

AKDENİZ ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

Nuray TÜRKOĞLU

KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE KURUMSALLAŞMA, ENTELEKTÜEL SERMAYE  
VE REKABET GÜCÜ İLİŞKİSİNİN İNCELENMESİ

Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Ana Bilim Dalı  
Doktora Tezi

Antalya, 2016

AKDENİZ ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

Nuray TÜRKOĞLU

KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE KURUMSALLAŞMA, ENTELEKTÜEL SERMAYE  
VE REKABET GÜCÜ İLİŞKİSİNİN İNCELENMESİ

Danışman

Prof. Dr. Beykan ÇİZEL

Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Ana Bilim Dalı  
Doktora Tezi

Antalya, 2016

Akdeniz Üniversitesi  
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğüne,

Nuray TÜRKOĞLU'nun bu çalışması jürimiz tarafından Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Ana Bilim Dalı Doktora Programı tezi olarak kabul edilmiştir.

Başkan : Doç. Dr. Cem Oktay GÜZELLER (İmza)

Üye (Danışmanı) : Prof. Dr. Beykan ÇİZEL (İmza)

Üye : Prof. Dr. Nilgün ANAFARTA (İmza)

Üye : Doç. Dr. Ebru İÇİGEN (İmza)

Üye : Yrd. Doç. Dr. Gürkan AKDAĞ (İmza)

Tez Başlığı : Konaklama İşletmelerinde Kurumsallaşma, Entelektüel Sermaye ve Rekabet Gücü İlişkisinin İncelenmesi

Onay: Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

Tez Savunma Tarihi : 09/06/2016

Mezuniyet Tarihi : 30/06/2016

Prof. Dr. Zekeriya KARADAVUT  
Müdür

## AKADEMİK BEYAN

Doktora Tezi olarak sunduğum “Konaklama İşletmelerinde Kurumsallaşma, Entelektüel Sermaye ve Rekabet Gücü İlişkinin İncelenmesi” adlı bu çalışmanın, akademik kural ve etik değerlere uygun bir biçimde tarafımda yazıldığını, yararlandığım bütün eserlerin kaynakçada gösterildiğini ve çalışma içerisinde bu eserlere atıf yapıldığını belirtir; bunu şerefimle doğrularım.

...../...../ 2016

**Nuray TÜRKOĞLU**

İmza

## İÇİNDEKİLER

ŞEKİLLER LİSTESİ .....	iv
TABLolar LİSTESİ .....	v
KISALTMALAR LİSTESİ .....	vii
ÖZET .....	viii
SUMMARY .....	ix
ÖNSÖZ .....	x
GİRİŞ.....	1

### BİRİNCİ BÖLÜM

#### KURUMSALLAŞMA

1.1 Kurumsallaşma Kavramı .....	2
1.2 Örgütlerde Kurumsallaşma Yaklaşımları .....	6
1.2.1 Rasyonel Kurumsallaşma Yaklaşımı .....	7
1.2.2 Kurumsallaşma Analizi Yaklaşımı.....	9
1.2.3 İşletmeleri Kurumsallaşmaya Zorlayan Çevresel Baskılar .....	11
1.3 Kurumsallaşma Süreci .....	12
1.4 Kurumsallaşmanın Ölçümünde Kullanılan Boyutlar.....	14
1.4.1 Formalleşme .....	15
1.4.2 Profesyonelleşme .....	17
1.4.3 Örgüt Kültürü .....	18
1.4.4 Sosyal Sorumluluk .....	22
1.4.5 Şeffaflık.....	28
1.4.6 Tutarlılık.....	30

### İKİNCİ BÖLÜM

#### ENTELEKTÜEL SERMAYE

2.1 Entelektüel Sermaye Kavramı .....	31
2.2 Entelektüel Sermayenin Gelişimi .....	36
2.3 Entelektüel Sermayenin Ölçümünde Kullanılan Boyutlar.....	39
2.3.1 İnsan Sermayesi.....	41
2.3.2 Yapısal Sermaye.....	42
2.3.3 Müşteri Sermayesi.....	44
2.4 Entelektüel Sermayenin Ölçülmesi ve Raporlanması.....	45

2.4.1	Entelektüel Sermayeyi İşletme Bazında Ölçmede Kullanılan Yöntemler .....	45
2.4.1.1	Piyasa Değerinin Defter Değerine Oranı .....	46
2.4.1.2	Tobin Q Modeli .....	46
2.4.1.3	Maddi Olmayan Varlıkların Değerinin Hesaplanması .....	47
2.4.2	Entelektüel Sermayeyi Bileşen Bazında Ölçmede Kullanılan Yöntemler .....	48
2.4.2.1	Dengeli Puan Kartı (Balanced Scorecard) .....	49
2.4.2.2	Skandia Klavuz Modeli .....	50
2.4.2.3	Maddi Olmayan Varlıkları İzleme Modeli .....	51

## **ÜÇÜNCÜ BÖLÜM**

### **REKABET GÜCÜ**

3.1	Rekabet Gücü Kavramı.....	53
3.2	Rekabet Gücünü Belirleyen Unsurlar .....	55
3.2.1	Pazar Payı.....	55
3.2.2	Maliyet .....	56
3.2.3	Finansal Durum .....	57
3.2.4	Hizmet Kalitesi ve Müşteri Memnuniyeti.....	58
3.2.5	İmaj ve İtibar .....	59
3.2.6	Örgütsel Bağlılık ve Sadakat.....	59
3.2.7	Sürdürülebilir Rekabet Üstünlüğü.....	60

## **DÖRDÜNCÜ BÖLÜM**

### **KURUMSALLAŞMA, ENTELEKTÜEL SERMAYE VE REKABET GÜCÜ İLİŞKİSİNİN İNCELENMESİ: ANTALYA'DA FAALİYET GÖSTEREN 4 VE 5 YILDIZLI KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE BİR ARAŞTIRMA**

4.1	Kurumsallaşma, Entelektüel Sermaye ve Rekabet Gücü İlişkisi.....	63
4.2	Araştırmanın Amacı ve Önemi .....	72
4.3	Araştırma Modeli ve Hipotezleri .....	73
4.4	Evren ve Örneklem .....	74
4.5	Veri Toplama Araçları .....	76
4.5.1	Ölçek Geliştirme Süreci .....	77
4.5.2	Kurumsallaşma Ölçeği .....	78
4.5.3	Entelektüel Sermaye Ölçeği.....	79
4.5.4	Rekabet Gücü Ölçeği .....	80

4.6	Verilerin Toplanması .....	80
4.7	Verilerin Analizi .....	81
4.7.1	Güvenirlilik Analizleri.....	86
4.7.1.1	Kurumsallaşma Ölçeğinin Güvenirlilik Analizi .....	88
4.7.1.2	Entelektüel Sermaye Ölçeğinin Güvenirlilik Analizi .....	91
4.7.1.3	Rekabet Gücü Ölçeğinin Güvenirlilik Analizi.....	93
4.7.2	Geçerlilik Analizleri.....	93
4.7.2.1	Kapsam (Translation) Geçerliliği .....	95
4.7.2.2	Ölçüt/Kriter (Criterion-Related) Geçerliliği .....	96
4.7.2.3	Kurumsallaşma Ölçeğinin Faktör Analizleri .....	96
4.7.2.4	Entelektüel Sermaye Ölçeğinin Faktör Analizleri.....	103
4.7.2.5	Rekabet Gücü Ölçeğinin Faktör Analizleri .....	109
4.8	Araştırma Bulguları .....	111
4.8.1	Demografik Değişkenler ile İlgili Bulgular .....	111
4.8.2	Araştırmanın Hipotezlerinin Sınanması .....	113
	<b>SONUÇ .....</b>	<b>119</b>
	<b>KAYNAKÇA.....</b>	<b>128</b>
	<b>EK 1- Anket Formu .....</b>	<b>151</b>
	<b>ÖZGEÇMİŞ .....</b>	<b>155</b>

## ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 2.1 Bilgi Hiyerarşisi .....	32
Şekil 2.2 Evrensel Entelektüel Sermaye Raporu .....	51
Şekil 3.1 İşletme Başarı Zinciri .....	58
Şekil 4.1 Araştırma Modeli .....	74
Şekil 4.2 Kurumsallaşma Ölçme Modeli.....	100
Şekil 4.3 Entelektüel Sermaye Ölçme Modeli.....	106
Şekil 4.4 Rekabet Gücü Ölçme Modeli .....	110



## TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 2.1 Entelektüel Sermayenin Dönemler Bazında Gelişim Periyodu .....	39
Tablo 2.2 Entelektüel Sermayenin Sınıflandırılması Üzerine Modeller .....	40
Tablo 2.3 Entelektüel Sermaye Raporlama Yöntemleri .....	49
Tablo 2.4 Maddi Olmayan Varlıkları İzleme Göstergeleri.....	52
Tablo 4.1 Antalya İlinde Faaliyet Gösteren Konaklama İşletmelerinin Beldelere Göre Dağılımı .....	75
Tablo 4.2 Kurumsallaşma Ölçeği ile İlgili Soru Formunda Kullanılan Tutum İfadelerinin Yazarlara Göre Yüzdelerlik Dağılımı.....	79
Tablo 4.3 Entelektüel Sermaye Ölçeği ile İlgili Soru Formunda Kullanılan Tutum İfadelerinin Yazarlara Göre Yüzdelerlik Dağılımı.....	79
Tablo 4.4 Rekabet Gücü Ölçeği ile İlgili Soru Formunda Kullanılan Tutum İfadelerinin Yazarlara Göre Yüzdelerlik Dağılımı.....	80
Tablo 4.5 Uyum İyiliği İndeksleri .....	83
Tablo 4.6 En Sık Kullanılan Uyum İyiliği İndeksleri ve Kriterleri.....	84
Tablo 4.7 Kurumsallaşma Ölçüm Modeline İlişkin Güvenilirlik Test Sonuçları .....	89
Tablo 4.8 Kurumsallaşma Ölçüm Modeline İlişkin İfadeler Arası Korelasyonlar.....	90
Tablo 4.9 Entelektüel Sermaye Ölçüm Modeline İlişkin Güvenilirlik Test Sonuçları .....	91
Tablo 4.10 Entelektüel Sermaye Ölçüm Modeline İlişkin İfadeler Arası Korelasyonlar .....	92
Tablo 4.11 Rekabet Gücü ölçüm Modeline İlişkin Güvenilirlik Test Sonuçları.....	93
Tablo 4.12 Rekabet Gücü Ölçüm Modeline İlişkin İfadeler Arası Korelasyonlar.....	93
Tablo 4.13 Kurumsallaşma Ölçeğine İlişkin Açımlayıcı Faktör Analizi Bulguları .....	97
Tablo 4.14 Kurumsallaşma Ölçüm Modeline İlişkin Uyum İndeksleri .....	101
Tablo 4.15 Kurumsallaşma Madde Faktör Yükleri, t Değerleri, Hata Varyansları ve Açıklanan Varyans Değerleri.....	101
Tablo 4.16 Kurumsallaşma Boyutları Yapı Güvenirliliği ve AOV Değerleri.....	102
Tablo 4.17 Kurumsallaşma Faktörleri Arası Korelasyon Değerleri.....	102
Tablo 4.18 Kurumsallaşma Faktörleri Arası Korelasyon ve AOV Değerleri .....	103
Tablo 4.19 Entelektüel Sermaye Ölçeğine İlişkin Açımlayıcı Faktör Analizi Bulguları .....	104
Tablo 4.20 Entelektüel Sermaye Ölçüm Modeline İlişkin Uyum İndeksleri .....	106
Tablo 4.21 Entelektüel Sermaye Madde Faktör Yükleri, t Değerleri, Hata Varyansları ve Açıklanan Varyans Değerleri .....	107
Tablo 4.22 Entelektüel Sermaye Boyutları Yapı Güvenirliliği ve AOV Değerleri.....	108

Tablo 4.23 Entelektüel Sermaye Faktörleri Arası Korelasyon Değerleri.....	108
Tablo 4.24 Entelektüel Sermaye Faktörleri Arası Korelasyon ve AOV Değerleri .....	108
Tablo 4.25 Rekabet Gücü Ölçeğine İlişkin Açıklayıcı Faktör Analizi Bulguları .....	109
Tablo 4.26 Rekabet Gücü Ölçüm Modeline İlişkin Uyum İndeksleri.....	110
Tablo 4.27 Rekabet Gücü Madde Faktör Yükleri, T Değerleri, Hata Varyansları ve Açıklanan Varyans Değerleri.....	110
Tablo 4.28 Ankete Katılan Yöneticilere İlişkin Demografik Bulgular .....	112
Tablo 4.29 Kurumsallaşma ve Entelektüel Sermayenin Rekabet Gücüne Etkisi.....	114
Tablo 4.30 Kurumsallaşma Bileşenlerinin Rekabet Gücüne Etkisi .....	115
Tablo 4.31 Entelektüel Sermaye Bileşenlerinin Rekabet Gücüne Etkisi .....	117
Tablo 4.32 Hipotez Test Sonuçları .....	118

**KISALTMALAR LİSTESİ**

AKTOB	Akdeniz Turistik Otelciler ve İşletmeciler Birliği
POYD	Profesyonel Otel Yöneticileri Derneği
İNKAY	İnsan Kaynakları Yöneticileri Derneği
TDK	Türk Dil Kurumu
TÜİK	Türkiye İstatistik Kurumu
AFA	Açımlayıcı Faktör Analizi
DFA	Doğrulayıcı Faktör Analizi
YEM	Yapısal Eşitlik Modellemesi
SEM	Structural Equation Modeling

## ÖZET

Bu çalışmanın amacı kurumsallaşma, entelektüel sermaye ve rekabet gücü ilişkisinin konaklama işletmeleri bağlamında incelenmesidir. Araştırmanın örneklemini Antalya’da faaliyet gösteren 4 ve 5 yıldızlı konaklama işletmesi yöneticileri oluşturmaktadır. Kurumsallaşma, entelektüel sermaye ve rekabet gücü ilişkisinin incelenmesi için geliştirilen ölçekler yardımıyla toplanan veriler yapısal eşitlik modelleme ve regresyon analizi gibi istatistik yöntemlerle analiz edilmiştir. Analiz sonuçları kurumsallaşma ve entelektüel sermaye ile rekabet gücü arasında ilişkinin varolduğunu ortaya koymaktadır. Entelektüel sermayenin kurumsallaşmaya göre rekabet gücünü yordamada daha etkili olduğu görülmektedir. Entelektüel sermaye unsurlarından da müşteri sermayesi ve insan sermayesi ile rekabet gücü arasında pozitif ve anlamlı ilişkiler bulgulanmış, bu unsurlardan rekabet gücünü en fazla yordayan unsurun ise müşteri sermayesi olduğu saptanmıştır. Kurumsallaşma boyutlarından sosyal sorumluluk boyutu rekabet gücünü yordamada en etkili unsur olarak saptanmıştır. Araştırma bulguları ilgili yazın desteği ile tartışılmış, değerlendirilmiş, araştırmacı ve uygulamacılara öneriler sunulmuştur.

**Anahtar Kelimeler:** Kurumsallaşma, Entelektüel Sermaye, Rekabet Gücü, Konaklama İşletmeleri

## SUMMARY

### THE ANALYSIS OF THE RELATIONSHIP BETWEEN INSTITUTIONALIZATION, INTELLECTUAL CAPITAL AND COMPETITIVE IN ACCOMMODATION ESTABLISHMENTS

The purpose of this study is the examination of institutionalization, intellectual capital and competitive relationships in the context of accommodation establishments. Samples of the study consist of 4 and 5-star accommodation comprise business managers in Antalya. The data collected with the help of developed scales to examine institutionalization, the intellectual capital and competitive relationships was analyzed with statistical methods like structural equation modeling and regression analysis. Analysis results show the existence of a relationship between institutionalization, intellectual capital and competitiveness. Intellectual capital seems to be more effective compared to the institutionalization for predicting the competitiveness. Positive and significant correlation between customer capital, human capital and competitiveness is attained from the intellectual capital of the elements and the most predictive factor of the competitiveness is found to be customer capital with these elements. Social responsibility dimension, a part of institutionalization, was the most influential factor predicting competitiveness. The findings were discussed with the support of relevant literature, was reviewed and presented suggestions for practitioners and researchers.

**Keywords:** Institutionalization, Intellectual Capital, Competitiveness, Accommodation Establishments

## ÖNSÖZ

Doktora eğitimimin başlangıcından bitişine kadar geçen sürede her daim yanımda olan, bilgi ve desteğini asla esirgemeyen, geçirdiğim kötü günlerimde sonsuz anlayışı ile yanımda olan, tez yazma aşamasında “kendimi kaybolmuş gibi hissediyorum, ben bu işin içinden çıkamıyorum” tarzındaki tüm sızlanmalarımı büyük bir sabırla dinleyerek yeniden motive olmam konusunda saatlerce bıkmadan usanmadan bana laf anlatmaya çalışan, yolumu bulmam için yön gösteren, stresimin dorukta olduğu dönemlerde rahatlığı ile beni cesaretlendiren, hocalığın dışında arkadaşlık, ağabeylik yapan, çok saygıdeğer tez danışmanım Prof. Dr. Beykan ÇİZEL’e...

Tez izleme toplantılarımda çalışmama yaptıkları katkılarla büyük emeği olan Prof. Dr. Nilgün ANAFARTA ve Prof. Dr. Tuncay NEYİŞÇİ’ye...

Özellikle istatistiksel analizlerim konusunda ilgi ve bilgisini asla esirgemeyen Doç. Dr. Cem Oktay GÜZELLER’e...

Doktora eğitimim boyunca uzakta da olsalar her daim sevgi ve desteklerini yanımda hissettiğim, her karşılaştığımızda ben tez ağıtı yakarken sırtımı sıvazlayarak “sen yaparsın” diyerek cesaretlenmemi sağlayan, iyi ve kötü tüm zamanlarımda yanımda ve destekleriyle de arkamda olan ve bundan sonra da olacaklarını bildiğim Mersin Üniversitesi Turizm Fakültesi öğretim üyelerinden çok sevgili hocalarım Prof. Dr. Celil ÇAKICI ve Prof. Dr. Kemal BİRDİR’e...

Yine Mersin Üniversitesi Turizm Fakültesi öğretim üyesi olan, lisans, yüksek lisans ve doktora dönemime kadar ergenlikten olgunluğa geçirdiğim sürede her anlamda her türlü sevgi ve destekleriyle yanımda olan, “eeeeeee haydi bitir şu tezi yeter artık gerilerde kaldın” diye dalga geçtiklerinde bile tüm kalpleriyle iyiliğimi istediklerini bildiğim arkadaşlarım, dostlarım, meslektaşlarım Yrd. Doç. Dr. Gürkan AKDAĞ ve Yrd. Doç. Dr. Beril DÖNMEZ’e...

Tezim için gerekli tüm verilerin toplanması sürecinde, müthiş bir sorumluluk bilinciyle konaklama işletmesi yöneticilerine ulaşmam konusunda yardımlarını esirgemeyen, mensubu olmakla her zaman gurur duyduğum, okul marşımız olan “tourism here tourism there tourism tourism everywhere” dizesinde de belirtildiği gibi ihtiyacım olduğu anlarda her yer ve zamanda elimden tutan başta POYD Başkanı Ali KIZILDAĞ, DHS Travel Genel Müdürü Nasih DEMİR, Side Star Elegance Hotels Genel Koordinatörü Oğuz KABADAYI, Novissima Touristic Antalya Bölge Müdürü Ercan TAŞDELEN, Senza Hotels Satış ve

Pazarlama Direktörü Raşit ETİ, Sun Park Hotels Genel Koordinatörü Ekrem CURNAL ve Gürhan KAYGISIZ olmak üzere tüm METİOD ailesine...

Tezimin peşini bırakmayıp rutin aralıklarla bıkmadan usanmadan ne kadar yol katettiğimi sorgulayan, manevi desteğini ve bilgi birikimini benden asla esirgemeyen, yeri geldiğinde abilik, yeri geldiğinde babalık, yeri geldiğinde hocalık görevini yerine getiren, dostluğuyla her daim kendimi şanslı hissetmemi sağlayan çok sevgili hocam Sakarya Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Öğretim Üyesi Prof. Dr. M. Kemal AYDIN'a...

Aramıza mesafeler girecek olsa da kalben ve ruhen hep benimle olacağını bildiğim, mutlulukları paylaşırken sorunları da birlikte çözdüğümüz dosttan öte can dostum Aylin BİLGİNER'e...

Koca bir yazlarını benim tezimin düzeltmeleri ile uğraşarak heba eden, alerji olduğumda uykuymda dilim şişecek de öleceğim korkusuyla sabahlara kadar yanı başımda nöbet tutan, her türlü kaprisime göz yuman, mesafelerin bile bizleri ayırmaya gücünün yetmediği canlarım, dostlarım, kardeşlerim Yrd. Doç. Dr. Özgür DEMİR ve eşi Öğr. Gör. Özge DEMİR'e...

35. yılına geldiğim yaşam maceramın her aşamasında maddi ve manevi desteklerini benden hiç esirgemeyen, fikirlerimi önemseyerek sorgulamadan kararlarımın arkasında duran, doğrularımı ve yanlışlarımı yaşayarak öğrenmem konusunda beni cesaretlendiren, üretken bir birey olarak yaşamımı idame ettirmem için gerekli tüm koşulları sağlayan, ihtiyaçlarımı benden önce düşünerek kayıtsızca karşılayan, başarılı olacağıma her daim inanan, benimle yanlışlarımda bile gurur duyan, koşulsuzca sevgilerini hiç esirgemeyen, en zor günlerimde ayaklarımın üzerinde sapasağlam durmamı sağlayan, en önemlisi de BENİ BEN YAPAN yaslandığım dağım babam Ahmet TÜRKOĞLU'na, canımın köşesi annem Müfide TÜRKOĞLU'na, canımın yongaları ağabeyim Eray TÜRKOĞLU ve ablam Serpil ŞAHİN YAKICI'ya, mutluluğum, dünyam, nefesim, aşkım olarak her daim içimde yaşattığım canımın içi yiğenlerim İdem TÜRKOĞLU, Batı TÜRKOĞLU ve Doğa Umay YAKICI'ya....

Sonsuz teşekkürü bir borç bilirim....

**Nuray TÜRKOĞLU**

**Antalya, 2016**

## GİRİŞ

İşletmecilik yazınında kurumsallaşmış işletmelerin değişimi daha kolay yakalayabildiği ve insan kaynaklarını daha etkin kullanabildiği sıklıkla vurgulanmaktadır. Emek yoğun bir endüstri olan turizm endüstrisi için entelektüel sermayenin önemi her geçen gün daha da artmaktadır. Konaklama işletmeleri firma değerinin artmasında maddi olmayan varlıkları olarak ele alınan entelektüel sermayeleri ile fark yaratarak rakiplerine karşı rekabet üstünlüğü sağlayacaklarının bilincindedirler. Bu bağlamda kurumsallaşma, entelektüel sermaye ve rekabet gücü ilişkisinin incelenmesinin önemli olacağı öngörüsünden yola çıkılarak konaklama işletmelerinde kurumsallaşma, entelektüel sermaye ve rekabet gücü ilişkisinin incelenmesi bu çalışmanın amacını oluşturmaktadır.

Tez dört ana bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde; kurumsallaşma kavramı, örgütlerde kurumsallaşma konusuna getirilen yaklaşımlar, işletmeleri kurumsallaşmaya zorlayan çevresel etmenler, kurumsallaşma süreci, kurumsallaşma bileşenleri ve ilişkili olduğu kavramlara yer verilmiştir.

İkinci bölümde; araştırmanın diğer bir değişkeni olan entelektüel sermaye kavramının tanımına ve gelişimine ayrıntılı olarak yer verilmiştir. Bu bölüm entelektüel sermaye kavramı ve bileşenleri ile bileşenlerinin ilişkili olduğu temel kavramların yanında entelektüel sermayeyi işletme ve bileşen bazında ölçen yöntemleri içermektedir.

Üçüncü bölümde; rekabet gücü kavramı, rekabet gücünün sürdürülebilir kılınması ve rekabet gücünü belirleyen unsurlar hakkında bilgiler yer almaktadır.

Dördüncü bölümde ise konunun ana temasının anlaşılabilmesi için öncelikle kurumsallaşma, entelektüel sermaye ve rekabet gücü arasındaki ilişkilere konu ile ilgili yapılan çalışmalar kapsamında değinilerek, araştırmanın amacı, önemi üzerinde durulmuştur. Sonrasında araştırma modeli ve hipotezleri ortaya konularak, akabinde araştırmanın yöntemine ilişkin bilgilere yer verilmiştir. Bu kapsamda; araştırmanın evren ve örnekleme, veri toplama aracı, ölçeklerin geliştirilme süreci, verilerin toplanması, analizi, güvenilirlik, geçerlik analizlerine ilişkin bilgiler açıklanmıştır. Ayrıca gerçekleştirilen araştırmanın bulguları raporlanmıştır. Sonrasında ise elde edilen bulgulardan hareketle alan yazın çerçevesinde söz konusu bulgular tartışılmış, konunun kuramsal ve uygulamaya yönelik katkıları değerlendirilerek, gelecekte gerçekleştirilecek çalışmalar için öneriler sunulmuştur.



## **BİRİNCİ BÖLÜM**

### **KURUMSALLAŞMA**

Bu bölümde kurumsallaşma kavramının tanımı, örgütlerde kurumsallaşma yaklaşımları, işletmeleri kurumsallaşmaya zorlayan çevresel etmenler, kurumsallaşma sürecinin nasıl gerçekleştiği, kurumsallaşmayı ölçmek için yazında ele alınan boyutlar ile bu boyutların hangi kavramlarla ilişkilendirildiğine ve kurumsal yönetimin nasıl gerçekleştiğine yönelik alan yazın ele alınmaktadır.

#### **1.1 Kurumsallaşma Kavramı**

Araştırmacılar kurumsallaşmayı farklı açılardan ele almışlardır. Philip Selznick kurumsallaşma kavramını, örgütlerin sosyal ihtiyaç ve çevresel baskılardan dolayı duyarlı ve esnek bir organizma haline gelerek ayrı bir kimlik kazanması süreci olarak tanımlamıştır. Selznick (1996: 271-272)'e göre kurumsallaşma için en önemli nokta; bir işi gerçekleştirmek için kullanılan teknik gereksinimlerin ötesinde, yeni talep ve koşullar oluştuğunda, işletme değerleri ile bütünleşen bir liderlik sisteminin benimsenmesidir. Başka bir deyişle kurumsallaşma değişken bir süreci kapsamaktadır ve bu sürecin işleyişinde liderlere büyük görevler düşmektedir. Liderler örgütü kısa dönem hedeflere odaklanan teknik araçlar olmaktan çıkartmalıdır. Aynı zamanda örgütü toplumsal değerlerle bütünleşen, çalışanlarının güvenini ve bağlılığını kazanmış, kendisinin başlı başına bir değer olarak görünmesini sağlamış yapılara dönüştürmelidirler.

Selznick'in yaptığı tanımlama dikkate alındığında; kurumsallaşma kavramı örgütsel bağlamda amaçlara uygun olan bir yapının oluşturulmasını, bu yapıya uygun iş ve görev tanımlarının yapılmasını, yetki ve sorumlulukların dağıtılarak iç yönetmeliklerin oluşturulmasını gerektiren profesyonel yönetime geçiş süreci olarak özetlenebilir (Aksoy ve Çabuk, 2006: 47-48; Aydemir, Seymen ve Taşçı, 2004: 608; Bingöl, Sığırı, Tunçay ve Coşkun, 2010: 55-56).

Ancak burada dikkat edilmesi gereken husus, kurumsallaşmanın işletmenin kontrolünü tamamen profesyonellere ve danışmanlara bırakıp, kontrolü elden çıkarmak ve şirket istikbalini riske etmek gibi bir anlayışı temsil etmediğidir (Alkış ve Temizkan, 2010: 77; Bingöl vd., 2010: 55-56; Öner ve Turhan, 2010: 126; Tuncel, 2011: 6).

Global dünya düzeni işletmeler arası rekabetin artmasını kaçınılmaz hale getirmiştir. İç pazarda faaliyet gösteren ulusal çaplı işletmelerin yanı sıra uluslararası büyük işletmelerin de olması rekabetin boyutunu arttırmıştır. Bu durumda işletmelerin sürdürülebilir olmaları,

gelişimi destekleyen kurumsallaşmış bir yapıyı gerektirmektedir (Çakıcı ve Özer, 2008: 42). İşletmenin büyümesi ve sürekliliği arasında güçlü bir ilişki bulunmaktadır. Son yıllarda da tek adam yönetiminden uzak, düzenli işleyen bir örgüt yapısı ile profesyonelce yönetilen bir işletmeye duyulan özlem, akademik ve sektörel açıdan bu konunun öneminin artmasına ön ayak olmuştur. Bu bakış açısı ile kurumsallaşma; Büte (2008: 317)'ye göre lidere bağlı yönetim anlayışından, sistem temelli yönetim anlayışına geçme süreci olarak tanımlanabilmektedir.

Temel ve Bulut (2008: 152) kurumsallaşmanın uygulamadaki şekline vurgu yaparak, kurumsallaşmak isteyen işletmelerin, işletme işlevlerini nesnel kurallara bağlaması gerekliliğinin önemine değinmişlerdir. Buradan yola çıkarak kurumsallaşmayı; alt sistemlerden oluşan ve bu alt sistemler arasındaki ilişkilerin, rollerin belirlendiği bir sistem olarak tanımlamaktadırlar.

Her işletme için kurumsallaşma farklılık göstermektedir. Dolayısıyla kurumsallaşmayla ilgili birçok fikir ortaya atılmaktadır. Kurumsallaşmanın hayata geçirilme sürecinde izlenmesi gereken yol (metot, gereklilikler, arz – talep faktörü, çevre) işletmeden işletmeye farklılıklar oluşturacaktır. Bu durumda kurumsallaşma, organizasyonların çevredeki değişimlere ayak uydurabilmesi yönünde gerçekleştirilen çalışmalardan oluşan bir süreç olarak karşımıza çıkmaktadır. Ancak her işletme için kurumsallaşma düzeyi, yöntemi ve süreci farklılık göstermektedir. Kurumsallaşma düzeyinin her işletmede farklılık gösterdiği bilinse de, bu değişikliğin nedenleri, gerçekleşme zamanı ve sürecin nasıl olduğu unsurlarına yönelik net bir bilgi mevcut değildir. Fox-Wolfgramm, Kimberly ve James (1998: 87)'in çalışmalarında organizasyondaki düzen, olayların sırası ya da değişim aktivitelerinin nasıl gerçekleştiği, faaliyetlerin sistemin kendisini nasıl değiştirdiği veya sistemin kendi içinde meydana gelen bir değişimin başka bir değişimi beraberinde getirip getirmediği konusunda çok az bilgiye sahip olduğunu belirtmeleri de bu görüşü destekler niteliktedir.

