttıracaktır. Yazılı bir stratejiye sahip olan ve düzenli olarak bu stratejilerini yenileyen işletmelerin örgütsel performansları artacaktır. Bu tezde ise formalleşmenin özellikle nesnel işletme performansından doluluk oranlarını olumsuz etkilediği ortaya çıkmıştır. Bu noktada Meşe'nin (2005) araştırma sonuçlarıyla örtüşmemektedir. Apaydın (2007) 'in doktora tezindeki sonuçlara göre otonomi performansı kısmen olumsuz etkilemektedir, bu tezde ise otonominin işletme performansını olumlu yönde etkilediği ortaya çıkmıştır. Apaydın (2007)'in araştırmasında formalleşmenin performansı etkilemediği ortaya çıkarken bu tezde formalleşmenin nesnel işletme performansında doluluk oranını olumsuz yönde etkilediği ortaya çıkmıştır. Apaydın (2007)'in çalışmasında da bu tezde de profesyonelleşmenin ve saydamlığın işletme performansını olumlu etkilediği görülmektedir. Ayrıca Apaydın (2007)'in ve bu tezin sonuçlarına göre tutarlılık, işletme performansını etkilememektedir.

Araştırma sonuçlarına göre kurumsallaşmaya bağlı olarak işletme performansını yükseltmek isteyen konaklama işletmeleri özellikle otonomi,

profesyonelleşme ve saydamlık konularına yönelik uygulamalara gereken özeni göstermelidir. Bu boyutlara ek olarak tutarlılık, kültürel güç, sosyal sorumluluk ve formalleşme boyutlarına da kurumsallaşma düzeylerini arttırmak ve sürekliliklerini sağlayabilmek için önem vermelidirler. Konaklama işletmelerinde ne kadar bağımsız bir yönetim olursa, profesyonellere ne kadar saygı duyulur ve uzmanlaşmanın önü açılırsa iş görenlerin mesleklerine bağlılıkları o oranda artacaktır; gerçekleştirilen faaliyetlerle ilgili olarak topluma ne kadar net- doğru bilgi verilirse ve çevreye karşı duyarlı olunursa o oranda konaklama işletmelerinin olumlu bir imajı olacak, kurumsallaşma düzeyi artacaktır. Bunun sonucunda müşterinin memnuniyet ve güven düzeyi artarak işletme performansı olumlu yönde etkilenecek ve bu da konaklama işletmelerinin sürekliliğini sağlayacaktır.

Bu çalışma teori ve uygulama alanı açısından sınırlamalara sahip olsa da yazında önemli bir katkıya sahiptir. Özellikle Türkiye’de kurumsallaşma konusunun işletme performansına etkisinin konaklama işletmeleri açısından incelenmiş olması turizm sektörü yöneticilerine ve bu alanda çalışmak isteyen akademisyenlere yol gösterecektir. Bu tezde kurumsallaşma ve işletme performansı ilişkisi yöneticiler açısından değerlendirilmiştir. Gelecekteki çalışmalarda bu konuyla ilgili iş görenlerin de fikri alınarak karşılaştırma yapılabilir. Ayrıca araştırma konusu aile işletmesi olan ve olmayan konaklama işletmeleri arasında kıyaslama yapmaya yönelik de gerçekleştirilebilir. Buna ilaveten bu çalışmada sınırlı sayıda işletme ve sadece Nevşehir ili baz alınmıştır ve Türkiye’deki tüm konaklama işletmeleri için bir genelleme yapılamaz; oysa tesadüfî olarak seçilen daha geniş bir örnek hacmiyle daha genel sonuçlar elde edilebilir.

KAYNAKÇA

- Adler, P. S. & Borys B. (1996, March 1). Two types of bureaucracy: Enabling and coercive. *Administrative Science Quarterly*, 1(41), 61-89.
- Ağca, V., ve Tunçer, E. (2006). Çok boyutlu performans değerlendirme modelleri ve bir balanced scorecard örneği. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 1(8), 173-193
- Ahmad, S. & Schroeder R., G. (2003). The impact of human resource management practices on operational performance: Recognizing country and industry differences. *Journal of Operations Management*, (21), 19-43.
- Akbaba, A. ve Erenler, E. (2008, Bahar). Otel işletmelerinde yöneticilerin liderlik yönelimleri ve işletme performansı ilişkisi. *Anatolia Turizm Araştırmaları Dergisi*, 1(19),21-36.
- Akdemir, A. (1998). *vizyon yönetimi*. İstanbul: Bayrak Matbaası.
- Akdemir, A. (2001). *yönetici engeli*. Kocaeli: Kocaeli Kitabevi.
- Akdoğan, A. ve Demirtaş, Ö. (2009, Ocak). 360 derece performans değerlendirme sistemi: Askeri imalat işletmesinde yöneticiler üzerinde bir uygulama. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 1(23), 49-71.
- Akdoğan, A. ve Mirap, S. O. (2008). Aile işletmelerinde örgüt kültürü: Büyük ölçekli aile işletmelerinin örgüt kültürü açısından kıyaslanmasına yönelik olarak kayseri’de bir uygulama. *3. Aile İşletmeleri Kongresi*. İstanbul Kültür Üniversitesi, İstanbul, 18-19 Nisan, 3-18.

- Akdoğan, H. ve Seyrek, İ. (2004). Aile işletmelerinde profesyonel yöneticilik ve çorum örneği. *1. Aile İşletmeleri Kongresi*. İstanbul Kültür Üniversitesi, İstanbul, 17-18 Nisan, 275-285.
- Ak- Güngör, B.(2010). Aile işletmelerinde kurumsallaşmanın işletme başarısına olan etkileri: Aydın ilinde faaliyet gösteren aile işletmeleri örneği (Yayınlanmamış doktora tezi). Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Aydın.
- Akgül, E. (2006). İşletme performansının değerlendirilmesinde balanced scorecard (toplam dengeli başarı göstergesi) ve bir uygulama.(Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Alayoğlu N., (2003). Aile Şirketlerinde Yönetim ve Kurumsallaşma, İstanbul: MÜSİAD Yayınları.
- Alkış, H., ve Temizkan V., (2010). İşletmelerin kurumsallaşma düzeylerinin belirlenmesi: (haddehaneler) karabük demir-çelik sektörü örneği. *Ekonomik Yaklaşım Dergisi*, 76(21),73-92.
- Altunışık, R., Coşkun, R., Bayraktaroğlu, S. ve Yıldırım, E. (2007). *Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri SPSS uygulamalı*. Sakarya: Sakarya Yayıncılık.
- Ankara Sanayi Odası (2005, Haziran). *Aile şirketleri: Değişim ve süreklilik*. Ankara Sanayi Odası Yayını
- Antony, J., Antony, F. J. & Gosh, S. (2004). Evaluating service quality in a uk hotel chain: A case study. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. 6(16), 380-384.
- Apaydın, F. (2007). Örgütlerde kurumsallaşma ve adaptif yeteneklerin pazarlama eylemlerine ve örgütsel performansa etkileri (Yayınlanmamış doktora tezi). Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze.

