

## İşletmelerin Kurumsallaşma Kriterlerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Ölçek Geliştirme Çalışması

Serkan AYLAN\*

Hakan KOÇ\*\*

Geliş Tarihi (Received): 02.12.2016 – Kabul Tarihi (Accepted): 12.12.2016

### Öz

Kurumsallaşma, işletmelerin varlıklarını kişilerin varlığına bağımlı olmadan sürdürebilmesi olarak ifade edilmektedir. Modern dünyada ise, işletmelerin rekabetçi, yenilikçi ve sürdürülebilir bir yönetsel yapıya sahip olmaları kurumsallaşma ile doğrudan ilişkilidir. Kurumsallaşma; birtakım örgütsel ve yönetsel kriterlerin oluşturulması ve işletmelerin bu kriterleri gerçekleştirme düzeyleri ile belirlenebilmektedir. Bu araştırmanın amacı ise, işletmelerin kurumsallaşma düzeylerini ölçebilecek güvenilir ve geçerli bir ölçme aracı geliştirmektir. Ölçek maddeleri araştırmacılar tarafından ilgili alan yazın taranarak ve uzman görüşlerine başvurularak hazırlanmıştır. 60 maddeden oluşan ölçeğin ilk hali, uzman görüşleri ve gerçekleştirilen geçerlik-güvenirlik analizleri sonucunda 48 maddeye indirilmiştir. 48 maddelik ölçeğin dokuz faktörlük bir yapıda olduğu tespit edilmiştir. Bu kapsamda maddelerin hangi faktör altında toplandığını keşfetmek için Keşfedici Faktör Analizi ve ölçeğin özgün yapısının toplanan veri ile doğrulanıp doğrulanmadığı da Doğrulayıcı Faktör Analizi ile yapılmıştır.

**Anahtar kelimeler:** Kurumsallaşma, Kurumsallaşma kriterleri, kurumsallaşma ölçeği, ölçek geliştirme.

---

\*Öğr. Gör., Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu, serkanaylan@kmu.edu.tr

\*\*Yrd. Doç. Dr., Gazi Üniversitesi, Turizm Fakültesi, hkoc@gazi.edu.tr

## **A Scale Development Study To Determine Institutionalization Criteria of Enterprises**

### **Abstract**

Institutionalization is defined as the ability of organizations to live without being dependent on the existence of persons. Having competitive, innovative and sustainable managerial structure for organizations in contemporary world is associated with institutionalization. Institutionalization may be determined by establishment of some organizational and managerial criteria and the levels at which organizations fulfill them. The aim of this study is to develop a reliable and valid scale to measure the level of institutionalization. Items of the scale were prepared in the light of taking expert opinion by authors. In the first stage, the scale consisted of 60 items in total, and then reduced to 48 items as a result of expert opinions and validity-reliability analyzes. According to the results of Exploratory Factor Analysis, 48 items were gathered under 9 dimensions. Confirmatory factor analysis was used to test the validation of the scale structure with data.

**Keywords:** *Institutionalization, Institutionalization Criteria, Institutionalization scale, Scale development.*

## Giriş

Küreselleşmenin artması ve rekabetin her geçen zaman daha da fazlalaşması, pazara yeni ve güçlü rakiplerin dahil olması gibi nedenler günümüzde işletmeleri, yaşamlarını idame ettirme konusunda yeni arayışlara sokmaktadır. Şiddetli rekabet ortamında yaşamını sürdürmeye ve büyümeye çalışan işletmelerin, yönetim tarz ve anlayışlarını gözden geçirip değiştirmeleri ve bu sayede içinde buldukları şiddetli rekabet çevresine uyum sağlamaları gerekmektedir. İşletmelerin yönetim şekli ve anlayışlarını değiştirme hususunda başvurulan kavramlardan bir tanesi de, son yıllarda çok popüler olan kurumsallaşma kavramıdır. En basit ifadeyle, mevzu ne olursa olsun her türlü etkileşim ve iletişimde belirli kuralların hakim olması demek olan (Kebeci,2011:97) kurumsallaşma kavramının dayandığı kurumsal teori ilk olarak 1948 yılında Philip Selznick tarafından ortaya atılmıştır. Selznick kurumsallaşmayı, fikirleri, değerleri, yayma süreci olarak tanımlamış; örgüt ve bireyler tarafından şekillenen, çevre tarafından sınırlamalar getirilen uygulamalı bir süreç olduğunu açıklamıştır (Gürol, 2011:26). Günümüz işletmeciliğine bakıldığında birçok işletmenin kurumsallaşma yönünde adımlar attığı, kurumsallaşma sürecine girdiği yönünde haberler göze çarpmaktadır. Ancak işletmelerin kurumsallaşma sürecine istinaden, işletmelerin kurumsallaşma düzeylerini belirleyen bir gösterge veya ölçek bulunmamaktadır. Çalışma bu bakımdan önem arz etmektedir.

### 1.Kurumsallaşma Kavramı

Kurumsallaşma, bir bireyin kişisel hayatından aile hayatına, kurum ve kuruluşlara, toplumlara ve toplumların birbirleriyle olan münasebetlerine değin bütün sosyal ilişkilerde, belli başlı kuralların hakim olmasıdır (Kebeci,2011:97). İşletmelerin yaşamı açısından ayrı bir öneme sahip olan kurumsallaşma; bir şirketin bireylerden bağımsız bir şekilde kurallara, standartlara, iş süreçlerine sahip olması, çevresindeki değişiklikleri takip eden sistem oluşturması ve çevresindeki gelişmelere uygun bir biçimde organizasyon yapısını hazırlaması, kendine has iletişim ve iş bitirme yöntemlerini kültürleştirmesi ve bu sayede diğer şirketlerden farklı ayırt edilebilen bir kimlik kazanma sürecidir (Karpuzoğlu, 2001: 45).

Kurumsallaşmada temel amaç, bireylere ve onların kendilerine has (firmayla içselleştirmedikleri) usullerinden bağımsızlaşarak, kurumsal işleyiş usullerinin geliştirilmesidir. Öteki taraftan, mevcut işgörenlerden bazılarının bulunmadığı durumlarda da işletme faaliyetlerini aksatmadan yürütebiliyor, geliştirebiliyor ve işe yeni alınan işgörenlerin faaliyetlerin nasıl yapıldığını örgütün kendisine özgü oluşturduğu sistemi içerisinde öğrenebiliyor ise, işletme kurumsallaşma anlamında önemli mesafeler almıştır denilebilir. Ayrıca, İşletme kurucu/ları (sahip veya patronları) da bir an için işletmeden belirli bir süre uzak

kalmaları durumunda, onların yokluğu yüksek düzeyde hissedilmeden faaliyetler yürütülebiliyor ise, yine işletme kurumsallaşma açısından önemli çalışmalar yapmıştır denilebilir (Bezirci, 2015:2).

İşletme belirli bir büyüklüğe geldiğinde artık aile bireyleri kısıtlı çalışanları ile işlere yetişemezler, işler aksamaya başlar, sürekli problemler yaşanır ve işlerin yürütülmesi, mümkün olmaz, böyle bir durumda işletmede; insan kaynakları, finans, üretim bölümü, ar-ge, pazarlama birimi gibi yeni birimlerin oluşmasına ihtiyaç vardır. Tabii bu birimlere yöneticilerin de getirilmesi gerekir. Artık patronun işin gidişatını görebilmesi için raporlara ihtiyacı vardır, çalışanları ile yakın ilişkisinin yerini seviyeli iletişime bırakır. İşletmede bürokrasi artar, işte bu düzeye gelen işletmeler için artık kurumsallaşma kaçınılmazdır (Kebeci, 2011:123).

## **2.Kurumsallaşma Kriterleri**

İşletmelerde kurumsallaşmanın olup olmadığı ya da kurumsallaşma düzeylerinin ne olduğunu belirleyen evrensel kriterlere ihtiyaç vardır. Bu kriterler işletmenin kurumsallaşma göstergeleri olarak ifade edilebilir.