Bingöl vd. (2010: 65), kurumsallaşmayı işletmenin aldığı kararlar ve bu kararları uygulamadaki tutarlılığı olarak tanımlamışlardır. Kurumsallaşmanın işletme için, kendi iç dinamikleri ve sektör tarafından kabullenilmiş, süreklilik kazanmış olması anlamına geldiğini belirtmişlerdir. Ulukan (2005: 31)'a göre ise kurumsallaşma; aynı eylemlerin sürekli tekrarlanması ile insanlar üzerinde alışkanlık haline dönüşmesi ve böylelikle uyulması gereken kurallar niteliği taşıması olarak tanımlamıştır. Buradan hareketle kurumsallaşmayı; organizasyonun yapısına, kültürüne, politikalarına uygun, işletme fonksiyonlarına hakim kılınabilecek modern iş ve işletmecilik anlayışı üzerine kurulan, kişiler yerine tüzel kişiliğin ön plana çıkarıldığı bir sistem olarak tanımlamak mümkündür. Yazıcıoğlu ve Koç (2009:

500)'a göre kurumsallaşmanın en temel felsefesi işlerin ve süreçlerin kişiye bağımlılıktan çıkarılıp bir modele dayandırılmasıdır. Kurumsallaşma inovasyonu gerektirdiği için işletmede sürekli gelişme söz konusudur.

Bazı araştırmacılar kurumsallaşmanın tanımını yaparken yöneticiler ve çalışanlar üzerinden değerlendirmişlerdir. Öner ve Turhan (2010: 126) çalışmalarında kurumsallaşmanın sistemi insanlardan bağımsız hale getirmek olmadığını, ortak bir amaç, ilke ve değerler oluşturulması gerekliliğini, böylelikle her bir çalışanın işlerine renklerini, şahsiyetlerini, benliklerini koyarak işletmelerin kurum gibi davranmasının sağlanması gerekliliğini savunmuşlardır. Bu sayede uzun vadede yöneticilere ve çalışanlara yön gösteren idealist firma amaçları, vizyon, misyon, ilke ve değerler oluşmuş olacaktır (Bilgin, 2007: 28, Kahveci, 2007: 43). İşletmelerde değer ve dengenin kazanılması ile de işletmelerin hayatta kalma ve süreklilik elde etme konularında bir avantaj sağlayacaktır (Büte, 2008: 317). Ak (2008: 97) kurumsallaşmayı; çalışanların yetki ve sorumluluklarını bildiği, kendi yetenekleri doğrultusunda işlerini tam anlamıyla yerine getirdikleri bir sistem olarak tanımlamış ve bu sistem sayesinde işletmelerin ve çalışanların kendilerini geliştirdiklerini savunmuştur.

Kimberly (1979: 447) ise kurumsallaşmayı değişime ayak uydurmak yönünde organizasyonların norm ve değerlerine uygun bir yapının oluşturularak, yeni norm, değer ve yapının toplumsal ilişkiler de göz önünde bulundurularak değişimini öngören mekanizmanın kurulması çabası şeklinde tanımlamaktadır. Burada dikkat çeken nokta örgüt kültürüne atıfta bulunulmasıdır. Örgüt kültürünü oluşturan faktörleri sıralamak gerekirse; inisiyatif kullanımı, risk alımı, hedef belirleme ve departmanların birlikte çalışabilmesi, çalışanların kendilerini tanımlama biçimi, ödül sistemi, terfiler, maaş parametresi ve iletişimin gerçekleştirilmesi sayılabilir. Bu durumda kurumsallaşma (Selznick, 1996: 271), amaçlara uygun bir örgüt yapısını, iş ve görev tanımlarını, iç yönetmelikleri oluşturmayı, yetki ve sorumlulukların dağıtımını gerektirmektedir. Görüldüğü gibi kurumsallaşma tanımlamalarında ortak nokta, örgütlerin kişilerden bağımsız sistemli bir yapıya kavuşturulmasıdır.

Tüm bu tanımlardan yola çıkarak kurumsallaşmanın belirli amaçlar çerçevesinde kurulan organizasyonlara hizmet eden örgütsel bir yaklaşım olduğunu söyleyebiliriz. Burada dikkat edilmesi gereken nokta ise kimilerine göre örgütlerin belirli bir amacı gerçekleştirmek için kurulduğu, kimilerine göre ise amaçların varoluş nedenlerinin altında yatan bahane olması ve örgütlerin kendileri için kurulduğudur (Leblebici, 2008: 116). Diğer bir deyişle kimilerine göre örgütlerin varoluş nedeni bir amaca hizmet etmek iken, kimilerine göre belirlenen amaçların örgütlerin varlığını sürdürebilmesi amacı altında yatan bir araç olduğu görüşüdür. Bu bağlamda bizim için önemli olan noktanın nedensel değil sonuçsal yaklaşımla

bakıldığında örgütlerin amacı ne olursa olsun nihai amacının hayatlarını sürdürmek olduğudur.

Sanayileşme süreci ile küçük ölçekli iş yerlerinin yerini büyük miktarlarda üretim yapan fabrikalara bırakması zamanla işletmeleri artan rekabetle yüz yüze getirmiş ve işletmeleri daha fazla alana yatırım yapmak, var olan tesislerini geliştirmek ve yenilemek gereksinimi ile karşı karşıya getirmiştir. Bu durum doğal olarak şirket yapılarında da değişikliğe gidilmesine neden olmuştur. Şirketler şahıs şirketlerinden sıyrılarak sermaye şirketleri yapısına bürünmüş ve sermaye sahipleri ile yöneticilerin ayrı kişiler olmasına olanak sağlanmıştır. Hissedarlar gerçekleştirilen bir sözleşme ile şirketi yönetme yetkisini profesyonel yöneticilere devretmişler ve hissedarlık ve yönetim arasındaki bu ayrım kurumsal yönetim uygulamasının doğmasını sağlamıştır (Doğan, 2007: 1).

Kurumsal yönetim; işletmelerin uzun vadede hayatta kalabilmek adına değer yaratarak bunu sürdürülebilir hale getirmek amacıyla yürüttüğü faaliyetlerdir. Bu faaliyetler esnasında yönetim kurulu, üst yönetim, hissedarlar ve diğer paydaşlarla olan ilişkilerin ve bunların rol ve sorumluluklarının ekonomik kalkınma ve işbirliği örgütü (OECD - Organisation for Economic Co-operation and Development) tarafından belirlenen şeffaflık, adillik, hesap verebilirlik ve sorumluluk ilkelerini esas almaktadır. Kurumsal yönetim; tasarlanan yönetim ve denetim fonksiyonlarının birbirinden ayrıldığı, sadece hissedarların değil, diğer paydaşların hak ve menfaatlerine saygıyı öngören yönetim faaliyetleridir (Alp ve Kılıç, 2014: 37, Franzini, 2009: 79).

Kurumsal yönetimin amacı Öztürk ve Demirgüneş (2008: 396)'in de özetle belirttiği gibi; işletmelerin yönetim ve faaliyetleri konusunda değer yaratılarak, kar elde edilmesi ve elde edilen karların hak sahiplerine dağıtılmasıdır. Bununla birlikte hissedarlar, çalışanlar, yöneticiler, tedarikçiler, kredi kuruluşları, müşteriler ve toplum olarak ele alınan tüm çıkar gruplarının ilişkisel yapılarının düzenlenerek, haklarının korunmasının sağlanmasıdır.

Küreselleşme ve beraberinde getirdiği yoğun rekabet ortamı, teknoloji ve bilginin üstünlüğü, işletme çevresinde gerçekleşen hızlı değişimler işletmeleri stratejik düşünmeye, demokratik ve katılımcı yönetim tarzlarına zorlamaktadır (Pazarcık, 2004: 36). Küreselleşme olgusu ile birlikte ülkeler arasındaki coğrafi ve siyasi sınırların kalkması sonucu ülkeler birbirine daha çok yaklaşmaktadır ve bu koşullarda işletmelerin pozisyonlarını korumak için sadece belirli bir çevrede faaliyet gösterme seçeneği ortadan kalkmaktadır (Büte, 2008: 318). Bu noktada Özkaya ve Şengül (2006: 111)'e göre kurumsal yönetimin asıl amacı, işletmelerin bu döngüde faaliyetlerini sürdürebilecek bir sistem haline gelebilmesidir. Çünkü Bingöl vd. (2010: 55)'nin de çalışmalarında ele aldığı gibi kurumsal yönetim; işletmelerdeki fonksiyonlar arası koordinasyon eksikliğinin, organizasyon yapılarının yetersizliğinin,

planlama eksikliğinin, yürütmedeki yetersizliklerin ve nitelikli insan kaynağı eksikliğinin giderilmeye çalışıldığı bir sistemdir.

Kurumsal yönetim konusu ülkemizde 1980'lerden sonra işletme bazında önemle üzerinde durulan konulardan birisi haline gelmiştir. İşletmeler için 1980'lerden sonra dikkat çeken bir nokta olmasının Ballıoğlu (2012: 8)'na göre iki genel sebebi mevcuttur. Birincisi, ülkemizin 1980'lerden sonra siyasi ve ekonomik anlamda yeni bir döneme girmiş olması ile sanayileşme hareketinin yeni ve hızlı bir ivme kazanmış olması, ikincisi de hükümetin bu yıllardan sonra işletme sahipleri üzerindeki teşviklerini azaltmış olmasıdır. Durumun bundan ibaret olması girişimcileri ortaya çıkan yeni rekabet ortamında işletmelerinin hayatlarını devam ettirebilmesi yönünde yeni ve ciddi arayışlara girmeye sevk etmiş ve bu noktada kurumsal yönetim kavramı gündeme gelmeye başlamıştır.

Konu ile ilgili yerli ve yabancı yazın incelendiğinde konunun en çok sosyal sorumluluk kavramı ile ele alındığı dikkat çekmektedir. Jamali, Safieddine ve Rabbath (2008)'de Lübnan'da faaliyet gösteren sekiz adet şirketin üst düzey yöneticileri örnekleminde gerçekleştirdikleri çalışma bunlardan sadece bir tanesidir. Kurumsal yönetim ile sosyal sorumluluk arasındaki ilişkiyi irdelemek amacıyla gerçekleştirdikleri çalışmaları sonucunda; kurumsal sosyal sorumluluk çalışmalarının kurumsal yönetim konusunun vazgeçilmez ve en önemli ayağı olduğu kanısını taşıdıklarını bulgulamışlardır. Buradan hareketle de özellikle gelişmekte olan ülkelerde, kurumsal yönetim açısından gönüllülük esasına dayanan sosyal sorumluluk çalışmalarının işletmeler için hayati derecede önemli bir faktör olduğunu not ederek sektöre ve yazına katkıda bulunmuşlardır.

Örgütlerde kurumsallaşma ile ilgili kuram ve yaklaşımlar mevcuttur. Aşağıda bu yaklaşımlarla ilgili bilgilere yer verilmiştir.

## **1.2 Örgütlerde Kurumsallaşma Yaklaşımları**

Dünyada rekabet ortamının 1960'lı yıllardan itibaren yoğun bir şekilde hissedilmeye başlanması ile işletmeler yaşamlarını devam ettirebilmek için yönetimde yeni teknik ve uygulamalar konusunda arayış içine girmişlerdir. Yönetim ve organizasyon konusundaki yazın incelendiğinde işletmeleri böyle bir arayış içine sokan unsurun temellerinin "Sistem Yaklaşımı" olarak ele alınan ve yönetim olaylarını başka olaylarla ve dış çevre şartları ile ilişkili olarak incelemeyi, çevresel değişimlere ayak uydurarak hayati devamlılığın sağlanabileceğini öngören ve organizasyonlara esneklik kavramını getiren yaklaşımın yattığı söylenebilmektedir. Kurumsallaşmanın temeli kurumsal teorilere dayanmaktadır (Apaydın, 2009: 2). Kurumsal teori çalışmaları 1950'lerde "rasyonel kurumsallaşma yaklaşımı" olarak adlandırılırken 1970'lerin sonunda "kurumsallaşma analizi yaklaşımı" olarak adlandırılmaya

başlanmıştır ve kurumsal teorinin tam anlamıyla yazında yerini bulması 1980’li yıllarda örgütsel sosyoloji alanında önem kazanması ile gerçekleşmiştir (Najeeb, 2014: 25).

### 1.2.1 Rasyonel Kurumsallaşma Yaklaşımı

Genellikle ortak kabul gören görüşe göre kurumsal kuramın öncüsü olarak Philip Selznick kabul edilirken, hocası olan Merton’un katkısı da yadsınamaz bir gerçek olarak ele alınmaktadır. Robert K. Merton 1940 yılında Weber’in bürokrasi modelinden yola çıkarak, o dönemde Selznick’in de aralarında bulunduğu bir grup öğrencisi ile birlikte, bürokrasinin sakıncaları adlı çalışması ile izleyen yıllarda kurumsallaşmanın temellerini atmış bulunmaktadır (Sargut ve Özen, 2010: 247-248). Merton “Bürokrasi ve Kişilik” başlıklı makalesinde örgütlerin belli amaçları olduğu ve bu amaçlara ulaşmak için çalışanların normatif emirler doğrultusunda disipline edildiği, bu kurallara uymak doğrultusunda çalışanların katı ve biçimsel bir zorunluluk hissettiğini dile getirmektedir (Bolat ve Seymen, 2006: 231-232).

Kurumsallaşma ve örgüt ilişkisine ilginin artmasının temelinde 1940’lı yılların sonuna doğru Weber’in çalışmalarının bir kısmının İngilizceye çevrilmesi vardır. Bu durum o dönemde özellikle Columbia Üniversitesi sosyologlarının ilgisini çekmiştir ve üzerinde çalışılan bir konu haline gelmiştir (Bolat ve Seymen, 2006: 231). Sonrasında Weber’in makalelerini İngilizceye çevirenler arasında yer alan ve toplumsal eylemi açıklamak için öznel ve nesnel yaklaşımları bütünleştirmeye çalışan Parsons (1937) kurumsallaşmayı birey düzeyinde tanımlamıştır. Aktörlerin nesnel normatif çevreleri ve değer örüntülerini içselleştirme derecelerini sosyal eylemin kurumsallaşmasının göstergesi olarak ele alması alandaki diğer bir gelişme olarak kabul edilmektedir (Bolat ve Seymen, 2006: 231; Sargut ve Özen, 2010: 246).

Ancak bu alandaki en önemli gelişme kurumsallaşmayı bir süreç ve değişken olarak ele alan Philip Selznick’in çalışmaları olmuştur (Bolat ve Seymen, 2006: 231). Philip Selznick 1948 yılında örgütlerin en büyük amacının hayatta kalmaları, yani sürdürülebilirlikleri olduğu görüşüne dayanan “Doğal Sistem Modeli”ni geliştirmiş ve bu model yaklaşık otuz yıl sonra örgütlerin analizinde kullanılarak örgüt sosyolojisi ya da kurumsallık kuramları adı ile anılmaya başlanmıştır (Erçen, 2010: 3; Sargut ve Özen, 2010: 243).

Ayrıca Parsons 1956 yılındaki çalışmasında örgüt-çevre ilişkisine odaklanarak kültürel-kurumsal açıklamaları ile de Selznick’i etkilemiştir. Parsons (1956) çalışmasında birey düzeyinde tanımladığı eylem kuramını organizasyonel düzeye taşıyarak örgütlerin yaşamlarını devam ettirebilmeleri için faaliyette buldukları çevrede yaşayan toplumun

sahip olduğu normatif yapısını içselleştirmesi ile kendilerini meşrulaştırması gerektiğini vurgulamıştır (Bolat ve Seymen, 2006: 231; Sargut ve Özen, 2010: 246-247). Selznik'in etkilenmesinin altında yatan sebep ise; kendisinin “çeşitli talep ve nedenler dolayısıyla bir örgütten ya da faaliyetten vazgeçmek ne kadar zor ise o örgüt ya da faaliyet o kadar kurumsallaşmış demektir” görüşünü savunuyor olmasıdır (Sargut ve Özen, 2010: 250).

Sosyal düzenin nasıl oluştuğunu çalışmalarıyla açıklamaya çalışan sosyolojik teori konusuna büyük katkısı bulunan ünlü sosyolog Peter Ludwig Berger, insanların içgüdüsel davranışlarının buldukları çevredeki diğer davranışlarla sınırlandırıldığını savunmuştur. Kurumsallaşmayı; tekrar eden eylemlere farklı kişilerin aynı manayı yüklemesi süreci olarak tanımlaması ve bu sürecin dışsallaşma, objektifleştirme ve içselleştirme olmak üzere üç aşamadan oluştuğunu savunması yeni kurumsalcılar tarafından takip eden yıllarda onaylanan ve eleştirilen görüşlerle karşılaşmasına neden olmaktadır (Apaydın, 2009: 3-4).

Berger dışsallaşmayı; bireyin ve bireyin etkileşim halinde olduğu kişilerin eylemsel faaliyetleri, objektifleştirmeyi; bu eylemsel faaliyetlerin bireyden kaynaklanmayan dışsal gerçeklerinin yorumlanması, içselleştirmeyi de; objektifleştirilen çevrenin ve dünyanın bireyler tarafından içselleştirilmesi olarak tanımlamaktadır (Apaydın, 2009: 4). Bireysel açıdan ele aldığı bu unsurlardan hareketle Berger kurumsallaşmanın gerçekleşme durumunu şu şekilde açıklamaktadır; ekonomik hayat sosyal düzenin bir parçasıdır ve ekonomik hayatta düzenin sağlanması adına sınırlandırma kaçınılmazdır. İşletmelerin davranışları da çevresindeki diğer örgütlerce sınırlandırılmaktadır ve işletmelerin sosyalleşmesi olarak ele alabileceğimiz kurumsallaşma bu şekilde gerçekleşmektedir (Apaydın, 2009: 4).

Ayrıca Gusfield, Clark, Perrow, Zalt, Denten ve Stinchcombe'nin de kurama katkıları olmuştur (Bolat ve Seymen, 2006: 232). Ancak bunlar arasında Stinchcombe'nin (1965) örgütlerin kurulduğu dönemdeki kaynaklarda, bilgiler ve yapıların o dönemin koşullarına uygunluğu ve dolayısıyla bu durumun örgütleri birbirine benzer yapılar haline getirdiği, zamanla değişen koşullara da birlikte uyum sağlayarak üzerlerindeki damga etkisinden kurtulamadıklarını belirtmiştir. Kurumların, gücü elinde bulduran insanların sahip olduğu değerleri ve çıkarları içeren yapı olduğunu belirtmesi yazına katkı olarak ele alınmaktadır (Sargut ve Özen, 2010: 252-253).

Rasyonel kurumsallaşma yaklaşımı örgüt içi değişim ve nedenleri ile ilgili problemleri ele alırken, çevreyi sadece veri olarak kabul etmekte, gelecekte yaşanması olası problemleri de göz ardı etmektedir. Ayrıca bu yaklaşıma göre örgüt içi formal yapılar dikkati çekerken informal yapılar dikkate alınmamaktadır. Dolayısıyla bu yaklaşım sosyal ilişkileri göz ardı etmektedir (Bilgin, 2007: 30-31).

### 1.2.2 Kurumsallaşma Analizi Yaklaşımı

Öncüleri yeni kurumsalcılar adıyla anılan ABD merkezli sosyologlar Meyer ve Rowan 1977; Zucker 1977; DiMaggio ve Powell 1983; Meyer ve Scott 1983'dur (Najeeb, 2014: 25). Meyer ve Rowan ile Zucker'ın 1977 yılında yaptıkları çalışmalar kurumsallaşmaya yeni bir ufuktan bakılmasını sağlamıştır (Najeeb, 2014: 25). Zucker (1977) çalışmasında kurumsallaşmaya mikro açıdan bakarak, bireysel davranışlara rehberlik eden bilişsel yönünün gücüne odaklanmış (Najeeb, 2014: 25) kurumsallaşmayı Berger'in düşüncelerinden de hareketle; işletmelerin faaliyetlerinde "uygunluk" oluşturmak için doğru olduğuna inanılan faaliyetler konusunda ortak bir anlayış olarak geliştirerek anlamlı davranışlar sergilemesi olarak tanımlamıştır (Apaydın, 2009: 4).

Meyer ve Rowan (1977) kurumsallaşmaya makro açıdan bakarak kurumsallaşmanın kültürel rollerine odaklanırken (Najeeb, 2014: 25), Berger'in düşüncelerini Zucker'dan daha farklı yorumlamışlardır. Meyer ve Rowan kurumsallaşmayı; örgüt yapısının var olmasını sağlayan farklı eleman setleri ve inanç sistemi olarak tanımlamakta ve örgütsel yapıların oluşumunda rasyonelliğin olduğu kadar paylaşılan değer sistemlerinin de etkili olduğuna değinmektedirler (Apaydın, 2009: 4).

Meyer ve Rowan, Zucker'dan farklı olarak; örgütlerde sembolik, bilinçsel sistemler ve normatif inanışlar gibi kültürel unsurların kurumsallaşmada önemli olduğuna değinerek genelleştirilmiş inanç sistemine vurgu yapmaktadırlar (Apaydın, 2009: 4-5). Meyer ve Rowan işletmelerin yaşamlarını devam ettirebilmelerinin meşrulaşmaya bağlı olduğunu, bunun da kurumsallaşma ile sağlanabileceğini önermişlerdir (Apaydın, 2009: 5). Ayrıca Zucker çalışmasında kurumsallaşma sürecine odaklanırken, Meyer ve Rowan kurumsal çevrenin (kamuoyu, eğitim sistemi, yasal yapılar, hükümet vs.) oluşturduğu değer sistemine odaklanmıştır (Apaydın, 2009: 5).

Kurumsallaşma konusuna getirilen yaklaşımları Scott ve Meyer 1983 ile DiMaggio ve Powell 1983'ün organizasyonları anlamak için makro analitik açıdan bakmaları takip etmiştir (Najeeb, 2014: 25). Scott ve Meyer 1983'de gerçekleştirdikleri çalışmalarında işletmelerin çevresi konusundaki ayırdımı teknik çevre - kurumsal çevre şeklinde ilişkilendirerek berraklaştırmaktadırlar. Scott ve Meyer çalışmalarında teknik çevreyi; organizasyonların üretim sistemlerini etkili ve verimli şekilde kullandıklarında ödüllendirildikleri çevre, kurumsal çevreyi ise; organizasyonların kurumsallaşmış kural ve inançlara uydukları zaman ödüllendirildikleri çevre olarak tanımlamaktadırlar. Konu ile ilgili çalışmalarını sürdüren Scott ve Meyer 1991 yılında iki çevrenin negatif bir ilişki içinde olduğu halde birbirinden



bağımsız olmadığını belirtmişlerdir. Aynı zamanda her iki çevre şartlarını da barındıran çevreler olduğu düşünülmektedir bilgisini ortaya koymuşlardır.

DiMaggio ve Powell rasyonelliği eleştirerek Meyer ve Rowan gibi meşruluk kazanmanın ve çevreye adaptasyonun işletmeler için önemli bir amaç olduğunu savunmaktadırlar. Ayrıca çevre kaynaklı belirsizliğin üstesinden gelebilmek için ve çevresel kültüre karşı duyarlılıkları nedeni ile işletmelerin başarılı ve meşru örgütleri taklit ettiğini, böylelikle onlara benzer bir yapıya büründüklerini belirtmişlerdir. Kurumsallaşma teorisine yepyeni bir kavram olan izomorfizm (eşbiçimlilik) kavramını getirmişlerdir (Apaydın, 2009: 5; Koçel, 2005: 362; Najeeb, 2014: 25). İzomorfizm kavramı kökenleri incelendiğinde matematik biliminden gelmektedir ve örgütsel anlamda ilk defa örgütlerin temel benzeşme nedenlerinin rasyonellik olduğunu savunan Hawley tarafından 1968 yılında kullanılmıştır. 1983'de DiMaggio ve Powell'in kurumsallaşma teorisine izomorfizm kavramını kazandırması ile meşru hale gelmiştir (Erçen, 2010: 4).

Uygulamaların tekrarlanması olarak ele alınan eşbiçimlilik aynı çevrede faaliyet gösteren işletmelerin maruz kaldıkları çevresel baskılardan birbirlerini taklit ederek kaçınabilecekleri görüşünden hareketle ortaya çıkmıştır (Erçen, 2010: 4). İşletmeler eş biçimli bir yapıya bürünerek meşrulaşmaya çalışmakta, böylelikle muhtemel rekabete direnerek ayakta kalmaya çalışmaktadırlar (Meydan, 2011: 20).

Kurumlar toplumsal yaşama istikrar ve anlam kazandırdıkları gibi, bazen de toplumsal davranışları sınırlayıp düzenleyen; düzenleyici, normatif ve bilişsel baskılardan oluşan sistemlerdir (Bolat ve Seymen, 2006: 227; Colbeck, 2002: 398). Alan yazın incelendiğinde bu unsurların daha çok kurumsalcı iktisatçılar, siyaset bilimciler ve iktisatçı sosyologlar tarafından çalışıldığı dikkati çekmektedir. Temel bileşenlerini ise; güç, korku, önlem alma ve kurallar oluşturmaktadır (Bolat ve Seymen, 2006: 227-228). Colbeck (2002: 400)'e göre bu baskılar teoride farklı olarak ele alınarak bu yönde açıklanabilmesine rağmen, pratikte bu ayırdıma varmak çok da kolay değildir.

DiMaggio ve Powell (1983) kurumsallaşma teorisine yepyeni bir kavram olan izomorfizm (eşbiçimlilik) kavramını getirirken, Scott ve Meyer (1983) de organizasyonların hem teknik hem de kurumsal güçlerini ele alması ile yazına yeni bakış açıları kazandırmışlardır (Najeeb, 2014: 25). Bu çalışmalar örgütsel bağlamda kurumsallaşma teorisine maddi anlamda bakılmasını sağlamıştır (Najeeb, 2014: 25). Scott (1987)'a göre kurumsal teori bilgiliğin başlangıcıdır ve yeni kurumsal kuram elde edilebilir değişim teorisi ile birlikte üç özelliğin kabul edilmesi ile başlar. Bu özellikler ise; kurumsal bağlam etkisi,

örgütlenme, izomorfizm ve yakınsama şablonları ile değişim direncidir (Greenwood ve Hinings, 1996: 1025).

Konuyu kısaca özetleyecek olursak; kurumsallaşma analizi yaklaşımının çevresel faktörlerin dikkate alındığı, gelecekle ilgili tahminler doğrultusunda stratejilerin belirlendiği, problem çözme, amaçların belirlenmesi, misyon ve vizyon oluşturulması, personelin işe uygun olarak seçilmesi gibi unsurların eklendiği bir örgütsel yapı oluşturulması hususunda katkıda bulunduğu söylenebilir (Bilgin, 2007: 31-33).

Rasyonel kurumsallaşma yaklaşımı etki alanları, koalisyonlar ve rekabet değeri, güç ve biçimsel olmayan yapısı dolayısı ile uygulamada merkezi bir yapıya bürünmekte idi. Kurumsallaşma analizi yaklaşımı örgütlerin şekilleri, kuralları, rutinleri ve sınıflandırmalarının merkeziliği ve organizasyonel yerleşikliğin meşruiyetine vurgu yapmaktadır (Greenwood ve Hinings, 1996: 1023).

### **1.2.3 İşletmeleri Kurumsallaşmaya Zorlayan Çevresel Baskılar**

İşletmeleri kurumsallaşmaya zorlayan çevresel baskılar; düzenleyici, normatif ve bilişsel olmak üzere üç başlık altında ele alınmaktadır.

Düzenleyici baskılar işletmelerin içinde faaliyette buldukları çevrelerinden kaynaklı uyması gereken normlar ve değerler olarak tanımlanmaktadır. İşletmeler bu norm ve kurallara uymadıkları takdirde sözleşme ile belirlenmiş yaptırımlara ve itibar kaybına maruz kalabilmektedirler (Flickinger, 2009: 20). Resmi kuralların oluşumu, izlenmesi ve yaptırım faaliyetlerini ifade etmektedir. Bir organizasyonda bireyler kurumsallaşan kuralların doğru, adil ya da uygun olduğunu düşünmeden de kabul edebilmektedirler (Colbeck, 2002: 398). Dimaggio ve Powell (1983: 150) çalışmalarında bu durumu zorlayıcı izomorfizm olarak adlandırarak, kurumların meşruiyet kaygısından kaynaklı olarak bu baskılara uyduklarını belirtmiştir.

Normatif baskılar zorlayıcı olmamakla birlikte, örgütlerin gönüllülük esasına dayalı olarak izledikleri yol olarak görülmektedir. Organizasyonların kendilerinden daha başarılı olan diğer organizasyonların uygulamalarını direk alarak kendi örgütlerine empoze etmeye çalışmaları olarak tanımlanabilir (Aypay, 2001: 509; Flickinger, 2009: 20). Organizasyonların başka organizasyonlara benzeme isteğinden kaynaklı sosyal nitelikli baskıları içermektedir ve düzenleyici süreçler gibi kuralların takip edilmesini gerektirmektedir. Çünkü hem ahlaki hem de hukuki yönden bunun doğru olduğuna inanılmaktadır. Herhangi bir belirsizlik söz konusu olduğunda örgütlerin çok fazla çaba harcamadan, başarıyı garantilemelerine vesile olmaktadır

(Arslan ve Saylı, 2006: 273, Paksoy vd., 2009: 102). Dimaggio ve Powell (1983: 150) bu durumu profesyonelleşme isteği ile ilişkilendirmektedirler.

Bolat ve Seymen (2006: 228) bilişsel baskıları organizasyonların içinde bulunduğu toplumun sosyal gerçekliğini oluşturan ortak değerler ve bunlara yüklenen anlamlar olarak tanımlanmaktadır. Bu konu daha çok sosyologlar, kültürel antropologlar ve bilişsel psikologların çalışma alanları olarak karşımıza çıkmaktadır. Kurumsallaşma analizi yaklaşımçıları için temel teşkil eden bu unsura göre organizasyonların içinde bulunduğu sosyal düzene kuralcı ya da normatif baskılar değil, o toplumda paylaşılan değerler, inançlar ve davranışların altında yatan mantık yön vermektedir. Bu yaklaşıma göre düzenleyici ve normatif sistemler bilişsel sistemlerin uygulandığı yapıya göre şekil almaktadırlar.

Colbeck (2002: 398-399) çalışmasında bilişsel baskıların bir faaliyetin yaygın olarak kabul görmesi sonucunda oluştuğunu savunmaktadır. Sosyal düzenin içinde yer alan insanların kabul görmüş faaliyeti benimseyerek uygulamaya başlamasıyla kurumsal hale gelmektedir. Bilişsel kurumsallaşma süreci yapı ya da aktivitelerin yaygın olarak doğruluğuna inanılarak uygulanmasıyla başlar. Bu sürecin gelişimi diğer bireylerin benzer faaliyetleri uygulamaya başlamasıyla ya da başka organizasyonlardaki bireylerin de benzer faaliyetleri uygulamasıyla gelişmektedir.

### **1.3 Kurumsallaşma Süreci**

Kurumsallaşma; organizasyonların çevrelerinde meydana gelen değişikliklere ayak uydurabilmesi için yapılan çalışmaları içeren bir süreç olarak ele alınmaktadır. Çevredeki değişimlerin sürekli devam etmesi ve işletmelerin de rekabet edebilirlik şanslarının artması için kurumsallaşma süreci dinamik bir özellik göstermektedir. Yapılan araştırmalar göstermiştir ki işletmenin ömrünü en çok etkileyen unsurların başında çevre faktörü gelmektedir. Değişen çevre faktörü kapsamında işletmelerin yaşamlarını sürdürebilmesi de karlılık, büyüme, esneklik faktörlerine bağlı olmaktadır. Karlılık oranı yüksek olan bir işletme büyüme yönünde adımlar atabilmekte, böylelikle daha dinamik ve esnek bir yapıya bürünerek kurumsallaşabilmektedir. Bu yönde gerçekleştirilen bir çalışmaya göre kurumsallaşma derecesindeki bir birimlik artış işletme ömrünü sekiz yıl uzatmak için yeterli bulunmuştur. Ancak her işletmenin amaçlarının, organizasyon yapısının, gereksinim duyduğu teknolojinin, örgüt kültürünün, işgören niteliğinin ve yönetim süreçlerinin farklılık arz ettiği göz önüne alındığında kurumsallaşma sürecinin işletmeden işletmeye değişebileceği gerçeği de kaçınılmaz bir durum olacaktır (Boons and Strannegard, 2000: 11; Çakır ve Bedük, 2013: 85; Karpuzoğlu, 2002: 78; Kimberly, 1979: 447).