- Apaydın, F. (2008). Kurumsallaşmanın küçük ve orta ölçekli işletmelerin performansına etkileri. *Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(4),121-145.
- Apaydın, F. (2009). Kurumsal teori ve işletmelerin kurumsallaşması. *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 1(10),1-22.
- Appiah-Adu, K., Fyall, A. & Singh, S. (1999). Marketing effectiveness and business performance in the hotel industry. *Journal of Hospitality and Leisure Marketing*, 2(6), 29-55.
- Ardıç, İ. Y., (2004). Yatay yoğunlaşmalarda potansiyel rekabet (DPT uzmanlık tezi) Yayın No: 0149, Ankara.
- Argüden, Y. (2007). *Kurumsal sosyal sorumluluk*, İstanbul: İGİAD.
- Arı, Z. (2003). Rekabet hukukunda amaç sorunu. Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, 3(8), 27-48.
- Arslan, Y. (2009). Kurumsallaşma ve örgütsel güven ilişkisi (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Gebze İleri Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze.
- Arslantürk, Y. (2009). Dört ve beş yıldızlı konaklama işletmelerinde performans değerlendirme: Ankara ili örneği. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 2(1), 19-34.
- Aslan, İ. ve Çınar, O. (2010). Bir aile şirketinin kurumsallaşması: Yeniden yapılandırma ve varislerin yönetime hazırlanması süreci. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 1(2), 89-97.
- Aşan, C. (2010). Aile şirketlerinin performansında kurumsallaşmanın ve kültürün etkisi (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Kadir Has Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Atılğan, T. (2003). Tekstil sektöründe aile işletmelerinden kurumsallaşmaya doğru giden süreç. *Türkiye 6. Pamuk, Tekstil ve Konfeksiyon Sempozyumu*, Tarımsal Ekonomi Araştırma Enstitüsü, 100-114.

- Atkinson, H. & Jackie Brander Brown, J., B. (2001). Rethinking performance measures: Assessing progress in uk hotels. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 3(13), 128-135.
- Atmaca, M. ve Yılmaz, B. B. (2011, Kasım-Aralık). Konaklama işletmelerinin faaliyetlerinde maliyet kontrolünün etkileri: Marmara bölgesinde faaliyet gösteren beş yıldızlı oteller üzerine bir araştırma. *Mali Çözüm*, 15-34.
- Aydoğuş, O., Türkcan, B., Çalışkan, E., T. ve Kopurlu, B., S. (2009). Kriz teorileri: Kondratieff, schmpeter ve wallerstein. *Ege Üniversitesi İktisat Bölümü Tartışma Metinleri*, 09/01.
- Ayverdi, İ. (2011) *Misalli büyük türkçe sözlük*. İstanbul: Bilnet Matbaacılık.
- Bae, J. & Lawler, J., J. (2000, June). Organizational and hrm strategies in korea: Impact on firm performance in an emerging economy. *Academy of Management Journal*, 3(43), 502-517.
- Bakırcı, A. (2007). Globalleşme sürecinde büyüyen ve gelişen aile şirketlerinin kurumsallaşması (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Gazi Üniversitesi, Ankara.
- Barker, R.C. (1995). Financial performance measurement: Not atotal solution. *Management Decision*, 2(33), 31-39.
- Barkey, J., B. (2002). Gaining and sustaining competitive advantage. New Jersey: Prentice Hall.
- Barnes, L.B., Hershon, S.A. (1994). Transferring power in the family business. *Family Business Review*, 4(7), 377-392
- Basım, N. H., Meydan, C. H. ve Şeşen, H. (2008). Aile şirketlerinde şeffaflık: Kıdemli işletmeler üzerine bir inceleme. *İstanbul Kültür Üniversitesi 3. Aile İşletmeleri Kongresi*. İstanbul Kültür Üniversitesi, İstanbul ,18-19 Nisan, 191-202.
- Bayar, E. (2005). İşletmelerde kurumsallaşmanın sorunsal haline gelmesi ve kurumsallaşamama nedenlerinin belirlenmesi. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 3(7),125-142.

- Berger, P. L. ve Luckmann, T. (1976). The social construction of reality a treatise in the sociology of knowledge. Penguin Books Ltd., Middlesex.
- Biber, A. E. (2010, Ocak-Şubat-Mart). İktisadi büyümede kurumsal faktörler ve kurumsal değişim. *Akademik Bakış Dergisi*, 19, 1-24.
- Bilgin, N. (2007). Aile şirketleri kurumsallaşma eğilimleri: Ankara KOBİ örneği (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Bolat, T. ve Seymen, O. A. (2006). Yönetim ve örgüt düşüncesinde kurumsalcılık, yeni kurumsalcılık ve kurumsal eşbiçimlilik. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 1(16), 223-254.
- Bontis, N. (1998). Intellectual capital: An exploratory study that develops measures and models. *Management Decision*, 2(36), 63-76.
- Büte, M. (2010, Ekim-Kasım-Aralık). Aile işletmelerinin kurumsallaşma sürecinde yaşadığı sorunlar. *Akademik Bakış Dergisi*, 22, 1-24.
- Bozkurt, Ö. ve Bozkurt, İ. (2010). kurumsallaşmış aile işletmelerinde çalışanların girişimcilik profilinin belirlenmesine yönelik bir çalışma: Sakarya ili örneği. *9. Ulusal İşletmecilik Kongresi*, Zonguldak Karaelmas Üniversitesi, 6-8 Mayıs, 61-67.
- Burns, L., R. & Wholey, D., R. (1993, February). Adoption and abandonment of matrix management programs: Effects of organizational characteristics and inter-organizational networks. *Academy of Management Journal*, 1(36), 106-138.
- Carlin, W., Haskel, J. & Paul Seabright (2001, January). Understanding the essential fact about capitalism: Markets, competition and creative destruction. *National Institute Economic Review*, 175, 67-84.
- Cenger, H. (2006). Genel işletme performansı ve finansal performans ilişkisi-gimento sektöründe bir uygulama (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gaziantep.

- Chin, K., S.Pun, K. F. & Lau, H. (2003). Development of a knowledge-based self-assesment system for measuring organisational performance. *Expert Systems With Applications*, (24), 443-455.
- Cho, S., Woods, R. H., Jang, S. S. & Erdem, M. (2006). Measuring the impact of human resource management practices on hospitality firms' performances. *Hospitality Management*, (25), 262-277.
- Claver, E., Tarí J., J. & Pereira, J. (2006). Does quality impact on hotel performance? *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 4(18), 350-358
- Cohen, A. & Kol, Y. (2004). Professionalism and organizational citizenship behavior: An empirical examination among israeli nurses. *Journal of Managerial Psychology*, 4(19), 386-405.
- Cronin, J. J. ve Page, T. J. (1988). An examination of the relative impact of growth strategies on profit performance. *European Journal of Marketing*, 1(22), 57-68.
- Cummings, L. L. & Kostova, T. (1995).Success of the transfer of organizational practices within multinational companies. *12-th EGOS Colloquium*. İstanbul, July 6-9.
- Çakıcı, A. ve Özer, B. Ş. (2008). Mersindeki KOBİ sahip ve yöneticilerinin gözüyle kurumsallaşma tanımı ve kurumsallaşmanın darboğazları. *Celal Bayar Üniversitesi İİBF Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 1(15), 41-57.
- Çelik, M., Ayas N., Koç,İ. ve Öztürk, F. (2006). Aile şirketlerinde kurumsallaşma süreçleri ve çanakkale ilinde kurumsallaşan aile şirketlerinin değerlendirilmesi. *2. Aile İşletmeleri Kongresi*, İstanbul Kültür Üniversitesi, İstanbul, 14-15 Nisan, 480-489.
- Çetinkaya, A. Ş. (2007). Bilişim teknolojilerinin konaklama işletmeleri performansına etkileri: Beş yıldızlı otellere yönelik bir araştırma (Yayınlanmamış doktora tezi). Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.