İşletmelerde bireylerden ziyade, kurallara ve sistemlere dayalı bir yönetimi esas alan kurumsallaşmanın göstergeleri şunlardır (Yazıcıoğlu ve Koç,2009; Bozkurt ve Bozkurt,2010;Karavardar,2010; Sözbilen, 2012):

- İşletme anayasası
- Formel Örgüt Yapısı (görev, yetki ve sorumlulukların net olarak belirlenerek iş ve görev tanımlarının yapılmış olması)
- Stratejik Planlama Süreci
- Profesyonelleşme
- Yetki Devri ve Yetkilendirme
- Yönetim Anlayışı ve Yönetime Katılma
- Karar Alma Şekli
- Etkin Bir İletişim Sisteminin Oluşturulması
- İç Denetim Faaliyetleri (Hesap Verebilirlik)

## 2.1. İşletme Anayasası

İşletmeleri güçlü kılan faktör sarsılmaz ilkeleridir. İşletmeleri kuşaktan kuşağa taşıyan faktörlerin başında bu ilke ve değerler gelmektedir. Zira sizi ayakta tutan değerleriniz yoksa güçlü bir fırtınada yolunuzu şaşırmanız içten bile değildir. Diğer yandan işletmeleri müşterilerin gözünde önemli kılan, en zorlu şartlarda dahi bulunduğu müşteri merkezli zemini terk etmemesi ve ayrıca bunu destekler bir şekilde güçlü bir manifesto ortaya koymasındır. Üstelik bunu yaparken şirketin varlık amacı olan kurucu değerlerinden de taviz verilmemesidir. Söz konusu değer ve ilkeler müşteriler, çalışanlar, ortaklar ve ailenin gelecek nesil ortakları, kısaca tüm paydaşları bir arada tutan bir çimento etkisine sahiptir (Zaim ve diğ.,2012:16).

İşletme anayasası, işletmenin uzgörü (vizyon) ve özgörevinin (misyon) bulunduğu işletmenin genel ve özel hedeflerin belirtildiği, işleyişle ve işle alakalı bütün ilkelerin ve kuralların yazılı bir biçimde ortaya konulan temel bir yol haritasıdır. Bütün işletmeler için işletme anayasasına sahip olmak, önemli bir kurumsallaşma göstergesidir. İşletme anayasasında belirtilen bütün ilkelerin ve kuralların hem aile fertleri (sahipler, ortaklar ve hissedarlar) için hem de aile dışından olan fertler (işgörenler, tedarikçiler, rakipler ve müşteriler) için ortaya çıkabilecek her türlü soruna ilişkin genel hatları çizen bir rehber özelliğinde olması gerekir (Yazıcıoğlu ve Koç, 2009:500). Kurumsallaşma hangi hususta olursa olsun her çeşit ilişki ve iletişimde bir takım kuralların egemen olmasıdır, buna istinaden örgütün faaliyetlerine ilişkin tüm süreçlerinde uyumlu kuralların olması ve bu kuralların mümkün mertebe yazılı hale getirilmesi diğer bir deyişle, bir işletme anayasasının olması ve gelecek nesillerin de bu vizyona haiz olarak yetiştirilmesi gerekir (Bilgin, 2007:2).

## 2.2. Profesyonelleşme

Profesyonelleşme, işletme bünyesinde yerine getirilen işlem ve işlerin o alanda uzmanlaşmış bireyler tarafından yapılması, görevlerin, yetki ve sorumlulukların uzmanlığa göre belirlenmesi ilkesine dayanmaktadır. Profesyonel yönetime geçme, gelişmekte olan işletmelerde işletme faaliyetlerinin duraksamasına, zarar görmesine ve hatta işletmeyi kuran ailenin dağılmasına bile sebep olabilir. Çünkü profesyonel yöneticiler, işletmenin gelişebilmesi için “iyi olan nedir?” konusu üzerine odaklanır ve işletmeyi kuran aile politikalarını göz ardı edebilir. Bu durum işletmede çatışmaya sebep olabilir. Öteki taraftan profesyonelleşme dendiğinde öncelikle işletmede çalışan işgörenlerin bütününün işletmeyi kuran aile dışındaki kişilerden oluşması gerekir gibi bir algı meydana gelmektedir. Bu durumda, profesyonelleşme yalnızca kurucu aile mensupları dışındaki bireylerin yönetimde istihdam edilmesi değil, aynı

zamanda kurucu aileye mensup bireylerin de sahip oldukları nitelik(bilgi, beceri ve eğitimleri) doğrultusunda bir görev almaları anlamına gelmektedir. Profesyonel elemanlar kendi alanında uzman olan kişiler olarak algılanmalı ve işletmede yapılacak bir iş paylaşımı ile bireylerin görevleri belirtilmelidir. Bu anlayış işletmenin kurumsallaşması hususunda önem arz eden bir gösterge niteliğindedir (Yazıcıoğlu ve Koç,2009:500).

İşletmenin profesyonelleşmesi yönetim kademesinde profesyonellerin istihdam edilmesi, işletme kültürünün profesyonel işgörenlerin niteliklerine destek verecek (sürekli eğitim, otonomi, vb.) şekilde geliştirilmesi ve işletmenin faaliyet gösterdiği sektördeki diğer profesyonel ve sektörel kurumlarla etkileşim halinde bulunması olarak açıklanabilir. İşletmelerin profesyonel hale gelmesine neden önemli bir faktör profesyonel işgörenlerin işletmedeki toplam çalışanlara olan oranıdır. Profesyonel işgören sayısı arttığı müddetçe işletmeler daha fazla profesyonel niteliğe sahip olmaktadır(Apaydın,2008:123).

Profesyonelleşmede öncelikle patron (işveren) ve yönetici pozisyonlarını birbirinden ayırmak oldukça önem arz etmekte olup, profesyonellerin, karar verirken patronun tesiri altında kalmaksızın bağımsız bir şekilde karar verebilmeleri ve patronun (işverenin) bazı zamanlarda gözlemci konumunda kalması gereklidir (Şahman, Tengilimoğlu ve Işık, 2008:8).

### **2.3. Formel Örgüt Yapısı**

Bir örgütün yapısı, onun faaliyetlerinin içeriğiyle yakından ilişkilidir ve organizasyon yapılarındaki çeşitliliğin çoğu içeriksel faktörlerle açıklanabilir. Büyüklük, teknoloji, örgüt şeması veya sosyal fonksiyonlar gibi birçok faktör ve diğer örgütlere bağımlılık, bir örgütün yapısını ve faaliyetlerini etkilemede öncelikli önem verilmesi gerekenler olarak önerilir(Pugh, Hickson, Hinings ve Turner,1969: 91).

Kurumsallaşmanın belki de en çok öneme sahip göstergesinin bir sistem ve ekip yaratma yaklaşımı olduğu belirtilebilir. Öteki taraftan sistemler, ilkeler ve işletmenin kimliği ön plana çıkartılmalı ve bunlara işlev kazandırılması gerekir. Kurumsallaşma sürecini tamamlamış işletmeler göz önüne alındığında, bu işletmelerin kendi değer yargılarından, sistemlerinden ve ilkelerinden asla ödün vermedikleri görülmektedir (Akat ve Atılğan,1992: 35).

Organizasyon yapısında ilkelerin ve sistemlerin belirtilmesi; yapılması gereken işlerin standartlaştırılması, bir işin kimin tarafından, hangi sorumluluk ve yetki ile ne zaman, nerede, nasıl biçimde yapılacağına açık ve net bir şekilde ortaya konulması manasına gelir. Bu sebeple kurumsallaşma sürecini tamamlamış işletmelerde çalışanların görev, yetki ve sorumlulukları

açık ve net bir şekilde belirlenerek, iş analizleri kapsamında iş ve görev tanımları yapılmıştır (Yazıcıoğlu ve Koç, 2009:501).

Kurumsallaşma ile esnek, adapte olma yeteneği yüksek ve değişime açık örgütsel yapılar oluşturma amaçlanmaktadır. Örgüt yapılarının demokratik, katılımcı ve esnek bir yapıya kavuşturulması bu amacın gerçekleşmesini kolaylaştıracaktır (Sözbilen,2012:37).

#### **2.4. Yetki Devri Ve Yetkilendirme**

Yetki devri, bir yöneticinin herhangi bir konuda kendine verilen karar verme yetkisini, kendi isteği ile belli şartlar altında bir astına devretmesi olayıdır. Fakat yönetici gerekli gördüğü durumlarda bu yetkiyi tekrarda geri alabilir. Yetki devretmede esas olan şey, yetkisini devreden yönetici işin bitiminde hala sorumlu olan kişidir ve gerek duyduğundan veya daha iyi sonuçlar elde edebileceğini düşündüğünden kendinde olan bir hakkı geçici süreliğine astına devretmesidir (Karavardar, 2011:162).