Lawrence, Winn ve Jennings (2001: 626) çalışmalarında çevresel değişim ve adaptasyon çabalarını kapsayan sürecin temel bileşenlerini ele almışlardır. Araştırmacılara göre öncelikle çevrede yeni bir durum meydana gelmekte, yeni durum zamanla yayılarak yaygınlaşmaya başlamakta ve neticede meşruluk kazanmaktadır. Yeni durumun benimsenme oranı ve benimsenme zamanı ise işletmeden işletmeye farklılık arz etmektedir. Her işletme için kurumsallaşma düzeyi, yöntemi ve süreci farklılık gösterse de adaptasyonun sağlanması süreci için gerekli dört ön koşul mevcuttur. Bunlar aşağıdaki gibidir:

**Kanunen Tanınma:** Var oluş nedeni öncelikli olarak toplumun istek ve ihtiyaçlarını karşılamak olan işletmeler içinde faaliyette buldukları toplumun gelenek, örf, adet, anane, din, mezhep gibi özelliklerine yönelik olarak faaliyetlerini gerçekleştirmek zorundadırlar. Bununla birlikte işletmelerin faaliyette buldukları ülke sınırları içerisindeki yasal düzenlemelere ve kanunlara uymak zorunluluğu mevcuttur. Kurumsallaşmak isteyen işletmelerin kanunda ve toplumda yeri olan her türlü yasa ve sınırlandırmalara uygun hareket etmesi unsuru kurumsallaşma sürecinin ön koşulları arasında yer almaktadır (Karpuzoğlu, 2004: 47; Ozankaya, 1982: 127; Ülgen, 1990: 172).

**Varlığın Sürekli Kılınması:** İşletmeler kuruluş aşamasında amaç, misyon, vizyon, üretim faktörleri, dağıtım ağları, işletme içi faaliyetler dizini, görevlendirme gibi birçok unsuru göz önünde bulundurarak örgüt yapılarını oluşturmaya çalışmaktadırlar. İşletmelerin varlıklarını sürekli kılabilmesi ise onların sektörde rekabet edebilirlik becerileri ile doğru orantılı olarak gerçekleşmektedir. İşletmelerin rekabet edebilmeleri de ancak değişen çevre koşullarına uyum gösterecek esnek bir yapıya bürünmesi ile gerçekleşmektedir. Günümüzde teknolojik gelişimin büyük bir ivme kazanmasının yanında, içinde bulunduğumuz bilgi çağında işletmelerin sahip olduğu maddi varlıklarının yanında maddi olmayan varlıklarının da önem kazanması rekabet edebilirlik ve risklerle baş edebilirlik açısından büyük önem arz etmektedir. Bu durumda çevrede gerçekleşen değişimlere ayak uydurmak için örgüt içi amaç uyumunun sağlanacağı esnek bir yapıyla daha kolay ulaşılabilecektir ki, kurumsallaşan işletmeler için bu durum daha kolay bir hal alabilmektedir (Dinçer ve Fidan, 2009: 48; Karpuzoğlu, 2002: 79; Ozankaya, 1991: 187; Paksoy, 2000: 8).

**Bireysel ve Örgütsel Amaçlarda Uyum:** İşletmelerin asıl amacı kurulum aşamasında kar elde edebilmektir. Bunu da toplumun ihtiyaç duyduğu mal ve hizmetleri üreterek ve pazarda satarak gerçekleştirmektedirler. Mal ve hizmet üretimi aşamasını ise bünyelerinde istihdam ettikleri personelleri aracılığı ile gerçekleştirmektedirler. Dolayısıyla sektörde rekabet etmek isteyen işletmeler maddi ve maddi olmayan varlıklarını amaçları doğrultusunda etkin bir şekilde kullanmak zorundadırlar (Eren, 2000: 39; Gibson, Ivacevich ve Donnelly, 1988: 41;

Karpuzoğlu, 2002: 80). Modern yönetim tekniklerinin işletmelere uyarlanmaya çalışıldığı günümüz işletmeciliğinde verimliliğin artması için çalışanların aidiyet duygularının sağlanması yönünde yönetime katılım, liderlik, motivasyon, ödüllendirme gibi birçok unsur göz önünde bulundurulmaktadır. Yönetim ve organizasyon yazınına göre şu da bir gerçektir ki, örgütsel amacın çalışanlar tarafından benimsenmesi aidiyet duygusunu arttırmaktadır. Bu durumda kurumsallaşmak isteyen işletmelerin maddi olmayan varlıkları içerisinde en çok üzerinde durulan konular arasında yer alan insan unsurunun örgütün amaçlarını benimsemesi yönünde girişimlerde bulunması kurumsallaşmanın ve dolayısıyla işletme başarısının koşullarından birisi olarak karşımıza çıkmaktadır.

**Kurumsal Kimlik Kazanma:** Kurumsal kimlik bir işletmenin insanların gözlerinde canlandırdığı resmidir. İşletmenin logosu, kullandığı renkler, harf karakterleri, ticari karakterlerini belirleyen simgeleri, kullandığı sloganlarının toplamı ile oluşan, hedef grupları için görsel ve görsel olmayan sunumlarıyla kişiliğini oluşturan unsurlarının toplamıdır (Uzoğlu, 2001: 341; Yavuz, 2013: 163-164). Bu durumda işletmelerin kurumsal kimliği işletmeleri diğer işletmelerden ayırt eden önemli bir unsurdur.

İşletmelerin rekabet düzeyi kamuoyu nezdinde sahip oldukları kurumsal imajları ile şekillenmektedir. Kurum kimliği ile kurum imajı da birbirini tamamlayan unsurlardır. Kurum kimliği oluşturma çabaları olmazsa, gerçekleştirilmek istenen imajlar kalıcı olmaktan çok geçici olacak ve bu durum da işletmeyi başarısızlığa sürükleyecektir (Yavuz, 2013: 164). Dolayısıyla kurumsallaşan işletmeler çevresiyle uyumlu, esnek ve düzenli bir yapıya bürünerek istikrarlı faaliyetleri sonucunda diğer işletmelere göre ayırt edici bir kimliğe bürünebileceklerdir.

#### **1.4 Kurumsallaşmanın Ölçümünde Kullanılan Boyutlar**

Kurumsallaşma kavramını tam anlamıyla anlayabilmek için kurumsallaşma ölçümünde kullanılan boyutların ayrıntılı olarak tanımlanması ve literatürde bu unsurların hangi kavramlarla ele alındığının tespit edilmesi gerekmektedir.

Söz konusu unsurlar ve ilişkili olduğu kavramların bilinmesi; çalışmanın anlaşılması ve çalışmanın amacı doğrultusunda ele alınan unsurlar arasındaki ilişkilerin yorumlanabilmesi, benzerlik ve farklılıkların tespit edilebilmesi için çıkarımların yapılabilmesi yönünden önem arz etmektedir. Ancak bu unsurları tanımlamaya başlamadan önce bilinmesi gereken husus, birçok araştırmacının kurumsallaşmayı tanımlamak amacıyla farklı unsurları çalışmalarına konu ettiği gerçeğidir. Bu çalışmada kurumsallaşma boyutları entelektüel sermaye ve rekabet gücü kavramlarının tanım ve içeriklerinden hareketle ve

yazında en çok ele alınan unsurlar olmaları nedeni ile formalleşme, profesyonelleşme, kültürel güç, sosyal sorumluluk, şeffaflık ve tutarlılık şeklinde çalışma kapsamına dâhil edilmiştir.

#### 1.4.1 Formalleşme

Bu başlık altında formalleşmenin çeşitli araştırmacılar tarafından gerçekleştirilen tanımına değinilerek, formalleşme ile aralarında ilişki olan kavramlara yer verilecektir.

Türkçe karşılığı biçimselleşme olarak ele alınan formalleşme kavramı en yalın anlatımla bir organizasyonda iş ve kuralların formal dökümanlar aracılığı ile tanımlanmasıdır (Ağdelen ve Erkut, 2008: 47). Formalleşme konusunu “Two Types of Bureaucracy: Enabling and Coercive” yani “Bürokrasinin Etkinleştirme ve Zorlayıcı Yönü” adlı çalışmalarında Adler ve Borys (1996: 61-64) ayrıntılı bir şekilde ele almaktadır. Bu çalışmaya göre; formalleşme Weber’in bürokrasi yaklaşımı altında ele alınarak; bir organizasyonda kuralların ve prosedürlerin yazılı hale getirilip ideal bir örgüt yapısının oluşturulması olarak tanımlanmaktadır. Yerli ve yabancı yazın incelendiğinde formalleşmenin organizasyon çalışanlarının tutumları üzerinde çelişki yaratan sonuçlar doğurduğu görülmektedir.

Bir yandan organizasyonda merkezi bürokratik bir yapının var olmasının baskıcı özelliklerine vurgu yapılarak bireysel özerkliği kısıtlayıcı işlevi olduğu ve iş ortamında çalışanların refah düzeyini negatif yönde etkilediği varsayılmaktadır. Adler ve Borys (1996: 61-64) formalleşme konusunu ele aldıkları çalışmalarında Rousseau (1978) ve Arches (1991)’in çalışmalarına atıfta bulunarak bu bilgiyi desteklemeye çalışmaktadırlar. Rousseau (1978) elektrik firmaları ve radyo istasyonları üzerinde gerçekleştirdiği çalışması sonucunda organizasyonda biçimselleşmiş bir yapının var olmasının çalışanların işe devamsızlık oranlarını arttırdığı, fiziksel ve psikolojik anlamda stres yaşamalarına neden olduğu, iş doyumlarının düştüğü ve yeniliklere kapalı bireyler olmalarına neden olduğu sonucuna ulaşmıştır. Arches (1991) hizmet sektörü çalışanları üzerinde gerçekleştirdiği çalışmasında biçimsel organizasyon yapısının çalışanların işe yabancılaşmalarına neden olduğu sonucunu bulmuştur. Yabancı yazın incelendiğinde formalleşme konusunda yapılan çalışmaların çalışan tutumları üzerinde negatif etkilere sahip olduğu yönünde sonuçların mevcut olduğu görülebilmektedir. Genel olarak ulaşılan sonuç ise; biçimsel yapının resmi bir ortam oluşturması dolayısıyla çalışanların işe ve örgüte bağlılığını azalttığı, işinden aldığı tatmini zayıflattığı, rutin görevler dışında yeniliğin getirildiği ortamlarda motivasyonlarının düşük olduğu noktasındadır.

Diğer yandan alan yazında işletmenin teknik yönünü ele alacak şekilde konumlandırılmış bürokratik bir yapının çalışanların biçimsel bir yapı etrafında toplanması ile

sağlam belirlenmiş örgüt amaçları çerçevesinde birlikte işbirliği içinde çalışacakları, işlerinde daha fazla deneyim sahibi olacakları, böylelikle de verimliliğin artacağı görüşü de mevcuttur (Adler ve Borys, 1996: 61-64). Bu görüşe göre iş prosedürlerinin ve görev tanımlarının net olarak gerçekleştirildiği, iyi tasarlanmış bir örgütsel yapının oluşturulması ile deneyim kazanan personelin kendine güveni ve dolayısıyla iş performansının artacağı savunulmaktadır.

Adler ve Borys (1996: 61-64) çalışmalarında Deming (1986) ve Schonberger (1986)'in çalışmalarına atıfta bulunarak yönetim alanında çalışan birçok araştırmacının formalleşmenin istatistiksel kalite kontrol ve toplam kalite yönetimi gibi konularda resmi sistemlerde yer alması gerekliliğini kabul etmiş bulunduğunu belirtmektedirler. Bununla birlikte formalleşmenin organizasyonlarda rol çatışmasını önlediği, belirsizliği azalttığı böylece çalışanların memnuniyet düzeyi ve işe bağlılığının arttığı, stres duygusundan uzaklaştığını gözler önüne seren birçok çalışma mevcuttur. Organ ve Greene (1981) çalışmaları sonucunda formalleşme ile rol çatışması arasında negatif korelasyon, rol belirsizliği ile yabancılaşma arasında da pozitif korelasyon olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Michaels et al. (1988), Podsakoff, Williams ve Todor (1986), Nicholson ve Goh (1983), Senatra (1980) gibi birçok araştırmacının iş stresi, işe devamsızlık, yabancılaşma, tatmin, performans gibi değişkenleri ele alarak gerçekleştirdikleri çalışmaların sonuçları da olumlu bakış açısından farklılık göstermemektedir. Aynı şekilde Ağdelen ve Erkut (2008)'un firma kurumsal ve yönetsel özelliklerinin insan kaynakları üzerinde gerçekleştirdiği etkiyi test etmek amacıyla gerçekleştirdikleri çalışmada formalizasyon ve standardizasyonun insan kaynakları performansını olumlu etkilediği sonucuna ulaşmaları bu çalışmaları destekler niteliktedir.

Formel yapının yaratıcılık ve yenilikçilik üzerinde olumsuz etkilerinin olduğu konusu halen tartışılmaya devam etmektedir. Adler ve Borys (1996: 61-64) Damanpour (1991)'de yayınladığı meta analiz isimli raporlarına atıfta bulunarak konuya ışık tutmaya çalışmaktadır. Bu rapora göre formalleşmenin organizasyonun içinde bulunduğu sektörün hizmet sektörü ya da üretim sektörü olup olmadığının, kuruluşun kar amaçlı olup olmamasının sözü geçen değişkenler üzerinde farklı sonuçları olduğuna değinmiştir. Bu raporda kar amaçlı faaliyet gösteren hizmet ve üretim işletmelerinde oluşturulacak formel yapının iş ve üretim sürecinde yenilik ve yaratıcılığı pozitif yönde etkilediği, ancak kar amacı gütmeyen hizmet işletmelerinde ise negatif yönde etkilediği sonucuna yer verildiği görülmektedir.

Lee ve Mathur (2014) formalleşmenin rol çatışması, rol belirsizliği ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkisi ile söz konusu değişkenlerin işgörenlerin işten ayrılma eğilimini Kore'de satış personeli örneğinde gerçekleştirdikleri çalışma sonucunda ortaya koymuşlardır.

Formalleşme ile rol belirsizliği, rol çatışması, örgütsel bağlılık arasında ve rol çatışması ile işten ayrılma arasında pozitif yönde ilişkiler olduğu sonucuna varılmıştır. Aynı zamanda rol çatışması, rol belirsizliği ile örgütsel bağlılık değişkeni arasında ve örgütsel bağlılık ile de işten ayrılma değişkeni arasında negatif ilişkiler olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Buraya kadar ele alınan çalışmalardan hareketle konaklama işletmeleri için sağlam temellere dayandırılmış örgütsel amaçların belirlenerek, her bir çalışan için benimsenmesinin sağlanması ile formalleşme işletme için zayıflık unsuru değil, diğer işletmeler nezdinde kendisini rekabet konusunda üstünlük seviyesine taşıyabilecek bir unsur olarak karşımıza çıkabilecektir.

#### **1.4.2 Profesyoneleşme**

Yazıcıoğlu ve Koç (2009: 500) profesyonelleşmeyi en yalın şekliyle tanımlamaya çalışmışlardır. Bu tanıma göre profesyonelleşme bir organizasyonda gerçekleşmesi gereken iş ve işlemlerin alanında uzman kişiler tarafından yapılarak, görev, yetki ve sorumlulukların kişilerin uzmanlık alanına uygun olarak dağıtılmasıdır. Profesyoneleşme konusu işletmelerin kurumsal bir yapıya bürünme çabaları ile günden güne önemini arttırmaktadır. Wallace (1995: 228)'a göre biçimsel örgüt yapısına sahip işletmeler işlerinde uzman kişilerle çalışmak istemektedirler. Dolayısıyla işyeri bünyesinde istihdam ettikleri alanında uzman personelin işletmeye bağlılığının artırılması, rakip işletmelere gitmelerinin önüne geçilmesi çalışmaları günden güne hayati önem kazanan konular arasına girmiştir. Çünkü Cohen ve Kol (2004: 388)'un da çalışmalarında belirttiği gibi kadrosunda profesyonel kişileri istihdam eden işletmelerde verimlilik oranının daha yüksek olduğunu gösteren birçok çalışma mevcuttur.

Bununla birlikte Wallace (1995: 228-231)'ın da değindiği gibi biçimselleşmiş örgüt yapısına sahip işletmelerde profesyonel çalışanların değerleri ile örgüt yapısının değerlerinin uyuşmadığı, bu durumun da profesyonellerin işe bağlılıklarını azalttığı belirtilmektedir. Bunun önüne geçebilmek ve bu çalışanların işe bağlılıklarının artırılması için onlara daha çok yetki ve özerklik verilmesi ve kariyer imkânlarının sunulması ile bu olumsuz durumun önüne geçilebileceği düşünülmektedir.

Hiç kuşkusuz ki herhangi bir sektörün büyümesi ve refahı nitelikli ve kalifiye personel geliştirilmesine bağlıdır. Globalleşen turizm sektöründe de ağır iş yükü ve mevsimlik çalışma şartlarının beraberinde getirdiği düşük iş tatmini ve personel devir oranının yüksek olması gibi olumsuzlukların söz konusu işletmeleri profesyonel çalışan istihdam etme noktasında sıkıntıya sokmaktadır. Lee (2014: 140) bu durumun sektör için büyük bir sorunsal olduğunu belirttiği çalışmasında sektördeki yoğun rekabet koşullarının göz önüne alındığında söz



konusu işletmelerin başarısında bünyelerinde istihdam ettikleri profesyonel çalışanların önemine vurgu yapmıştır.

Lee (2014) turizm sektörünün yapı taşı olarak ele alınan konaklama işletmelerinde profesyonelleşmenin hizmet kalitesi üzerindeki etkisini araştırdığı çalışmada; profesyonelleşmenin yapısal ve davranışsal olmak üzere iki boyunun olduğuna değinmiş ve çalışması kapsamında davranışsal boyutunu ele almıştır. Davranışsal boyut unsurları ise profesyonelleşmede bilgi düzeyi, kendi kendini yönetmek, meslek algısı ve müşteri odaklılıktır. Çalışması sonucunda da bu unsurların ve profesyonelleşmenin hizmet kalitesini önemli derece de etkilediği sonucuna ulaşmıştır. Profesyonelleşmenin müşteri ihtiyaçlarını algılama ve yerine getirme konusu üzerindeki önemine de değinerek, başarıyı yakalamak isteyen konaklama işletmelerinde alanında uzman personel istihdam edilmesi gerekliliğine vurgu yapmıştır.

Yazıcıoğlu ve Koç (2009) çalışmalarında kurumsallaşmanın önemli bir boyutu olan profesyonelleşme boyutunu ele almışlar ve aile işletmesi olmayan kuruluşlarda profesyonelleşme oranının daha fazla olduğu ve işletmelerin sektördeki faaliyet süreleri arttıkça profesyonelleşme düzeylerinin de arttığı sonucuna ulaşmışlardır. Hiç şüphesiz ki profesyonel düzeyde faaliyetlerini sürdüremeyen aile işletmelerinin rekabet koşullarında ayakta kalabilme şanslarının diğerlerine oranla çok daha düşük olduğu alan yazında sıkça ele alınan konular arasındadır. Özellikle otomasyonun sınırlı olduğu konaklama işletmeleri için bu durum daha kritik bir şekilde önemini korumaktadır.

### **1.4.3 Örgüt Kültürü**

Her yerde ve her toplumda insan ilişkilerini düzenleyen gelenek, görenek, örf ve adetler, kurallar, fikirler ve düşünceler vardır. Bu sistemler de sosyal bir olgu olan ve toplumdan topluma değişen kültür kavramını karşımıza çıkarmaktadır. Örgütler de içinde buldukları toplumun bir parçasıdır ve o toplumun özelliklerini taşıyan bireylerden oluşmaktadırlar. Dolayısıyla birbirlerinden farklı kültür yapısına sahiptirler (Köse, Tetik ve Ercan, 2001: 220). Kültür kavramı kapsamında birçok unsuru barındırdığı için farklı bilim dallarına konu olmuş ve birçok araştırmacı tarafından farklı şekillerde tanımlanmıştır. En yalın haliyle kavramı Gürdoğan ve Yavuz (2013: 58)'un Hofstede'e atıfta bulunarak ele aldığı şekliyle; “üyelerin diğer bir insan grubundan ayrılmalarını sağlayan düşüncelerini ve çevrelerine verdiği tepkileri de etkileyen ortak karakterlerinin etkileşimsel bir bütünü” olarak tanımlayabiliriz.

Bu çalışma kapsamında kültür kavramından ziyade örgüt kültürü kavramı bizim için daha büyük önem arz etmektedir. Örgüt kültürü kavramı 1970’li yıllardan sonra psikoloji, sosyoloji ve yönetim bilimi alanlarının ilgisini çekmiş ve 1990’lı yıllardan sonra da üzerinde çok çalışılan bir konu haline gelmiştir (Çavuş ve Gürdoğan, 2008: 19; Güçlü, 2003: 147). Şahin (2010: 23)’e göre örgüt kültürü; “örgütün tarihsel yaşam süreci içerisinde oluşmuş, çalışanların davranışlarını yönlendiren normlar, davranışlar, değerler, inançlar ve alışkanlıklar sistemidir”.

Bir organizasyonun kültürünü şekillendiren birbirini tamamlayıcı birçok faktör mevcuttur ve sadece çalışanlarıyla değil ilişki halinde olduğu tüm insanlarla etkileşimi sonucu meydana gelmektedir. Yani örgüt kültürü işletme içi ve işletme dışından gelen etkileşimler sonucu oluşmakla birlikte daha çok manevi amaç ve değerleri kapsamaktadır. Kültürün oluşumuna etki eden işletme içi faktörler genellikle yapı, insan, stil, sistemler, stratejiler ve beceriler olarak sıralanmaktadır. Bu unsurlara bütünsel bir yaklaşımla bakıldığında örgüt kültürünün temelini oluşturan ve gücünü gösteren temel kavramın “paylaşılan değerler” kavramı adı altında ele alındığı görülmektedir (Köse vd., 2001: 219; Uzunçarşılı, Toprak ve Ersun, 2000, 14-18). Tütüncü ve Akgündüz (2012: 60)’e göre örgüte yeni katılan her bir bireyin sahip olduğu inanç ve değerler vardır. Ancak bireyin başarıyı yakalayabilmesi bünyesinde çalıştığı örgütün kültürünü benimsemesi ile mümkün olabilmektedir. Çünkü her örgütün kuralları, anlaşmaları ve varsayımları farklıdır ve işe yeni başlayan bir kişi bunları öğrenip benimsemeden örgütün bir parçası olamaz. Unutulmamalıdır ki terfi ve ödüllerin temelini örgüt kültürüne uygun davranışlar oluşturmaktadır.

Örgüt kültürünün temeli kurumsallaşma ile sağlamlaşmaktadır. Çünkü kurumsallaşma işletmelerin sürekli değişen çevre koşullarına ayak uydurabilmesi için gerekli sistemleri Sönmez ve Toksoy (2011: 56) -sürekliliği şahıslara bağlı olmayan- kurarak, gelişmelere uygun olan organizasyonel yapısını oluşturması; kişilerden bağımsız olarak kurallara, standartlara, prosedürlere sahip olmasıdır. Böylelikle işletmeler kendilerine özgü iletişim ve iş yapma yöntemlerini geliştirerek kültür haline getirmekte, diğer işletmelerden farklı ve ayırt edici bir kimliğe bürünmektedirler (Aksoy ve Çabuk, 2006: 47; Aydemir vd., 2004: 608; Bingöl vd., 2010: 55-56; Karpuzoğlu, 2004: 45; Ural ve Balıkçioğlu, 2004: 537; Tuncel, 2011, 6).

Özkara (1999: 89) çalışmasında bir şirketin uzun vadede rekabet edebilmesi için en önemli unsurun herkes tarafından paylaşılan değerler ve inançlar olarak tanımlanan kurum kültürü olduğunu belirtmiştir. Kurum kültürünü oluşturan faktörler olarak da; inisiyatif kullanımı, risk alımı, hedef belirleyerek departmanların bu ortak hedef doğrultusunda birlikte

çalışabilmesi, çalışanların kendini tanımlayabilmesi, işletmedeki maaş, terfi ve ödül sistemi, etkin iletişim kavramlarını öne sürmüştür. Bu faktörler işletmenin hedef ve ilkelerini belirlemekte ve böylelikle işletme bir sistem çerçevesinde yönetilmektedir. Sönmez ve Toksoy (2011)'un da belirttiği gibi bir işletmede kurum kültürü ne kadar gelişmişse kurumsallaşma süreci de ona paralel olarak gelişimini devam ettirmektedir.

Hizmet sektöründe faaliyet gösteren konaklama işletmelerini ele aldığımızda işletmelerin rekabet edebilme güdüsüyle hareket ettikleri, bunun için de önceliklerini müşteri memnuniyeti ve müşteri sadakatinin sağlanması olarak belirledikleri bilinen bir durumdur. İşletmenin müşteri memnuniyeti ve sadakatini sağlayabilmesi için de bu işletmelerde güçlü, ancak günün koşullarına göre değişebilecek esnek bir örgüt kültürü olması gerekmektedir. Güçlü bir örgüt kültürü çalışanlara terfi imkânlarının verildiği, takım ruhunun aşılandığı, astların görüş ve önerilerine değer verildiği, kararlara ve faaliyetlere katılımın esas alındığı, kısacası işletmede buldukları saatler içerisinde huzur ortamının estiği, etkin liderlik uygulamalarının yer aldığı, işletmenin büyük bir aile gibi görüldüğü iklimin oluşturulması ile sağlanabilecektir.

Örgüt kültürünün liderlik sürecine ve yeniliğe yol gösterici özelliği vardır (Durğun, 2006: 113; Kocaman, Kocaman ve Çakır, 2012: 169-170; Tütüncü ve Akgündüz, 2012: 69). Gürdoğan ve Yavuz (2013) havayolu şirketleri üzerinde, organizasyonlarda örgüt kültürünün varlığı ve bu varlık üzerinde yöneticilerin etkisinin olup olmadığını belirlemek amacıyla gerçekleştirdikleri çalışma sonucunda liderlik davranışlarının çalışanların örgüt kültürleri üzerinde etkisinin olduğu sonucuna ulaşmaları bu görüşü destekler niteliktedir. Aynı şekilde Tütüncü ve Akgündüz (2012) örgüt kültürü ile liderlik arasındaki ilişkiyi test etmek amacıyla hizmet sektörü içinde faaliyet gösteren seyahat işletmeleri üzerinde gerçekleştirdikleri çalışmaları sonucunda işletmede uygulanan liderlik tarzının örgüt kültürünü etkilediği sonucuna ulaşmışlardır. Aksi halde motivasyon, dolayısıyla verimlilik ve en nihayetinde müşteri memnuniyet oranları düşecek ve örgütsel çatışmaların karşımıza çıkma olasılığı artacaktır. Kocaman vd.'nin (2012) konaklama işletmelerinde örgüt kültürünün çatışma üzerindeki etkisini belirlemek amacıyla gerçekleştirdikleri çalışmanın sonucunda kişisel, grup içi ve gruplar arası çatışmaların tümünde örgüt kültürünün önemli derecede etkiye sahip olduğunu belirlemeleri de bu görüşün kanıtı niteliğindedir.

Rahimi (2014: 162) zincir oteller üzerinde gerçekleştirdiği çalışmasında örgütsel kültürün müşteri ilişkileri yönetiminin bir çıktısı olduğunu belirtmiştir. Gerçekleştirdiği çalışma sonucunda örgütsel kültür ile tutarlılık, uyumluluk, personelin katılımı, paylaşılan vizyon, misyon ve müşteri ilişkileri yönetimi arasında pozitif korelasyon olduğu sonucuna

varmıştır. Rızaoğlu ve Ayyıldız (2008) konaklama işletmelerinde örgüt kültürü boyutlarını belirlemek, örgüt kültürü ve iş tatmini arasındaki ilişkiyi ortaya koymak amacıyla bir çalışma yapmışlardır. Çalışmanın sonucunda kültürel güç ile hizmet kalitesi ve müşteri değeri faktörlerinin örgüt kültürü açısından önemli faktörler olarak karşılına çıktığı ve bu boyutların da iş tatmini üzerinde etkilerinin olduğu sonucuna ulaşmışlardır.

Sökmen ve Boylu (2008) konaklama işletmelerinin de diğer işletmeler gibi rekabet üstünlüğü sağlayabilmek ve gelirlerini arttırabilmek için insan kaynaklarını daha etkin kullanması gerekliliğinden hareketle, belirtilen amaçları gerçekleştirebilmek için örgüt kültürünün stratejik bir araç olarak görülmesi gerekliliği savı ile bir çalışma yapmışlardır. Çalışmada Ankara ilinde faaliyet gösteren beş yıldızlı konaklama işletmelerinde örgüt kültürü uygulamalarının etkinliğini test etmeyi amaçlamışlardır. Örgütsel kültür boyutlarından hareketle gerçekleştirdikleri analizler sonucunda; işgörenlerin işletmenin misyonu ve amaçlarının olduğuna inanmadıkları, yöneticiler ile gereken durumlarda iletişime geçemedikleri, işleri ile ilgili konularda karar verme özgürlüklerinin olmadığı, yeni personel alımında kurum değerlerinin ön planda tutulmadığı, yöneticilerin personeller arasında ayrımcılık yaparak adil davranmadığı, işletme ile ilgili alınacak kararlarda kendi fikir ve görüşlerinin alınmadığı, fikirlerini açıkça dile getiremediklerini bulgulamışlardır. Sonuçlardan hareketle bu işletmelerde kurumsallaşmış bir yapıdan söz etmek mümkün değildir. Çünkü alan yazında sağlam temellendirilmiş örgüt kültürünün kurumsallaşma için temel oluşturduğu ya da kurumsallaşmış bir yapının ortak amaçlar ve değerler çerçevesinde çalışanlara benimsetilmesi ile temellendirilmiş bir örgüt kültürünün oluşacağına dair çalışmalar mevcuttur.

Dawson ve Abbott (2011) hizmet sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin insan kaynakları uygulamaları ile firma performansı arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla geçmiş çalışmalardan hareketle gerçekleştirdikleri kavramsal çalışmalarında; söz konusu iki değişken arasındaki ilişkiyi ele alırken örgüt kültürü ve örgüt ikliminin etkisini gözler önüne serdikleri bir model geliştirmişlerdir. Bu modele göre; pratikte organizasyonların gerçekleştirdikleri insan kaynakları uygulamalarının örgüt kültürü ve örgüt iklimi üzerinde etkiye sahip olduğu, bu durumun da işgörenlerin örgütsel bağlılıklarını etkilediği bilgisi paylaşılmıştır. Firma performansı, müşteri sadakati ve personelin işte kalma durumunun etkileneceğini önermişler ve bu unsurların organizasyonların rekabet avantajı elde etmesi konusundaki önemini ortaya koymuşlardır. Ayrıca çalışmalarında örgüt iklimi ve örgüt kültürünün entelektüel sermaye unsurlarından insan sermayesini işletmeye çekme ve elde tutma açısından büyük öneme sahip olduğunu belirterek alan yazına ve sektöre katkıda bulunmuşlardır.