- Dacin M.T., Goodstein J. & Scott R.W. (2002). Institutional theory and institutional change: Introduction to the special research forum. *Academy of Management Journal*. 1(45),45-57.
- Dal, S. (2008). Türk ticaret kanunu (TTK) tasarısı ışığında aile şirketlerinde kurumsal yönetim. 3. *Aile İşletmeleri Kongresi*. İstanbul Kültür Üniversitesi, İstanbul, 18-19 Nisan, 387-398.
- D'ainno, T., Succi, M. & Alexander, J. A. (2000, December). The role of institutional and market forces in divergent organizational change. *Administrative Science Quarterly*, 4(45), 679-703.
- Day, G. S. & Wensley, R. (1988, April). Assessing advantage: A framework for diagnosing competitive superiority. *Journal of Marketing*, 2(52), 1-20.
- Denison, D. R. & Mishra, A. K. (1995, March-April). Toward a theory of organizational culture and effectiveness. *Organization Science*, 2(6), 204-223.
- Dickson, P.R. (1996, October). The static and dynamic mechanics of competition: A comment on Hunt and Morgan's comparative advantage theory. *Journal of Marketing*, 4(60), 102-106.
- Dinç, E. ve Abdioğlu, H. (2009, Haziran). işletmelerde kurumsal yönetim anlayışı ve muhasebe bilgi sistemi ilişkisi: İMKB-100 şirketleri üzerine ampirik bir araştırma. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 21(12), 157-184.
- Dinler, A. M. (2009, Temmuz). Kurumsal yönetim. *PARADOKS Ekonomi, Sosyoloji ve Politika Dergisi*, 2, 1-7.
- Di Maggio, P. J. & Powell, W. W. (1983, April). The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*, 2(48), Issue 2, 147-160.
- Dimaggio P. J. & Powell W. W. (1991). Introduction. *The new institutionalism in organizational analysis* (ss.1-40). Chicago: The University of Chicago Pres.

- Doğanalp, B. (2009). Kriz d6neminde transformasyonel lider davranışlarının işletme performansı bağlamında fırsat yönetimine etkisi: Bankacılık sektöründe bir uygulama. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 22,131-146.
- Domke-Damonte, D. & Levsen, V., B. (2002, Summer). The Effect of internet usage on cooperation and performance in small hotels. *SAM Advanced Management Journal*, 3(67), 31-38.
- Dönmez, D. (2008). Paydaş teorisi çerçevesinde otel işletmelerinin seyahat acentaları ile ilişkileri bu ilişkileri yönetmede izlenen stratejiler ve otel işletmelerinin performansı arasındaki ilişkiler ve bir araştırma(Yayınlanmamış doktora tezi). İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Dursun, G. (2004). Kurumsallaşmaya karşı direnç yaratan faktörler ve dirençle başa çıkma yöntemleri (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). İÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Duygulu, E. (1998). Kurumsallaşma olgusu: Analitik bir yaklaşım (Yayınlanmamış doktora tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Dündar, Ş. (2010). Aile işletmelerinde kurumsal yönetim anlayışı ve profesyonelleşmenin işletme performansına etkileri (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.
- Ege, İ.(2004). KOBİ'lerde kurumsal yönetimin finansal açıdan öneminin sözlü tarih yöntemiyle analizi. *KOBİ'lerin Halka Açılması ve Sermaye Piyasası Üzerine Etkileri Kongresi*, Muğla Üniversitesi İİBF ve Sermaye Piyasası Kurulu, Muğla.
- Ege, İ. (2008) Aile işletmelerinde etik ve kültürel değerlerin kurumsal yönetişimin gelişmesindeki yeri ve kayseri hacılarlı işadamları üzerine bir

- uygulama. 3. *Aile İşletmeleri Kongresi*, İstanbul Kültür Üniversitesi, İstanbul 18-19 Nisan, 231-248.
- Elmuti, D. & Kathawala, Y. (2000). The Effects of global outsourcing strategies on participants' attitudes and organizational effectiveness. *International Journal of Manpower*, 2(21), 112-128.
- Eren, D. (2007). Örgütsel hizmet odaklılığın işletme performansı üzerindeki etkisi: Konaklama işletmelerinde bir uygulama (Yayınlanmamış doktora tezi). Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kayseri.
- Eroğlu, E. (2004, Ekim). Küçük ve orta ölçekli işletmelerdeki kalite uygulamalarının bütünsel işletme performansı üzerine etkilerinin incelenmesi. *Yönetim Dergisi*, 49, 88-102.
- Espino-Rodriquez, T. F. & Pardon-Robaina, V. (2005). A resource-based view of outsourcing and its implications for organizational performance in the hotel sector. *Tourism Management*, (26),707-721.
- Farashahi, M. (2003). Institutionalization process with organizations: A multilevel analysis of two functional activities of airlines in a developing Country (Unpublished doctoral thesis). Canada Univesity John Molson School of Business, Canada.
- Feldman, D. C. (1984, January). The development and enforcement of group norms. *The Academy of Management Review*, 1(9), 47-53.
- Ferrell, O.C. & Skinner, S. J. (1988, February). Ethical behavior and bureaucratic structure in marketing research organizations. *Journal of Marketing Research*, 1(25), 103-109.
- Fey, C. F. & Björkman, I. (2001). The Effect of human resource management practices on MNC subsidiary performance in russia. *Journal of International Business Studies*, 1(32), 59-75.
- Fındıkcı, İ. (2005) *Aile Şirketleri*, İstanbul: Alfa Yayınları.
- Fiş, A. M. & Wasti, S. A. (2009). Örgüt kültürü ve girişimcilik yönelimi ilişkisi. *ODTÜ Gelişme Dergisi*, (35), 127-164.

- Ford, J. D. & Schellenberg, D., A. (1982, January). Conceptual issues of linkage in the assessment of organizational performance. *The Academy of Management Review*, 7, 49-58.
- Fox-Wolfgramm, S. J., Boal, K. B. & Hunt, J. G. (1998). Organizational adaptation to institutional change: A comparative study of first-order change in prospector and defender banks. *Administrative Science Quarterly*, 1(43), 87-126.
- Gatignon, H. & J. Xuereb (1997). Strategic orientation of the firm and new product performance. *Journal of Marketing Research*, 1(34),77-90.
- Genç, N, ve Karcioğlu, F.(2004). Aile şirketlerinin karşılaştıkları sorunlar ve çözüm önerileri-bir uygulama. 1. *Aile İşletmeleri Kongresi*, İstanbul Kültür Üniversitesi, İstanbul, 17-18 Nisan,20-32.
- Gillen, T. (1997). *Değerlendirme tartışması* (A. Bora ve O. Cankoçak Çev.) Ankara: İlkaynak Kültür ve Sanat Ürünleri Ltd Şti.
- Golden, B. R. (1992). SBU strategy and performance: The moderating effects of the corporate – SBU relationship. *Strategy Management Journal*, 2 (13), 145-158.
- Gottlieb, J. Z. & Sanzgiri, J. (1996, December). Towards an ethical dimension of decision making in organizations. *Journal of Business Ethics*, 12(15), 1275-1285.
- Gray, B. J., Matear, S. M. & Matheson, P., K. (2000). Improving the performance of hospitality firms. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 3(12), 149-155.
- Greening, D. W. & Gray, B. (1994). Testing a Model of Organizational Response to Social and Political Issues. *Academy of Management Journal*, 3(37), 467-498.
- Greif, A.(2005). Institutions and the path to the modern economy: Lessons from medieval trade.forthcoming. Cambridge University Pres.