Yetkinin devredilmesi, yönetim temelli başarılı uygulamaların ön koşuludur. Sonuçlardan sorumlu olmak için, yöneticiler tüm alanlarda ve özellikle insan kaynakları yönetiminde açık ve net bir yetki devriyle gerektiği şekilde güçlendirilmek zorundadırlar. Yetki devrinin öncelikli amacı, kaynakların daha etkin kullanımını teşvik etmek ve daha çevik ve duyarlı organizasyonların ortaya çıkmasını kolaylaştırmak ve böylelikle genel performansı artırmaktır (Ortiz, Gorita ve Vislykh, 2004:2).

İşletmeleri, kurumsallaşmanın gerektirdiği bir durum olarak, sorumluluk ve görev verdikleri çalışanlara yetkilerini de devredebilmelidirler. Aksi durumda yetkisi bulunmayan işgörenlerin görevlerini tam olarak yerine getirmeleri düşünülemez. Ancak bu aşamada dikkat edilmesi gereken en önemli husus görev, yetki ve sorumluluk denkleğinin tam olarak tesis edilmesidir (Yazıcıoğlu ve Koç, 2009:501).

#### **2.5. Stratejik Planlama Süreci**

Stratejik planlama, bir organizasyonun gelecek dönemlerde başarıyı yakalayabilmesi için, organizasyondaki tepe yönetim tarafından, geleceğin dizayn edilmesi, gerekli işlem ve operasyonların geliştirilmesine bir süreçtir. Stratejik planlama; işletmenin geleceğine ve yapısal değişimlerine yönelik olarak, öz görevini(misyonunu) ve tüm hedeflerini belirginleştirip, içinde bulunduğu çevrede ve faaliyet ortamındaki durumunu göz önüne alarak, işletme için kullanılabilir olan alternatiflerin içinden birini seçip uygulamaya geçirmek üzere

yapılan bir plandır (Demir ve Yılmaz, 2010:69). Stratejik planlama sürecinde önce işletmenin genel amaçları( stratejik amaçları) belirlenir. Daha sonra bu amaçları gerçekleştirmek için işletmenin yakın, genel ve uluslar arası çevre koşulları analiz edilerek bu çerçeveler içinde faaliyette bulunmak, faaliyetleri geliştirmek ve genişletmek için imkanlar ve fırsatlar, sıkıntıların ve tehlikelerin neler olduğunun teşhis edilmesine çalışılır. Daha sonra bu çevre içinde faaliyette bulunulacak işletmenin genel olarak ve işletme fonksiyonları bakımından (satın alma, üretim, pazarlama, personel, finansman araştırma ve geliştirme, muhasebe vb) güçlü ve zayıf yönlerin belirlenmesi yapılır (Koç ve Topaloğlu,2010:96).

İşletmelerin stratejik planlarının olması ya da stratejik planlama sürecini yönelik faaliyetlerin yürütülmesi kurumsallaşmanın diğer bir önemli göstergesidir. Bu çerçevede işletmeler öncelikle, uzun vadeli amaç ve hedefler belirlerler, ikinci olarak bu amaç ve hedeflerin tüm paydaşlar tarafından bilinmesini sağlarlar, üçüncü aşamada, tüm işletme çalışanlarının bu amaç ve hedeflere inanması ve son olarak topyekün harekete geçilmesini sağlarlar.

## **2.6. Yönetim Anlayışı ve Yönetime Katılma**

Bir yöneticinin sahip olabileceği en önemli değer insan kaynağıdır. O insan kaynağı çok daha güvenilen, sadakat sahibi ve çalışmak için daha çok gayret gösterdiği sürece, işletmenin üretken ve etkin bir yapıda olması, bununla bağlantılı olarak kapasitesi de daha artacaktır. Çalışanların karar verme gücü ve sorumlulukları arttırılabildiği süre boyunca, yöneticilerine daha fazla güvenip ve onlara karşı olan bağlılıkları yüksek olacaktır (Bartle,2015). Dolayısıyla kurumsallaşmayı etkileyen faktörlerden diğer bir faktör de yönetim anlayışı ya da yönetim tarzıdır. İşletmelerin kurumsallaşma sürecinde karşılarına çıkan problemlerin üstesinden gelebilmesi, yönetim kademelerindeki bütün yöneticilerin kurumsallaşma kabiliyetlerinin geliştirilmesiyle ilişkilidir. Kurumsallaşmış işletmeler dikkatle incelendiğinde, öncelikle göze çarpan noktalardan bir tanesi demokratik, katılımcı ve esnek bir yönetim tarzına sahip olduklarıdır (Şahman ve diğ.,2008:8).

Katılımcı yönetim, örgüte yön verecek kararlarda, yalnızca belirli yöneticilerin değil, aynı zamanda iş görenlerin de katkısının veya etkisinin olması anlamına gelir. Bu durum, her bir şahsın karar almada aynı düzeyde haklara sahip olduğu toplumsal yönetim ya da kooperatif yönetimiyle aynı manada değildir ve görüşme sonunda alınan karar için salt çoğunluğun reyini veya oybirliğinin sağlanması sonuç anlamında bir yargı değildir. Katılımcı yönetimde, belirlenmiş yönetici/ler karar almada hala nihai sorumluluğa sahip birey/lerdir. Fakat yönetim



tarafında alınan kararlardan etkilenecek olan çalışanlardan, yönetimin karar alma sürecinde eylemli bir şekilde gözlemlerini, değerlendirmelerini ve tavsiyelerini sunmaları beklenir (Bartle, 2015). Kurumsallaşma sürecini tamamlamış işletmelerdeki yöneticilerin ortak özelliği, sorumluluğu altında çalışan iş görenlerini işletmenin sorunları üzerinde düşünmeye yönlendiren bireyler olmasıdır. Üst yöneticilerin bu anlayışı zaman içerisinde öteki yöneticilere de geçerek, işletmede insan kaynağına önem veren yöneticilerin niceliği artış göstermekte ve işletmede herkes için uygun bir işletme iklimi ortaya çıkarılmaktadır (Taş ve Akdemir,2005:5).

## **2.7. Karar Alma Şekli**

Bir işletmenin yaşamını devam ettirebilmesi için etkili kararlar alabilmesi çok önemlidir. Ancak bu kararların antik çağlardaki gibi yıldızlara, güneşe veya aya bakarak alınması mümkün değildir. Çünkü hayatını idame ettirmek zorunda olan bir canlı niteliğindeki işletmenin, içinde bulunduğu ortama ayak uydurabilmesi için o ortamın şartlarını devamlı olarak tanınması ve takip etmesi gerekir (Yücel, Gökdeniz ve Erbaşı, 2006:213).

Karar verme, belli bir başlama noktasına sahip olan ve bu noktadan sonra farklı iş, faaliyet veya düşüncelerin birbirini takip ettiği ve sonuçta bir seçimin yapılması ile biten bir işler topluluğu ve süreç olarak ele alınmalıdır (Koçel,2013:113). Kurumsallaşma sürecine girmemiş işletmelerde bu durum, planlanmamış ve otokratik bir yönetim tarzı ile devam ettirilir. Bunun yanı sıra karar alma olayı, işletmeyi kuran aile fertlerinin hakim ve etkin olduğu bir ortamda gerçekleştirilir. Kurumsallaşmanın gerektirdiği bir durum olmak üzere karar alma sürecinde kararlar, katılımcı bir yöntemle o kararları uygulayacak olanların da katılımı ile alınmalıdır (Yazıcıoğlu ve Koç,2009:501).

## **2.8. Etkin Bir İletişim Sisteminin Oluşturulması**

İletişim, bireyler arası duygu, düşünce, bilgi ve fikirlerin aktarılması yoluyla oluşan etkileşim sürecine denir. Dolayısıyla, toplumsal faaliyetlerin tümünde ve belirli bir organizasyon yapısının kurulmasında, bireyler arası ilişkilerin uyumlu hale getirilmesinde ve görevlerin yerine getirilmesinde, yeterli düzeyde ve verimli bir iletişime gereksinim duyulmaktadır. Bu sebepten, organizasyon içerisinde ve dışında devamlı bilgi alışverişi ayrıca bir önem arz etmektedir. Organizasyondaki kişiler arasında olması gereken ideal ilişkiyi sağlayan öge ise örgütsel iletişimidir. Çevresi tarafından tesir edilen ve eş zamanlı olarak çevresine de tesir eden kompleks bir açık sistem meydana getiren örgütsel iletişim, mesajların akışını, amacını, yönünü ve araçlarını da içinde barındırmaktadır (Er,2013:4).