#### 1.4.4 Sosyal Sorumluluk

Sosyal sorumluluk unsuru Aktan ve Börü (2007: 12)'nün de çalışmalarında belirttiği gibi H. Bowen'ın 1953'de yayınladığı “İşadamlarının Sosyal Sorumlulukları” (Social Responsibilities of the Businessman) adlı kitabında iş adamlarının faaliyette buldukları topluma karşı sorumlulukları olduğunu belirtmesi ile kavramsal olarak ilk defa ele alınmış olmaktadır. Bowen'ın kitabında üzerinde özellikle durduğu nokta “işadamlarının toplumun amaç ve değerleriyle çelişmeyecek şekilde sosyal sorumluluk faaliyetlerini yerine getirmeleri gerekliliğinin önemi” olarak karşımıza çıkmaktadır.

Kurumsal sosyal sorumluluk konusunda uzun yıllar çalışmalar yapılmış olsa da özellikle son on yılda akademik camiada ve pratikte önemle çalışılan konular arasındadır. Glavas ve Kelley (2014: 165) Aguinis ve Glavas'ın çalışmalarına atıfta bulunarak 2012 yılında gerçekleştirdikleri içerik analizi sonuçlarına göre; 2005 yılından 2012 yılına kadar geçen sürede üst kademe yönetim dergilerinde konuyla ilgili yayınlanan 181 makale yayımlandığına dikkat çekmişlerdir. Ayrıca sadece bu konuya odaklanan yirmi hakemli derginin mevcut olduğunu, sosyal yatırım forumuna (2009) göre de özel sektördeki şirketlerin %93'ünün kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerini gerçekleştirerek sitelerinde yayınladıklarını belirtmişlerdir.

Türkiye'de ise Şengel (2011) kurumsal sosyal sorumluluk web sitesinde ([www.kurumsalsosyal.com](http://www.kurumsalsosyal.com)) yayınlanan sosyal sorumluluk projeleri ve sosyal sorumluluk raporlarını değerlendirmiştir. Şengel'e göre toplam 267 işletme 375 sosyal sorumluluk projesi yürütmekte olup, işletmelerin yarısından fazlası (% 53.6, 201 işletme) en az 1 sosyal sorumluluk projesine sahiptir. Bu verilerin gösterdiği ve Huang, Yen, Liu, ve Huang (2014: 68)'in da belirttiği gibi kurumsal sosyal sorumluluk, şirket değeri yaratma ve sürdürülebilir rekabet üstünlüğü elde etme konusunda önemli bir faktör olarak görülerek yaygın bir değer haline gelmiştir. Burada da görüldüğü gibi kurumsal sosyal sorumluluk konusu hem akademik camiada, hem özel sektörde, hem de resmi kuruluşlar tarafından ele alınmakta ve dolayısıyla kavramın tanımlanmasına yönelik birçok alternatif karşımıza çıkmaktadır. Burada birkaçına değinecek olursak:

Kurumsal sosyal sorumluluk kavramı European Commission (2009: 1) (Avrupa Komisyonu) tarafından 2006 yılında Avrupa'da büyüme ve istihdam için ortaklık uygulaması adı altında şirketlerin sosyal ve çevresel kaygıları nedeniyle şirketlerin gönüllü olarak kendi iş operasyonları ve paydaşlarına karşı yerine getirmeleri gereken faaliyetler olarak tanımlanmıştır. Komisyona göre kurumsal sosyal sorumluluk sayesinde şirketler paydaşlarına ve hak sahiplerine karşı gönüllülük esasına uygun olarak hesap verebilir ve şeffaf olma

konusunda hazırda bekleyerek bu konuda hukukun ötesine gidebilmektedirler. Komisyon kurumsal sosyal sorumluluk uygulamalarını şirketlerin kendi karlılıklarını artırırken toplumun da kazanımda bulunmasını sağlayan kazan-kazan senaryosuna benzetmektedir.

Türkiye kurumsal sosyal sorumluluk derneği (KSSD, 2014) de kavramı benzer şekilde tanımlayarak bu kavramın en ideal yaklaşımının kurumların bu sorumluluklarını yerine getirmelerinin yasal zorunluluklarla değil, gönüllülük esasına dayanarak şirket stratejilerine dahil edip uygulamaları ve rekabette sürdürülebilir bir yol olarak görmeleri olduğunu belirtmektedir. Ayrıca kurumsal sosyal sorumluluk uygulamalarının uzun vadeli yatırımları gerektirdiğini belirterek, kurumsal sosyal sorumluluğun karlılığı artıran bir girdi olarak görülmesi gerekliliğine de değinilmektedir.

Sosyal sorumluluk kavramına sosyo-ekonomik açıdan bakıldığında şirketler toplumun vatandaşı olarak görülmektedir. Çünkü gerçekleştirdikleri operasyonel süreçten ekonomi, toplum ve çevre de etkilenmektedir. Bu nedenle şirketlerin tek sorumlulukları karlarını arttırmak değil, içinde faaliyette buldukları topluma da fayda sağlayacak sorumluluklara sahip olmalarıdır (Huang vd., 2014: 70). Glavas ve Kelly (2014: 168) Carroll (1979) çalışmasına da atıfta bulunarak sosyal sorumluluk kavramını kuruluş sahiplerinin toplumun beklentileri doğrultusunda ekonomik, yasal ve etik olarak gönüllülük esasına dayalı yerine getirmeleri gereken faaliyetler bütünü olarak tanımlamaktadırlar. Şirketlerin ekonomik sorumlulukları; kaynakları etkili ve verimli kullanmak, makul fiyatlarla ürün ve hizmet sunmak, istihdam olanağı yaratmak, adil ve eşit koşullarda rekabet düzeni oluşturmak, ilgili tarafların ihtiyaçlarını karşılamak olarak ele alınmaktadır. Hukuki sorumlulukları; ilgili taraflara zarar vermemek adına üretim, tüketim, iş güvenliği ve çevreyi koruma konularına yönelik yasal düzenlemeleri de içine alacak yönetim stratejileri düzenlemektir. Etik sorumlulukları ise; kurumsal değer ve amaçlarını faaliyette bulunduğu toplumun ahlaki değerlerine ve ideallerine uygun, kamu yararını koruyacak şekilde belirlemesi olarak açıklanmaktadır (Huang vd., 2014: 70-71). İlic (2010: 309) bunlara ek olarak işletmelerin bir de hayırseverlik adı altında gerçekleştirmeleri gereken sorumluluklarının olduğunu belirtmiştir. Şirketlerin iyi bir vatandaş olarak sanat, eğitim, sağlık vb. konularda toplumun yaşam kalitesini ve refahını artırıcı faaliyetlere destek vermesinin hayırseverlik konusunda atılacak adımlar arasında yer aldığı da üzerinde durmuştur.

Tüm bu tanımlardan hareketle kavramı kısaca tanımlayacak olursak; kurumsal sosyal sorumluluğun işletmelerin aldıkları kararlar ve atıkları adımlarda çalışanlarına, topluma, hissedarlarına, çevreye ve hükümete karşı gerçekleştirmeleri ve unutulmaması gereken faaliyetler bütünü olarak karşımıza çıktığını görmekteyiz.

Günümüzde kurumsal sosyal sorumluluk konusuna önem veren işletmelerin büyük kazanımlar sağladığı bir gerçektir. Artık tüketiciler talep yönelimlerini sadece ürün ya da hizmetin fiyatı ve kalitesine göre değil, o ürün ve hizmeti sunan işletmenin sosyal sorumluluk faaliyetlerini de dikkate alarak bütünlük bir yaklaşım içerisinde gerçekleştirmektedirler. Auger ve arkadaşlarının (2003) Amerika’da gerçekleştirdikleri çalışmanın sonuçları bu yaklaşımı destekler niteliktedir. Tüketiciler etik kurallara uygun olarak üretilmiş, çevreye saygılı ve hayvanlar üzerinde denenmemiş ürünleri daha çok tercih etmekte ve duygusal bağlamda kendilerini o kurum ile özdeşleştirmektedirler. Böylelikle o kurum tüketici nezdinde duygusal bağlamda bir imaja sahip olmaktadır ve bu durum kurumsal imajı en etkin stratejik rekabet araçlarından birisi haline getirmektedir (Aktan ve Börü, 2007: 27; Doğan ve Varinli, 2010: 3). Özdemir (2009: 64)’e göre de kurumsal imajı yakalamış işletmelerin ürünleri marka değerine sahip olmaktadır ve markalaşma işletmeleri fiyat rekabetinden kurtarmaktadır.

Bu durumda kurumsal sosyal sorumluluğun sürdürülebilir rekabet üstünlüğü elde etmesindeki önemi yadsınamaz bir gerçek olarak karşımıza çıkmaktadır. Bununla birlikte Aktan ve Börü (2007: 29)’nün de savunduğu gibi; çalıştıkları kurumun sosyal sorumluluk projelerine katılımında bulunmasının şirket personeli üzerinde olumlu bir etki yaratması ve nitelikli personelin işletmeye çekilmesinde etkin rol oynadığını gösteren çalışmalar mevcuttur. Ayrıca kurumsal sosyal sorumluluğa önem veren şirketlerin daha iyi koşullarda borçlanabildikleri ve firmanın piyasa değerinin arttığı da bilinen bir gerçektir. Qu (2014) firma performansına katkı sağlayan önemli bir stratejik yönelim olarak ele alınan (Usta, 2011,s.65) pazar yönelimi değişkeninin firma performansına etkisini belirlemek üzere müşteri memnuniyeti ve kurumsal sosyal sorumluluk unsurlarını aracı değişken olarak ele aldıkları bir çalışma yürütmüşlerdir. Sonuç olarak pazar yöneliminin firma performansı üzerinde direk etkisi olmadığı, aksine amaçları ile uyumlu olarak kurumsal sosyal sorumluluk aracı değişkeni vasıtasıyla örgütsel performansı ve müşteri memnuniyetini etkilediği sonucuna ulaşmışlardır.

Turizm sektörü sosyal ve ekonomik anlamda çevreden etkilenen bir sektördür. Dolayısıyla kurumsal sosyal sorumluluk kavramı turizm sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin sürdürülebilir rekabet üstünlüğü elde etmesinde hayati bir önem arz etmektedir (Hamarneh, 2013: 41). Su, Huang, Veen ve Chen (2014)’in Çin’de faaliyet gösteren konaklama işletmeleri üzerinde gerçekleştirdikleri çalışmalarında müşteri bakış açısı ile kurumsal sosyal sorumluluk, kurumsal itibar ve davranış niyetleri arasındaki ilişkileri test etmeyi amaçladıkları çalışma sonuçları bu bilgiyi destekler niteliktedir. Söz konusu

işletmelerin kurumsal sosyal sorumluluk çalışmalarına verdikleri önem kurumsal itibar üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. Ayrıca bu çalışmalar müşterilerin sadakat derecesini etkilemekte ağızdan ağıza reklam aracı değişkeni ile de kurumsal itibar etkilenmektedir.

Küçükusta, Mak ve Chan (2013) de Hong Kong'da faaliyet gösteren dört ve beş yıldızlı konaklama işletmelerini ziyarete gelen turistlerin bakış açısı ile kurumsal sosyal sorumluluk unsurlarını belirlemeye çalışmışlardır. Çalışmaları sonucunda da ziyaretçiler nezdinde, kurumsal sosyal sorumluluk kapsamında beş unsur olduğunu saptamışlardır. Bu unsurlar toplum, politika, misyon ve vizyon, işgücü ve çevre unsurları olarak belirlenmiştir. Önem derecesine göre sıralandığında ise misyon ve vizyon ile çevre unsuru ilk sırayı almıştır. Ziyaretçilerin söz konusu beş unsura önem veren işletmelerin hizmet kalitesine diğer işletmelere oranla daha çok güvendikleri, dolayısıyla konaklamaları süresince her türlü harcamayı yapmakta istekli oldukları ve gözlerinde işletmenin marka imajı oluşturduğunu belirtmeleri de sosyal sorumluluk çalışmalarının rekabet gücü üzerindeki etkisini kanıtlar niteliktedir.

Grosbois (2012) de sosyal sorumluluk unsurlarını işletme bakış açısı ile ele aldığı çalışması için dünyanın en büyük yüz elli konaklama işletmesini örneklem olarak ele almış ve söz konusu işletmelerin web sitelerinde ve raporlarında yayınladıkları kurumsal sosyal sorumluluk çalışmalarını veri kabul edip içerik analizine tabii tutmuştur. Bu işletmelerin kurumsal sosyal sorumluluk konusu olarak en fazla çevreye duyarlılık, istihdam kalitesi, çeşitlilik ve erişilebilirlik, toplum refahı ve ekonomik refah konularına önem verdiklerini ve çalışmalarını rekabet avantajı elde edebilmek için özel amaçlar kapsamında devam ettirdiklerini not etmiştir.

Velasco, Garcia ve Lara (2014) konaklama işletmeleri üzerinde gerçekleştirdikleri çalışmalarında, paydaşlara fayda yaratmak amaçlı gerçekleştirilen sosyal sorumluluk çalışmaları ile kalite artırımını hedef edindikleri toplam kalite yönetimi çalışmalarının konaklama işletmelerinin karlılığının ve büyüme kapasitesinin artmasına katkı sağladığı sonucuna ulaşmışlardır. Bu da göstermektedir ki işletmeler tarafından gerçekleştirilen sosyal sorumluluk çalışmaları finansal performansı olumlu yönde etkilemekte ve dolayısıyla rekabet avantajını da beraberinde getirmektedir. Arsoy, Arabacı ve Çiftçioğlu (2012)'nin da Türkiye'de gerçekleştirdikleri benzer bir çalışmanın sonucunda kurumsal sosyal sorumluluğun finansal performansa olumlu yönde etkisi olduğunu bulgularları bu bilgiyi destekler niteliktedir.

You vd. (2013) birçok bilim insanının kurumsal sosyal sorumluluk konusunu genellikle müşteri bakış açısıyla ele almasından hareketle, sigorta şirketi çalışanlarını



örneklem olarak gerçekleştirdikleri çalışmalarında işletmelerin kurumsal sosyal sorumluluk yatırımlarının işgörenlerin iş tatmini ve örgütsel bağlılıkları üzerinde etkisi olup olmadığını belirlemeye çalışmışlardır. Analizler sonucunda ise kurumsal sosyal sorumluluk yatırımlarının iş tatmini ve örgütsel bağlılık üzerinde anlamlı ve önemli etkisinin olduğu, iş tatmininin de çalışanların işe bağlılıklarını anlamlı yönde etkilediğini bulgulamışlardır. Ayrıca kurumsal sosyal sorumluluk yatırımlarının iş doyumu aracı değişkeni vasıtasıyla işgörenlerin işe bağlılıkları üzerinde de anlamlı ve pozitif yönde etkisi olduğunu bulgulamışlardır. Glavas ve Kelly (2014) de You ve arkadaşlarının gerçekleştirdiği çalışma ile benzer bulgular elde etmişlerdir. Çalışmalarında kurumsal sosyal sorumluluğun çalışan tutumlarına etkisini incelemişler ve algılanan örgütsel destek bağlamında işe yüklenen anlam ve işe bağlılık konusunda kurumsal sosyal sorumluluk çalışmalarının örgütsel bağlılığı pozitif yönde etkilediği ve işe yüklenen anlam bağlamında da iş tatminini artırdığı sonucuna ulaşmışlardır.

Wong ve Gao (2014) da çalışmalarında kurumsal sosyal sorumluluk konusunu işgören bakış açısı ile değerlendirmeye çalışmışlardır. Kurumsal sosyal sorumluluk değişkeni ile çalışanların gelişimi, uyum, müşteri odaklılık ve yenilik unsurlarını ele alarak tanımladıkları kurumsal kültür aracı değişkeni vasıtası ile çalışanların duygusal bağlılığını turizm sektöründe faaliyet gösteren seyahat acentaları, havayolu şirketleri, oteller, restoranlar ve kasinolar örneğinde belirlemeye çalışmışlardır. Çalışmaları sonucunda da kurumsal sosyal sorumluluğun, kurum kültürü aracı değişkeni unsurlarından; çalışanların gelişimi, uyumu ve müşteri odaklı olma durumunun işgörenlerin duygusal bağlılıkları üzerinde aracı etkisinin olduğu sonucuna ulaşmışlardır.

Ülkemizde ise sosyal sorumluluk çalışmalarının çalışan tutumları üzerindeki etkisini belirlemek amacıyla Çalışkan ve Ünüsan (2011) Antalya'da faaliyet gösteren beş yıldızlı konaklama işletmeleri çalışanları üzerinde çalışma yapmışlardır. Çalışmalarında kurumsal sosyal sorumluluk değişkenini; ekonomik, yasal, etik ve gönüllülük kategorilerinden oluşan bir piramitle açıklamışlardır. Kurumsal sosyal sorumluluğun çalışanların işte kalma niyeti ve iş tatminine etkisinin olup olmadığını araştırmışlardır. Sonuç olarak çalışanların kurumsal sosyal sorumluluk konusundaki algılarının olumlu yönde olduğunu, bu durumun da iş tatmini ve işte kalma niyeti üzerinde anlamlı etkisinin olduğunu belirtmişlerdir.

Ateşoğlu ve Türker (2010) Muğla ilinde faaliyet gösteren konaklama işletmelerinin sosyal sorumluluk faaliyetlerine bakış açılarını, sosyal sorumluluk faaliyet şekillerini, gerçekleştirilen faaliyetlerin işletmelere ne tür katkılar sağladığını belirlemek amacıyla bir çalışma yapmışlardır. Söz konusu işletmelerin %50'sinin sosyal sorumluluk projelerine katkı sağladıklarını, bu katkının en çok çevre sorunlarına yönelik çalışmalarda kendisini

gösterdiğini belirtmişlerdir. Bununla birlikte konaklama işletmelerinin faaliyet gösterdiği toplum ile sıkı ilişkiler içerisinde olmadıkları, yerel halkın sorunlarına, toplumsal olaylara, kültürel gelişime yönelik sosyal sorumluluk faaliyetlerine yeterince önem vermediklerini belirtmişlerdir. Bu durumun ise kendileri için ciddi bir tehdit unsuru olacağını ön görmüşlerdir. Türker ve Uçar (2013) da aynı şekilde Safranbolu’da faaliyet gösteren konaklama işletmeleri yönetici ve çalışanlarının sosyal sorumluluk faaliyetlerine bakış açılarını ve ne derece yerine getirildiğini araştırmışlardır. Yerine getirilen sosyal sorumluluk faaliyetlerinin işletmelere sağladığı katkılar ile ilgili algılarını belirlemeyi amaçlamışlardır. Çalışmaları sonucunda konaklama işletmelerinin sosyal sorumluluklar konusunda duyarlı olduklarını ve faaliyetlerinde sosyal sorumluluk ilkesi ile hareket ettiklerini saptamışlardır. Bunun yanı sıra ankete katılanların müşterilere, topluma ve çevreye karşı sosyal sorumluluklar konusunda daha hassas davrandıkları belirtilirken tedarikçilere karşı ise sorumluluklar konusunda en az sosyal sorumluluk ilkesiyle hareket ettikleri bulgusuna ulaşılmıştır.

Doğan ve Varinli (2010) hizmet sektörünün bir kolu olan bankacılık sektörü ile ilgili yaptıkları çalışmada, müşterilerin algıladığı kurumsal imaj ile sosyal sorumluluk anlayışının boyutları (ekonomik, yasal, ahlaki ve sağduyu) arasında göz ardı edilemeyecek düzeyde bir ilişki olduğunu tespit etmişlerdir. Huang vd. (2014) de mağazalardan ürün ve hizmet satın alan müşteriler üzerinde gerçekleştirdikleri çalışmaları sonucunda kurumsal sosyal sorumluluk, kurumsal imaj ve hizmet kalitesinin müşterilerin satın alma niyeti üzerinde anlamlı ve pozitif bir ilişkiye sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca hizmet kalitesinin kurumsal imaj ve satın alma niyeti üzerinde de etkisi olduğu saptanmıştır. Kurumsal imaj olgusunun kurumsal sosyal sorumluluk olguları ile hizmet kalitesi ve satın alma niyeti arasında aracılık etkisi yarattığı sonucuna ulaşılmıştır.

Kurumsal sosyal sorumluluk bağlamında turizm alanında gerçekleşen projeler konusunda örnek vermek çalışma kapsamında yerinde olacaktır. Opet firmasının Çanakkale - Gelibolu Yarımadasında ortaya koyduğu “Tarihe Saygı Projesi” bunlardan bir tanesidir. Bu projenin temel amacı Türkiye’yi dünyaya bugünü ve dünüyle, tarihiyle, layık olduğu şekilde tanıtmaktır. Söz konusu proje ile I. Dünya Savaşı’nda Çanakkale savaşlarının yaşandığı Gelibolu yarımadası tarihine saygı duyulacak hale getirilecek ve her yıl ziyarete gelen yerli - yabancı turistleri en iyi şekilde ağırlamak için yöre insanının yaşam standardı yükseltilecektir. Ayrıca Garanti Bankasının “WWF Türkiye Alan Koruma Programı” kapsamında önemli kuş alanları yaklaşımı ile birçok bölge koruma altına alınırken Küre Dağlarının 2000 yılında Doğayı Koruma Vakfı (WWF) tarafından resmen Milli Park ilan edilmesi Türkiye’nin

“Dünyaya Armağanı” olarak kabul edilmiştir. Proje kapsamında pilot alan olarak seçilen Kastamonu’nun Pınarbaşı ilçesinde geleneksel mimariye sahip ahşap konak restore edilerek “Eko - turizm Merkezi” ne dönüştürülmüştür. Eko-turizm Merkezi’nde konaklama, eğitim, tanıtım gibi hizmetler sunulmaktadır (Aktan, 2007: 151-155).

Tüm bu çalışmalardan görüldüğü gibi kurumsal sosyal sorumluluk konusu hem müşteri hem de işgören bakış açısı ile ele alınmıştır. Müşteri bakış açısı ile ele alınan çalışmalar göstermektedir ki; kurumsal sosyal sorumluluk çalışmalarına önem veren işletmelerin müşteri memnuniyeti ve sadakatinin yüksek olduğu, finansal performanslarının daha güçlü olduğu, kamuoyu nezdinde olumlu bir kurumsal imaja sahip oldukları, karlılıklarının yüksek olduğu ve dolayısıyla rekabet üstünlüklerinin de diğer işletmelere oranla daha kuvvetli olduğudur. İşgören bakış açısı ile konu ele alındığında da istihdam edildikleri işletmelerin sosyal sorumluluk çalışmalarına verdikleri önem derecesinin motivasyonlarını arttırdığı, performanslarının, iş tatminlerinin de doğru orantılı olarak yükseldiği, işe ve işletmeye bağlılıklarının arttığı, iş stresinin düşük olduğu, işte kalma niyetlerinin pozitif yönde etkilendiği, işe devamsızlık konusunda negatif eğilimler sergiledikleri göze çarpmaktadır.

#### **1.4.5 Şeffaflık**

Küreselleşen dünya işletmelerin ortak bir pazarda, dinamik rekabet ortamında ayakta kalabilmek ve büyüebilmek için kurumsal güvenilirliklerini artırma çalışmalarına önem vermelerini sağlamıştır. İşletmelerin güvenilir olması ise Ömür (2010: 163-164)’ün de çalışmasında belirttiği gibi paydaşlarının çıkarlarının gözetilmesi, faaliyetleri sonucunda ortak faydayı elde edebilmeleri ve mali bilgilerinin kamuoyuna açılması ile bağdaştırılmaktadır. İlgililerin ulaşabilmesi için sunulan bilgilerin (ticari sırlar dışındaki tüm finansal ve finansal olmayan bilgilerin) eksiksiz olarak, doğruluk çerçevesinde, şeffaflık ilkesine sadık kalacak şekilde, kolay anlaşılabilir, herkes tarafından erişilebilir nitelikte olması ve zamanında sunulması son derece önemlidir (Arsoy, 2008: 20; Kuzey, 2003: 2-4; Pamukçu, 2011: 134). Aksi takdirde menfaat sahiplerinin haklarını gözetmeyi amaçlayan kurumsal yönetim uygulamaları hakkıyla gerçekleştirilemeyecek, şirketin şeffaflık ilkesi kapsamında açıkladığı genel ve finansal bilgiler dâhilinde yatırım kararı alan menfaat sahiplerinin hakları korunmamış olacaktır.

Çatıkkaş (2013: 13-14) organizasyonların şeffaflık kapsamında temel olarak bilgilendirmeleri gereken alanları aşağıdaki gibi sıralamıştır:

- İşletmenin belirlediği hedefler ve bu hedefleri gerçekleştirmek amacı ile sahip olduğu işletme politikası,
- Mevcut kurumsal yönetim yapısı,
- Temel muhasebe alanı adı altında işletme bilançosu, kar - zarar ve nakit akımını gösteren tablolar,
- Kurumsal sosyal sorumluluk kapsamında benimsediği sorumluluklar ve çevreye duyarlılık politikaları,
- Sermaye pay sahipliği ve oy hakları,
- Yönetim ve yürütme kurulu üyelerinin bilgileri ve bu kişilerin gelirleri,
- Faaliyet gösterilen sektör, bölge, mali durum ve çevreye ilişkin risk unsurları,
- İşletme performansını etkileyebilecek, çalışanlar dahil tüm menfaat sahiplerine ilişkin konular.

Şeffaflık kavramının tanımı ve kapsamına bakıldığında içeriği dolayısıyla doğru, eksiksiz, herkese açık bir şekilde bilgilerin yayınlanmasının işletmelerin hesap verebilirliği ile ilişkisi yadsınamaz bir gerçektir. Yani bir işletmede şeffaflığın sağlanabilmesi iyi işleyen hesap verme süreçlerine bağlıdır ve bu anlamda şeffaf mali politikalara ihtiyaç duyulmaktadır.

Kesim (2005: 270)'e göre şeffaflık; işletmelerin hesap verme sorumluluğunun daha çok ahlaki açıdan ele alınarak, yetkili mercilerin ya da kişilerin kendilerine verilen yetki dahilinde tahsis edilen kaynakları ne kadar etkin ve verimli kullandığının kanıtı olarak sergileme ve raporlama sorumluluğudur. Ticaretin uluslararası bir hal aldığı günümüz bilgi çağında şeffaflık sadece kurallar, yönetmelik ve yasaların açıklandığı bir ticaret politikası olarak görülmemeli, Turnes ve Ernst (2015: 1)'in de belirttiği gibi küresel ticarete yolsuzluk ve rüşvet uygulamalarının önüne geçilebilecek uygulamaları da kapsmalıdır.

Issing (2014: 70) iletişimde şeffaflığın önemini vurgulamak amacıyla bir çalışma yapmıştır. Hizmet sektörü içinde faaliyet gösteren merkez bankalarını ele aldığı kavramsal çalışmada; bankaların nihai amacının şeffaflık unsuru olmasının önemine değinerek, maksimum seviyede tutulmasa da optimal seviyede halka karşı şeffaf olunmasının güven sağlama konusunda öncelikli sorumlulukları arasında olduğuna değinmiştir. Auger (2014) ise şeffaflığın işletmeler üzerindeki etkisini belirlemek amacıyla gerçekleştirdiği çalışmada şeffaflığın iki ana unsurunu ele almıştır. Bunlar; işletme itibarında şeffaflığın rolü ve şeffaf iletişim çabalarıdır. Bu iki değişkeni ele almasının sebebi herhangi bir kriz durumunda şeffaflık ilkesinin, paydaşların tutumları ve güven duyguları üzerindeki etkilerinin incelenmek istenmesidir. Çalışmaları sonucunda örgütsel ve iletişimsel şeffaflığın paydaşların güveni ve pozitif davranış niyetleri üzerinde etkili olduğu, hatta önemle üzerinde durulması gereken bir

konu olduğu belirtilmiştir. Kang ve Hustvedt (2014) de yaptıkları çalışma sonucunda şirketlerin üretimde şeffaf olma çabalarının ve kurumsal sosyal sorumluluk çalışmalarının direkt olarak tüketici güven ve tutumunu etkilediğini ve şirket hakkında ağızdan ağıza yapılan reklamın da satın alma kararını dolaylı olarak etkilediğini bulmuşlardır. Bu çalışmalar göstermektedir ki; şeffaflık konusuna verilen önem hem çalışanlara, hem müşterilere, hem de paydaş ve tedarikçilere karşı güven duygusu ve tutumlarının belirlenmesinde öncelikli olarak dikkate alınan konular arasındadır. Kurumsallaşma sürecine dahil olan işletmeler için de şeffaflık konusu önemle üzerinde çalışılması gereken konular arasında yerini almalıdır.

#### **1.4.6 Tutarlılık**

Şanal (2011: 45)'a göre kurumsallaşmanın boyutlarından biri olarak ele alınan tutarlılık, kurumsallaşmak isteyen işletmelerin vizyonları, misyonları ve işletme yapısı arasında uyum oluşturarak faaliyetlerine bu yönde devam etmesi, kendi içinde ve sektörde meydana gelen olaylara benzer tepkiler vermesidir. Tutarlılık gösteren işletmeler belli süre sonra birbirlerine benzemeye başlamaktadırlar. İşletmeler sektörde başarılı olan işletmelerin yapısını, eylemlerini, süreçlerini ve hatta stratejilerini kurumsal baskılardan dolayı taklit etmeye başlamakta, böylelikle birbirlerine benzemektedirler. Bu durum kurumsallaşma yaklaşımına göre meşruluk kazanma çabası olarak ele alınmaktadır. Tutarlılık arttıkça meşruluk da artmakta ve işletmeler kurumsallaşmaya başlamaktadırlar.

Apaydın (2007: 79) tutarlılığın iç ve dış tutarlılık olmak üzere ikiye ayrıldığını belirtmiştir. İç tutarlılık işletmenin içini kapsamaktadır ve işletmenin misyon, vizyon, amaç ve strateji uyumunu içermektedir. Dış tutarlılık da işletmenin çevresinde gerçekleşen benzer olaylara benzer tepki vermesi, verdiği sözleri tutarlı bir şekilde tutması, benzer işletmelerin eylemlerine benzeyen tepkiler vermesidir. Örgütün eylemlerinin istikrarlı bir şekilde ve uzun süre devam etmesi tutarlılığının göstergesidir (Şanal, 2011: 79). Apaydın (2007: 78-79)'ın da belirttiği gibi süreç içerisinde değişim kaçınılmaz bir unsur olarak karşımıza çıkmaktadır ve işletmeler formalleşerek tutarlı olmaya çalışmaktadır. Formalleşme işletmede yapı ve prosedürlerin standart hale gelmesini işlerin bu standartlara uygun olarak yapılmasını sağlamaktadır ve bu durumda da tutarlılık artmaktadır.

## İKİNCİ BÖLÜM

### ENTELEKTÜEL SERMAYE

Bu bölümde entelektüel sermaye kavramı, entelektüel sermayenin gelişim aşamaları, bu değişkeni tanımlamak için yazında ele alınan unsurlar ile bu unsurların ilişkili olduğu kavramlar ayrıntısı ile anlatılarak, işletmelerin entelektüel sermaye ölçümünde kullanabilecekleri yöntemler ele alınacaktır.