- Grewal, R. & Dharwadkar, R. (2002, July). The role of the institutional environment in marketing channels. *Journal of Marketing*, 3(66), 82-97.
- Gülen, D. (2005). Aile işletmelerinin kurumsallaşması ve bu süreçte yaşanan sorunlar: Kahramanmaraş örneği (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kahramanmaraş.
- Gülsünler, M. E. (2007). Kurum kimliği süreci ve işleyişi üzerine teorik ve uygulamalı bir çalışma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 17, 281-295.
- Gümüş, M. ve Öksüz, B. (2009). Çalışanların kurumsal itibar sürecine katılımlarında içsel iletişimin rolü. *Journal of Yaşar University*, 4(16), 2637-2660.
- Günalp, B. ve Özel, H. (2005, Bahar). Rekabet politikalarının esasları. *Siyasa*, 1, 63-84.
- Gündüz, G. (2008). İşletmelerde kurumsallaşma uygulamalarına yönelik çalışan tutumlarının örgütsel vatandaşlık ile ilişkisine yönelik bir uygulama (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Gürol, Y. (2011). *Örgütlerde kurumsallaşmanın temelleri*. İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Gürol, Y. (2004). Toplam (dengeli) başarı göstergesi (balanced scorecard) yönteminin stratejik bilginin sağlanması sürecindeki yeri. 3. *Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi*, Eskişehir. 315-322.
- Hair, J.F., Black, W.C., Babin, B.J., Anderson, R.E. & Tatham, R.L. (1998). *Multivariate data analysis* (Upper Saddle River), New Jersey: Pearson Education.
- Hall, R. H. (1968). Professionalization and bureaucratization. *American Sociological Review*, 1(33) 92-104.

- Haşit, G. ve Develioğlu, K. (2004). Aile işletmelerinin kurumsallaşmaya ilişkin yaklaşımlarını belirlemeye yönelik ampirik bir çalışma. 1. *Aile İşletmeleri Kongresi*, İstanbul Kültür Üniversitesi, İstanbul, 17-18 Nisan, 370-375.
- Holm, P. (1995). The dynamics of institutionalization: Transformation processes in norwegian fisheries. *Administrative Science Quarterly*, 40, 398-422.
- Hooley, G., J. Fahy, T. Cox, J. Beracs, K. Fonfara ve B. Snoj (1999). Marketing capabilities and firm performance: A hierarchical model. *Journal of Market Focused Management*, 4 (3), 259- 278.
- Hunt, S.D. & Morgan, M. R. (1997). Resource-advantage theory: A snake swallowing its tail or a general theory of competition?. *Journal of Marketing*, 61, 74-82.
- Hunt, S.D. & Morgan, M. R. (1995). The comparative advantage theory of Competition. *Journal of Marketing*, 59, 1-15.
- Huang, T.C. (2001). The relation of training practices and organizational performance in small and medium size enterprises. *Education & Training*, 8-9(43), 437-444.
- Huselid, M. A. (1995, June). The impact of human resource management practices on turnover, productivity and corporate financial performance. *Academy of Management Journal*, 3(38), 635-672.
- Hwang, I. S. & Chi, D. J. (2005, June). Relationships among internal marketing, employee job satisfaction and international hotel performance: An empirical study. *International Journal of Management*, 2(22), 285-293.
- Israeli, A. A. (2002). Star rating and corporate affiliation: Their influence on room price and performance of hotels in israel. *Hospitality Management*, (21), 405-424.
- İçin, İ. (2008). Aile işletmelerinde kurumsallaşma ve yönetim ve konuya ilişkin bir araştırma (Yayınlanmamış doktora tezi.) İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

- Jaworski, B. J. & Merchant, K. A. (1988). Toward a theory of marketing control: Environmental context, control types, and consequences. *Journal of Marketing*, 3(52), 23-39.
- Kalleberg, A. L. ve Moody, J. W. (1994, Jun). Human resource management and organizational performance. *The American Behavioral*, 7(37), 948- 962.
- Kandampully, J. & Suhartanto, D. (2000). Customer loyalty in the hotel industry: The role of customer satisfaction and image. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 6(12), 346-351.
- Kandır, S.Y., Karadeniz, E., Özmen, M. ve Önal, Y. B. (2008). Türk turizm sektöründe büyüme göstergelerinin turizm işletmelerinin finansal performansına etkisinin incelenmesi. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 1(10), 211-237.
- Kara, D. (2010). Performans değerlendirme yöntemi olarak 360 derece geribildirim sürecinin orta kademe yöneticilerin iş başarısına olan etkisi: 5 yıldızlı otel işletmelerinde bir uygulama. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 1(11), 87-97.
- Karaer, Ö. (2007). Kurumsallaşmanın personel seçim sürecindeki rolü üzerine bir uygulama (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Karagöz, B. (2011, Güz). Türkiye’de kamu sektörünün dondurma üretmesinin nedeni: Eleştirel bir bakış. *Çankırı Karatekin Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 1(1), 105-121.
- Karamustafa, K., Güllü, K., Acar, N., ve Ulama, Ş. (2010). *Konaklama işletmelerinde pazar odaklılık uygulamaları*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Karamustafa, O., Varıcı, İ. ve Er, B. (2009). Kurumsal yönetim ve firma performansı: İMKB kurumsal yönetim endeksi kapsamındaki firmalar üzerinde bir uygulama. *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 17, 100-119.

- Karavardar, G. (2010). Aile işletmelerinde kurumsallaşma düzeyine göre yetki devri sorunu ve belirsizliğe tolerans. *9. Ulusal İşletmecilik Kongresi*, Zonguldak Karaelmas Üniversitesi, 6-8 Mayıs, 68-73.
- Karpuzoğlu, E., (2001). *Büyüyen ve gelişen aile şirketlerinde kurumsallaşma*. İstanbul: Hayat Yayıncılık.
- Karpuzoğlu, E. (2004). Aile şirketlerinin sürekliliğinde kurumsallaşma. *1. Aile İşletmeleri Kongresi*, İstanbul Kültür Üniversitesi, İstanbul, 17-18 Nisan, 42-53.
- Kendirli, S., Çağlar, İ. ve Çağlar, M. E. (2008). Kurumsallaşma süreci ve kurumsal yönetim: Çorum kobi'lerinde mali açıdan kurumsallaşma seviyesi ve karşılaşılan sorunlar. *Basel II'ye Geçiş Öncesi KOBİ'lerde Genel Durum Değerlendirmesi: Sorunlar ve Çözüm Önerileri 1. Uluslararası Sempozyumu*, İzmir Ekonomi Üniversitesi, İzmir, 176-182.
- Kılınc, İ., Atay, L. ve Mesci, M.(2009). Çok boyutlu performans değerlendirme sisteminin seyahat acentalarında kullanılabilirliğine yönelik bir inceleme: Ets örneği. *10. Ulusal Turizm Kongresi*, Mersin, 21-24 Ekim.
- Kılınc, İ., Kınır, S. ve Mesci, M. (2010). Türkiyedeki seyahat acentalarının performans değerlendirmelerinde etkili olan faktörler. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 1(24), 25-42.
- Kıran, C. (2007). Aile şirketlerinde kurumsallaşma sendromu ve istanbul İOSB'deki aile şirketleri üzerine bir araştırma, (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Kim, H. B. & Kim, W. G. (2005). The relationship between brand equity and firms' performance in luxury hotels and chain restaurants. *Tourism Management*, (26), 549-560.
- Kimberly, J. R. (1979, September). Issues in the creation of organizations: Initiation, innovation, institutionalization. *Academy of Management Journal*, 3(22), 437-457.