İşletmede çalışanlara doğru bilginin ulaştırılması son derece önemlidir. Üstten aşağı doğru akan bilgi üst yönetimin isteklerini ve niyetlerini yansıtır. Alttan yukarı doğru verilen bilgi faaliyet sonuçlarını içerir. İşletmede iletişim eksikliği olmaması için aynı zamanda yatay bilgi akışına da gereksinim vardır. İşletmeler, etkili iletişimi sağlayabilmek için, birtakım sistemler, yapılar oluştururlar, bu şekilde işin içinde olan/ (olmayan) bireylerin görüşlerini, duygularını, fikirlerini açıklayabilmeleri için ortam sağlarlar (Darman,2015: 90).

İşletmelerin kurumsal bir örgüt yapısında olması temel olarak, süreklilik ve çok yönlülük arz eden bir iletişim sisteminin oluşturulmasını, işin yavaşlamasına ve gecikmesine imkan vermeden, belirlenen standartlardan sapmaları ortaya çıkaran bir kontrol sisteminin yaratılmasını gerektirir. İletişim sisteminin faal bir biçimde kurulması örgüt üyelerinin ve dışarıdan getirilen profesyonel işgörenlerin, önceden belirlenmiş hedefler yönünde karşılıklı birbirileriyle olan iletişimini daha kolay hale getirecektir (Alayoğlu, 2003: 23).

İşletmelerin etkili bir iletişim sistemine sahip olmaları, belirlenmiş amaç ve hedefler çerçevesinde tüm bireylerin ortak hareket etmelerinde önemli bir role sahiptir. Aksi durumda örgütü oluşturan bireyler arasında anlaşmazlıklar, çatışmalar ve ayrışmaların olması kaçınılmazdır.

## **2.9. İç Denetim Faaliyetleri (Hesap Verebilirlik)**

Uluslararası iç denetim standartlarına göre; iç denetim bir örgütün faaliyetlerini daha da geliştirme ve bu faaliyetlere değer kazandırma amacına sahip bağımsız ve nesnel bir güvence ve kurmaylık faaliyetidir. İç denetim, örgütün risk yönetimi, denetim ve kurumsal yönetim süreçlerinin verimliliğini inceleme ve geliştirme amacı doğrultusunda disiplinli ve sistemli bir anlayışa sahip olarak örgüt hedeflerine ulaşılmasına yardım eder (Darman, 2015: 184).

İç denetim faaliyetleri, işletmelerde kurumsal yönetim uygulamalarının güçlendirilmesinde son derece önemli rol oynamaktadır. İşletmedeki etkin bir iç denetim hizmetinin varlığı, işletmenin kontrol mekanizmalarının sağlıklı bir şekilde çalışmasına yardımcı olabileceği gibi operasyonel risklerin, hilenin ve gelir kayıplarının en aza indirilmesine katkıda bulunur (Doyrangül, 2002:35; Tüm, 2013:94).

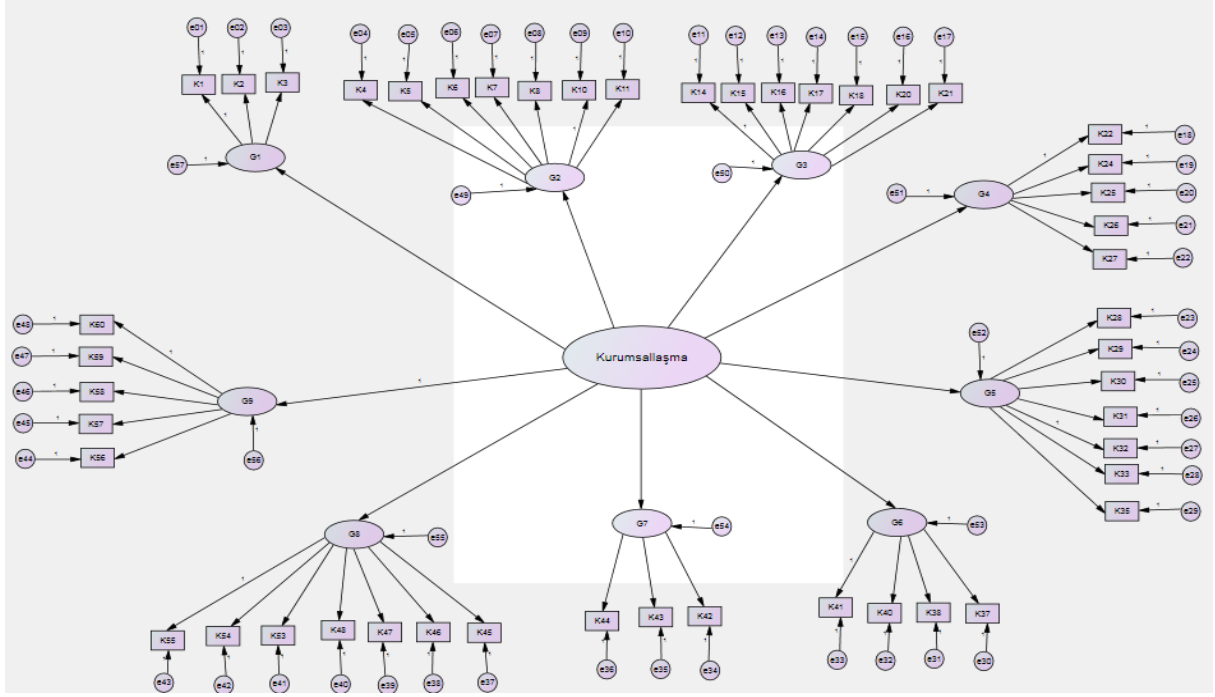
Hesap verme (accountability); bir hususta yetkisini kullanan, karar alan, işlem yapan veya faaliyette bulunan birey veya organın, kullandığı yetkiden, aldığı karardan, yaptığı işlemde ve yürüttüğü faaliyetinden sorumlu tutulabilmesi ve kendisinden açıklama talep edilebilmesidir. İç denetim kapsamında, hesap veren bireyler, sorumluluğu altında bulunan birey ya da organlara; aldıkları kararın, yaptıkları işlemin, kullandıkları yetkinin ve yerine

getirdikleri faaliyetin, şekil ve içerik yönünden mevcut prosedürlere, önceden belirlenen amaçlara, etik kurallara ve iş gereklerine uygun olduğunu kanıtlamakla yükümlüdürler. Hesap soranla hesap verenin kim olduğuna yönelik sorunun yanıtı ise, ilişkinin taraflarına göre farklılık gösterebilmektedir. Örneğin yönetim kurulu, hissedarlara ve öteki paydaşlara hesap vermek zorundadır. Aynı yönetim kurulu, işletmeyi fiili olarak yönetmekte olan tepe yöneticilere hesap soran bir konumdadır. Bu ilişkide de yöneticiler yönetim kuruluna hesap vermektedirler. Yönetim kuruluna hesap veren durumda bulunan yöneticiler ise; işletme içerisindeki birim ve çalışanlara karşı hesap soran kişi konumunda yer almaktadır (Alp ve Kılıç, 2014:61-62).

### **3.Yöntem**

Bu araştırma bir ölçek geliştirme çalışmasıdır. Kurumsallaşma kavramına yönelik ilgili literatür tarandıktan sonra bir model oluşturulmuş ve bu model doğrulayıcı faktör analizi ile test edilmiştir.

Ölçeğin maddeleri oluşturulurken ilk olarak ilgili literatürün taranması sonucu konuyla ilgili ve uyumlu olduğu düşünülen ölçekler (Yağcı ve Çevirgen,2014; Erşahan,2011;Sözbilen,2012; Akyol,2010) incelenmiş ve kurumsallaşmayı oluşturan 9 boyutta açıklayabilecek 60 ifadeye yer verilmiştir. Oluşturulan ölçek formu 30 katılımcıdan oluşan bir pilot uygulama ile analiz edilmiş ve bazı ifadelere yönelik düzeltmeler yapılmıştır. Pilot uygulama sonrasında Karaman ilinde faaliyet gösteren konaklama işletmeleri çalışanlarına 200 işgörene anket uygulaması yapılmış olup analize uygun olan 112 form değerlendirmeye alınmıştır. Araştırmaya katılan işgörenlerin cinsiyet, yaş, eğitim durumu ve görev yaptığı departmanlar açısından farklı gruplar oluşturmaktadır. Elde edilen veriler analiz edilirken öncelikli olarak keşfedici faktör analizi ve sonrasında ise, doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır.