#### 2.1 Entelektüel Sermaye Kavramı

Geleneksel işletmecilik anlayışı ele alındığında temel amaç kar maksimizasyonu iken, globalleşmenin etkisiyle bireysel ve kitlesel anlamda büyük değişimlerin olması, iletişim ve bilgi teknolojilerindeki gelişmeler, geleneksel organizasyon anlayışlarının ve çalışma biçimlerinin sorgulanması gerekliliğini beraberinde getirmiştir. Bunun neticesinde de çağdaş işletmecilik anlayışında temel amaç firma değerinin maksimizasyonu olarak değişim göstermiştir. Entelektüel sermaye firma değerini etkileyen önemli bir faktördür. Bu yaklaşıma göre insan gücü sanayi toplumunda olduğu gibi salt fiziksel güç olarak değil, tam aksine beyin gücü olarak ele alınmaktadır ve insan odaklı hizmet anlayışını temel alan konaklama işletmeleri için her geçen gün önemini arttırmaktadır.

Entelektüel sermaye kavramını tanımlamadan önce “entelektüel” ve “sermaye” kelimelerinin köken ve anlamlarına bakmak daha faydalı olacaktır. Türkçe yazın ele alındığında entelektüel kelimesinin kimi araştırmacı tarafından tek “L” kimi araştırmacı tarafından ise çift “L” ile kaleme alındığı dikkatleri çekmektedir. O nedenle öncelikle bu kargaşanın ortadan kaldırılmasında fayda vardır. Türk dil kurumu, Redhouse, Büyük Larousse ve Google çeviri gibi kaynaklar incelendiğinde kavramın Fransızca ve İngilizce karşılıklarının “intellectuel” olarak ele alındığı ve Türkçeye “entelektüel” olarak çevrildiği göze çarpmaktadır ki, kavramın tek “L” ile yazılması daha doğru olmaktadır.

Farklı disiplinler tarafından ele alınarak farklı bakış açıları ile tanımlanan entelektüel kelimesi Latince “interlectio” kelimesinden gelmektedir. “Inter” herhangi iki şey arasındaki ilişkiyi içeren anlamında kullanılırken, “lectio” elde edilen, ulaşılan, toplanan bilgi anlamında kullanılmaktadır (Altunoğlu ve Demir, 2012: 298).

Aydın (2010: 1-2) çalışmasında entelektüel kavramını politik ve toplumsal bir özne olarak nitelendirmiş ve söz konusu özneyi tanımlamak için Latince kökenli kavramlar olan “literati” ve “entelijansiya” kelimelerinin kullanıldığına değinmiştir. “Literati” kavramının içeriğine baktığımızda; hayatını “bilmek” olgusuna adanmış, sorgulama ya da eleştirel

yaklaşma kaygısı taşımayan, toplumsal yapıyı güçlendirmek, kültürel ve dinsel değerleri hem muhafaza etmek hem de aktarmak gibi bir misyona sahip insan olarak tanımlanmaktadır. “Entelijansiya” ise; daha çok bilim ve sanat alanına vurgu yapılarak, XIX. yüzyılda üniversite eğitimi almış ve batı kökenini içselleştirmiş, genelde aristokrat ve burjuva kökenli olan, içinde doğduğu ve halen yaşamakta olduğu geleneksel kültüre önemli ölçüde yabancılaşmış, sahip olduğu bilgi birikimi ile kurulu düzene eleştirel açıdan bakan Ruslar için kullanılan bir kavramdır.

Türk dil kurumu entelektüel kavramını; “Bilim, teknik ve kültürün değişik dallarında özel öğrenim görmüş (kimse), aydın, münevver” olarak tanımlamaktadır. Webster’s Sözlüğüne göre; “rasyonel ve akıllıca düşünce” (Karacan, 2004: 180) olarak tanımlanan entelektüel kelimesi Büyük Larousse sözlüğünde; düşünsel etkinliklere yönelmiş, yoğun düşünsel etkinlik gösteren kimse olarak tanımlanmaktadır (Büyük Laorusse, 1986: 3729).

Tüm bu tanımlardan yola çıkarak entelektüel kelimesinin öznesinin “bilgi” kavramı olduğunu söylemek mümkündür. Çalışmanın temel konusunu oluşturması dolayısıyla da “bilgi” kavramından kısaca bahsetmek yerinde olacaktır. Kavram dilimize İngilizce “information” ın karşılığı olarak “enformasyon” olarak dahil edilmiştir. Ancak kavramların kökenleri araştırıldığında enformasyon ve bilginin yazında birbiri yerine kullanılmasına rağmen özünde farklı kavramlar olması dolayısıyla yine bir kavram kargaşası ile karşı karşıya kalındığı açıkça görülebilmektedir.

Karakolçak (2007: 11-25), Rowley (2007: 164-166), Sağsan (2007: 249-251), Tonta (2004: 3-5) çalışmalarında Waltz (1998)’ın “Information Warfare: Principles and Operations” adlı kitabına atıf yaparak bilgi ve enformasyon kavramları arasındaki farkı açıklayabilmek için aşağıda yer alan şekliyle “Bilgi Hiyerarşisi” modelinden faydalanmışlardır.



**Şekil 2.1 Bilgi Hiyerarşisi**

Yukarıdaki şekilde yer alan süreçlerin kısaca açıklanması enformasyon ve bilgi arasındaki ayrımı daha iyi anlayabilmek için faydalı olacaktır.

- Fiziksel İşlem: Anlam çıkarma, derleme, mesaj ayırma gibi işlemleri kapsayan, önceden belirlenen amaçlar doğrultusunda fiziksel çevredeki belirsizliklerin en aza indirgenerek verilerin toplanmasının sağlandığı süreçtir.
- Veri: Bulguların süzme ve indeksleme süreçlerinden geçirilerek veri haline dönüşmesi söz konusudur. Verilerin kümeleme, belirli bir süzgeçten geçirme ve ilişki kurma süreçlerinden sonra enformasyon haline dönüştüğü aşamadır.
- Enformasyon: Boyutun belirlendiği, çatışmanın ortadan kaldırıldığı aşamadır. Bu aşamada alınan enformasyon önceki enformasyonlarla muhakeme edilir, çatışmalar ortadan kaldırılmaya çalışılır ve bu başarılı ise bilgi haline dönüşür.
- Bilgi: Enformasyonun varlığa dönüştürüldüğü şeklidir. Diğer bir deyişle alınan enformasyon neticesinde (tümevarım ya da tümdengelim) çıkarılan sonuç olarak tanımlanabilmektedir. Bilgi kelimesi felsefi açıdan kısaca “bilinen herşey” (Sağsan, 2007: 248) olarak tanımlanabilmektedir.
- Bilgelik: Hiyerarşinin doruk noktası olarak tanımlanır. Bilginin uygulama alanında kullanıldığı aşamadır.

Bu kavramların tanımları ile birlikte çok net görülmektedir ki bilgi ve enformasyon kelime anlamı olarak uygulamada aynı anlamda ele alınsa da özünde birbirinin yerine geçemeyecek anlamsal farka sahiptirler.

Sermaye kelimesinin kökenlerine değinecek olursak İngilizce “capital” kelimesinden dilimize çevrildiğini görmekteyiz. İşletmenin sahip olduğu varlıklarını nitelendirmek adına “sermaye” kelimesinin kullanılmasını Stewart’ın ekonomist Galbraith’e atıfta bulunarak, maddi olmayan bu varlıkların ekonomik anlamda da değerli olduğunu vurgulamak istemesinden gelmektedir (Lytras ve Pablos, 2009: 225). Sermaye kelimesine baktığımızda da farklı disiplinlere konu olması dolayısıyla değişik tanımlarının yapıldığını görmekteyiz (Altunoğlu ve Demir, 2012: 298). Muhasebe bilimi açısından sermaye; “işletmelerin sahip olduğu tüm iktisadi kıymetlerin kaynağı” olarak tanımlanmaktadır. İktisat bilimi açısından kavramı ele alacak olursak; “mal ya da hizmet üretiminde kullanılan üretilmiş üretim aracı”, işletme bilimi açısından da “işletmenin amaçlarına ve üretim çabalarına uygun olarak sahip olduğu maddi ve maddi olmayan varlıklarının tümü” olarak tanımlanmaktadır. Günlük yaşamda farklı bir tanıma sahip olan sermaye kavramı “geçmiş tasarrufların sonucu biriken para stoku” olarak tanımlanmaktadır (Çıkrıkçı ve Daştan, 2002: 19). Altunoğlu ve Demir (2012: 298-299)’in de ifade ettiği gibi farklı bilimler kelimeyi çalışma alanlarına göre farklı tanımlasa da tanımların özündeki ortak nokta sermayenin bir birikim sonucu oluştuğu ve toplamı ifade ettiğidir.



Günümüzde son teknolojiye sahip bir işletmenin rakipleri karşısında elde edeceği rekabet üstünlüğü, rakipleri o teknolojiye ya da daha üstün bir teknolojiye sahip olana kadar devam edebilecektir. Bu durum işletmeleri sürdürülebilirliğin sağlanması açısından bilgi sahipliğinin gerisinde kalmamaya zorlamaktadır. İşletmeler maddi anlamda karşılığı olan teknoloji, ekipman gibi varlıklarla geliştirilmeye çalışılsa da çağın gerisinde kalmaktadır. Bu noktada sürdürülebilirliğin sağlanması için organizasyonda maddi ve maddi olmayan varlıkların bütünselliğinin sağlanması ihtiyacı aşikârdır ve entelektüel sermaye kavramı bu konuya ışık tutacaktır.

“Entelektüel” ve “Sermaye” kavramlarının tanımlarından yola çıkarak entelektüel sermayeyi özetle bilgi birikimi şeklinde tanımlamak mümkündür (Altunoğlu ve Demir, 2012: 299). Ekonomide günden güne önemi artan entelektüel sermaye kavramı farklı bilim dallarına konu olduğu için karmaşık bir yapıya sahiptir ve farklı araştırmacılar tarafından farklı şekillerde tanımlanmıştır (Yaghoubi, Salarzahi, Moloudi ve Yaghoubi, 2010: 121). Dzinkowski (2000: 33)’ye göre de karmaşık çağrışımları olsa da entelektüel sermaye genellikle fikri mülkiyet, fikri varlıklar ve bilgi varlıkları ile eş anlamlı kullanılmaktadır.

Chatzkel (2002: 1-2) değişen dünya ekonomisinde entelektüel sermayenin neden bu kadar önemli olduğunu açıklamaya çalıştığı eserinde Stewart (1991)’a atıf yaparak, günümüzde “bilgi” kavramının tek ve en önemli üretim faktörü haline geldiğini ve işletmelerin en önemli ve öncelikli görevlerinin sahip oldukları maddi olmayan varlıklarının yönetilmesi olduğunu belirtmiştir. Chatzkel (2002: 5) entelektüel sermayeyi yönetim açısından değerlendirerek; işletmeye sektöründe rekabet avantajı sağlayacak bilgi, geçmiş deneyimler, sahip olduğu teknoloji ve ilişkiler bütünü olarak tanımlamıştır.

Rudez ve Mihalic (2007: 189) çalışmalarında Edvinsson ve Malone (1997)’a atıfta bulunarak Chatzkel’e yakın bir şekilde kavramı tanımlamışlardır. Entelektüel sermaye organizasyonların sahip olduğu insan kaynağı, organizasyonun yapısı ve müşterileri ile ilişkilerini kapsayan, ona rekabet avantajı sağlayacak sahip olduğu firma bilgisi ve teknolojisi, geçmiş deneyimleri, müşterileri ile ilişkileri ve tüm firmayı kapsayan mesleki becerilerinin toplamıdır.

Organizasyonların organizasyonel gelişimi sağlayarak rakiplerine karşı rekabet üstünlüğü elde edebilmesi sahip olduğu maddi olmayan kaynaklar ve onların sahip olduğu örtülü bilgiye bağlıdır. Buradan hareketle entelektüel sermayenin daha dinamik bir tanımını yapacak olursak; fikirlerin insanlar, süreçler, müşteriler ve paydaşlara benimsetilmesi ile değere ve kara dönüştürülebilir bilgi bütünüdür denebilir (Chatzkel, 2002: 6). Lytras ve Pablos (2009: 60)’un belirttiği şekliyle; Edvinsson ve Malone (1997), Roos et al. (1997),

Sveiby (1997), Stewart (1997) ve Joia (2000) çalışmalarında entelektüel sermayeyi tanımlamak için kurumsal sermaye adı altında bir taksonomi geliştirmiş ve aşağıdaki şekilde formülize etmişlerdir:

$$\text{Piyasa Değeri} = \text{Defter Değeri} + \text{Entelektüel Sermaye}$$

Yukarıdaki eşitlikte görüldüğü gibi bir işletmenin piyasa değeri organizasyonların maddi olmayan varlıkları olarak tanımlanan entelektüel sermayesi ve maddi olarak ölçülebilen defter değerinin toplamı olarak ifade edilmektedir (Lytras ve Pablos, 2009: 60, Yaghoubi vd., 2010: 121). Burada entelektüel sermayenin 0 (sıfır)'dan büyük olduğu varsayılırsa, Piyasa Değeri/Defter Değeri 1 (bir)'den büyük olacaktır ve bir işletmede entelektüel sermaye değeri ne kadar büyük olursa Piyasa Değeri / Defter Değeri de o kadar büyük olacaktır.

Entelektüel sermaye organizasyonların bilgi stoklarının toplamıdır (Dzinkowski, 2000: 33) ve bilginin “akışkan” özellik taşımasından dolayı zaman faktörünün önemle dikkate alınmasını gerektiren statik değil, dinamik bir kavramdır (Lytras ve Pablos, 2009: 60).

Bontis, Keow ve Richardson (2000: 4) özellikle alanın öncülerinin çalışmalarından hareketle entelektüel sermaye kavramını birkaç madde ile anlatmaya çalışmışlardır. Bunlar:

- Entelektüel sermaye; piyasa değeri, bilgi, fikri mülkiyet, insan kaynağı altyapısı, geçmiş deneyimler gibi unsurların kombinesinden oluşan, organizasyonlara zenginlik katan, kolektif beyin gücüdür. Yani organizasyonları etkinleştirmek için kullanılan maddi olmayan varlıklardır.
- Entelektüel sermaye; organizasyonlar için ölçülmesi ve uygulanması zor olan bir olgu olmasına rağmen, sistemin keşfedilmesiyle organizasyonlara rekabet üstünlüğünü sağlayacak yeni bir bilgi tabanlı kaynaktır.
- Entelektüel sermaye; normalde bilançoda gösterilmeyen, ticari markalar, patentler gibi modern muhasebe metotlarının dikkate aldığı maddi olmayan tüm duran varlıkları ile tüm organizasyon üyelerinin sahip olduğu ve pratikte kullandığı örtülü bilginin toplamıdır.
- Entelektüel sermayede önemli olan bilgiye sahip olmak değil, bilginin etkin kullanımınıdır.
- Entelektüel sermaye organizasyonların piyasa değerinin bir unsuru olduğu gibi kar payının da bir unsurudur.

Entelektüel sermaye için tüm bu tanımlarından yola çıkarak ve Giuliani ve Marasca (2011: 378)'nin çalışmalarından hareketle araştırmacıların da hemfikir oldukları üç ortak

özelliğinden söz etmek mümkündür. Birincisi entelektüel sermayenin elle tutulamayan, gözle görülemeyen soyut bir kavram olduğudur. İkincisi bilgi ile yakından ilgili olduğudur. Üçüncüsü de organizasyonun gelecekteki başarısı için daha iyi fırsatlar sunduğudur. Bu durumda entelektüel sermaye; işletmeleri gelecekte başarıya taşıyabilmek için defter değerinin yükselmesini sağlayan, örtülü bilgi ile işletmede değer yaratabilecek soyut varlıklarının tümü olarak tanımlanabilmektedir.

İşletmenin özkaynak kalemleri içinde yer alan maddi olmayan kaynakları (Dzinkowski, 2000: 33) işletme verimliliğini önemli derecede etkilemektedir. Entelektüel yatırımın teşvik edilmesi için uygun ortamın oluşturulmasının gerekliliği de buradan gelmektedir (Bonfour ve Edvinsson, 2005: 6).

## 2.2 Entelektüel Sermayenin Gelişimi

Entelektüel sermaye kavramının gelişimini daha kolay anlayabilmek için öncelikle uygarlık tarihinde gerçekleşmiş değişimlere değinmek daha faydalı olacaktır. Genel olarak tarihe baktığımızda toplumsal anlamda değişim ve beraberinde gerçekleşen dönüşümleri üç başlık altında toplamak mümkündür (Göksel ve Baytekin, 2008: 82). Bunlardan birincisi temelinde tekerleğin bulunması ve insanların göç etmeye başlaması sonucu yerleşik hayata geçişin başlamasıyla karşımıza çıkan tarım topluluğuna geçiş dönemidir.

Tarıma dayalı geleneksel toplumda üretim evlerde ve el tezgahlarında gerçekleşirken, 1765’de James Watt’ın buhar makinesini bulması ve buharın enerji kaynağı olarak kullanılması ile yeni teknolojilerin üretilmeye başlandığı, dolayısıyla fabrikaların kurularak üretimin bu alanlarda gerçekleştiği sanayi devrimi ikinci dönem olarak ele alınabilmektedir. Bu dönemde tarım toplumunda aristokrat olarak adlandırılan zengin ve soylu kesim burjuvazi, geleneksel tarım toplumunun köylüleri ise endüstri işçisi olarak adlandırılmaya başlamıştır. Ayrıca fabrikaların kurulması ve üretimin fabrikalarda yapılmasıyla üretimde insanlığın o tarihe kadar görmediği bir artış sağlanmış ve konut ile işyerlerinin birbirinden ayrılması neticesinde evden işe işten eve trafiği oluşmuş ve geniş aile yapısından çekirdek aile yapısına geçilmiştir. Kısaca sanayi toplumu olmak tüm dünya ülkeleri tarafından çağdaşlığın simgesi haline gelmiştir.

1960’lı yıllar ise sanayi toplumu için tam anlamıyla bir tüketim ve refah dönemi olmuştur. Ancak 1973’de dünya petrol krizi patlak vermiş ve dünyada sınırlı olan hammadde kaynaklarının tükeneyeceği ve sanayileşmeden kaynaklı çevre kirliliğinin artarak insanoğlunun geleceğini tehdit edeceği endişesi yeni bir çağın başlangıç temellerini atacak nitelikte ileri ve farklı teknolojilerin kullanılmaya başlanmasını sağlamıştır. Bu yeni teknolojilerle verimlilikte

sağlanan artış istihdam sıkıntısını da beraberinde getirmiştir. Batının gelişmiş ülkeleri bu dönüşüme hızla adapte olurken, az gelişmiş ülkeler bu dönüşümün gerisinde kalmıştır. Enformasyon denizinde boğulmadan, bizi hedefe ulaştıracak bilgiye kısa sürede ulaşmamızı sağlayacak teknolojiler hızla üretilmeye başlamış ve aynı hızda insanoğlunun hayatına girmiştir. 20. Yüzyılın son çeyreğinde yaşanan bu gelişmeler “enformasyon çağı” olarak adlandırılan yeni bir dönemin başlangıcı olarak ele alınmaktadır (Brooking, 1996: s.204) ve işletmelerin rekabet edebilitelerinin yolu klasik endüstriden bilgi endüstrisine doğru bir yönelim göstermiştir. Ancak bilgiye erişmedeki fırsat eşitliği dolayısıyla rekabet hızla küreselleşmiş, komşuluk sınırları dışına çıkmıştır. Bu durumda da dünyanın herhangi bir noktasındaki aynı endüstri dalında faaliyet gösteren bir firmanın sizin işletmenizle aynı ürünü daha kısa sürede, daha ucuza ve daha gelişmişini kopyalama imkanının önü açılmıştır. Bu noktada da işletmelerin rakiplerine göre fark yaratarak rekabet edebilirliğinin en önemli yolu işletmenin sahip olduğu, bugün ki tanımı ile entelektüel sermaye olarak kavramlaştırılan “kollektif bilgi” olmuştur. Diğer bir deyişle işletmeler açısından maddi varlıklara ek olarak maddi olmayan varlıklar da önem kazanmaya başlamıştır.

Yukarıdaki gelişim ve dönüşümlere bakıldığında entelektüel sermaye kavramının ve yönetiminin direk olarak bir araştırma ya da özel bir çalışma ile ortaya çıkmadığı, aksine içinde yaşanan çağın beraberinde getirdiği gereksinimler sonucunda literatüre girdiği sonucu çıkarılabilmektedir.

Akademik yazını incelediğimizde entelektüel sermaye kavramını ilk olarak 1969’da ekonomist John Kenneth Galbraith’in kullandığını görmekteyiz. Galbraith konuyla ilgili bireysel birikimden söz ederek, bu birikimin de bireysel performansa etkisini ele almıştır (Kanıbir, 2004: 79). Ayrıca Galbraith in konuya ilişkin başka bir tanımına bakıldığında ise; entelektüel sermayenin sadece insan zekasından kaynaklanmadığı (Görmüş, 2009: 58; Karacaer ve Kapusuzoğlu, 2010: 99), diğer entelektüel faaliyetlerle bir bütün olarak ele alınması gerekliliğini savunduğunu görmekteyiz. Karacan (2004: 183)’a göre bu çerçeveden bakıldığında, entelektüel sermaye işletmenin hedeflerine ulaşmasını kolaylaştıran süreçte dinamik bir maddi olmayan kaynak olarak ele alınmaktadır.

Daha sonra Michal Kalecki 1975 yılında yayınlanan makalesinde Galbraith’e atıfta bulunarak “acaba kaçımız şu geçen birkaç on yıllık dönemde elde ettiğimiz entelektüel sermayenin farkındayız” cümlesini kullanarak yazarı teyit etmiştir (Koçak ve Uygun, 2011: 2765, Paksoy ve Öztürk, 2006: 134).

Sonrasında 1980’de Japonya da Hiroyuki İtarni tarafından yazılan ve 1987’de İngilizce’ye “mobilizing invisible assets” olarak çevrilen, Türkçede “görünmeyen aktifleri

harekete geçirmek” olarak tercüme edilen bir çalışma yapılmıştır. Bu çalışma ile organizasyonların görünmeyen aktiflerinin harekete geçirilmesinin önemine vurgu yapılması amaçlansa da uygulamada pek başarılı olmadığı görülmüştür (Kanıbir, 2004: 79; Öztürk, 2005: 106).

Özellikle 1980’lerin sonlarına doğru hızla gelen bilgi ekonomisi sürecinde, organizasyonel anlamda entelektüel sermaye kavramını 1991’de Fortune dergisinde yayınlanan “Brainpower” başlıklı makalesinde dile getiren Thomas Stewart olmuştur. Stewart (1991: 33-34) bu makalesinde beyin gücünün her zaman temel bir varlık olduğunu belirtmiştir. Şimdiye kadar gelen süreçte işletmeler açısından yeteri kadar önem verilmesine de, işletmelerin müşterileri ve tedarikçileri hakkında sahip oldukları enformasyonun, teknolojilerinin, patentlerinin, yönetimin yeteneğinin, geçmiş deneyimlerinin giderek artan bir öneme sahip olduğunu belirterek, entelektüel sermayeye atıfta bulunmuştur.

Edvinsson (2000: 12) yatırımların çeşitliliği ve yönünün yıllar itibari ile nasıl değiştiğini tespit etmek amaçlı bir çalışma yapmıştır. Profesör Baruch Lev’in 1997’de Amerika’da yaptığı çalışmasına atıfta bulunarak, 1929 yılında Amerika Birleşik devletlerinde organizasyonların maddi varlıklara yaptığı yatırımın oranının %70, maddi olmayan soyut varlıklara yaptığı yatırımın oranının ise %30 olduğunu belirtmiştir. 1990’lı yıllara gelindiğinde bu oranın tam tersine döndüğüne, özellikle ABD ve İsveç’de organizasyonların Ar-Ge (Araştırma-Geliştirme), eğitim ve yetkinlikler, enformasyon teknolojileri yazılımları ve internet gibi maddi olmayan varlıklara yatırımlarını yoğun bir şekilde yöneltmeye başladıklarına dikkat çekmiştir.

Bu bilgiler ışığında entelektüel sermayenin genel hatlarıyla yönetim ve organizasyon yazınında 1980’lerden sonra adını duyurmaya başladığı görülmektedir. Aşağıdaki Tablo 2.1’de entelektüel sermayenin gelişim periyodu özetle anlatılmaya çalışılmıştır.

**Tablo 2.1 Entelektüel Sermayenin Dönemler Bazında Gelişim Periyodu**

1980'lerin başarıları	Maddi olmayan varlıkların genel hatları ile farkına varılması ve değer kazanmaya başlaması.
1980'lerin ortaları	Birçok şirketin defter değeri ile piyasa değeri arasındaki farkın açılması ile bilgi çağı olarak adlandırılan dönemin başlaması.
1980'lerin sonları	İçinde bulunulan çağın farkındalığını fark eden şirketlerin danışmanları tarafından entelektüel sermayelerinin ölçülmesi ve değerlendirilmesi hususunda girişimlerde bulunmaları.
1990'ların başı	1990'da Leif Edvinsson'un Skandia AFS şirketinde entelektüel sermaye müdürü olarak işe başlamasıyla kavramın resmi statü kazanması ve meşrulaşması. 1992'de Kaplan ve Norton'un "neyi ölçmek istiyorsan onu ölçersin" düşüncesinin öncüsü olduğu Dengeli Skor Kartı Yaklaşımını ortaya koyması. Merkezi İsviçre'de bulunan Celemi ve Skandia gibi şirketlerin entelektüel sermaye ve şirket hisseleri raporlarını dışarıya açıklaması.
1990'ların ortası	1994'de Celemi şirketinin iş simülasyonu adı altında maddi olmayan varlıkların önemini vurgulamak adına üst düzeye yönelik eğitim programını yaygın bir şekilde pazara sunması. 1994'de Skandia şirketinin entelektüel sermaye stoğunu yıllık raporunda yayınlaması ile entelektüel sermayenin görünür hale getirilmesi ve diğer şirketler tarafından konuya ilginin artması. 1995'de Nonoka ve Takevahi'nin "bilgi" konusuna ağırlık vererek, entelektüel sermayeyle de ilişkilendirdikleri "Bilgi Yaratan Şirket" adlı kitaplarını yayınlamaları. 1995'de Celemi şirketinin devletin entelektüel sermayesinin detaylı bir değerlendirmesini yaparak kamuya sunmasının yarattığı sansasyonla konuya ilginin daha da artması. Entelektüel sermayenin öncüleri olarak bilinen araştırmacıların; özellikle entelektüel sermayenin süreci ve ölçülmesi konularındaki eserlerini yayınlamaları (Kaplan ve Norton, 1996, Edvinsson ve Malone, 1997, Sveiby, 1997).
1990'ların sonları	Entelektüel sermayenin araştırmacılar tarafından popüler bir çalışma konusu haline gelmesi ile akademik konferanslarda ele alınan konular arasına girmesi. Büyük ölçekli projelerde entelektüel sermaye konusunda akademik titizliğin dahil edilmesi (Örn. MERITUM Projesi). OECD (Organisation for Economic Co-operation and Development - İktisadi İşbirliği ve Gelişme Teşkilatı)'nin 1999'da Amsterdam'da entelektüel sermaye üzerine uluslararası bir sempozyum düzenlemesi ile dünyanın her yerinde konunun popüler hale gelmesi ve çalışılmaya başlanması.

**Kaynak:** Petty ve Guthrie, 2000: 161.

Yukarıdaki tablodan da görüldüğü gibi entelektüel sermaye 1990'lı yıllara gelinceye kadar geçen dönemde işletmenin piyasa ve defter değeri üzerinde yarattığı etkilerden dolayı dikkatleri üzerine toplamaktadır. Lin ve Edvinsson (2011: 2)'a göre söz konusu dönemde İsveç'te entelektüel sermaye konusunda ulusal bazda çalışmaların yapılarak, maddi olmayan varlıkların raporlanmaya başlaması ile diğer ulusların kendilerine "Bir ülkenin gizli maddi olmayan değerleri nedir?" sorusuna yanıt aramalarına öncülük ettiği görülmektedir. Akademik yazında ise kavramın hak ettiği değeri görmesi 1990'lı yıllar ve sonrasına tekabül etmektedir.

### 2.3 Entelektüel Sermayenin Ölçümünde Kullanılan Boyutlar

Entelektüel sermayenin ölçülebilmesi, raporlanabilmesi ve yönetilebilmesi için öncelikle entelektüel sermayenin unsurlarının bilinmesi gerekmektedir. Bu konuyla ilgili yerli

ve yabancı yazın incelendiğinde bu unsurların farklı araştırmacılar tarafından farklı şekilde ele alındığı dikkat çekicidir. Konunun ayrıntılarına değinildiğinde aslında bu temeldeki farklılıkların sadece görüş açısından kaynaklı olduğu, ancak unsurların tanımları incelendiğinde hemen hemen hepsinin aynı görüşü paylaştığı, içerik aynı olmasına rağmen kavramlaştırma açısından farklılıkların olduğu söylenebilir. Aşağıdaki Tablo 2.2’de entelektüel sermaye unsurlarının en bilinen sınıflandırma şekilleri görülmektedir.

**Tablo 2.2 Entelektüel Sermayenin Sınıflandırılması Üzerine Modeller**

MODELİ GELİŞTİRENLER	MODELİN YAPISI	UNSURLAR
Kaplan ve Norton (1992)	The balance scorecard (dengelenmiş puan kartı)	- İç süreçler boyutu - Müşteri boyutu - Öğrenme ve büyüme boyutu - Finansal boyut
Saint-Onge (1996)	Kanada Ticaret Bankaları Modeli	- İnsan sermayesi - Yapısal sermaye - İlişkisel sermaye
Petrash (1996)	Değer Platformu Modeli	- İnsan sermayesi - Müşteri sermayesi - Yapısal sermaye
Stewart (1997)	USA	- Müşteri sermayesi - İnsan sermayesi - Yapısal sermaye
Edvinsson ve Malone (1997)	Skandia Değer Şeması (İsveç)	- İnsan sermayesi - Yapısal sermaye
Sveiby (1997)	Maddi olmayan duran varlıklar modeli (Avustralya)	- Çalışanların yetkinliği - İşletmenin iç yapısı - İşletmenin dış yapısı
Bontis (1998)	Kanada	- İnsan sermayesi - Yapısal sermaye - Müşteri sermayesi
Roos et al. (1998)	UK (United Kingdom)	- İnsan sermayesi - Yapısal sermaye - İlişkisel sermaye
Van Buren (1999)	Eğitim ve gelişim modeli (USA)	- İnsan sermayesi - Yenilenme sermayesi - Süreç sermayesi - Müşteri sermayesi

**Kaynak:** Brennan ve Connel, 2000: 219; Lytras ve Pablos, 2009: 226; Tseng ve Goo, 2005: 191

Yukarıdaki tablodan da görüldüğü gibi entelektüel sermayenin öncülleri olarak bilinen araştırmacıların entelektüel sermayeyi tanımlamak için farklı şekilde ele aldıkları boyutlar mevcut iken ortak bir noktanın olduğu da göz ardı edilmemelidir. Lytras ve Pablos (2009: 226)’un belirttiği gibi entelektüel sermaye doğası gereği insan boyutuna sahiptir ve bu nedenle heterojen bir yapıya sahiptir. Bununla birlikte işletmede işlerin ya da üretim süreçlerinin yerine getirilebilmesinin sağlandığı bir yapının oluşturulması için yapısal yönü ve sosyal ilişkiler düzeyinde ele alınan ilişkisel sermaye ya da müşteri sermayesi konuları ele alınmaktadır.