- Kiracı, M., Alkara, İ. (2009). Aile işletmelerinde kurumsallaşmaya verilen önem ve turizm sektöründeki konaklama işletmeleri üzerine bir araştırma: Alanya-eskişehir örneği. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 1(11), 167-197.
- Koçak, A., Özer, A. ve Gürel, E. (2005). Kaynak temelli yaklaşımda pazarlama kabiliyetinin boyutları. *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 1(23), 179-201.
- Koçel, Tamer, (2003). *İşletme yöneticiliği, yönetim ve organizasyon, organizasyonlarda davranış, klasik- modern-çağdaş ve güncel yaklaşımlar* (9. bs.). İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- Kozak, M. A. ve Güçlü, H. (2003). Turizm işletmelerinde değişim yönetim üzerine kavramsal bir inceleme. *İnsan Kaynakları*, 5(1).
- Kueng, P., Krahn, A. (1999, March-April). Building a process performance measurement system: Some early experiences. *Journal of Scientific & Industrial Research*, 3-4(58), 149-159.
- Kuşluvan, S. ve Eren, D. (2008, Güz). Örgütsel hizmet odaklılığın işletme performansı üzerindeki etkisi: Konaklama işletmelerinde bir uygulama. *Anatolia Turizm Araştırmaları Dergisi*, 2(19), 177- 193.
- Lai, K. H. (2003). Market orientation in quality-oriented organizations and its impact on their performance. *International Journal of Production Economics*, (84),17-34.
- Lai, K.H. & Cheng, E. (2005). Effects of quality management and marketing on organizational performance. *Journal of Business Research*, (58), 446-456.
- Langan-Fox, J. & Tan, P. (1997). Images of a culture in transition; Personal constructs of organizational stability and change. *Journal Occupational and Organizational Psychology*, 3(70), 273-293.
- Lawlor A. (1986). Productivity improvement manuel. Cambridge: University Press.

- Lawrence, T. B., Winn, M. I. & Jennings, P. D. (2001, October). The temporal dynamics of institutionalization. *The Academy of Management Review*, 4(26), 624-644.
- Lee, Y. K., Park, D. H. & Yoo, D. K. (1999). The structural relationships between service orientation, mediators and business performance in Korean hotel firms. *Asia Pacific Journal of Tourism Research*, 1(4), 59-70.
- Lumpkin, G. T. ve Dess, G. G. (1996). Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. *Academy of Management Review*, 1 (21), 135-172.
- Makhija, M. (2003). Comparing the resource-based and market – based views of the firm: Empirical evidence from Czech privatization. *Strategic Management Journal*, 5(24), 433-451.
- Mckee, D. O., Varadarajan, P. R., & Pride, W. M. (1989). Strategic adaptability and firm performance: A market-contingent perspective. *Journal of Marketing*, 3(53), 21-35.
- McWilliams, A. ve Siegel, D. (2001), "Corporate social responsibility: A theory of the firm perspective", *The Academy of Management Review*, 1(26), 117-127.
- Meşe, B. (2005). Aile şirketlerinin kurumsallaşması (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze.
- Met, Ö. ve Erdem, B. (2006). Konaklama işletmelerinde verimliliğin ölçülmesi ve verimliliği etkileyen etkenlerin analizi. *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2, 53-73.
- Meyer, W. J. & Rowan, B. (1977, September). Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony. *The American Journal of Sociology*, 2(83), 340-363.

- Michie, J. & Sheehan-Quinn, M. (2001). Labour market flexibility, human resource management and corporate performance. *British Journal of Management*, (12),287-306.
- Minareci, Y. (2007). Turizm işletmelerinde kurumsallaşma ve sosyal sorumluluk: otel işletmelerinde bir uygulama (Yayınlanmamış yüksek lisans projesi) Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Mizruchi, M.S. ve Fein, L.C. (1999). The social construction of organizational knowledge: A study of the uses of coercive, mimetic, and normative isomorphism. *Administrative Science Quarterly*, 4(44), 653-683.
- Mucuk, İ. (1998). *modern işletmecilik* (5.bs.). İstanbul: Beta Yayım.
- Nee, V. (2001). Sources of the New Institutionalism. In M. C. Brinton & V. Nee (Eds).*The New Institutionalism in Sociology*. (pp. 1-16). USA: Stanford University Press.
- Neely, A. & Bourne, M. (2000). Why measurement initiatives fail. *Measuring Business Excellence*, 4(4), 3-6.
- Neely, A., Gregory, M. & Platts, K. (1995). Performance measurement system design: A literature review and research agenda, *International Journal of Operations and Production Management*, 4(15), 85-116.
- Ngo, H. Y., Turban D., Lau, C. M. & Lui, S. Y. (1998, August). Human resource practices and firm performance of multinational corporations: Influences of country origin. *International Journal of Human Resource Management*, 4(9),632-652.
- Ogbonna, E. & C. Haris, L. C. (2002). Managing organisational culture: Insights from the hospitality industry. *Human Resource Management Journal*, 1(12), 33-53.
- Öcal, H. ve Ağca, V. (2010). Teknolojik değişim hızına bağlı olarak farklılaşan endüstri yapılarının örgüt kültürü ve işletme performansı üzerindeki etkileri. *Ege Akademik Bakış*, 1(10), 157-182.

- Özdemir, A. (2010). *Yönetim biliminde ileri araştırma yöntemleri ve uygulamaları*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Özdemir, L. (2004) "Küçük ve orta ölçekli işletmelerde (kobi) kurumsal Yönetişim sürecinin gelişimi: Van ili örneği", *3.Ulusal Bilgi Ekonomi ve Yönetim Kongresi*, Osmangazi Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi, Eskişehir.
- Özdevecioğlu, M. (2004). Aile işletmelerinde kurumsallaşmanın önündeki bazı engeller. *Ekonomi ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 2(2), 107-131.
- Özen Ş. (2007). yeni kurumsal kuram: Örgütleri çözümlenmede yeni ufuklar ve yeni sorunlar. *Örgüt kuramı* (ss.237-330).Ankara: İmge Kitabevi.
- Öztürk, A. (2006). Restoran işletmelerinde siparişlerin elektronik ortamda alınmasının işletme performansı üzerine etkileri ve afyonkarahisar özdilek a.ş.'de bir uygulama (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyon.
- Öztürk, A.T. (2008). Değişen çağın aile işletmelerinde kurum kültürünün yerleştirilmesinde profesyonel yöneticilerden beklentiler. *3. Aile İşletmeleri Kongresi*, İstanbul Kültür Üniversitesi, İstanbul, 18-19 Nisan, 429-436.
- Painter, C. N., (2002). Early leader effects on the process of institutionalization through cultural embedding: The cases of william j. donovan, allen w. dulle, and j. edgar Hoover (Unpublished doctoral dissertation), Virginia Polytechnic Institute and State University.
- Paksoy, M., Soysal, A. ve Özçalıcı, M. (2009, Kasım). Yeni kurulan üniversitelerde kurumsallaşma süreci: Kilis 7 aralık üniversitesinde bir araştırma. *Kilis 7 Aralık Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Akademik Araştırmalar ve Çalışmalar Dergisi*, 1(1), 101-115.
- Pearce, J. A. & David, F. (1987, May). Corporate mission statements: The bottom line. *Academy of Management Executive*, 2(1), 109-116.