**Şekil-1: Araştırma Modeli**

## 4. Bulgular

### 4.1. Keşfedici Faktör Analiz Sonuçları

Keşfedici Faktör Analizi(KFA) aynı yapıyı ya da niteliği ölçen değişkenleri bir araya toplayarak ölçmeyi az sayıda faktör ile açıklamayı amaçlayan bir istatistiksel tekniktir (Büyüköztürk, 2009). Faktör analizi, tüm veri yapıları için uygun olmayabilir. Verilerin, faktör analizi için uygunluğu Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) katsayısı ve Barlett küresellik(sphericity) testi ile incelenebilir. KMO katsayısının .60'dan büyük olması ve Barlett küresellik (sphericity) testinin anlamlı çıkması verilerin faktör analizi için uygun olduğunu gösterir (Büyüköztürk,2009:126). Bu çalışmada verilerin keşfedici faktör analizi için uygun olup olmadığı KMO katsayısı ve Barlett küresellik testi ile belirlenmiştir. KMO Testi değeri ,890;BartlettSphericity testi değeri 6784,946 ( $p<.001$ ) olarak bulunmuştur. Bu sonuçlar, verilerin faktör analizi için uygun olduğunu göstermektedir.

Bu araştırmada varimax rotasyon kullanılmıştır. KFA sonucunda ölçeğin öz değeri 1'den büyük 9 alt boyuttan oluştuğu, birinci alt boyutun toplam varyansın % 82,68'ini ikinci alt boyutun % 66,21'ini,üçüncü alt boyutun % 56,64 'unu, dördüncü alt boyutun % 65,26'sını, beşinci alt boyutun % 63,53'ünü, altıncı alt boyutun % 65,97'sini, yedinci alt boyutun % 75,75'ini, sekizinci alt boyutun % 61,93'ünü ve dokuzuncu alt boyutun %68,41'ini açıkladığı tespit edilmiştir. Dokuz alt boyut, ölçekteki toplam varyansın % 50,66'sını açıklamaktadır. Tablo 1'de ölçeğin her boyutu için ayrı ayrı yapılan analizler verilmiştir. Analiz sonuçlarına göre,

öncelikle bütün alt boyutların KMO testi sonuçları kabul edilen değer olan ,60'tan büyük çıkmıştır. Bu sonuçlar örneklem çapının yeterli olduğunu göstermektedir.

Ayrıca tüm alt boyutların Bartlett' testi sonuçlarına bakıldığında hepsinin de anlamlı sonuçlar vermiş olması bu ölçek maddelerine faktör analizi yapılmasının doğru olduğunu, verilerin faktör analizi için uygun olduğunu göstermektedir.

Ölçekteki 9 alt boyutun her birinin iç tutarlılık anlamında güvenilirlik katsayılarının  $Max_{\alpha}=0,925$  (profesyonelleşme boyutu) ile  $Min_{\alpha}=0,820$  (yönetim anlayışı ve yönetime katılma boyutu) arasında değişerek yüksek bir oran sergiledikleri görülmektedir.

**Tablo 1: Keşfedici Faktör Analizi Sonuçları**

Alt Boyut	Madde	Faktör yükleri	Öz değer	Açıklanan Varyans oranı %	KMO Değeri	Bartlett Test Sonucu	Cronbach's Alpha
1. İşletme Anayasası	1. İşletmemizde iş ve işleyişe ilişkin tüm ilke ve kuralların yazılı olarak ortaya konulduğu bir işletme anayasası vardır.	,887	2,480	82,682	,720	205,701	,894
	2. İşletme anayasası, işletmede görev yapan tüm personel için geçerlidir.	,939					
	3. İşletme anayasasına işletme sahibi aile üyesi olsun veya olmasın tüm personel uymakla yükümlüdür.	,901					
2. Profesyonelleşme	4. İşletmemizde iş ve işlemler alanında uzman kişiler tarafından yerine getirilmektedir.	,772	5,297	66,215	,917	585,989	,925
	5. İşletmemizde görev, yetki ve sorumluluk dengesi, uzmanlık esasına göre belirlenmektedir.	,811					
	6. İşletmemize personel alımında uzmanlığa dayalı bir seçim ve yerleştirme sistemi.	,874					
	7. İşe yeni alınacak kişilerin belirlenmesinde profesyoneller söz sahibidir.	,827					
	8. İşletmemizde çalışanların terfi ettirilmesi işi yapmalarına ve yeteneklerine göre yapılmaktadır.	,839					
	9. İşletmemizde personele yönelik performans ölçümü ve değerlendirme yapılmaktadır.	,822					
	10. İşletmemizde tüm personele pozisyon ve performansına göre adil bir ücret politikası uygulanmaktadır.	,849					
3. Formel örgüt yapısı	11. İşletmemizde bir işin kim tarafından nerede, ne şekilde, hangi yetki ve sorumluluklar ile yerine getirileceği açık bir biçimde ortaya konulmuştur.	,792	5,098	56,642	,909	513,429	,902
	12. İşletmemizde çalışanların görev, yetki ve sorumlulukları yazılı hale getirilmiştir.	,816					
	13. İşletmemizde prosedürler ve işletme kurallarının anlatıldığı yazılı el kitapçığı bulunmaktadır.	,724					
	14. İşletmemizde çalışma şartları ve güvenlik gibi konularla ilgili çalışanlar için bilgi kitapçığı bulunmaktadır.	,813					

	15. İşletmemizde, kimin kime bağlı olduğunu (ast-üst ilişkilerini) gösteren yazılı bir organizasyon şeması bulunmaktadır.	,779					
	16. İşletmemizde açıkça ve yazılı olarak belirlenmiş personeli seçme ve yerleştirme politikası mevcuttur.	,818					
	17. İşletmemizde yazılı ödüllendirme ve cezalandırma sistemi mevcuttur.	,726					
4. Yetki devri ve yetkilendirme	18. İşletmemizde tüm çalışanlara görev ve sorumlulukları doğrultusunda yetki devri yapılmaktadır.	,840	3,916	65,265	,867	368,480	,891
	19. İşletmemizde gerektiğinde astlara yeterlilikleri oranında yetki devri yapılmaktadır.	,831					
	20. İşletmemizde çalışanlar görevlerini yapabilmek için sık sık üstlerinden izin almak zorunda değildir.	,737					
	21. İşletmemizde astlara verilen sorumluluklar ile yetkiler birbirine denktir.	,860					
	22. İşletmemizde personel, görevini yerine getirme esnasında sorumluluklarını devredebileceği ya da devralacakları kişileri bilir.	,861					
5. Stratejik planlama süreci	23. İşletmemizin yazılı bir misyon ifadesi vardır.	,861	5,718	63,533	,918	728,876	,855
	24. İşletmemizin yazılı misyon ifadesi herkes tarafından bilinir.	,853					
	25. İşletmemizin yazılı bir vizyon ifadesi vardır.	,888					
	26. İşletmemizin yazılı vizyon ifadesi herkes tarafından bilinir.	,857					
	27. İşletmemizin genel ve özel hedefleri bellidir.	,830					
	28. İşletmemizde planlar yapılırken her zaman uzun vadeli düşünülür.	,852					
	29. İşletme içindeki bölümlerde ve farklı (alt/üst) düzeylerde iyi bir amaç uyumu vardır.	,804					
6. Yönetim anlayışı ve yönetime katılma	30. İşletmemizde çalışanlar işletmenin örgütsel hedeflerini açıkça bilirler.	,874	3,299	65,974	,861	272,809	,820
	31. İşletmemizde demokratik bir yönetim anlayışı mevcuttur.	,858					
	32. İşletmemizde tüm çalışanlar işletme süreçlerine dâhil edilmektedir.	,877					
	33. İşletmenin genelini ilgilendiren konularda sadece yöneticilerin değil diğer çalışanların da görüşü alınır.	,795					
7. Karar alma şekli	34. İşletmemizde iş ve işlemlere ilişkin kararlar ilgili çalışanların katılımı ile alınmaktadır.	,854	2,273	75,758	,724	132,329	,840
	35. İşletmemizde stratejik kararların alınmasında mümkün olduğunca çok çalışanın görüşleri alınır.	,880					
	36. İşletmemizde kararlar katılımcı ve uzlaşmaya dayalı bir şekilde alınır.	,877					
8. Etkin bir iletişim sisteminin	37. İşletmemizde çok yönlü bir iletişim sistemi vardır.	,797	4,955	61,939	,884	540,929	,912
	38. İşletmemizde tüm bireyler aracısız birbirleriyle iletişim kurar.	,821					
	39. Çalışanlar arasında zor konularda bile anlaşma sağlamak kolaydır.	,752					