Şöyle ki, entelektüel sermayeyi unsurlarına ayıran bazı araştırmacılar sadece entelektüel sermayenin unsurlarını detaylandırmaya yönelik çalışmalar yapmakla kalmamış, çalışmalarını daha da geliştirerek, sayısal bir boyut kazandırmaya ya da uygulamaya yönelik başka çalışmalarla birleştirerek raporlanmasını sağlamayı hedefleyen gayretlerde de bulunmuşlardır. Bilinmektedir ki detaylı ve güvenilir bir ölçme işlemi için öncelikle ciddi bir sınıflandırma yapmak gerekmektedir. Nitekim (Akyüz, 2005: 51-52) entelektüel sermayeyi unsurlarına ayırmak için ölçme raporlama ön şart olmamakla birlikte, ölçme ve raporlama işlemleri için unsurlarına ayırma bir ön şart olarak karşımıza çıkmaktadır.

Bu çalışmada, çalışmanın amacıyla uyumlu olduğu düşünülen ve kavramı organizasyonel anlamda ilk kez değerlendiren Thomas Stewart'ın geliştirdiği boyutlar olan insan sermayesi, yapısal sermaye ve müşteri sermayesi ele alınarak aşağıda ayrıntısı ile irdelenmiştir.

### **2.3.1 İnsan Sermayesi**

İnsan sermayesi entelektüel sermaye çalışmalarında en önemli değişkenlerden birisidir (Ahmad ve Mushraf, 2011: 105). İnsan sermayesi çalışanların yeni bir işe başladıklarında beraberlerinde getirdikleri ya da aynı şekilde işlerinden ayrıldıklarında beraberinde götürdükleri bilgi birikimi olarak tanımlanmaktadır (Starovic ve Marr, 2003: 6) . Bontis (2002: 30-31) bu durumu örtük bilgi olarak ele almakta ve örgütün her bir üyesinin bireysel anlamda örtük bilgiye sahip olduğuna vurgu yapmaktadır.

Örtük bilginin oluşumu bir süreç kapsamında gerçekleşmektedir. Bireyin içinde bulunduğu ortamdan ve çevresinden aldığı somut nitelikteki bilgileri kişisel deneyim ve yetenekleri ile özdeşleştirdiği bir süreç. Organizasyon çalışanlarının sahip olduğu örtük bilgi, o organizasyonun insan sermayesi etkinlik derecesinin göstergesi olarak ele alınmaktadır. Sahip olunan bilgiler bazıları için genel olabilirken bazıları için benzersiz olarak ele alınmakta ve bireyin kendine has yeteneği olarak değerlendirilmektedir (Starovic ve Marr, 2003: 6).

İnsan sermayesi bir işletmenin misyonunun, vizyonunun, değerlerinin, normlarının ve tutumlarının oluşmasında büyük öneme sahiptir. Bireyin sahip olduğu teknik bilgiyi, eğitim düzeyini, mesleki yeterliliğini, iş ile ilgili yetkinliklerini, yeniliğe açık olma ya da olmama durumunu, reaktif (çevreye uyum sağlayan) veya proaktif (çevreyi değiştiren) olma durumunu ve patent anlaşmalarını kapsamaktadır (Lytras ve Pablos, 2009: 226; Starovic ve Marr, 2003: 6; Ülgen ve Mirze, 2004: 80).

Sanayileşme süreci beraberinde iş görenlerin görevlerinde uzmanlaşmaları gerekliliğini ve uzmanlaşan iş görenlerin niteliklerinin geliştirilmesini zorunlu hale getirmiştir



(Batman ve Giritlioğlu, 2013: 329). Uzmanlaşma ise eğitimle mümkün olabilmektedir. Bounfour ve Edvinsson (2005: 6) çalışmalarında Becker (1975), Kendrick (1976), Schultz (1969; 1971), Bartel (1991; 1992)'a atıfta bulunarak; çalışmalarında makro ekonomik açıdan ele aldıkları insan sermayesini yatırım için gerekli olan fiziksel sermayenin güçlü bir tamamlayıcısı olarak gördüklerini belirtmektedirler. Uzun süre eğitim görmüş bir bireyin sahip olacağı bilgi ve deneyim ile işletmede inovasyon ve verimliliğin artışına katkı sağlayacağına önemine değinerek uzun vadeli eğitimin gerekliliğine vurgu yapmışlardır

Ayrıca Altunoğlu ve Demir (2012: 301)'in de belirttiği gibi işletmede başarının elde edilmesi ve sürekliliğinin sağlanması insan sermayesinin etkinliğine bağlıdır. Bu nedenle iş görenlerin mesleki yeterlilikleri ile birlikte kişisel gelişimlerine yapılacak yatırım, onların bilgi, deneyim ve becerilerinin artırılmasını sağlayacaktır. Stewart Fortune dergisinde yayınlanan bir yazısında “para konuşur, ama düşünemez; makineler çoğu kez insanoğlunun yapabildiğinden daha iyi işler yapar ama icatta bulunamaz.” diyerekten insan sermayesinin önemini vurgulamaya çalışmıştır.

Bunun yanı sıra Southwest Havayolları yönetim kurulu başkanı 1996'da şirketin 25. kuruluş yıl dönümünde yaptığı konuşmasında özellikle hizmet sektörü için insan sermayesinin önemini şu konuşmasıyla vurgulamaya çalışmıştır (Usta, 2011: 70): “İşletmeler için müşteriler mi, çalışanlar mı, yoksa hissedarlar mı önce gelir? Bu sorunun cevabı konusunda asla bir tereddütüm yoktur. Çalışanlar önce gelir. Onlar kendilerini ne kadar mutlu ve tatminkâr hissederse, kendilerini o kadar enerjik hissedecek ve bu enerjilerini işlerine yansıtabileceklerdir. Dolayısıyla da tüketiciler için ellerinden gelenin en iyisini yapacaklar ve müşteri sadakatini de sağlamış olacaklardır. Bu da hissedarları mutlu edecektir”.

Hizmet üretim merkezlerinin bel kemiği olan konaklama işletmelerinde çalışan personelin de bu sektörde kariyer geliştirme çalışmaları yaparak kendi kişisel kariyerlerini planlamaları zorunlu hale gelmiştir. Türkiye'de turizm sektöründe nitelikli işgücü bulamamaktan çok, nitelikli işgücünü sektörde istihdam edememe sorununun (Batman ve Giritlioğlu, 2013: 329) olduğunu göz önüne alacak olursak insan sermayesinin sektör için altın niteliği taşıdığını söylemek de yanlış olmayacaktır.

### **2.3.2 Yapısal Sermaye**

Yapısal sermaye konusunda yerli ve yabancı yazını incelediğimizde farklı araştırmacılar tarafından süreç sermayesi, örgütsel sermaye ve yenilik sermayesi olarak adlandırıldığını görmekteyiz. Ancak bu kavramların içeriklerine bakıldığında aralarındaki

farklılıklara yeterince değinilmediği ile birlikte, tanımlamaların hemen hemen aynı olduğunu görebilmekteyiz (Ahmad ve Mushraf, 2011: 105).

Yapısal sermaye insan sermayesini tamamlayan bir unsur olarak ele alınırken (Edvinsson ve Sullivan, 1996: 360), aralarındaki farkın yapısal sermayenin tamamı ile örgüte ait olması, örgüt içinde paylaşılıp çoğaltılması dolayısıyla gece eve götürülemeyen bilgi olarak tanımlanmasından kaynaklandığı belirtilmektedir (Carson, Ranzijn, Winefield ve Marsden, 2004: 447).

Yapısal sermaye örgütün sahip olduğu yönetim felsefesini, rutinlerini, prosedürlerini, bilgi sistemlerini, süreçlerini kapsayan; bu unsurlar sayesinde örgüt içinde ve dışarıdan gelen zorluklara direnmeyi sağlayan yeteneklerdir (Cabriata ve Vaz, 2005: 12). Ayrıca Rudez ve Mihalic (2007: 190)'e göre kültür de yapısal sermayenin kapsamlı ve değerli bir unsurudur. Yapısal sermaye (Cabriata ve Vaz, 2005: 12) bir nevi örgütün iskelet yapısını oluşturan ve tutkal gibi birbirine bağlayan yetenekleri olarak da tanımlanmaktadır.

Yapısal sermaye fikri mülkiyet ve sahip olduğu alt yapı unsurlarını ifade etmektedir. İşletmenin fikri mülkiyeti kapsamında patentler, telif hakları, tasarım hakları, ticari sırları ve ticari markaları yer alırken, alt yapı unsurları da yönetimin felsefesini, kurum kültürünü, yönetim süreçlerini, ağ sistemlerini, mali ilişkilerini ve bilgi sistemlerini kapsamaktadır (Petty ve Guthrie, 2000: 166; Starovic ve Marr, 2003: 7).

Eren ve Akpınar (2004) işletmenin faaliyetlerini sürdürülebilmesi için gerekli olan insan sermayesini destekleyen değerler olarak tanımladıkları yapısal sermayenin işletme performansı üzerindeki etkisini test etmek amacıyla bir çalışma gerçekleştirmişlerdir. Çalışmaları sonucunda güçlü kurum kültürü ve amaç birliğinin, patent ve marka değerinin, işletmenin sahip olduğu bilgi işlem alt yapısının işletmenin performansı üzerinde önemli düzeyde etkili olduğu sonucuna ulaşarak, sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlamak isteyen işletmeler için yapısal sermayelerine önem vererek güçlendirmeleri gerekliliğinin tercihin ötesinde zorunluluk olduğunu belirtmişlerdir.

Aramburu, Saenz ve Blanco (2013) bilgi yönetimi ve entelektüel sermayenin inovasyon yeteneği hususunda organizasyonlara farklı bakış açıları getirdiğini belirterek, organizasyonların sahip olduğu inovasyon yeteneğinin rekabet üstünlüğü elde etmeleri ve bunu sürdürülebilir kılmaları konusunda önemli bir husus olduğuna dikkatleri çekmişlerdir. Buradan hareketle örneklem olarak Colombia'da faaliyet gösteren teknoloji firmalarını ele aldıkları çalışmalarında, inovasyon yeteneği ve inovasyon performansını entelektüel sermaye bakış açısıyla inceleyerek, yapısal sermayenin bu unsurlar üzerindeki etkisini farklı organizasyonel koşullarda tespit etmeyi amaçlamışlardır. Çalışmaları sonucunda da yapısal

sermayenin işletmelerin inovasyon yeteneği üzerinde etkin ve önemli bir rolünün olduğu bulgusundan yola çıkarak inovasyon yeteneğini geliştirmek isteyen işletmelerin bu yönde alacakları kararlarında maddi olmayan duran varlıklarının rehberlik etmesi gerekliliğine değinerek yapısal sermayenin işletmeler için önemini vurgulamaya çalışmışlardır.

### 2.3.3 Müşteri Sermayesi

Walsh, Enz ve Canina (2008: 303) müşteri sermayesini kısaca işletmenin marka ve itibarını da yansıtan, sahip olduğu piyasa tabanlı maddi olmayan varlıkları şeklinde tanımlamışlardır. Diğer bir tanıma göre; işletme çalışanları, müşterileri, paydaşları, tedarikçileri, toplumun her kesimi ile ilişkilerini ve onların sadakatlerini kapsayan bilgi topluluğudur (Kaya, Şahin ve Gürson, 2010: 159).

Kurgun ve Akdağ (2013: 159) kavramı daha kapsamlı şekilde ele alarak; müşteri sayısının arttırılarak sadık hale gelmesini amaçlayan süreçleri, araçları ve teknikleri kapsayan, müşteri ilişkileri sonucu oluşan değerın işletmeye yansması olarak ele alınan ve aynı zamanda kaynağı işletme ve müşteriler olan firma ile, firmanın içinde bulunduğu endüstri alanını da içine alan bilgi bütünü olarak tanımlamışlardır.

Özellikle son yıllarda entelektüel sermayenin hem işletmeler hem de akademisyenler için önemli bir konu haline gelmesi ile, işletmelerin “müşteri olmazsa biz de olmayız” savından hareketle müşteri sermayesi unsuru da önemle üzerinde durulan bir konu haline gelmiştir. H. S. Rodrigues, G. P. Rodrigues ve Cranfield (2014) entelektüel sermayenin firma performansı üzerindeki öneminden hareketle, müşteri sermayesinin finansal performansı etkilemesi yönündeki önemini araştırdıkları bir çalışma yapmışlardır. Çalışmada; müşteri sermayesini tanımlayan unsurların farklı derecelere sahip olmakla birlikte her birinin firma performansı üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkiye sahip olduğu sonucuna ulaşarak, bu durumun firmaların rekabet gücü üzerindeki önemine vurgu yapmışlardır.

Günümüz rekabet ortamında faaliyetlerini devam ettirerek yaşamlarını sürdürmeye çalışan konaklama işletmeleri için öncelikli hedef müşteri memnuniyeti ve sadakatinin sağlanması şeklinde yerini alırken, bunun sağlanabilmesi için “hizmet kalitesi” nin önemi de özellikle yönetim pozisyonunda görev alan kişiler için yadsınamaz amaçlar arasındaki konumunu sağlamlaştırmış bulunmaktadır. Müşteriler açısından hizmet kalitesi güvenli, fiziksel ve psikolojik kontrol sağlayan, en uygun maliyet ile hızlı üretimin gerçekleştirilmesi olarak anlaşılmaktadır. Hizmet sunan işletmeler hizmet kalitelerini yükseltmek ve korumak zorundadırlar. Özellikle konaklama işletmeleri faaliyetleri kapsamının birbirinden farklı unsurları farklı mekan ve zamanda sunmasından oluşması, hizmet kalitesi kavramının

“toplam hizmet kalitesi” kavramı ile ifade edilmesini gerektirmektedir (Perçin ve Güzel, 2010: 112-113). Konaklama işletmelerinde müşteri tatmininin müşterinin konaklama işletmesinde sahip olduğu deneyimleri ile, bu işletme hakkında daha önceden sahip olduğu beklentilerinin karşılaştırılmasının sonucu (Kozak, 2012: 225) olarak tanımlandığını düşünürsek tatminde kalitenin önemi yadsınamaz bir gerçektir ve müşteri sermayesinin önemli bir temel unsurunu oluşturmaktadır.

## **2.4 Entelektüel Sermayenin Ölçülmesi ve Raporlanması**

İşletmelerin maddi varlıklarını etkin kullanıp kullanmadığı bilançolarına yansıyan net varlıklarının değeri ile kolayca ölçülebilmekte iken, maddi olmayan varlıkların ölçülmesi konusunun da işletmeler tarafından hızla önem kazandığı gerçeği aşikardır. İşletmelerin görünmez varlıkları olan entelektüel sermayelerinin ölçülmesi ve raporlanması, görünen varlıklarını ölçme ve raporlamalarına, aynı zamanda finansal göstergelerine eklemelerine göre çok daha zordur. Yönetim yazını incelendiğinde de işletmelerin entelektüel sermayelerini ölçme ve raporlama konusunda ortak görüşlerin olmadığı genel kabul görmüş bir sorun olarak karşımıza çıkmakta iken, genel olarak kullanılan bazı ölçme yöntemleri mevcuttur.

İşletmeler sektörde faaliyette bulunan rakipleri ile etkili bir şekilde rekabet edebilmek ve sahip olduğu tüm maddi ve maddi olmayan varlıklarını etkin şekilde kullanabilmek için bu ölçme ve raporlama modellerinden yararlanmaktadırlar (April, Bosma ve Deglon, 2003: 166).

April ve arkadaşlarına (2003: 166) göre işletmelerin sahip olduğu varlıklarının değerinin belirlenmesi şeffaflık göstergesi olarak ele alınmakta, pay sahipleri, potansiyel yatırımcılar ve piyasa analistlerine ışık tutarak piyasa değerinin belirlenmesinde önemli bir avantaj sağlamaktadır.

Entelektüel sermayenin ölçülmesi ve raporlanması konusunda yazında genel olarak işletme bazında ölçen modellerin ve bileşenlerine ayırarak ölçen modellerin varlığı dikkat çekmektedir. Bu çalışmada söz konusu modellere kısaca değinmek alan yazına hakimiyet bakımından faydalı olacaktır.

### **2.4.1 Entelektüel Sermayeyi İşletme Bazında Ölçmede Kullanılan Yöntemler**

Yazında entelektüel sermayeyi işletme bazında ölçmede kullanılan ve entelektüel sermayeyi organizasyonel anlamda finansal değerlere sinerjik etkisi ile ele alarak ölçmeye çalışan üç yöntemin üzerinde durulmaktadır. Bunlar aşağıda kısaca anlatılmaktadır:

### 2.4.1.1 Piyasa Değerinin Defter Değerine Oranı

İşletmenin piyasadaki değerinin defter değerini aşan kısmının, o işletmenin entelektüel sermaye değeri olarak tanımlandığı yöntemdir. Yani şirketlerin piyasa değeri ile defter değeri arasındaki fark işletmenin sahip olduğu entelektüel sermayelerinin değeridir (Akyüz, 2013: 155).

Bu yöntemin en belirgin avantajı ölçme kolaylığı iken dezavantajları da mevcuttur (Akyüz, 2013: 155). Bu yöntem Starovic ve Marr (2003: 16)'a göre entelektüel sermaye ve onu oluşturan unsurların birbirinden ayrılması ve değerlemesinde yetersiz kalmaktadır. Öte yandan bir şirketin piyasa değerinin medya, siyaset ve söylentiler gibi dış etkenlerden de etkilendiği düşünüldüğünde entelektüel sermaye değerinin hesaplanması çok da sağlıklı olmamaktadır. Örneğin Lastminute.com'un hisse fiyatı son 18 ay içinde % 90 oranında bir düşüşe maruz kalmıştır ve entelektüel sermaye değeri bu oran içerisinde çok küçük paya sahiptir. Ayrıca bu yöntemin mevcut finansal muhasebe modeli, mevcut mevzuat, finansal muhasebe standartlarına uygun olarak, görünen varlıklarının kayıtlarını tuttuğu için ve her bir firmanın faaliyet gösterdiği pazar koşulları birbirinden farklılık arz edeceği için firma değerini bütünüyle ölçtüğü söylenememektedir. Ulusal sınırların ötesine çıkıldığında farklı muhasebe uygulamalarının da olduğu göz önüne alındığında entelektüel sermayenin bu ölçme yönteminde sağlıklı bir sonuç veremeyeceği görüşü de yadsınamaz bir gerçektir.

### 2.4.1.2 Tobin Q Modeli

Piyasa değerinin defter değerine oranı yöntemine çok benzemekle birlikte, Nobel ödüllü iktisatçı James Tobin tarafından geliştirilen bu yöntemdeki tek fark; Tobin'in işletmenin defter değeri yerine maddi varlıklarını yerine koyma maliyetini ya da kendi varlıklarını değiştirme maliyetini hesaplayarak kullanmasıdır (Akyüz, 2013: 155, Starovic ve Marr, 2003: 16).

Bontis (1998: 64) Tobin Q oranının işletmenin piyasa değerinin, işletmenin varlıklarını yerine koyma maliyetine oranlanması ile elde edilen sonuç olduğunu ve bu sonucun 1 (bir)'den büyük olmasının işletmeler için anlamlı bir farklılık olduğunun göstergesi olarak ele alındığını belirtmektedir. Ayrıca Bontis (1998: 64)'e göre; eğer işletmenin varlıklarını yerine koyma maliyeti kendisinin piyasa değerinden düşükse diğer benzer işletmelere göre daha iyi durumdadır çıkarımı yapılabilmektedir. Örneğin borsa değeri 100 milyon dolar, kendi varlıklarını değiştirme maliyeti ise 25 milyon dolar olan bir işletmenin Tobin Q oranı 4.00 olacaktır.

### 2.4.1.3 Maddi Olmayan Varlıkların Değerinin Hesaplanması

Bilgiye dayalı faaliyet gösteren işletmelerde bankalara teminat olarak gösterilebilecek varlıkların temininin ciddi sorunlar oluşturmasından kaynaklı, değer bulma ihtiyacından doğan bir yöntemdir. Maddi olmayan varlıkların getirisinin, maddi varlıkların getirisinin fazla gelen kısmına oranlanması ile entelektüel sermaye değeri ölçülmeye çalışılır. Diğer bir deyişle bu yöntemde maddi varlıkların getirisinin hesaplanmasında sektör ortalamalarından faydalanılır ve getirilerin sektör ortalamalarını aştığı kısmı ile de entelektüel sermaye derecesi ölçülmeye çalışılır. Bu yöntemde bir işletmenin piyasa değeri ile defter değeri arasındaki fark “ek değer” olarak nitelendirilmektedir. Genellikle son üç faaliyet yılı baz alınarak yedi aşamadan oluşan bir süreç dahilinde entelektüel sermaye derecesi ölçülmeye çalışılır (Acar ve Dalğar, 2005: 35; Akdağ, 2012: 47; Akyüz, 2013: 155; Bölükbaşı, 2014: 433; Starovic ve Marr, 2003: 16; Uzay ve Savaş, 2003: 168). Konunun daha iyi anlaşılabilmesi için Akdağ (2012: 47-50) ve Starovic ve Marr (2003: 16-17)’in Stewart (1995)’in çalışmasına atıf yaparak ele aldıkları örneğe burada yer vermek yerinde olacaktır. Stewart (1995) Amerika’da faaliyet gösteren Merck ilaç firmasının son üç yıllık verilerinden hareketle entelektüel sermayesini hesaplamaya çalışmıştır. Bu verilere göre gerçekleştirilen işlem basamakları aşağıdaki gibidir:

- 1. Adım:** Şirketin son üç yıllık vergi öncesi karı 3.694 milyar dolar.
- 2. Adım:** Şirketin bilanço kayıtlarından hareketle son üç yıllık Maddi duran varlıklarının ortalaması 12.953 milyar dolar.
- 3. Adım:** Vergi öncesi karın maddi duran varlıkların ortalamasına bölünmesiyle maddi varlıkların ortalama kazanç oranı hesaplanır. Bu örnekten hareketle %29 olarak bulunur.
- 4. Adım:** Bu aşamada işletmenin faaliyette bulunduğu sektördeki diğer işletmeler içinde son üç yılın verilerinden hareketle maddi varlıklarının ortalama kazanç oranı hesaplanır. İlaç sektörü maddi varlıklarının ortalama kazanç oranı %10 olarak bulunmuştur. Hesaplanan verilere göre Merck firmasının maddi varlıklarından kazanç oranı ortalama %29 olarak tespit edilmiştir. Bu oran sektör ortalamasının altında kalsa idi işlem burada kesilecekti.
- 5. Adım:** Bu aşamada amaç Merck Firmasının fazla getirisini yani ek değerini hesaplamaktır. Bunun için sektörün ortalama getiri oranı ile söz konusu işletmenin ortalama maddi duran varlık değeri çarpılarak sektörde faaliyet gösteren ve aynı maddi duran varlıklara sahip işletmelerin bu varlıklarından elde ettiği tutar bulunur. Merck işletmesi için ( $10\% \cdot 12,953$  milyon dolar) dır. Bu oran firmanın vergi öncesi ortalama kazancından çıkarılarak ek getirisi bulunur. Merck işletmesinin ek getirisi ise 2,39 milyon dolar olarak tespit edilmiştir.

**6. Adım:** Bu aşamada amaç vergi oranları düşüldükten sonra işletmenin sahip olduğu maddi olmayan varlıklarından elde ettiği ek getiriye hesaplamaktır. Bunun için firmanın 3 yıllık ortalama gelir vergisi hesaplanarak ek getiri oranı ile çarpılarak elde edilen sonuç yine ek getiri tutarından çıkarılır. Merck firması için ortalama vergi oranı %31 ile vergi sonrası ek getirisi 1,65 milyar dolar olarak bulunmuştur.

**7. Adım:** Bu aşamada primin net bugünkü değeri hesaplanarak, işletmenin sermaye maliyetine oranlanmaktadır. Merck firması için prim oranını %15 olarak alır isek, bilançoda görünmeyen ve maddi olmayan varlıklarının değerini 11 milyar dolar olarak buluruz.

Yedinci adım sonucunda bulunan bu sonuç Merck işletmesinin aynı sektörde faaliyet gösteren diğer işletmelere göre piyasada maddi olmayan varlıklarından kaynaklı gösterdiği performansın bir göstergesi olarak ele alınmaktadır (Starovic ve Marr, 2003: 17). Acar ve Dalğar (2005: 36)'a göre maddi olmayan varlıkların değerinin hesaplanması yöntemi diğer yöntemlere göre daha karmaşık olsa da, sektörde faaliyet gösteren diğer firmalar açısından karşılaştırmalı analiz yapılması açısından tercih edilen yöntemler arasında ele alınmaktadır.

#### **2.4.2 Entelektüel Sermayeyi Bileşen Bazında Ölçmede Kullanılan Yöntemler**

Entelektüel sermayeyi bileşenleri bazında ölçmeye çalışan yöntemler her bir entelektüel sermaye unsurunu ayrıntısı ile tanımlamaya çalışmaktadır. Özevren ve Yıldız (2010) entelektüel sermayenin ölçümüne yönelik en çok kullanılan yöntemlerin neler olduğunu ortaya koymak amacıyla yazında konuya yönelik yer alan otuz beş makaleyi içerik analizine tabii tutmuşlardır. Entelektüel sermayeyi bileşen bazında ölçmeye çalışan otuz makale kapsamında gerçekleştirdikleri değerlendirmede entelektüel sermayeyi tanımlamak için, çalışmamızda da ele alındığı şekliyle, insan sermayesi, yapısal sermaye ve müşteri sermayesi unsurlarının çoğunlukla ele alındığına dikkat çekmişlerdir.

Yazından hareketle entelektüel sermayeyi bileşen bazında ölçmede en çok kullanılan yöntemler Tablo 2.3'de ayrıntılı olarak ele alınmaktadır.

**Tablo 2.3 Entelektüel Sermaye Raporlama Yöntemleri**

ARAŞTIRMACI	ÇERÇEVE	SINIFLAMA
Sveiby (1998; 1997)	Maddi Olmayan Varlıkları İzleme Modeli	Dışsal Yapı İçsel yapı Personel Yetkinliği
Kaplan and Norton (1992)	Balanced Scorecard (Dengeli Puan Kartı)	Müşteri Boyutu Finansal boyut Öğrenme ve Gelişme Boyutu Şirket içi İşlemler Boyutu
Edvinsson and Malone (1997)	Skandia Klavuz Modeli	Finansal Boyut Müşteri Boyutu İnsan Boyutu Süreç Boyutu Yenileme ve Gelişme Boyutu

**Kaynak:** Akyüz, 2005: 98-110; April vd., 2003: 168; Brennan ve Connell, 2000: 219; Guthrie, 2000: 159.

#### 2.4.2.1 Dengeli Puan Kartı (Balanced Scorecard)

Stratejik yönetim anlayışının benimsenerek geliştirildiği Balanced Scorecard Harvard Üniversitesi İşletme Fakültesinden Robert S. Kaplan ile Renaissance Danışmanlık Şirketinden David P. Norton'un şirketlerin performanslarını ölçmede kullanılan geleneksel muhasebe yöntemlerinin yetersiz kaldığı düşüncesinden hareketle; "Geleceğin organizasyonlarında performans ölçümü" başlığıyla on iki şirket yöneticisini de tabi tuttıkları çalışmalarında performans uygulamalarına yenilikçi bir bakış getirmeleri ile ortaya çıkmıştır (Akyüz, 2005: 98; Baynal ve Karasakal, 2008: 2).

Balanced scorecard yöntemiyle işletmenin vizyon ve misyonu odak noktası olarak tutularak geleneksel anlamda finansal verilerle ölçülemeyen değerlerin geleneksel finansal ölçütlere eklenmesini amaçlayan, bunu gerçekleştirirken de şirket içi ve şirket dışı boyutları ele alarak neden-sonuç ilişkisinden hareketle bir yapı kurmayı amaçlayan bir ölçme yöntemidir (Akyüz, 2005: 98; Brennan ve Connell, 2000: 220; Saban ve Vargün, 2011: 43-44). Söz konusu boyutlar ise genellikle işletme geliri, sermayenin karlılık oranı gibi verileri ele alan finansal boyut, tatmin, sadakat, yeni müşteri adedi gibi ölçüleri baz alan müşteri boyutu, operasyonlar, inovasyon çalışmaları gibi işlemleri kapsayan operasyonel anlamdaki şirket içi işlemler ile bilgi teknolojisi sistemleri, personel tatmini, yeteneklerin keşfedilerek geliştirilmesi gibi çalışmalarla işgören verimliliğini artırma amacına yönelik çabaları kapsayan öğrenme ve gelişme boyutu olarak ele alınmaktadır (Ağca ve Tunçer, 2006: 178; Akyüz, 2005: 98; Baynal ve Karasakal, 2008: 2; Kaplan ve Norton, 1996: 44).

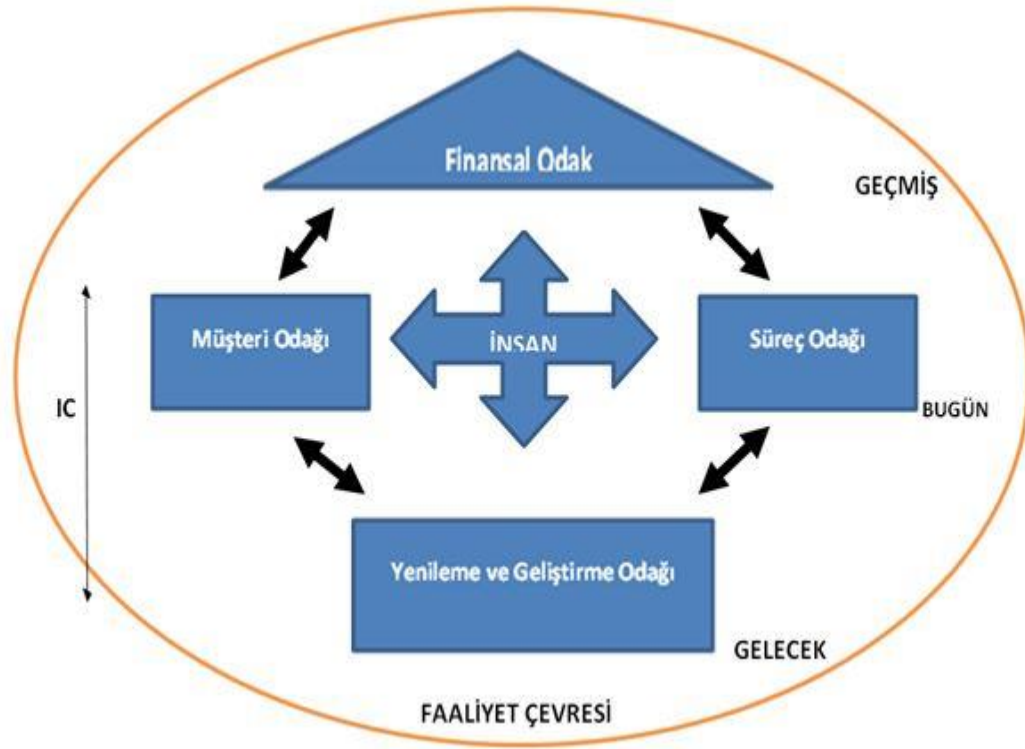
Kılınç, Mesci ve Güler (2008) Alanya'da faaliyet gösteren dört ve beş yıldızlı konaklama işletmeleri örneğinde performans değerlendirmede balance scorecard yönteminin uygulanıp uygulanmadığını yöneticilerin bakış açısı perspektifinden değerlendirmeyi amaçlayarak bir çalışma yapmışlardır. Çalışmaları sonucunda da yukarıda



bahsedilen dört boyut doğrultusunda yöneticilerin bu yöntemi uyguladıkları ve her bir boyutu tanımlamak için kullanılan ifadelere önem verdikleri sonucuna ulaşmışlardır. Bu çalışma sonuçları göstermektedir ki söz konusu konaklama işletmeleri işletmelerini geleceğe taşıyabilecek entelektüel sermayeleri ve ölçme yöntemleri konusunda gerekli önem, bilgi ve deneyime sahiptirler.