- Phillips, P., Davies, F. & Moutinho, L. (1999). The interactive effects of strategic planning on hotel performance: A neural network analysis. *Management Decision*, 3(37), 279-288.
- Pine, R. & Phillips, P. (2005). Performance comparisons of hotels in china. *Hospitality Management*, (24), 57-73.
- Poyraz, E., Engin, K. ve Bulut, Z.A. (2006). Konaklama işletmelerinin çağdaş finans tekniklerinden yararlanma imkânları: Güney Ege-Akdeniz Örneği. *Mevzuat Dergisi*, 8,99,
- Ramsay, H., Scholarios, D. & Harley, B. (2000, December). Employees and high-performance work systems: Testing inside the black box. *British Journal of Industrial Relations*, 4(38), 501-531.
- Reichel, A. & Haber, S. (2005). A three-sector comparison of the business performance of small tourism enterprises: An exploratory study. *Tourism Management*, (26),681-690.
- Robinson, H. S., Anumba, C. J., Carillo, P. M. & Al-Ghassani, A. M. (2005). Business performance measurement practices in construction engineering organizations. *Measuring Business Excellence*, 1(9)13-22.
- Rogers, Edward W.; Patrick M. Wright (1998). Measuring organizational performance in strategic human resource management: Problems, prospects, and performance information markets. *Human Resource Management Review*, 3(8), 311-331.
- Ruef, M. ve Scott, W.R. (1998). A multidimensional model of organizational legitimacy. hospital survival in changing institutional environments. *Administrative Science Quarterly*, 4(43), 877-904.
- Ruekert, R. W.,Walker, O. C. & Roering, K. J. (1985). The organization of marketing activities: A contingency theory of structure and performance. *Journal of Marketing*, 1(49), 13-25.

- Schmidgall, Raymond S. (2002). *Hospitality industry managerial accounting*. Michigan: Educational Institute of the American Hotel & Lodging Association.
- Scott, W. R. (1987, December). The adolescence of institutional theory. *Administrative Science Quarterly*, 4(32), 493-511.
- Scott, W.R. (2003). Institutional carriers: Reviewing modes of transporting ideas over time and space and considering their consequences. *Industrial and Corporate Change*, 4(12) 879-894.
- Selznick, P. (1996, June). Institutionalism old and new. *Administrative Science Quarterly*, 2(41), 270-277.
- Sıgı, Ü. (2006, Bahar). Japonların kültürel özellikleri bağlamında yönetsel, ekonomik ve sosyal süreçlerinin analizi. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 9, 29-47.
- Sin, L. Y. M., Tse, A. C. B., Heung, V. C. S. ve Yim, F. H. K. (2005). An analysis of the relationship between market orientation and business performance in the hotel industry. *Hospitality Management*, 4(24), 555-577.
- Sönmez, A. ve Toksoy, A. (2011, Temmuz). Kurumsal yönetim ilkelerinin türkiye'deki aile işletmelerine uygulanabilirliği. *Maliye Finans Yazıları*, 92, 51-90.
- Staggenborg, S. (1988, August). The Consequences of Professionalization and Formalization in The Pro-Choice Movement. *American Sociological Review*, 4(53), 585-605.
- Stoelhorst, J.W. & van Raaij, E. M. (2004). On explaining performance differentials marketing and the managerial theory of the firm, *Journal of Business Research*, (57), 462-477.
- Streeten P. (1966). Dengesiz Büyüme. *İktisadi Kalkınma Seçme Yazıları*. Ankara: ODTÜ İdari Bilimler Fakültesi Yayınları.
- Suğur, N. (Ed.). (2010). *Sosyolojide araştırma yöntem ve teknikleri* (2. bs.). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayını.

- Suğur, S. (Ed). (2011a). *Klasik sosyoloji tarihi*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayını.
- Suğur, S. (Ed). (2011b). *Modern sosyoloji tarihi*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayını.
- Swait, J. & Erdem, T. (2002), The effects of temporal consistency of sales promotions and availability on consumer choice behavior. *Journal of Marketing Research*, 3(39), 304-320.
- Şahman, İ., Tengilimoğlu, D. ve Işık, O. (2008). Özel hastanelerde yönetimin profesyonelleşmesinin kurumsallaşma sürecindeki etkisini belirlemeye yönelik alan çalışması. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2(10), 1-23.
- Şakar, N. (2008). Kurumsallaşmada aile anayasasının stratejik rolü: Eskişehir’de bir araştırma. *3. Aile İşletmeleri Kongresi*, İstanbul Kültür Üniversitesi, İstanbul, 18-19 Nisan, 357-366.
- Şimşek, M., Şerif, H. ve Öge, S. (2007). Stratejik ve uluslar arası boyutları ile insan kaynakları yönetimi. Ankara: Gazi Yayınevi.
- Tangen, S. (2004). Evaluation and revision of performance measurement systems (thesis doctor of philosophy). WoxénCentrum, Department of Production Engineering, Royal Institute of Technology, Stockholm, Sweden.
- Taş, Y. (2002). Hastane organizasyonlarında kurumsallaşma yönelimli örgüt kültürünün stratejik yönetim yaklaşımı ile tasarımı (Yayınlanmamış doktora tezi) Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- Taşlıyan M.,G. Çıkmaz ve S. Gök (2008). Kurumsal yönetim ve kahramanmaraş’taki tekstil sektörü yöneticilerinin kurumsal yönetime bakış açıları. *Muhan Sosyal İşletmecilik Konferansı*. ODTÜ, Kuzey Kıbrıs, 3-6 Eylül.

- Tavşancı, S. (2009). Firmalardaki kurumsallaşma düzeyinin rekabet gücüne etkisi üzerine bir araştırma (Yayınlanmamış doktora tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Tolbert P. S. ve Zucker L. G. (1983). Institutional sources of change in the formal structure of organizations: The diffusion of civil service reform. *Administrative Science Quarterly*, 28, 22-39.
- Topaloğlu, M., Koç, H., (2007). *Büro yönetimi kavramlar ve ilkeler*. Ankara :Seçkin Yayıncılık
- Turunç, Ö. (2006). Bilgi teknolojileri kullanımının işletmelerin örgütsel performansına etkisi (Yayınlanmamış doktora tezi). Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
- Tuzcu, M.A.(2003). Halka açık şirketlerde kurumsal yönetim anlayışı: *İMKB-100* örneği (Yayınlanmamış doktora tezi). Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Türksoy, A. (2005). Otel işletmelerinde dış kaynaklardan yararlanma (outsourcing). *Ege Akademik Bakış*, 1(5), 12-18.
- TÜSİAD (2000). *Kurumsal yönetim İlkeleri*. Yayın No: TÜSİAD- T/ 2000- 06- 285.
- Ulukan, C. (2005). Girişimcilerin ve profesyonel yöneticilerin kurumsallaşma perspektifi, *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 2(5), 29-42.
- Ural, A. (2009). *Aile şirketlerinde kurumsallaşma sendromu*, İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Uygur, A. (2009). Çok boyutlu performans değerlendirme modeli olarak dengeli başarı göstergesi uygulaması. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 1(10), 148-159.
- Ürü, O, ve Uğur Y. (2010). Kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerinin 5n+1k çerçevesinde irdelenmesine ilişkin telekomünikasyon sektöründe bir araştırma. *9. Ulusal İşletmecilik Kongresi*, Zonguldak Karaelmas Üniversitesi, 6-8 Mayıs, 618-624.