	40. Çalışanlar arasında işleri yapmanın doğru ve yanlış yolları ile ilgili açık bir anlaşma vardır.	,817					
	41. İşletmemizde çalışanlar üstleriyle rahatlıklar iletişime geçebilirler.	,808					
	42. İşletmemizde departman amirleri tarafından verilen talimatlar kısa bir sürede astlara ulaşır.	,782					
	43. İşletmemizde yöneticiler çalışanlarla, iş ile ilgili bilgileri verebilmek için sürekli iletişim halindedirler.	,789					
9. İç denetim faaliyetleri (hesap verebilirlik)	44. İşletmemizde iç denetim uygulanmaktadır.	,854	3,421	68,411	,832	291,611	,883
	45. İşletmemizde işlerin aksamadan yürütülmesi için departmanlar sürekli kendilerini kontrol ederler.	,855					
	46. İşletmemizle ilgili bilgilere ilgili kişi ve kuruluşlarca ulaşılabilirlik.	,818					
	47. İşletmemiz, paydaşlarına (hissedar, müşteri, kamu kurumları vs) karşı her konuda açıklayıcıdır.	,832					
	48. İşletme ile ilgili sonuçlar herkesle paylaşılır.	,774					

#### 4.2. Doğrulayıcı Faktör Analiz (DFA) Sonuçları

Ölçeği oluşturan maddelerin, hangi faktör altında toplandığını keşfetmek için KFA yapıldıktan sonra, ölçeğin öngörülen kuramsal yapısını doğrulamak için de Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA) yapılmıştır. DFA, daha önce belirlenmiş ölçeklerin özgün yapısının toplanan veri ile doğrulanıp doğrulanmadığını tespit etmek amacıyla yapılmaktadır. Araştırmacının bir ölçeği DFA ile doğrulaması, o ölçeğin geçerli bir ölçek olduğuna işaret eder. Bir araştırmada uygulanacak temel analizlerden önce DFA uygulanarak ölçeklerin geçerliliğine dair kanıtlar sunulması yaygın kabul gören bir anlayıştır (Gürbüz ve Şahin, 2016: 334).

**Tablo 2: Kurumsallaşma Ölçeğinin Doğrulayıcı Faktör Analizi Bulguları**

Boyutlar	Maddeler	Tahmin	Standart Tahmin	Standart Hata	Kritik Değer	P
İşletme Anayasası	1. İşletmemizde iş ve işleyişe ilişkin tüm ilke ve kuralların yazılı olarak ortaya konulduğu bir işletme anayasası vardır.	1	0,804			
	2. İşletme anayasası, işletmede görev yapan tüm personel için geçerlidir.	1,201	0,933	0,105	11,447	***
	3. İşletme anayasasına işletme sahibi aile üyesi olsun veya olmasın tüm personel uymakla yükümlüdür.	1,155	0,852	0,112	10,351	***

Profesyonelleşme	4. İşletmemizde iş ve işlemler alanında uzman kişiler tarafından yerine getirilmektedir.	0,865	0,742	0,099	8,704	***
	5. İşletmemizde görev, yetki ve sorumluluk dengesi, uzmanlık esasına göre belirlenmektedir.	0,808	0,761	0,09	9,011	***
	6. İşletmemize personel alımında uzmanlığa dayalı bir seçim ve yerleştirme sistemi.	1,023	0,842	0,098	10,453	***
	7. İşe yeni alınacak kişilerin belirlenmesinde profesyoneller söz sahibidir.	0,978	0,792	0,103	9,501	***
	8. İşletmemizde çalışanların terfi ettirilmesi işi yapmalarına ve yeteneklerine göre yapılmaktadır.	1,114	0,839	0,108	10,305	***
	9. İşletmemizde personele yönelik performans ölçümü ve değerlendirme yapılmaktadır.	1	0,802			
	10. İşletmemizde tüm personele pozisyon ve performansına göre adil bir ücret politikası uygulanmaktadır	1,142	0,82	0,114	9,971	***
Formel Örgüt Yapısı	11. İşletmemizde bir işin kim tarafından nerede, ne şekilde, hangi yetki ve sorumluluklar ile yerine getirileceği açık bir biçimde ortaya konulmuştur.	1	0,788			
	12. İşletmemizde çalışanların görev, yetki ve sorumlulukları yazılı hale getirilmiştir.	0,994	0,661	0,114	8,701	***
	13. İşletmemizde prosedürler ve işletme kurallarının anlatıldığı yazılı el kitapçığı bulunmaktadır.	0,972	0,773	0,134	7,238	***
	14. İşletmemizde çalışma şartları ve güvenlik gibi konularla ilgili çalışanlar için bilgi kitapçığı bulunmaktadır.	1,089	0,772	0,121	8,994	***
	15. İşletmemizde, kimin kime bağlı olduğunu (ast-üst ilişkilerini) gösteren yazılı bir organizasyon şeması bulunmaktadır.	1,102	0,651	0,131	8,423	***
	16. İşletmemizde açıkça ve yazılı olarak belirlenmiş personeli seçme ve yerleştirme politikası mevcuttur.	0,984	0,812	0,106	9,241	***
	17. İşletmemizde yazılı ödüllendirme ve cezalandırma sistemi mevcuttur	0,889	0,753	0,125	7,091	***
Yetki Devri Ve Yetkilendirme	18. İşletmemizde tüm çalışanlara görev ve sorumlulukları doğrultusunda yetki devri yapılmaktadır	1	0,65			
	19. İşletmemizde gerektiğinde astlara yeterlilikleri oranında yetki devri yapılmaktadır.	0,934	0,801	0,095	9,812	***
	20. İşletmemizde çalışanlar görevlerini yapabilmek için sık sık üstlerinden izin almak zorunda değildir.	0,889	0,817	0,119	7,454	***
	21. İşletmemizde astlara verilen sorumluluklar ile yetkiler birbirine denktir.	1,089	0,85	0,102	10,716	***
	22. İşletmemizde personel, görevini yerine getirme esnasında sorumluluklarını devredebileceği ya da devralacakları kişileri bilir.	0,997	0,831	0,096	10,358	***
Stratejik Planlama Süreci	23. İşletmemizin yazılı bir misyon ifadesi vardır.	1,074	0,843	0,101	10,672	***
	24. İşletmemizin yazılı misyon ifadesi herkes tarafından bilinir.	1,086	0,891	0,103	10,572	***
	25. İşletmemizin yazılı bir vizyon ifadesi vardır.	1,089	0,851	0,097	11,23	***
	26. İşletmemizin yazılı vizyon ifadesi herkes tarafından bilinir.	0,986	0,86	0,095	10,374	***
	27. İşletmemizin genel ve özel hedefleri bellidir.	1	0,795			