#### **2.4.2.2 Skandia Klavuz Modeli**

Skandia klavuz modeli İsveçli bir finans firması olan Skandia firmasının yıllık finansal raporlarına ek olarak ilk 1994 yılında entelektüel sermayenin görünür hale getirilmesi çabaları ile hazırlanmıştır. Skandia kılavuz modeli bugünü değerlendirerek geleceğe yönelik performansı anlamak ve bu yönde yönetim anlayışı geliştirilmesinde işletmeye öncülük eden bir yapı oluşturmaya çalışmaktadır. Bunu yaparken de işletmelerin entelektüel sermayesi ile finansal sermayesi arasındaki ilişkiyi belirleyerek firmanın piyasa değerini ölçmeye çalışmaktadır. Skandia kılavuz modeli müşteri, süreç, insan, finans, yenilik ve gelişmeye yönelik faktörleri kapsayan bir bina yapısına benzetilmektedir. Bazı kaynaklarda bir ev modeli olarak görülen Skandia kılavuz modelinin odak noktasında ise insan unsuru yer almaktadır (Bontis, 2000: 4; Brennan veConnell, 2000: 224; Marsel, 2014: 4-5; Petty, Cuganesan, Finch ve Ford, 2009: 4). Söz konusu rapor daha sonra Edvinsson ve Malone tarafından derlenerek 111 (yüzonbir) ölçünün bulunduğu, sektörden sektöre ve firmadan firmaya değiştirilerek uyarlanabilecek “Evrensel Entelektüel Sermaye Raporu” adı ile aşağıdaki şeklin oluşmasına ön ayak olmuştur (Akyüz, 2005: 102; Bontis, 2000: 6; Brennan ve Connell, 2000: 225):



Şekil 2.2 Evrensel Entelektüel Sermaye Raporu

### 2.4.2.3 Maddi Olmayan Varlıkları İzleme Modeli

Maddi olmayan varlıkları izleme modeli hizmet ve muhasebe şirketi olan Konrad şirketler grubunun Karl Erick Sveiby liderliğinde “The Invisible Balanced Sheet (Görünmeyen Bilanço) kitabını yayınlamasıyla diğer organizasyonların da dikkatini çekmiştir. Sveiby bu kitabında insan emeğini ölçmede paranın maddi bir gösterge olarak kullanılmasının önüne geçilmesi gerekliliğini savunarak, geleneksel muhasebe sistemlerinden kopmanın zamanının geldiğinin önemle üzerinde durmuştur (Erkuş, 2004: 317-318; Suciü, 2006: 17). Maddi olmayan varlıkları izleme modeli geleneksel finansal tabloların aksine, geleceğe yöneliktir ve geleneksel muhasebe ve finans yöntemlerinin “bilgi” unsurunu da içine alması gerekliliğini önermektedir (Akyüz, 2005: 104; Erkuş, 2004: 318).

Sveiby bu modelde bilançoda görünmeyen maddi olmayan varlıkları dışsal yapı (Marka, müşteri ve tedarikçi ilişkileri), içsel yapı (örgüt, yönetim, yasal prosedür, arge) ve personel yetkinliği (eğitim, tecrübe) olmak üzere üç grupta toplayarak, büyüme, yenilenme, etkinlik ve istikrar göstergelerini ele alarak ölçmeye çalışmıştır (Akyüz, 2005: 104; Bontis, 2000: 14; Çetin, 2005: 366; Suciü, 2006: 17). Sveiby bu üç göstergenin ölçülmesindeki başarımın yönetim kontrolünü etkileyeceğini önermektedir (Bontis, 2000: 13; Çetin, 2005: 366). Aşağıdaki Tablo 2.4.’de bu göstergelerin neler olduğu ayrıntısı ile yer almaktadır (Bontis, 2000: 14; Demir ve Taşkın, 2008: 1701; Erkuş, 2004: 319):

**Tablo 2.4 Maddi Olmayan Varlıkları İzleme Göstergeleri**

	<b>Dışsal Yapı</b>	<b>İçsel Yapı</b>	<b>Personel Yetkinliği</b>
<b>BÜYÜME &amp; YENİLENME</b>	Büyüme Hacmi	Bilgi Teknolojileri yatırımı	Firma yeteneklerini güçlendiren müşterilere satış payı
	Pazar payının büyümesi	Ar-Ge'ye ayrılan zaman	Profesyonel deneyimin gelişimi
	Müşteri memnuniyeti	Yönetim tutum indeksi: personel, müşteri, örgüt kültürü	Profesyonellerin devir hızı
	Kalite indeksi		
<b>ETKİNLİK &amp; İSTİKRAR</b>	Birim Müşteri karı	Destek personeli oranı	İşgören başına katma değer
	Birim işgören satışı	Destek personeli birim satış oranı	İşgören oranındaki değişim

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### REKABET GÜCÜ

Bu bölüm başlığı altında çalışmanın üçüncü değişkeni olan rekabet gücü kavramı tanımlanarak, rekabet gücünü açıklamak için ele alınan unsurlara değinilecek ve işletmelerin sürdürülebilir rekabet üstünlüğü elde etmesinin öneminden hareketle konu hakkında aydınlatıcı bilgiler verilmeye çalışılacaktır.

#### 3.1 Rekabet Gücü Kavramı

Küreselleşmenin doğurduğu yoğun rekabet ortamı ülkeleri geleneksel rekabet alanları dışında yeni alanlar bulmaya itmiştir. Öne çıkan yeni alanlar hizmet ağırlıklı (sağlık, eğitim, eğlence, spor, rekreasyon, turizm vb.) sektörlerdir. Özellikle de turizm son yıllarda tüm dünyada hızlı gelişim gösteren sektörlerin başında gelmektedir. Araştırmalar hizmet sektörünün milli hasıllar içindeki payının artmakta olduğunu ve özellikle de gelişmiş ekonomilerde bu oranın %80'lere varabildiğini ortaya koymaktadır (Altunışık, 2009: 4).

Hizmet ağırlıklı sektörler içinden örneklem olarak ele aldığımız konaklama işletmelerinin içinde bulunduğu piyasa tipinin, bölgesel, ülkesel ya da uluslararası düzeyde monopöllü rekabet özelliği göstermesi dolayısıyla, günümüzde daha sert rekabetçi bir ortamda bulunmaları ve rekabetin gelecekte daha da artmasının beklendiği düşünüldüğünde sadece başarılı işletmeler yeterli karlılıkta çalışabilmektedir. Bununla birlikte iç ve dış olumlu değişimleri yakalayamayan ya da olumsuz etmenlere karşı koyamayan konaklama işletmeleri ise, mali ve ekonomik yönden sıkıntıya girmekte, zarar etmeye başlamakta ve piyasadan çekilme kararına kadar gitmektedir (Türksoy, 2007: 100-101). Bu nedenle bu çalışmada konaklama işletmeleri için hayati öneme sahip “rekabet” ve “rekabet gücü” kavramlarına yer vermek faydalı olacaktır.

Rekabet konusu sadece iktisat biliminin değil, psikoloji ve sosyoloji gibi bilimlerin de araştırma konusudur ve birçok farklı tanımı yapılmıştır. Sözlük anlamına bakıldığında (Ana Britannica, 1990: 341) “Aynı ya da farklı türden canlılar arasında sınırlı kaynakları kullanma zorunluluğunun yarattığı ilişki” olarak karşımıza çıkan rekabet kavramı çalışmanın amacına uygunluğu açısından iktisadi anlamda ele alınacaktır.

İktisat biliminin ortaya çıkış nedeni olarak, dünyada sınırlı kaynak bulunmasına rağmen, insanoğlunun istek ve ihtiyaçlarının sınırsız olması, insanların yaptıkları tercihler ile bu tercihler arasındaki ilişki olarak düşünülebilir. Bu şekilde ele alındığında pazar

koşullarının sürekli değiştiği bir ortamda kaynakların da kıt olma durumu rekabeti doğurmaktadır.

Rekabet kavramını iktisadi anlamda Yıldız (2007: 10)'ın deyimiyle; insani hakların garanti altına alınarak, hiçbir imtiyaz ya da ayrıcalığın tanınmadığı eşit koşulların oluşturulması ile, belli kural ve kısıtlamalar çerçevesinde iktisadi temele dayanan, kıt olan bir şeyi paylaşmak veya elde etmek adına oynanan bir oyun yahut bir yarış olarak tanımlamak mümkündür. Kavramı işletme bazında ele aldığımızda ise Ülgen ve Mirze (2004: 94)'nin değindiği şekliyle; işletmenin ana pazarında yer alan doğrudan ya da dolaylı olarak mal ve hizmet sunmaya çalışan işletmelerin faaliyetlerinin toplamı olarak tanımlanabilmektedir.

Türk rekabet kurumunun tanımına göre ise (TRK, 2014: 164) rekabet kavramı “mal ve hizmet piyasalarındaki teşebbüsler arasında özgürce ekonomik kararlar verilebilmesini sağlayan yarış” olarak ifade edilmektedir.

Küreselleşen dünyada işletmelerin yaşamsal faaliyetlerini nasıl devam ettirecekleri en önemli sorunlarından birisidir. İşletmelerin yaşamsal faaliyetlerini devam ettirebilmek için yoğun rekabet ortamında kendilerini ayakta tutabilmeleri, pazarda rekabet gücünü sağlayabilmeleri ve sürdürülebilir konuma getirebilmeleri gerekmektedir. “Rekabet gücü” konusu ile ilgili yazın incelendiğinde farklı teorilerin geliştirildiği görülmektedir.

Rekabet gücü kapsamında baskın olarak kullanılan teori 1980 yılında Michael Porter'in geliştirdiği rekabet güçleri yaklaşımı ya da Porter'in beş gücü olarak adlandırılan yaklaşımdır. Porter iş çevresinde işletmelerin gelecekteki rekabet durumunu, stratejik karar ve davranışlarını etkileyebilecek beş ana faktörün bulunduğunu, bu faktörlerin ayrıntılarıyla incelenerek rekabet stratejilerinin geliştirilmesi gerekliliğini savunmuştur ve bu beş gücü aşağıdaki gibi sıralamıştır (Karacaoğlu, 2009: 167-172; Ülgen ve Mirze, 2004: 94-101):

**Olası Rakipler:** İş çevresine girebilecek yeni firmalar ve onların yarattığı tehdittir.

**İkame Mallar:** İşletmenin ürününe alternatif olarak kullanılacak mallar ve onların yarattığı tehdittir.

**Tedarikçilerin Pazarlık Gücü:** İşletmeye mal ve hizmet sağlayan işletmelerin pazarlık gücünün yüksek olması durumunda, işletmeye kendi kararlarını kabul ettirebileceklerdir.

**Müşterilerin Pazarlık Gücü:** Müşteri işletmenin varlık nedeni ve gelir kaynağıdır. Bazı durumlarda müşteriler işletmenin kararlarına uymak zorunda kalır iken, bazı durumlarda işletme müşterinin istek ve ihtiyaçlarına göre hareket etmek zorundadır ki, bu durumda işletme müşteri grubunun pazarlık gücüne göre kendisini yönlendirecektir.

**Pazarda Yer Alan Rakipler Arasındaki Rekabetin Şiddeti:** Aynı veya benzer ürünleri aynı müşteri grubuna satmaya çalışan işletmeler kesin vardır ve aralarında her zaman rekabet söz konusu olmaktadır.

Bilgi çağı olarak adlandırılan 1990'ların başından itibaren, işletmelerin sahip olduğu maddi varlıklarının diğer işletmeler tarafından kolaylıkla taklit edilebileceği, o nedenle işletmeye rekabet avantajı sağlayan unsurların işletmenin sahip olduğu maddi olmayan varlıkları olduğu görüşü hakim olmuştur.

### 3.2 Rekabet Gücünü Belirleyen Unsurlar

Coşar (2008) konaklama işletmeleri açısından rekabet gücü faktörlerini tespit etmek amacıyla bir çalışma gerçekleştirmiştir. Yazında konaklama işletmelerinde rekabet gücünü etkileyen faktörler olarak sırasıyla maliyet, yeni yatırımlar için finansman olanakları, sipariş teslim süresi, kapasite esnekliği, kalite ve standartlara uygunluk, güvenilirlik, teknoloji ve AR-GE, nitelikli işgücü, işletme imajı ve marka, satış sonrası hizmetler, envanter yönetimi uygulamaları, üretim zamanı, ürün, strateji, tam zamanında üretim ve istikrar unsurlarını ele almıştır. Analizler sonucunda da konaklama işletmeleri yöneticilerinin rekabete önem verdikleri, rekabet gücü faktörlerini kullanarak da rakipleri karşısında üstün olma çabası içinde olduklarını belirtmiştir. Ayrıca konaklama işletmeleri yöneticilerinin rekabet gücü unsurları arasından en çok maliyetlerin azaltılması, ürün ve hizmet kalitesinin artırılması, pazar payını arttırmaya yönelik yeni stratejiler geliştirilmesine önem verirken, uygulamada AR-GE çalışmalarına yeterince önem vermediklerini çalışma sonucunda vurgulanmıştır. Bu çalışmadan hareketle konaklama işletmeleri için önem arz edecek rekabet gücü unsurları aşağıdaki şekliyle ele alınarak açıklanmaya çalışılmıştır.

#### 3.2.1 Pazar Payı

İşletmelerin rakiplerine karşı rekabet avantajı elde edebilmesinde pazar payı önemli bir unsur haline gelmiştir (Coşar, 2006: 83). İşletmelerin iç ve dış pazarda hedefleri kapsamında hali hazırda sahip oldukları pazar payı genel anlamda hazır bir müşteri kitlesini temsil ettiği için rekabet açısından avantajlı bir konum oluşturacaktır (Kayabaşı, 2007: 10). Çünkü mal ya da hizmet sunumunda hedefledikleri pazar payına sahip olmuş işletmeler rakiplerine göre rekabet avantajı elde etmiş konumdadır (Coşar, 2006: 83).

Bahar (2004: 90)'ın da belirttiği gibi küresel değişim ve dönüşümler ekonomik, toplumsal, kültürel anlamda ve yaşam tarzında değişimlere yol açmaktadır. Gün geçtikçe tüketicilerin istek ve ihtiyaçlarının değişkenlik göstermesi ile turizm pazarı için sürdürülebilir

rekabet üstünlüğünün sağlanmasının tanımlanması daha da zor bir hal almaktadır. İçinde bulunduğumuz bilgi çağı genellikle her dönem farklı motivasyonlarla seyahat tercihini değiştiren, daha karmaşık özellikler sergileyen bir turist profili ile karşılaşmamıza neden olmaktadır. Bu durum, müşterinin istek ve ihtiyacına yönelik mal ve hizmet üretimi yapılması gerekliliğini savunan pazarlama anlayışına bakılarak, söz konusu işletmeleri turizm talebi oluşturacak ihtiyaçlara göre ürün geliştirmeye zorlamaktadır. Hedef pazardaki talep doğrultusunda destinasyondaki turizm ürünü ve hizmetinin en uygun bileşiminin sağlanarak, doğru pazarlara sunulması destinasyonun turizm pastası içindeki yerini alması ve rekabet avantajı elde edebilmesi açısından büyük önem arz etmektedir.

### 3.2.2 Maliyet

İşletmelerin gelir elde edebilmeleri ve elde ettikleri gelir içerisinde kar oranlarını yüksek tutabilmeleri, maliyetlerin düşük tutulmaya çalışıldığı verimlilik unsuruna bağlı olmaktadır.

Ulusal ve uluslararası piyasalarda rekabetin her geçen gün artarak devam etmesi organizasyonlar üzerinde kalite-fiyat (yüksek kalite - uygun fiyat) dengesini oluşturma yönünde baskılar yaratmaktadır. İşletmelerin fiyat avantajı elde ederek pazarda tutunmalarını sağlayan unsur ise maliyetlerini kontrol edebilmek için kullandığı maliyetleme yöntemlerine bağlı olmaktadır (Kayabaşı, 2007: 6-7; Oğrak, 2010: 99). Coşar (2008: 47)'in da belirttiği gibi sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlamak için maliyetleri azaltmak kadar maliyet yükselmelerini önleyici tedbirlerin de alınması maliyet artışlarının hızla gerçekleştiği piyasalarda önem arz etmektedir.

Konaklama işletmelerinde gelire konu olan iki temel unsur; oda gelirleri ve yiyecek içecek hizmetleri gelirleridir. Konaklama işletmelerinin rekabet avantajı sağlayabilmeleri bu iki unsurun kontrol altında tutulabilmesine bağlı olmaktadır (Didin ve Köroğlu, 2008: 113-114).

Konaklama işletmelerinde yiyecek içecek hizmetlerinin maliyet hesaplamalarının yiyecek içecek satışlarının porsiyon olarak belirlenmesi örneğinde olduğu gibi küçük parçalar halinde satışa sunulması ve günlük satışa sunulan ürünlerin ölçü ve miktar olarak çeşitlilik arz etmesi dolayısıyla maliyetlerinin kontrol altında tutulması zordur. Maliyet hesaplamada kullanılan belli başlı yöntemler arasında; basit, ayrıntılı, standart ve potansiyel maliyet hesaplama yöntemleri kullanılmaktadır (Erdoğan, 2009: 315-316).

Konaklama işletmeleri aynı çatı altında pek çok faaliyeti bünyelerinde barındırırken en yüksek maliyet gideri kalemini hizmetin yoğun olduğu işletmeler olmaları dolayısıyla işgücü

giderleri oluşturmaktadır. Bu nedenle yatak kapasiteleri doğrultusunda istihdam edilmesi gereken personel sayısı arasındaki doğrusal orantıyı korumaya çalışırken, gelirler içindeki istihdam maliyetlerinin oranının hesaplanmasında titizlik göstermek zorundadırlar (Coşar, 2008: 47). Didin ve Köroğlu (2008: 113-114)'na göre maliyet kontrolündeki temel amaç ise yiyecek, içecek ve işgücü maliyetlerinin ortalamayı aşmaması, gelir-gider arasındaki dengenin korunabilmesi için tüm alanlarda kayıtların eksiksiz tutularak, kazanç elde edici faaliyet göstermesini sağlayacak yönetici gücün uygulanabilmesidir.

### 3.2.3 Finansal Durum

Coşar (2006: 73-74)'ın da önemle üzerinde durduğu gibi işletmelerin yoğun rekabet ortamında sürdürülebilir rekabet avantajı elde edebilmeleri hususunda karşı karşıya kaldıkları sorunların başında finansman sıkıntısı yer almaktadır. Pazarda rekabetin gerektirdiği yatırımların yapılabilmesi için gerekli kaynakların finanse edilerek, sektördeki politik ve çevresel koşulların yatırıma uygun olması durumu rekabeti önemli ölçüde etkilemektedir. Turizm sektörü açısından geniş çaplı yatırımlar olması dolayısıyla devlet teşviklerinin önemi de göz ardı edilemez bir hal almaktadır.

1982 yılında yürürlüğe giren 2634 sayılı turizm teşvik kanunu ülkemizde bugünkü turizm sektörünün oluşumu için önemli adımların atılmasını sağlamıştır. Bu kanun ile (KTB, 2012: 43-47) başta kültür bakanlığı ve turizm bakanlığı tarafından öncelik sırası belirlenen kültür ve turizmi koruma ve gelişim bölgeleri, turizm merkezleri ve bakanlıkça tahsis edilen diğer yerlere yatırım teşvikleri artmış, turizm yatırım ve işletme belgesi alınması zorunlu hale getirilmiştir. Bu kanun kapsamında turizm sektörüne getirilen teşvikler aşağıda maddeler halinde kısaca yer almaktadır:

- Taşınmaz malların turizm amaçlı kullanımı amacıyla yapılan tahsisler hususunda yıllık ön izin bedellerinde ve taşınmazların kullanım bedellerinde indirimlerin yapılarak ödeme kolaylıklarının sağlanması için hazine payına alınan oranların düşürülmesi.
- Orman arazisinde yapılacak ve turizm yatırım belgesi sahibi işletmelerin ödemesi gereken bedelin, tahsis tarihini takiben üçüncü yıldan itibaren ve beş yıl vadeli olarak beş eşit taksitte ödenebilmesi imkanı.
- Elektrik, havagazı ve su ücretlerinin o bölgede sanayi ve meskenlere uygulanan tarifeler içinden en düşüğünü ödemeleri.
- Belgeli turizm işletmelerinin haberleşme ve telefon taleplerine ilişkin her türlü tahsisin öncelikle yapılması.

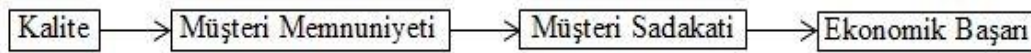


- Toplam personel sayısının %10'unu geçmeyecek şekilde Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığınca verilen izinle yabancı personel istihdam edebilme imkanı.

Turizm sektöründe faaliyet gösterecek konaklama işletmelerinin devletin turizm alanında öncelikli olarak belirlediği alanlarda inşa edilerek faaliyetlerini sürdürmesi; yatırım finansmanı teşvikleri ve altyapı yatırımlarını desteklemesi açısından rekabet üstünlüğü sağlayacaktır.

### 3.2.4 Hizmet Kalitesi ve Müşteri Memnuniyeti

Müşteri memnuniyeti müşterilerin istek, ihtiyaç ve beklentilerinin karşılanması, hatta ötesine geçilmesini kapsayan bir kavramdır. Hizmet sektöründe ise; hizmetlerin sunumu esnasında müşteri beklentilerinin karşılanması durumudur (Özgüven, 2008: 657) ve bir süreç dahilinde işletmeyi başarıya taşımaktadır. Bu süreç Şekil 3.1'de özetle gösterilmeye çalışılmıştır (Türkyılmaz ve Özkan, 2005: 73).



Şekil 3.1 İşletme Başarı Zinciri

Şekil 3.1.'de görüldüğü gibi bir ürün ya da hizmetin kalitesi müşteriye memnun ederek müşteri sadakatini sağlanmasına zemin hazırlayacak, böylelikle sadık müşteri sayısının artmasının önü açılarak işletmeyi ekonomik başarıya götürecektir.

Bahsi geçen kalite kavramı endüstri ve hizmet işletmelerine göre farklılık göstermektedir. Endüstri işletmesinde ürünün kalitesi ölçülebilir iken, hizmet sektöründe böyle bir durumdan söz edilemez. Yapısı itibari ile hizmetler soyut oldukları için nesne değil performanstır, üretildiği yerde tüketilir ve müşterinin beklentileri doğrultusunda farklı şekillerde algılanabilir. Dolayısıyla hizmet sektöründe performansı ölçmenin en iyi yolu müşteri memnuniyetidir (Bahar,2004: 82; Devebakan ve Aksaraylı, 2003: 40).

Özgüven (2008: 652) Chervonnaya (2003)'nın çalışmasına atıfta bulunarak hizmet sektörü için müşteri davranışlarının değişken olduğu ve önceden tahmin edilemeyeceğini belirtmektedir. Tekin ve Çiçek (2005: 64)'e göre de iş dünyasında değişimin hızının artması ile müşteriye sunulan seçenekler artmakta, dolayısıyla istek ve beklentilerdeki değişiklik de kaçınılmaz bir sorun olarak karşımıza çıkmaktadır. Müşteriler artık sadece mükemmel kalitede hizmet değil, artı olarak fark yaratan, değer unsuru oluşturabilecek hizmet sunumu istemektedirler.

Bayuk ve Küçük (2007: 286) ile Savaşçı ve Günay (2008: 253-254) müşteri değeri yaratmak isteyen bir işletmenin öncelikle müşterilerini yakından tanıma çalışmalarını gerçekleştirmesi gerekliliğine vurgu yapmaktadırlar. Müşterilerin sektördeki diğer işletmeleri nasıl değerlendirdikleri, tercih aşamasında nasıl karar verdikleri, onları harekete geçirecek hangi değer güdüsü ile davranışta bulduklarını anlamak zorunda olduklarının altını çizmektedirler. Müşterilerin çok zor kazanılıp, çok kolay kaybedilebildiği günümüz koşullarında değer yönetiminin önemi ise; uzun dönemde sadık ve karlı müşteriler oluşturulmasının sağlanması ile işletmeyi rakiplerine karşın üstün konuma geçirmesinde yatmaktadır.

### 3.2.5 İmaj ve İtibar

İmaj kısaca kişilerin kurum hakkındaki düşünceleri olarak tanımlanabilir ve oluştuğu unsurların başında kurumun misyonu, vizyonu, çalışanların tutumları, hizmet kalitesi, müşteriler ile ilişkiler, sosyal sorumluluklarını ne denli yerine getirdiği, kısaca kuruma ait somut ve soyut unsurlarla ilgili algılamalar gelmektedir (İzci ve Saydan, 2013: 200-202). İtibar ise (Bozkurt ve Eröz, 2012: 1007-1008) en yalın haliyle işletme çevresinin işletmeye ilişkin fikirlerinin ve varsayımlarının toplamı olarak tanımlanabilmektedir. Birçok akademisyene göre; “iyi itibar”, “kilit paydaşlarla iyi ilişkiler”e bağlıdır.

Konuyu konaklama işletmeleri açısından ele alacak olursak, hizmet sektörü içinde yer alması ile elastik talep karşısında rekabet üstünlüğü elde edebilmesinin unsurlarından birisi olarak karşımıza, müşteriler tarafından olumlu düşüncelerin yer etmesi çalışmaları olarak çıkacaktır. Bozkurt ve Eröz (2012)’ün kurumsal itibar ile müşteri bağlılığı arasındaki ilişkiyi tespit etmek amacıyla gerçekleştirdikleri çalışma sonuçları alan yazını destekler niteliktedir. Yazarlar iyi bir itibar ile rekabet avantajı arasında pozitif ve anlamlı bir ilişkinin var olduğunu gösteren deneysel çalışmaların var olduğu savından hareketle söz konusu değişken ilişkilerini konaklama işletmelerini baz alarak irdelemek istemişlerdir. Müşteri bakış açısı ile ele aldıkları çalışmaları sonucunda söz konusu değişkenler arasında pozitif ve anlamlı ilişkiler olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Bu sonuç da göstermektedir ki bir konaklama işletmesi ne kadar iyi bir itibara sahip ise sadık müşteri oranı da paralel olarak artış göstermekte ve işletmelere rekabet avantajı sağlamaktadır.

### 3.2.6 Örgütsel Bağlılık ve Sadakat

Örgütsel bağlılık yazını incelendiğinde en yalın haliyle kavramın; “işgörenin istihdam ettiği çalışanın kendisini işletmenin bir parçası olarak görmesi” şeklinde tanımlandığını

görmekteyiz. Doğan ve Kılıç (2007: 39)'a göre örgütsel bağlılığı açıklamak için üç kategorizeden faydalanılabilir. Bunlar:

- İşgörenin örgütün amaç ve değerlerini güçlü bir şekilde özümseyerek inanması,
- Çalışmalarını örgüt adına gerçekleştirdiği bilincine ve motivasyonuna sahip olması,
- İşletme ile bağının kopmaması yönünde çaba göstermesi.

Balay (2014: 5) da buradan hareketle örgütsel bağlılığın temelinde örgütsel amaçların içselleştirilmesi gerekliliği koşulunun yattığına vurgu yapmıştır. Sıgır (2007: 266) ise çalışmasında örgütsel bağlılığın olumlu anlamda iş doyumunu, aidiyet ve sadakati beraberinde getirdiğine vurgu yapmıştır. İşine ve örgütüne bağlı olan işgörenin devamsızlık yaparak işinden kaçması ya da işini bırakması için hiçbir sebep olmayacaktır ve örgütsel sadakati sağlandığından dolayı uzun yıllar aynı işletmede çalışmak isteyecek, örgütle bağının kopmaması için öngörülen çabayı sarf edecektir. Bu durumda örgütsel bağlılık ve sadakatin olduğu ortamda verimliliğin yüksek olması, iş ve dolayısıyla örgütsel performansın da artması, dolayısıyla da işletmenin rakipleri karşısında rekabet gücü elde edebilmesi olası sonuçlar arasında yer alacaktır.

Izgar (2008)'ın çalışması sonucunda iş doyumunu ve örgütsel bağlılık arasında anlamlı ve olumlu ilişki tespit etmesi, Uygur (2007)'un hizmet sektöründe yer alan bankacılık sektörü üzerinde gerçekleştirdiği çalışmasında işgörenlerin örgütsel bağlılıkları ile iş performansı arasında anlamlı ve pozitif ilişki olduğu sonucuna ulaşması bu bilgiyi destekler nitelikte çalışmalardır. Aynı şekilde Mirap (2008)'ın hizmet sektörü içinde yer alan sağlık kurumları çalışanları üzerinde gerçekleştirdiği çalışmasında algılanan aidiyet durumunun bireyin performansı üzerindeki etkisini ölçmeye çalıştığı çalışması sonucunda pozitif ve anlamlı ilişkiler olduğunu tespit etmesi de alan yazını destekleyen bir başka çalışmadır.

### **3.2.7 Sürdürülebilir Rekabet Üstünlüğü**

Rekabet gücü olgusunun bu kadar önemli olarak karşımıza çıkmasının sebebi küreselleşme sürecinde yaşanan ekonomik, teknolojik ve sosyal alanlardaki değişimlerdir. Rekabet üstünlüğünden söz etmeden önce işletmelerin içinde buldukları rekabet alanını kısaca belirtmekte fayda vardır.

Yaldız (2007: 13)'in da değindiği üzere teknolojinin hızla artarak yayılması neticesinde veri miktarı artmış, dünyanın diğer ucunda bulunan işletmelerin ürün ve hizmetlerine çok kolay ulaşılabilen bilgi çağı başlamış ve sektörel değişimler gerçekleşmiştir. Diğer taraftan küreselleşmeyle birlikte dünya çapında ekonomi daha da gelişmiş, yeni

ekonomik birlikler ve kurallar oluşmaya başlamış ve gelişen ekonomilerin liberalleşmesine neden olmuştur. Teknolojik devrim ve küreselleşme, beraberinde stratejik düzensizliklerin ve dengesiz koşulların arttığı, endüstri sınırlarının bulanıklaştığı, fiyata, kaliteye, yeniliğe ve sürekli öğrenmeye verilen önemin arttığı, kariyer dinamiklerinin ve çalışan beklentilerinin değiştiği yeni bir rekabet alanını da beraberinde getirmiştir. Bu yeni rekabet alanında da işletmeler ayakta kalabilmek için rakiplerine karşı rekabet üstünlüğü sağlamak ve bunu sürdürülebilir hale getirmek zorunda kalmışlardır.

Sürdürülebilir rekabet üstünlüğü kavramı Seviçin (2009: 172)'nin de çalışmasında belirttiği gibi ilk olarak Porter (1981) tarafından dile getirilmiştir. Porter “uzun dönemde ortalamanın üzerinde performans elde etmek istiyorsan, bunun tek yolu sürdürülebilir rekabettir” diyerek konuya değinmiş ancak ayrıntılı bir açıklamasını yapmamıştır. Kavrama açıklayıcı bir tanım Barney (1991) tarafından gelmiştir. Barney kavramı; “bir işletmenin, mevcut veya potansiyel rakipleri tarafından aynı yer ve zamanda uygulanamayan ve faydaları kopyalanamayan, değer yaratan bir stratejiyi uygulaması” olarak tanımlamaktadır.