- Vural, B. ve Sohodol, Ç. (2004). Aile şirketlerinde kurumsal kültür avantajlar-dezavantajlar ve öneriler üzerine bir çalışma. 1. *Aile İşletmeleri Kongresi*, İstanbul Kültür Üniversitesi, İstanbul, 17-18 Nisan, 325-332.
- Wallace, J. E. (1995). Organizational and professional commitment in professional and nonprofessional organizations. *Administrative Science Quarterly*, 2(40),228-255.
- Wan D.; Kok V. ve Ong, C. H. (2002, July-August). Strategic human resource management and organizational performance in singapore. *Compensation and Benefits Review*, 4(34), 33-42.
- Wei, K. K. & Nair, M. (2006). The effects of customer service management on business performance in malaysian banking industry: An emprical analysis, *Asia Pasific Journal of Marketing and Logistics*, 2(18), 111-128.
- Wood, S. & de Menezes, L. (1998). High commitment management in the uk: Evidence from the workplace industrial relations survey and Employers', manpower and skills practices survey. *Human Relations*, 4(51), 485-515.
- Yalçın, B. (2010). Kaynak avantajı kuramı üzerine kavramsal bir bakış. *İşletme ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 2(1), 63-71.
- Yaşa, E. (2006). Aile şirketlerinde kurumsallaşma: Mersin ili aile şirketlerinin kurumsallaşma konusundaki tutumlarını ve düşüncelerini belirlemeye yönelik bir araştırma (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Çağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Mersin.
- Yavilioğlu, C. (2002). Geri kalmışlık olgusu ve ekonomistik kalkınma teorileri (eleştirel bir yaklaşım). *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 2(3), 49-70.
- Yavuz, Ç. (2010). İşletmelerde inovasyon-performans ilişkisinin incelenmesine dönük bir çalışma. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 2(5), 143-173.
- Yazıcıoğlu, İ. ve Koç, H. (2009). Aile işletmelerinin kurumsallaşma düzeylerinin belirlenmesine yönelik karşılaştırmalı bir araştırma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 21, 497-507.

- Yıldırım, S. (2011). Kurumsallaşamayan aile şirketlerinde pazarlama sorunları üzerine nitel bir çalışma. *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 22, 185-202.
- Yılmaz, C., Alphan, L. ve Ergün, E. (2005). Cultural determinants of customer and learning-oriented value systems and their joint effects on firm performance. *Journal of Business Research*, 10(58), 1340-1352.
- Yılmaz, Y. (2007). İşletmelerde kurumsallaşmanın yenilik ve performansa etkisi (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze.
- Youndt, M. A., Snell, S. A., Dean, J. W. & Lepak, D. P. (1996, August) Human resource management manufacturing strategy and firm performance. *Academy of Management Journal*, 4(39), 836-866.
- Yu, L. (1999). *The international hospitality business, management and operations*. The Haworth Hospitality Pres.
- Zajac, E., J. & Westphal, J.D. (2004, June).The social construction of market value: Institutionalization and learning perspectives on stock market reactions. *American Sociological Review*, 3(69), 433-457.
- Zucker, G. L. (1977, October). The role of institutionalization in cultural persistence. *American Sociological Review*, 5(42), 726-743.
- Aras, Güler. (2012, 15 Ocak). Kurumsal yönetim ve sürdürülebilir işletme performansı (2011).
<http://malibusma.org/component/content/article/3-makaleler/116-kurumsal-yoenetim-ve-suerdueruelebilir-letme-performans.html>
- Merih, Kutlu. (2012, 1 Şubat). Stratejik yönetim modelleri. *Stratejik Yönetim Liderlik Eğitim Merkezi* sitesinden alınmıştır.
<http://www.eylem.com/strateji/wstramod.htm>
- Usta, Yasemin ve Başar, Öztayşi. (2012, 1 Şubat).Stratejik yaklaşım. *Özkan Yönetim Danışmanlık* sitesinden alınmıştır.
<http://www.danismend.com/kategori/altkategori/stratejik-yaklasim>

Kurumsallaşmanın faydaları. (2012, 29 Mart). *Kurumsal Gelişim Merkezi* sitesinden alınmıştır. <http://www.cdc.com.tr/kurumsallasma.aspx>

Kurumsallaşma (2012, 29 Mart). *Kobifinans* sitesinden alınmıştır.

http://www.kobifinans.com.tr/tr/bilgi_merkezi/020602/10180

Çınar, Atilla. (2012, 29 Mart). Kurumsallaşma ne zaman iyidir (2011)?. *Organize Sanayi Gazetesi* sitesinden alınmıştır.

<http://www.ostimgazetesi.com/kose-yazisi/kurumsallasma-ne-zaman-iyidir/177>

EK-1: UYGULANAN ANKET FORMU

A) KURUMSALLAŞMA ANKETİ

	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
İşletmemizde güvenlik ve çalışma şartları gibi konularla ilgili çalışanlar için bilgi kitapçığı bulunmaktadır.	()	()	()	()	()
İşletmemizde çalışanlar için yazılı operasyon talimatları bulunmaktadır.	()	()	()	()	()
İşletmemizde prosedürler ve sabit kuralların anlatıldığı yazılı el kitapçığı bulunmaktadır.	()	()	()	()	()
İşletmemizde yazılı görev tanımları bulunmaktadır.	()	()	()	()	()
Çalışanlar karar ve eylemlerinde toplum yararını gözetmektedir.	()	()	()	()	()
Çalışanlar mesleki alanlarıyla ilgili ilke ve kurallara uygun kararlar vermektedir.	()	()	()	()	()
Çalışanlar mesleklerine bağlıdır.	()	()	()	()	()
İşletmemizdeki profesyonellerin karar verme özerklikleri yüksektir.	()	()	()	()	()
Çalışanların terfi ettirilmesi işi yapmalarına ve yeteneklerine göre yapılmaktadır.	()	()	()	()	()
Profesyoneller yeni politikaların benimsenmesinde söz sahibidir.	()	()	()	()	()
İşletmemizde uzmanlaşma	()	()	()	()	()

vardır.					
İşe yeni alınacak kişilerin belirlenmesinde profesyoneller söz sahibidir.	()	()	()	()	()
İşletmemiz profesyoneldir.	()	()	()	()	()
Çalışanlar işi yapmalarına ve yeteneklerine göre ödüllendirilmektedir.	()	()	()	()	()
Çalışanlar arasında zor konularda bile anlaşma sağlamak kolaydır.	()	()	()	()	()
Çalışanlar arasında işleri yapmanın doğru ve yanlış yolları ile ilgili açık bir anlaşma vardır.	()	()	()	()	()
İşletmemizin farklı bölümlerinde çalışanlar aynı kurumsal bakış açısını paylaşmaktadır.	()	()	()	()	()
İşletme içindeki bölümlerde ve farklı (alt/üst) düzeylerde iyi bir amaç uyumu vardır.	()	()	()	()	()
Çalışanlarımız arasında işletmeye güçlü bir bağlılık kültürü vardır.	()	()	()	()	()
İşletmemizin eylemleri sektörel, mesleki ve devlet kurumlarınca belirlenen standartlara uygun olarak kaydedilmektedir	()	()	()	()	()
İşletmemizle ilgili bilgilere ilgili kişi ve kuruluşlarca ulaşılabilir	()	()	()	()	()