Yönetim Anlayışı Ve Yönetime Katılma	28. İşletmemizde planlar yapılırken her zaman uzun vadeli düşünülür.	1,006	0,819	0,101	9,949	***
	29. İşletme içindeki bölümlerde ve farklı (alt/üst) düzeylerde iyi bir amaç uyumu vardır.	1,098	0,923	0,123	8,908	***
	30. İşletmemizde çalışanlar işletmenin örgütsel hedeflerini açıkça bilirler.	1,014	0,824	0,109	9,279	***
	31. İşletmemizde demokratik bir yönetim anlayışı mevcuttur.	1,063	0,811	0,112	9,465	***
	32. İşletmemizde tüm çalışanlar işletme süreçlerine dâhil edilmektedir.	1,028	0,852	0,104	9,881	***
Karar Alma Şekli	33. İşletmenin genelini ilgilendiren konularda sadece yöneticilerin değil diğer çalışanların da görüşü alınır.	1	0,771			
	34. İşletmemizde iş ve işlemlere ilişkin kararlar ilgili çalışanların katılımı ile alınmaktadır.	0,933	0,77	0,103	9,082	***
	35. İşletmemizde stratejik kararların alınmasında mümkün olduğunca çok çalışanın görüşleri alınır.	1	0,816			
Etkin Bir İletişim Sisteminin Oluşturulması	36. İşletmemizde kararlar katılımcı ve uzlaşmaya dayalı bir şekilde alınır.	0,988	0,798	0,104	9,535	***
	37. İşletmemizde çok yönlü bir iletişim sistemi vardır.	1,058	0,712	0,108	9,808	***
	38. İşletmemizde tüm bireyler aracısız birbirleriyle iletişim kurar.	0,975	0,75	0,11	8,881	***
	39. Çalışanlar arasında zor konularda bile anlaşma sağlamak kolaydır.	0,979	0,815	0,119	8,218	***
	40. Çalışanlar arasında işleri yapmanın doğru ve yanlış yolları ile ilgili açık bir anlaşma vardır.	1,034	0,699	0,113	9,131	***
	41. İşletmemizde çalışanlar üstleriyle rahatlıklar iletişime geçebilirler.	0,884	0,676	0,115	7,713	***
	42. İşletmemizde departman amirleri tarafından verilen talimatlar kısa bir sürede astlara ulaşır.	0,927	0,773	0,115	8,033	***
İç Denetim Faaliyetleri (Hesap Verebilirlik)	43. İşletmemizde yöneticiler çalışanlarla, iş ile ilgili bilgileri verebilmek için sürekli iletişim halindedirler.	1	0,791			
	44. İşletmemizde iç denetim uygulanmaktadır.	1,019	0,788	0,131	7,792	***
	45. İşletmemizde işlerin aksamadan yürütülmesi için departmanlar sürekli kendilerini kontrol ederler.	1,115	0,847	0,134	8,316	***
	46. İşletmemizle ilgili bilgilere ilgili kişi ve kuruluşlarca ulaşılabilir.	0,98	0,79	0,126	7,799	***
	47. İşletmemiz, paydaşlarına (hissedar, müşteri, kamu kurumları vs) karşı her konuda açıklayıcıdır.	0,973	0,738	0,133	7,316	***
	48. İşletme ile ilgili sonuçlar herkesle paylaşılır.	1	0,692			

Her istatistiksel sonuç çıkarım yönteminde olduğu gibi, doğrulayıcı faktör analizinde de modelin uyum iyiliğinin testi yapılır. Uyum iyiliği için geliştirilen çok sayıda test istatistikleri vardır.

DFA'da ise tek bir testin sonucuna göre değil, çeşitli uyum indeks sonuçlarına göre modelin teori ile uyumlu olup olmadığı kararı verilir. Modelde maddelerin faktör yükleri çok iyi çıksa bile uyum indekslerinin normal değerleri yakalayamayabilir. Bu uyum indeksleri  $\chi^2$ ,  $\chi^2/sd$ , GFI, AGFI, RMSEA, RMR, SRMR gibi isimler alır (Çapık, 2014: 199). Bu çalışmada literatürde

yaygın olarak kullanılan uyum iyiliği istatistiklerinden dördü ( $\chi^2/df$ , GFI, CFI, RMSEA) kullanılmıştır.

**Tablo 3: Modele İlişkin İdeal Uyum İstatistiği Değerleri**

İndeks	Mükemmel uyum değerleri	Kabul edilebilir uyum değerleri
$\chi^2/df$	<2	<5
GFI	>0,95	>0,90
CFI	>0,95	>0,90
RMSEA	<0,05	<0,10

Kaynaklar: Aytaç ve Öngen,2012; Çapık,2014; Çintaş Yıldız ve Yavuz, 2012; Türkmen,2012.

**Tablo 4: Kurumsallaşma Ölçeğine Yönelik Doğrulayıcı Faktör Analizi Uyum İstatistikleri**

$\chi^2/df$	GFI	CFI	RMSEA
1,975	0,903	0,906	0,044

Tablo 3 ve Tablo 4 birlikte incelendiğinde Ki - Kare / Sd indeksi:  $1,975 < 2$  olduğu için mükemmel bir uyumu, Uyum İyiliği İndeksi (GFI) : $0,903 < 0,90$  olduğu için kabul edilebilir seviyede bir uyumu , Karşılaştırmalı Uyum İndeksi (CFI):  $0,906 < 0,90$  olduğu için kabul edilebilir düzeyde bir uyumu ve Kök Ortalama Kare Yaklaşım Hatası (RMSEA):  $0,044 < 0,10$  olduğu için kabul edilebilir bir uyumu göstermektedir. Sonuç olarak elde edilen bu uyum indeksleri modelin iyi bir uyuma sahip olduğunu ortaya koymaktadır.

### Sonuç

Kurumsallaşma kavramı, günümüzde işletmelerin rekabet edebilme ve hayatta kalabilmek için başvurduğu önemli bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Kısaca işletme faaliyetlerini bireylerden bağımsız, sistem ve kural temelli bir süreç olarak devam ettirmeyi amaçlayan kurumsallaşma; ister imalat sanayi olsun ister turizm gibi hizmet sektörleri olsun birçok alanda kendini göstermektedir. Birçok büyük ve büyümekte olan işletmenin kurumsallaşma sürecini tamamlamış ve emin adımlarla yoluna devam ettiği görülmektedir. Bu çalışmanın amacı işletmelerin kurumsallaşma düzeylerini belirlemek için bir ölçek geliştirmektir.

Ölçek geliştirme sürecinde öncelikle kurumsallaşma ile ilgili alan yazını taranmış ve uzman görüşleri neticesinde 60 maddelik bir madde havuzu oluşturulmuştur. Bu maddeler Karaman’da konaklama işletmelerinde çalışan 112 işgörene uygulanmıştır. İşgörenlerden, maddelerde verilen ifadelere göre görev yaptıkları otel işletmesini değerlendirmeleri istenmiştir. Madde havuzu, gerekli analizler sonucunda “işletme anayasası”, “profesyonelleşme”, “formel örgüt yapısı”, “yetki devri ve yetkilendirme”, “stratejik planlama

süreci”, “yönetim anlayışı ve yönetime katılma”, “kara alma şekli”, “etkin bir iletişim sisteminin oluşturulması”, “iç denetim faaliyetleri(hesap verebilirlik)” olmak üzere 9 alt boyut ve 48 maddelik bir ölçek haline getirilmiştir. Ölçeğin toplamdaki Cronbach’s alpha değeri .98’dir. Alt boyutların değerleri ise şöyledir: “işletme anayasası”, .89; “profesyonelleşme”, .92; “formel örgüt yapısı”, .90; “yetki devri ve yetkilendirme”, .89; “stratejik planlama süreci” .85; “Yönetim anlayışı ve yönetime katılma”, .82; “karar alma şekli”, .84; “etkin bir iletişim sisteminin oluşturulması”, .91; “iç denetim faaliyetleri(hesap verebilirlik)”, .88 ‘dir. Bu sonuçlar, ölçeğin tamamının ve alt boyutlarının Croanbach’s alpha katsayısının yüksek olduğunu göstermektedir.

Ölçeğin analizleri SPSS 19.0. kullanılarak yapılmıştır. Analiz sonuçlarına göre KMO Testi değeri ,890; Bartlett Sphericity testi değeri  $X^2= 6784,946$  ( $p<.001$ ) olarak bulunmuştur. Bu sonuçlar, verilerin faktör analizi için uygun olduğunu göstermektedir bu sonuçlardan hareketle keşfedici faktör analizi (KFA) yapılmıştır. KFA sonuçlarına göre 48 maddeden oluşan ve 9 alt boyutlu bir ölçek elde edilmiştir.

Keşfedici Faktör Analizi’nden sonra ölçeğin dokuz alt boyutlu yapısı Doğrulayıcı Faktör Analizi(DFA) ile test edilmiştir. DFA Amos paket programı kullanılarak yapılmıştır. Tablo 4’te verilen analiz sonuçlarına göre elde edilen uyum iyiliği değerleri; Ki - Kare / Sd indeksi: ( $X^2 =1,975$ ), Uyum İyiliği İndeksi (GFI =0,903), Karşılaştırmalı Uyum İndeksi (CFI= 0,906) Kök Ortalama Kare Yaklaşım Hatası (RMSEA= 0,044) önerilen dokuz faktörlü modelin veri ile uyumlu olduğu ve kabul edilebilir olduğunu göstermektedir. Bu sonuçlar, araştırmadan elde edilen verilerin kurumsallaşma ölçeğinin öngörülen kuramsal yapısı (dokuz faktörlü model) ile uyumunu göstermiştir. Geçerlik ve güvenilirlik analizlerinin sonucunda ölçeğin, konaklama işletmelerinin kurumsallaşma düzeylerini ölçebilecek nitelikte olduğu söylenebilir.

### **Kaynakça**

- AKYOL, C. (2010). *Turizm Sektöründe Faaliyet Gösteren Aile İşletmelerinde Yaşanan Kurumsallaşma Sorunları; İstanbul’da Bir Araştırma*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi ) Sakarya: Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- ALAYOĞLU, N. (2003). *Aile Şirketlerinde Yönetim ve Kurumsallaşma*, İstanbul: Müsiad Yay.
- ALP, A. ve KILIÇ, S. (2014). *Kurumsal Yönetim, Nasıl Yönetilmeli?* İstanbul:Doğan Kitap.

- AKAT, İ. ve ATILGAN, T. (1992). Sanayi İşletmelerinde Kurumlaşma ve Şirket Kültürü, TOBB Yayın No:226, *Ekonomik ve Sosyal Sorunlar-Çözüm Önerileri Dizisi: 4*. Ankara.
- APAYDIN, F. (2008). Kurumsallaşmanın Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin Performansına Etkileri, *Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt 4, Sayı 7, S. 121-145.
- AYTAÇ, M ve ÖNGEN, B. (2012). Doğrulamalı Faktör Analizi İle Yeni Çevresel Paradigma Ölçeğinin Yapı Geçerliliğinin İncelenmesi. *İstatistikçiler Dergisi*, Sayı 5, S. 14-22.
- BARTLE, P. (2015). Katılımcı Yönetim: Kurumsal Karar Almaya Çalışanların Katkılarının Arttırılmasına Dair Metodlar. <http://cec.vcn.bc.ca/gcad/modules/pm-pmtu.htm> (28.09.2016).
- BEZİRCİ, M.K. (2015). Kurumsallaşma nedir ne değildir?  
[http://www.marmarasps.com.tr/images/makale\\_kapak/e9a2bf440c60636914697685af9ba8f4.pdf](http://www.marmarasps.com.tr/images/makale_kapak/e9a2bf440c60636914697685af9ba8f4.pdf)(30.09.2016)
- BİLGİN, N. (2007). *Aile Şirketleri Kurumsallaşma Eğilimleri: Ankara Kobi Örneği*, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Ankara: Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- BOZKURT, Ö ve BOZKURT, İ. (2010). Kurumsallaşmış Aile İşletmelerinde Çalışanların Girişimcilik Profilinin Belirlenmesine Yönelik Bir Çalışma: Sakarya İli Örneği. Karaelmas Üniversitesi 9. Ulusal İşletmecilik Kongresi Bildiri Kitabı S. 61-67.
- BÜYÜKÖZTÜRK, Ş. (2009). *Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı*. Pegem Akademi, Ankara.
- ÇAPIK, C . (2014). Geçerlik Ve Güvenirlik Çalışmalarında Doğrulamalı Faktör Analizinin Kullanımı, *Anadolu Hemşirelik ve Sağlık Bilimleri Dergisi*, Cilt 17, Sayı 3, S.196-205.
- ÇİNTAŞ YILDIZ, D.ve YAVUZ, M. (2012). Etkili Konuşma Ölçeği: Bir Ölçek Geliştirme Çalışması, *Turkish Studies International Periodical For the Languages, Literature and History of Turkish or Turkic* Vol 7, No 2, S. 319-334.
- DARMAN, G. M. (2015). *Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma Kılavuzu*. Kurumsal Yönetim Ve Sürdürülebilirlik Merkezi Yayını.

- DEMİR, C. ve YILMAZ, M. K. (2010). Stratejik Planlama Süreci ve Örgütler Açısından Önemi. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt 25 Sayı 1, S. 69-88.
- DOYRANGÖL, C.N. (2002) İşletme Çevresindeki Olumsuz Gelişmeler Karşısında İç Denetimin Yeri Ve Önemi, *Mali Çözüm Dergisi*, Sayı 12, S.60.
- ER, G. (2013). *Kurum İçi İletişimi Geliştirmede İletişim Temalı Hizmet İçi Eğitimlerin Rolü Ankara Esenboğa Havalimanı Devlet Hava Meydanları İşletmesi Üzerine Bir Değerlendirme*,( Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi) Ankara: Başkent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- ERŞAHAN, E. (2011). *İşletmelerde karar alma: konaklama işletmelerinde bir alan çalışması*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi) Kahramanmaraş: Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- GÜRBÜZ, S. ve ŞAHİN, F. (2016) *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri: Felsefe-Yöntem-Analiz*, Ankara.Seçkin Yayıncılık.
- GÜROL, Y. (2011). *Örgütlerde Kurumsallaşmanın Temelleri*. İstanbul: Beta Basım.
- KARAVARDAR, G. (2011). Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma,Yetki Devri Ve Belirsizliğe Tolerans. *Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt 1, Sayı 1, S.157-179.
- KARPUZOĞLU E. (2001).*Büyüyen ve Gelişen Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma*. Hayat Yayınevi, İstanbul.
- KEBECİ, T.(2011). *Aile Şirketlerinde Yönetim Anlayışı ve Kurumsallaşma*. İstanbul: İkinci Adam Yayınları.
- KOÇ, H. ve TOPALOĞLU, M. (2010). *Yönetim Bilimi*. Seçkin Yayıncılık. Ankara
- KOÇEL, T. (2010). *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul:Beta Yayıncılık.
- ORTİZ, E. F., Gorita, I. ANDVİSLYKH, V. (2004). Delegation Of Authority And Accountability. Part II Series On Managing For Results In The United Nations System: Joint Inspection Unit, Geneva.
- PUGH, D. S., HICKSON D. J., HİNING, C. R. And TURNER, C. (1969). The Context of OrganizationStructures *Administrative Science Quarterly*, Vol 14 No 1. P. 91-114.

- SÖZBİLEN, G. (2012). *Kurumsallaşmanın Konaklama İşletmelerinin Kurumsal Girişimcilik Düzeyleri Üzerine Etkisi: Nevşehir İlinde Bir Uygulama*. Nevşehir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamı Yüksek Lisans Tezi, Nevşehir.
- ŞAHMAN,İ.,TENGİLİMOĞLU, D. ve IŞIK, O. (2008). Özel Hastanelerde Yönetimin Profesyonelleşmesinin Kurumsallaşma Sürecindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Alan Çalışması. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt 2, Sayı 10, S. 1-23.
- TAŞ, Y.,ve AKDEMİR, A., (2005). “Hastane Organizasyonlarında Kurumsallaşma ve Bunu Etkileyen Faktörler”, <http://www.sabem.saglik.gov.tr/AkademikMetinler/linkdetail.aspx?id=3052>
- TÜM, K. (2013). Kurumsal Yönetim, İç Denetim ve İç Denetimin Kalitesi: Kalite Güvence ve Geliştirme Programı, *Çukurova Üniversitesi İİBF Dergisi*, Cilt 17 Sayı 2, 93-112.
- TÜRKMEN, M. (2012).Öznel İyi Oluşun Yapısı ve Ana baba Tutumları, Özsaygı Ve Sosyal Destekle İlişkisi: Bir Model Sınaması,*Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi Cilt 5, Sayı 1, S. 41-73.*
- YAĞCI, E. ve ÇEVİRGEN, A. (2014). Kurumsallaşma Düzeyi ve İşletme Yapısı Arasındaki İlişki: Türkiye’deki Beş Yıldızlı Otellerde Bir Araştırma. *Gazi Üniversitesi 15. Ulusal Turizm Kongresi bildiri kitabı*, S.1249-1264.
- YAZICIOĞLU, İ. ve KOÇ, H. (2009). Aile İşletmelerinin Kurumsallaşma Düzeylerinin Belirlenmesine Yönelik Karşılaştırmalı Bir Araştırma, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Sayı 21, S.497-507.
- YÜCEL,R., GÖKDENİZ, İ. ve ERBAŞI,A. (2006). İşletmelerde Karar Verme Sürecinde Populasyon Ekolojisi Yaklaşımından Yararlanılması. *Selçuk Üniversitesi Karaman İ.İ.B. F. Dergisi*, Cilt 11 Sayı 9 S.211-219.
- ZAIM, S.,ZAIM, H.,KESKİN, S. ve TETİK, S. (2012). *Kobiler İçin, Şirket Anayasasının Önemi ve Oluşturulması*. İstanbul Ticaret Odası Yayını. İstanbul.