Davranışlarımızı yönlendiren ve doğru ile yanlış ayırmamızı sağlayan kurumsal ahlaki kurallar vardır.	()	()	()	()	()
İşletme yönetimi çalışanlardan sosyal değerlere uygun davranış göstermesini beklemektedir.	()	()	()	()	()
İşletmemizde yönetim çalışanların etik kurallara uymasını beklemektedir.	()	()	()	()	()
İşletme yönetimi çalışanların mesleki ve sektörel normlara uygun davranmasını beklemektedir.	()	()	()	()	()
İşletmemiz hesap verebilirliğe sahiptir.	()	()	()	()	()
İşletmemizin eylemleri devlet, mesleki ve sektörel kurumlarca belirlenen kurallara uygundur.	()	()	()	()	()
İşletmemiz toplumsal değerlere uygun eylemler gerçekleştirmektedir.	()	()	()	()	()
İşletmemiz eylemlerinden doğan sonuçların sorumluluğunu üstlenmektedir.	()	()	()	()	()
İşletmemiz çalışanların eylemlerini kontrol etmektedir.	()	()	()	()	()
İşletmemizde çalışanların eylemlerinin	()	()	()	()	()

sonuçlarını işletmemiz üstlenmektedir.					
İşletmemiz şeffaftır	()	()	()	()	()
İşletmemizin misyon, strateji ve eylemleri birbiriyle uyumludur.	()	()	()	()	()
İşletmemizde iş süreçleri ile örgüt yapısı uyumludur.	()	()	()	()	()
İşletmemiz tutarlıdır.	()	()	()	()	()
İşletmemiz diğer kurumlara, müşterilere ve çalışanlara verdiği sözleri tutmaktadır.	()	()	()	()	()
İşletmemizde iş süreçleri stratejiye uygundur.	()	()	()	()	()
İşletmemiz benzer durumlarda benzer tepkiler verir.	()	()	()	()	()
İşletmemizde vizyona, misyona ve stratejiye uygun yönetsel kararlar alınmaktadır.	()	()	()	()	()
İşletmemizde iş süreçleri ile çalışanların teknik yeterlilikleri uyumludur.	()	()	()	()	()
İşletmemizde uygulanan eylem, süreç ve yapılar dış denetçilere söylenenden farklı değildir	()	()	()	()	()
İşletmemizde ödüllendirme ve cezalandırma benzer şartlarda herkese aynı uygulanmaktadır.	()	()	()	()	()

İşletmemizin iş süreçleri ve yapısı aynı sektörde aynı işi yapan firmalara benzemektedir.	()	()	()	()	()
---	-----	-----	-----	-----	-----

B) PERFORMANS ANKETİ

Lütfen işletmenizin performansını (başarısını) bölgenizdeki rakip işletmelerle (sizinle aynı nitelikteki işletmelerle) kıyaslayarak değerlendiriniz

	Rakiplerden Çok Daha İyi/Yüksek	Rakiplerden Daha İyi/Yüksek	Rakiplerle Aynı	Rakiplerden Daha Kötü/Düşük	Rakiplerden Çok Daha Kötü/Düşük
Müşterilerin memnuniyet düzeyi	()	()	()	()	()
Müşteriye verilen hizmet kalitesi	()	()	()	()	()
Müşteri sadakati (tekrar müşteri oranı)	()	()	()	()	()
İşletmenin tüketiciler gözündeki imaj ve itibarı	()	()	()	()	()
Konuk şikayetleri sayısı (miktarı)	()	()	()	()	()
Genel olarak finansal performansı	()	()	()	()	()
İşletme karındaki son üç yıldır artış	()	()	()	()	()
İşletme gelirlerindeki son üç yıldır artış	()	()	()	()	()
Net kar marjınız (net kar/net satışlar x 100)	()	()	()	()	()
Başarılı yeni mal ve hizmet geliştirme	()	()	()	()	()

Son üç yıldır pazar payındaki artış	()	()	()	()	()
Son üç yıldır satışlardaki artış	()	()	()	()	()
Son üç yıldır doluluk oranındaki artış	()	()	()	()	()
Son üç yıldır geceleme sayısındaki artış	()	()	()	()	()
İşletmemizde tüketiciilere sağlanan haklar	()	()	()	()	()
İşletmemizin çevreye duyarlılık seviyesi (çevreyi koruma bilinci)	()	()	()	()	()
İşletmemizde yaratılan istihdam seviyesi (istihdam edilen personel sayısı)	()	()	()	()	()
Sunulan hizmet ve hitap edilen pazar çeşitliliği	()	()	()	()	()
Personelin iş tatmini (memnuniyeti)	()	()	()	()	()
Nitelikli işgörenleri işletmeye çekme becerisi	()	()	()	()	()
Nitelikli işgörenleri işletmede tutabilme becerisi	()	()	()	()	()
Yönetim ile işgörenler arasındaki ilişkiler	()	()	()	()	()

İşgörenlerin kendi arasındaki genel ilişkiler	()	()	()	()	()
İşgören verimliliği	()	()	()	()	()
Personelin işe devamsızlığı	()	()	()	()	()
İş gücü devir oranı	()	()	()	()	()
İşgörenlerin işletmeye bağlılığı	()	()	()	()	()

Lütfen kendiniz ve işletmenizle ilgili aşağıdaki soruları cevaplayınız.

1. Kaç yaşındasınız?
2. Cinsiyetinizi işaretleyiniz. Kadın () Erkek ()
3. Eğitim durumunuz için uygun seçeneği işaretleyiniz
İlkokul () İlköğretim () Lise () Önlisans ()
Lisans () Lisans üstü ()
4. Kaç yıldır bu sektörde çalışmaktasınız?
5. Kaç yıldır bu işletmede çalışmaktasınız?
6. Bu işletmede hangi pozisyonda görev almaktasınız?
.....
7. Görev yapmakta olduğunuz işletmenin türü nedir?
Üç yıldızlı () Dört yıldızlı () Beş yıldızlı () Özel belgeli (butik) ()
8. Görev yapmakta olduğunuz işletme kaç yıldır faaliyet göstermektedir?
.....
9. Görev yapmakta olduğunuz işletmede kaç oda bulunmaktadır?
.....
10. Görev yapmakta olduğunuz işletmede kaç yatak bulunmaktadır?
.....
11. Görev yapmakta olduğunuz işletmenin son üç yıllık doluluk oranları nedir?
2010.....
2009.....
2008.....
12. Görev yapmakta olduğunuz işletmenin son üç yılda oda başı yıllık ortalama geliri nedir?
2010..... TL
2009..... TL
2008..... TL
13. Görev yapmakta olduğunuz işletmenin son üç yıllık personel devir oranı nedir?
Yıllık Mevsimlik
2010
2009
2008
14. Araştırmaya yardımcı olacağınız düşündüğünüz ve eklemek istediğiniz herhangi bir şey varsa lütfen belirtiniz:
.....
.....

ÖZ GEÇMİŞ

Kişisel Bilgiler

Adı, Soyadı: Hilal GÜL

Doğum Tarihi ve Yeri: 12.05.1985 – Kayseri

Eğitim Durumu

Derece	Kurum	Mezuniyet Yılı
[Lisans]	Erciyes Üniversitesi	2009
[Ön Lisans]	Uludağ Üniversitesi	2006
[Lise]	Fatih Sultan Mehmet (Süper Lise)	2003

Bildiği Yabancı Dil: İngilizce

İletişim

E-Posta adresi: iklim_038@hotmail.com