Karacaoğlu (2009: 166) Porter'a atıfta bulunarak çalışmasında işletmenin içinde faaliyette bulunduğu endüstri ortamının, işletmenin hareket etme kabiliyeti ve strateji belirleme özgürlüğünü şekillendirmesindeki önemi üzerinde durduğuna değinmiştir. Ayrıca işletmenin rekabet üstünlüğü oluşturması, bunu sürdürülebilir bir şekilde getirebilmesi, bu yönde hangi stratejilerin belirlenerek uygulanabileceği konularının yazarın önemle üzerinde durduğu konular olduğuna da vurgu yapmıştır. Porter'a göre işletmenin sektörde iyi bir yere gelebilmesi ve uygun stratejiler belirleyebilmesinin ön koşulu sektör ortamının analizidir.

Bir işletmenin rekabet üstünlüğü sağlayabilmesi için işletme kaynaklarının sahip olması gereken özellikler mevcuttur. Bunlar (Korkmaz, Baykara ve Akman, 2012: 4):

- Kıt bulunması,
- Elde tutulabilme süresinin uzun olması,
- Taklit edilmelerinin çok zor olması,
- Piyasalarda kolayca alınıp satılamamaları,
- Bir işletmeden diğerine bu kaynakların transfer edilmesinin zor olması olarak sayılabilir. Tabii ki bu durumun sürdürülebilir olması da hayati önem taşımaktadır.

İraz (2005: 250-251)'in da belirttiği gibi özellikle son yıllarda yoğun rekabet ortamında organizasyonların diğer işletmelere göre rekabet üstünlüğü elde ederek bunu sürdürülebilir kılmalarının en temel şartlarından birisi maddi olmayan varlıklarının

geliştirilmesidir. Çünkü maddi olmayan varlıklar işletmeye özgüdür ve başka işletmeler tarafından kopyalanamaz, transfer edilemez.

**DÖRDÜNCÜ BÖLÜM**  
**KURUMSALLAŞMA, ENTELEKTÜEL SERMAYE VE REKABET GÜCÜ**  
**İLİŞKİSİNİN İNCELENMESİ: ANTALYA'DA FAALİYET GÖSTEREN 4 VE 5**  
**YILDIZLI KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE BİR ARAŞTIRMA**

**4.1 Kurumsallaşma, Entelektüel Sermaye ve Rekabet Gücü İlişkisi**

Küreselleşme süreci olarak ele alınan ve etkisi hala devam eden dönemde işletmeler sektörde faaliyet gösteren işletmelerle rekabet etme, bunu sürdürülebilir kılma adına birçok girişimde bulunmak, yönetim ve organizasyon anlamında çağın gereği olarak birçok yeni teknik ve uygulamaları benimsemek zorunda kalmışlardır. Çağımız rekabet ortamında organizasyonların ayakta kalabilmelerinin ön koşulunun çevrelerinde gerçekleşen değişimlere adaptasyonun olduğunu düşündüğümüzde bu durum kaçınılmaz bir hal almaktadır. Özellikle hizmet sektöründe faaliyet gösteren konaklama işletmeleri için bu durum, her yıl farklı motivasyonlarla tatile çıkmak isteyen, başka bir deyişle değişken istek ve beklentilere sahip olan müşterilerin taleplerinin karşılanması söz konusu olduğunda daha da zor bir hal almaktadır.

Turizm endüstrisi otomasyonun sınırlı olduğu, diğer bir deyişle emek yoğun özelliği ile karşımıza çıkan ve birbirine bağımlı olarak çalışan birçok birimi bünyesinde barındıran, tüm bunları yaparken de ortak bir amaca hizmet eden bir sistemdir. Konaklama işletmeleri de turizm endüstrisi sistemi içinde yer alan, yapısal özelliği dolayısıyla da seyahat unsurundan sonra sektörün bel kemiğini oluşturan unsurlar arasındadır. Konaklama işletmeleri, asgari düzeyde turistlerin konaklama, beslenme, ihtiyaç duydukları sosyal ihtiyaçlarını kısmen karşılayan işletmelerdir.

Sektörün faaliyetlerinin insan gücüne dayandığı düşünüldüğünde işletme içi çevresi yönünde de yönetsel değişimin sağlanması ve sürekli iyileştirilmesi gerekmektedir. İşletmelerin ise kamuoyunda güven veren bir işletme olarak algılanabilmesi onun kurumsallaşma düzeyi ile doğru orantılı olarak değiştiği gerçeği ile birlikte kurumsallaşmanın önemi yadsınamaz bir hal almaktadır. Alanda gerçekleştirilen çalışmaların birçoğu kurumsallaşmış bir işletme yapısında insan kaynakları uygulamalarının da daha etkin uygulandığını göstermektedir (Najeeb, 2014: 26).

Tavşancı (2009: 41) organizasyonların sürdürülebilir rekabet üstünlüğü elde ederek yaşamlarını devam ettirmelerinde kurumsallaşmanın yadsınamaz derecede önem arz ettiğinin hem araştırmacılar hem de uygulayıcılar tarafından kabul edilmesine rağmen, aralarındaki ilişkiyi ortaya koyacak güçlü bulgular bulunmadığı savından hareketle gerçekleştirdiği

doktora tez çalışmasında, kurumsallaşma düzeyinin rekabet gücü üzerindeki etkisini belirlemeye çalışarak yazına katkıda bulunmuştur. Tavşancı çalışmasını İstanbul Menkul Kıymetler Borsasına kayıtlı halka açık firmalar üzerinde gerçekleştirmiştir. Çalışması sonucunda ise firmaların kurumsallaşma düzeylerinin artmasının rekabet gücünü de arttırdığını bulgulamıştır.

Yerli ve yabancı yazın incelendiğinde kurumsallaşma ve rekabet gücü ilişkisini belirlemeye yönelik çalışmaların sayısının azlığına rağmen, söz konusu kavramın daha çok örgütsel ve finansal performans kavramlarıyla çalışılarak, rekabet gücüne atıf yapıldığı görülmektedir. Kurumsallaşmanın örgütsel performansı etkilediği, dolayısıyla da rekabet üstünlüğü elde etme avantajı sağladığı yönünde görüşler yoğun olarak hakimdir. Apaydın 'ın (2007: 189) doktora çalışması bu bilgiyi destekler niteliktedir. Apaydın İstanbul İkitelli Sanayi Bölgesinde faaliyet gösteren KOBİ örnekleminde gerçekleştirdiği araştırmasında kurumsallaşma ile örgütlerin genel performansı arasında pozitif yönde ilişki tespit etmiştir

Alpay, Bodur, Yılmaz, Çetinkaya ve Arıkan (2008: 435) firma performansını nitel (mal/hizmet, yeni ürün geliştirme, çalışan memnuniyeti ve kalite) ve nicel (satış büyümesi, pazar payı, yatırım getirisi) göstergeler ile ölçmeye çalışmış ve kurumsallaşma boyutlarından şeffaflık unsurunun firmanın hem nitel hem de nicel performansı üzerinde etkili olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Elde ettikleri bulgulardan yola çıkarak kurumsallaşmanın rekabet gücü üzerinde olumlu yönde etkisinin olduğunu belirtmişlerdir.

Bunlara ilave olarak kurumsallaşmanın işletmelerin finansal gücünü etkilediğini ortaya koyan çalışmalar da mevcuttur. Baraz (2006: 125)'ın çalışmasında kurumsal yapıya sahip işletmelerin yabancı sermayeli ortak bulmaları ve uygun fiyata fon sağlamalarının daha kolay olduğunu belirtmesi bu çalışmalara örnek teşkil etmektedir. Demirkan (2008) yüksek lisans tez çalışmasında işletmelerin kurumsallaşma düzeyinin finansal yapılarına etkisini dış klinikleri örnekleminde belirlemeye çalışmıştır. Çalışması sonucunda da kurumsallaşmış işletmelerin kurumsallaşma sürecini tamamlayamayan işletmelere göre finansal yönden daha az sorun yaşadıkları sonucuna ulaşarak, söz konusu işletmelerin finansal sorunlarını aşması ve rekabet güçlerini arttırabilmeleri için kurumsallaşma sürecini tamamlamaları önerisini getirmiştir.

Ayrıca yazında toplam kalite yönetimi ve kurumsallaşma ilişkisini ele alarak rekabet gücünü olumlu etkileyeceğini öne süren çalışmalar da mevcuttur. Aksoy ve Çabuk (2006) KOBİ'lerde toplam kalite uygulamalarının kurumsallaşmaya etkisini araştırdıkları çalışmalarında toplam kalite yönetiminin asıl amacının işletmelerin uzun dönemde yaşamlarını sürdürmelerinin sağlanması olduğunu, toplam kalite uygulamalarının da kurumsallaşmanın

temelini oluşturduğunu belirtmeleri bu çalışmalara bir örnektir. Aynı şekilde Tavşancı (2002)'nin tez araştırmasında toplam kalite yönetiminin temel öğelerini kurumsallaşma unsurları ile bağdaştırması ve söz konusu uygulamaların verimlilik ve karlılığı arttırarak rekabet avantajı sağladığı sonucuna ulaşması da bu durumu destekler niteliktedir.

İşletmelerin kurumsallaşması sürecinde en önemli unsurlardan birisi kurumsal rekabet anlayışının benimsenerek bu yönde prosedürlerin oluşturulmasıdır (Alkış ve Temizkan, 2010: 74). Alan yazına göre kurumsal yönetim organizasyonlar için iç kontrol mekanizması olarak ele alınırken, pazardaki rekabet dış kontrol mekanizması olarak ele alınmaktadır (Byun, Lee ve Park, 2014: 1) ve kurumsal yönetimin firma değeri üzerindeki etkisi, bu anlamda rekabetçi piyasalarda kendini göstermektedir. Kurumsal yönetim firma değerini ve performansını etkilediği organizasyonun pazarda rekabet edebilirliğini de etkileyecektir (Byun, Lee ve Park, 2014: 29).

Bununla birlikte bilgi çağı olarak adlandırılan günümüz koşullarında işletmelerin söz konusu değeri yaratmalarında maddi olmayan varlıklarına (entelektüel sermaye) verdikleri önemin de önemli bir unsur olarak karşımıza çıktığı görülmektedir. Entelektüel sermaye firma değerini etkileyen önemli bir faktördür. Bu yaklaşıma göre insan gücü sanayi toplumunda olduğu gibi salt fiziksel güç olarak değil, tam aksine beyin gücü olarak ele alınmaktadır ve insan odaklı hizmet anlayışını temel alan konaklama işletmeleri için her geçen gün önemini daha da artırmaktadır. Entelektüel sermaye kaynak temelli yaklaşım içerisinde ele alındığında işletmelerin rekabet avantajı elde edebilmesi ve bunu sürdürülebilir hale getirebilmesi için gerekli olan ve maddi olmayan yetkinlikler olarak tanımlanmaktadır (Lytras ve Pablos, 2009: 225).

Hiç şüphesiz ki emek yoğun olarak faaliyetlerini sürdüren konaklama işletmeleri için insan sermayesi, müşteri sermayesi ve yapısal sermaye bileşenleri ile tanımlanan entelektüel sermaye söz konusu işletmelerin rekabet gücü kazanması için büyük öneme sahiptir. Kanıbir (2004) yeni bir rekabet gücü kaynağı olarak entelektüel sermaye ve organizasyonel performans yansımaları konusuna dikkat çekmek amacıyla gerçekleştirdiği çalışmasında; rekabet gücünün yaratılabilmesi için öncelikle üstün organizasyonel performans ulaşılması gerektiğine değinmiştir. Organizasyonel performansı en üst düzeye taşıyacak olan faktörler üzerine yapılan araştırmaların sonucu olarak da entelektüel sermaye unsurunun öne çıktığını savunarak, entelektüel sermayenin, geleneksel anlayışın ürünü olan “yönetim kademesinin beyin gücü” yerine “tüm organizasyon üyelerinin beyin gücü” nün esas alınması, tüm yapılanma ve işleyişin de bu yönde dizayn edilmesi gerekliliğine değinmiştir. Kanıbir'e göre süreçlerin en akılcı biçimde şekillendirilmesi, etkinliğe giden yolda gerekli uygulamaların



geliştirilmesinde kilit nokta organizasyon üyelerinin beyin gücüdür ve üstün organizasyonel performansa ancak böyle bir anlayışla ulaşılabilir ve sürdürülebilir rekabet gücü de bu anlayışın temel bir sonucu olacaktır.

Kurgun ve Akdağ (2013) Antalya’da faaliyet gösteren dört ve beş yıldızlı konaklama işletmeleri yöneticileri örneğinde entelektüel sermaye ve örgüt performansı ilişkisini irdelemişlerdir. Çalışmaları sonucunda müşteri sermayesi ile örgüt performansı arasında pozitif yönde ve yüksek düzeyde bir ilişki var iken, yapısal sermaye ve örgüt performansı arasında pozitif olmasına rağmen daha düşük düzeyde bir ilişki tespit etmişlerdir. İnsan sermayesi ve örgüt performansı arasında ise negatif yönlü bir ilişki olduğu sonucuna ulaşmışlardır.

Karacaer ve Kapusuzoğlu (2010) İMKB turizm sektöründe işlem görmekte olan firmaların, 2004-2007 döneminde entelektüel sermaye değerlerinin hesaplanarak ilgili firmaların değerleri üzerindeki etkilerini incelenmiş, regresyon modelleri oluşturmuşlardır. Elde edilen bulgulara göre entelektüel sermayenin bileşenleri olan sermaye etkinliği katsayısı, insan sermayesi etkinliği katsayısı ve yapısal sermaye etkinliği katsayısının turizm firmalarının karlılıkları (ROA), verimlilikleri (ATO) ve sahip oldukları firma değeri üzerinde önemli etkilere sahip oldukları sonucundan yola çıkmışlardır. Turizm endüstrisinde faaliyet gösteren firmaların piyasada başarılı olarak yüksek değer elde etmeleri ve rekabetçi bir avantaj sağlamaları için bu bileşenlere gereken önemi vermeleri gerektiğini belirtmişlerdir. Bu doğrultuda çalışmanın, İMKB’de işlem gören turizm firmaları üzerindeki entelektüel sermayenin ölçülmesi ve etkisini ortaya koyma açısından literatüre önemli bir katkı sağladığı düşünülmektedir.

Bontis (2000) entelektüel sermayeyi tanımlamak için insan sermayesi, müşteri sermayesi ve yapısal sermayeyi ele aldıkları çalışmalarında bu unsurların birbirleri ile ve iş performansı ile ilişkisini hizmet sektöründe faaliyet gösteren ve hizmet sektöründe faaliyet göstermeyen işletmeler örneğinde inceleyerek aradaki ayırdımı ortaya koymaya çalışmışlardır. Çalışmaları sonucunda da insan sermayesi ve müşteri sermayesi arasında pozitif yönde önemli düzeyde ilişkinin olduğunu belirtmişlerdir. Sektörel anlamda bir farkın olmadığı sonucuyla birlikte, insan sermayesi ile yapısal sermaye arasında hizmet sektöründe faaliyet gösteren işletmeler örneğinde, hizmet sektöründe faaliyet göstermeyen işletmeler örneğine göre daha düşük düzeyde bir ilişkinin olduğuna dikkat çekmişlerdir. Müşteri sermayesi ile yapısal sermaye arasında ise her iki sektör örneğinde de önemli düzeyde ve pozitif yönde bir ilişkinin olduğunu bulgulamışlardır. Ayrıca çalışmaları sonucunda yapısal sermaye ve iş performansı arasında önemli düzeyde ve pozitif yönde bir ilişkinin olduğunu,

her iki sektör örneğine göre bu durumun fark yaratmadığını belirterek yazına konuyla ilgili katkıda bulunmuşlardır.

Rudez ve Mihalic (2007) entelektüel sermayeyi tanımlamak için insan, yapısal ve ilişkisel sermayeyi ele alarak konaklama işletmeleri örneğinde gerçekleştirdikleri çalışmaları sonucunda, entelektüel sermayenin her bir unsurunun finansal performans ile pozitif ilişkisi olduğu sonucuna ulaşmışlardır.

Yörük ve Erdem (2008) otomotiv sektörü, Karacaer ve Aygün (2009) İstanbul Menkul Kıymetler Borsasına kayıtlı firmalar, Yıldız (2011) bankacılık sektörü, Erdoğan ve Dönmez (2014) imalat sektörü üzerinde entelektüel sermaye ve performans konularını ele almışlardır. Yörük ve Erdem (2008) entelektüel sermayeyi tanımlamak için insan sermayesi, yapısal sermaye ve müşteri sermayesini ele aldıkları çalışma sonucunda bu unsurlar ile firmaların finansal performansı arasında herhangi bir ilişki olmadığı sonucuna ulaşarak, otomotiv sektörü firmalarının finansal performanslarını belirleyici unsurların hala maddi varlıkları ile ilişkili olduğunu dile getirmiştir. Karacaer ve Aygün (2009) entelektüel sermaye ve performansı tanımlamak için kullandığı karlılık ile verimlilik unsurları arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki bulgularken, entelektüel sermaye katsayısı ile işletmelerin piyasa değeri arasında istatistiksel olarak anlamlı olmayan pozitif sonuçlar bulgulamıştır. Yıldız (2011) entelektüel sermayeyi açıklamak için insan sermayesini, yapısal sermayeyi ve müşteri sermayesini ele aldığı çalışmasında bu unsurların performansı pozitif yönde ve anlamlı olarak etkilediği sonucuna ulaşmıştır. Erdoğan ve Dönmez (2014) de insan sermayesinin ve yapısal sermayenin işletme performansı göstergelerini artırıcı etkisinin olduğunu belirtmişlerdir.

Doğan ve Altunoğlu (2014) örgütlerde bilgi yönetimini etkileyen etmenler ile örgüt performansı arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla Sivil Toplum Kuruluşları örneğinde Türkiye'de bilgi yönetimi uygulayan örgütlerin performanslarında meydana gelen değişimleri değerlendirilmeye çalışılmışlardır. Çalışmaları sonucunda da örgüt içinde paylaşımın ve katılımcılığın desteklendiği, yaratıcı düşünmeyi destekleyen ve yenilikçi bir örgüt kültürüne sahip olan bilgi odaklı örgütlerde performansın arttığını not etmişlerdir.

Riahi-Belkaoui (2003) entelektüel sermayeyi stratejik anlamda maddi olmayan duran varlık olarak ele aldıkları çalışmalarında, entelektüel sermayenin firmanın finansal performansına etkisi olduğuna değinerek, çalışmaları sonunda bu hipotezlerini doğrulamışlardır. Yani entelektüel sermaye ile firmanın finansal performansı arasında önemli derecede pozitif bir ilişki olduğu sonucuna ulaşmışlardır.

Chen, Cheng ve Hwang (2005) entelektüel sermayenin firmaların muhasebe ve finansal tablolarında yer almasına rağmen pratikte öneminin firmalar tarafından tam olarak

kavranamadığı görüşünden hareketle, işletmenin maddi olmayan varlıklarının karlılık, gelir ve işletmelerin büyümesi üzerindeki öneminin altını çizmek amacıyla çalışma ortaya koymuşlardır. Entelektüel sermayenin işletmelerin finansal performansı ve sermaye piyasası değeri üzerinde olumlu etkisi olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Yatırımcılara entelektüel sermayeye yaptıkları yatırımın izleyen yıllarda firmalarını büyümeye götürebileceği önerisinde bulunmuşlardır.

Ahmad ve Mushraf (2011) kaynak temelli yaklaşım bakış açısıyla entelektüel sermaye ve unsurlarının iş performansı üzerinde direk etkisinin olup olmadığını araştırmışlar ve insan sermayesi, yapısal sermaye, müşteri sermayesi ile ilişkisel sermayenin bağımlı değişken olan iş performansı üzerinde istatistiksel olarak anlamlı, pozitif bir etkisi olduğunu tespit etmişlerdir. Aynı şekilde Ling (2011) örneklem seçim kriteri olarak yoğun rekabet ortamına maruz kalan işletmeler üzerinde gerçekleştirdiği çalışmasında entelektüel sermayenin firma performansı üzerinde önemli etkiye sahip olduğu, ayrıca küresel yenilik ve küresel pazarlama bağlamında küresel girişimlerini arttırdığı sonucuna ulaşmıştır.

Mehralian, Rasekh, Akhavan ve Sadeh (2012) İran'da faaliyet gösteren ilaç firmaları üzerinde entelektüel sermayenin firma değerine etkisini belirlemek amacıyla gerçekleştirdikleri çalışmalarında insan sermayesi, yapısal sermaye ve sermaye-istihdam verimliliği değişkenlerini ele almışlardır. Verilerin analizinde korelasyon ve çoklu regresyon analizlerinden faydalanarak entelektüel sermayenin firma değeri üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığını, ancak entelektüel sermayenin firmanın verimlilik kriteri olarak ele alındığı gerçeğinden yola çıkarak stratejik göstergelerinde etkin bir uygulama ile firma değerini etkileyebileceğini belirtmişlerdir. Tseng ve Goo (2005: 187) Tayvan üretim sektörü örneğinde gerçekleştirdikleri çalışmalarının sonucunda entelektüel sermaye ile firma değeri arasında pozitif yönde ve önemli derecede ilişki olduğu sonucuna ulaşmaları bu sonucu inkar niteliğindedir.

Abdullah ve Sofian (2012) entelektüel sermayeyi tanımlamak için insan sermayesi, yapısal sermaye, müşteri sermayesi ve manevi sermaye unsurlarını ele aldıkları çalışmalarında entelektüel sermaye ile performans arasında istatistiksel olarak anlamlı, pozitif yönlü ilişki tespit etmişlerdir. Her bir entelektüel sermaye unsurunun da neredeyse eşit derecede ve yüksek düzeyde performans üzerinde etkisine değinirken, Maditinos, Chatzoudes, Tsairidis ve Theriou (2011) sadece insan sermayesinin finansal performans üzerinde etkili olduğunu not etmişlerdir.

Belkai (2003) Amerika'da çok uluslu firmalar üzerinde gerçekleştirdiği çalışmasında entelektüel sermaye ve performans arasında pozitif, aynı zamanda anlamlı ilişkinin varlığını

belirtirken, Nawaz, Haniffa ve Hudaib (2014) entelektüel sermayenin işletmenin piyasa değeri üzerindeki etkisi dolayısı ile rekabet gücüne etkisinin önemine değinmişlerdir. Entelektüel sermaye ve unsurlarının işletmenin finansal performansına etkisini belirlemek amacıyla gerçekleştirdikleri çalışmaları sonucunda insan sermayesinin işletmenin finansal performansını önemli derecede etkilerken, yapısal sermaye ile arasında ilişki olmadığını vurgulamışlar, kontrol değişkenleri olarak ele aldıkları entelektüel sermaye unsurları ve risk unsuru - piyasa performansı arasında ilişki varlığına da değinmişlerdir.

Yukarıdaki çalışmalardan görüldüğü üzere kurumsallaşma ve rekabet gücü ya da entelektüel sermaye ve rekabet gücü ilişkisi direkt olarak ele alınmazken, daha çok söz konusu değişkenlerin örgüt performansı, finansal performans, firma değeri, verimlilik, karlılık ve büyüme kavramları ile değerlendirilerek rekabet gücü üzerindeki etkisine atıfta bulunulmuştur. Ancak bu çalışmalar göstermektedir ki işletmelerin kurumsallaşma düzeyi ve sahip oldukları entelektüel sermayeleri rekabet güçlerini etkilemektedir. Bu çalışmalardan hareketle bu tez çalışmasında hizmet sektöründe faaliyet gösteren konaklama işletmeleri için son derece önemli olan kurumsallaşma ve entelektüel sermayenin rekabet gücü üzerindeki etkisi ele alınmaktadır.

Kurumsallaşma, entelektüel sermaye ve rekabet gücü ilişkisi ile ilgili ulusal ve uluslararası literatür son olarak 21.03.2016 tarihinde taranmıştır. Gerçekleştirilen taramalarda ulusal literatür için “kurumsallaşma”, “örgütsel kurumsallaşma”, “entelektüel sermaye”, “bilgi yönetimi”, “rekabet gücü”, “sürdürülebilir rekabet üstünlüğü” anahtar kelimeleri kullanılarak birbirleri ile ilişkilerine yönelik araştırmalara ulaşılmaya çalışılmıştır.

Uluslararası literatür taraması için ise “institutionalization”, “corporate governance”, “organizational institutionalization”, “intellectual capital”, “knowledge management”, “competition power” ve “sustainable competitive advantage” anahtar kelimeleri kullanılmıştır.

Ulusal literatürde konu ile ilgili çalışmalara ulaşabilmek için Akdeniz Üniversitesi, Mersin Üniversitesi ve Sinop Üniversitesi'nin abone oldukları veri tabanları, YÖK Ulusal Tez Merkezi, ULAKBİLİM Bilgi Merkezi, ASOS Sosyal Bilimler İndeksi, Google Akademik Tarama Motoru ve Anatolia Turizm Araştırmaları Dergisi sayıları taranmıştır.

Uluslararası literatürde konu ile ilgili çalışmalara ulaşmak için söz konusu üniversitelerin abone oldukları veri tabanları toplu tarama motoru kullanılarak taranmıştır. Tezlere ulaşmak için ise ProQuest tarama motorundan faydalanılmıştır.

Sonuç olarak “kurumsallaşma”, “entelektüel sermaye” ve “rekabet gücü” konularıyla ilgili farklı değişkenleri kapsayan birçok çalışmaya ulaşılarak, tez araştırması amacı

kapsamında konuyla ilgili çalışmalar ve sonuçlarına gerekli başlıklar altında yer verilmiştir. Söz konusu başlıklar aşağıdaki gibidir:

- Kurumsallaşmanın Ölçümünde Kullanılan Boyutlar (Formalleşme, Profesyoneleşme, Örgüt Kültürü, Sosyal Sorumluluk, Şeffaflık ve Tutarlılık)
- Entelektüel Sermayenin Ölçümünde Kullanılan Boyutlar (İnsan Sermayesi, Yapısal Sermaye ve Müşteri Sermayesi)
- Rekabet Gücü Ölçümünde Kullanılan Boyutlar (Pazar Payı, Maliyet, Finansal Durum, Hizmet Kalitesi ve Müşteri Memnuniyeti, İmaj ve İtibar, Örgütsel Bağlılık ve Sadakat, Sürdürülebilir Rekabet Üstünlüğü)

Gerçekleştirilen tarama sonucunda çalışmamızın asıl konusunu teşkil eden kurumsallaşma, entelektüel sermaye ve rekabet gücü ilişkisine yönelik yerli yazında herhangi bir çalışmaya rastlanmazken, yabancı yazında konuyla ilişkisinin yüksek olduğu düşünülen çalışmalar mevcuttur. Ancak bu çalışmalar da göstermektedir ki kurumsallaşma, entelektüel sermaye ve rekabet gücü ilişkisi firmaların piyasa değeri ve örgüt performansı değişkenleri ile ele alınmıştır. Kurumsallaşma ve entelektüel sermayenin direkt olarak rekabet gücü ile ilişkisini kapsayan herhangi bir çalışma bulunamamıştır. Söz konusu çalışmalar aşağıdaki gibidir.

Wu, Lee ve Wang (2012)'in Taiwan'da faaliyet gösteren elektronik bilgi tasarım şirketleri üzerinde gerçekleştirdikleri çalışmalarıdır. Araştırmacılar kurumsal yönetimi ve entelektüel sermayeyi bağımsız değişken, örgüt performansını bağımlı değişken olarak ele aldıkları çalışmalarında, entelektüel sermaye ve kurumsal yönetimin örgüt performansı üzerindeki etkisini belirlemeye çalışmışlardır. Çalışmaları sonucunda entelektüel sermaye ve kurumsal yönetimin şirket faaliyetlerinde önemli ve pozitif etkileşimin olduğu, kurumsal yönetimin entelektüel sermaye ve örgüt performansı ilişkisi arasında pozitif bir etkiye sahip olduğu, kurumsal yönetim ve entelektüel sermayenin de örgüt performansı üzerinde direkt olarak pozitif ve anlamlı etkilerinin olduğu sonucuna ulaşmışlardır.

Kalyta (2011) Amerika'daki kamu firmaları üzerinde entelektüel sermaye ve kurumsal yönetimin firmaların piyasa değeri üzerindeki etkisini araştırmıştır. Kalyta çalışmasını farklı bir perspektiften ele alarak; bilgi yoğun sektörlerde yönetim kurulunda yer alan bilim insanlarının sayısının ve bilim insanı atamalarının firma değeri üzerindeki etkisini araştırmıştır. Çalışması sonucunda kurumsal yönetimi esas alan bilgi yoğun kamu firmalarında entelektüel sermayeyi bilim insanlarının sayısı ve niteliği ile ilişkilendirerek, bu kurumlarda söz konusu unsurların firma piyasa değerini olumlu yönde etkilediğini bulgulamıştır.

Al-Musalli ve İsmail (2012) kurumsallaşma, entelektüel sermaye ve performans arasındaki ilişkiyi ölçmek amacıyla hizmet sektörü içinde yer alan bankalar üzerinde gerçekleştirdikleri araştırmada kurumsallaşma düzeyi ile entelektüel sermaye arasında herhangi bir ilişki olmamasına rağmen, entelektüel sermaye ile bankanın finansal performansı arasında anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşmışlardır.

Tseng ve Lin (2009) çalışmaları sonucunda kurumsal yönetim ve entelektüel sermaye arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki tespit ederek işletmelerin belirledikleri amaçlar doğrultusunda performanslarını yükseltebilmeleri için bu iki unsur arasındaki ilişkiyi anlamalarının ve iyileştirme çalışmalarının önemini vurgulamışlardır. Entelektüel sermayenin firma değeri üzerindeki etkisini hatırlatarak, entelektüel sermayeyi verimli kullanabilmek yönünde kurumsal yönetim sistemi kurulması gerekliliğine de değinmişlerdir.

Bu çalışmalardan da görüldüğü üzere özellikle hizmet sektöründe faaliyet gösteren konaklama işletmeleri için söz konusu ilişkiyi belirleyen bir çalışma mevcut değildir. Konaklama işletmeleri için önemine çalışmanın ilgili bölümlerinde değinilen kurumsallaşma ve entelektüel sermayenin rekabet gücü ile ilişkisinin belirlenmesi alan yazına katkısı açısından önem arz etmektedir.

Sanayi toplumundan bilgi toplumuna geçiş sürecinde işletmelerin dinamik çevre koşullarından etkilendiği ve değişmek zorunda kaldıkları gerçeği günümüz modern toplumlarında kabul gören bir durum haline gelmiştir. Ancak bazı kuruluşlar bu değişim sürecinde süreklilik kazanırken, bazılarının kurumsallaşamamaları nedeniyle yaşam eğrisinde sona geldikleri de bilinmektedir (Alkış ve Temizkan, 2010: 74). Özellikle hizmet sektörü içinde faaliyet gösteren ve merkezinde insan unsurunun yer aldığı konaklama işletmelerinde kurumsallaşma ve entelektüel sermayenin algılanan rekabet gücü üzerindeki etkisinin belirlenmesi yazın ve uygulamacılar açısından önemlidir.

Buradan hareketle, araştırmanın ilk aşamasında konaklama işletmelerinin kurumsallaşma, entelektüel sermaye ve rekabet gücünü değerlendirmeye yönelik ölçüm araçları geliştirilmiştir. Sonrasında kurumsallaşma ve entelektüel sermaye kavramlarının konaklama işletmeleri yöneticileri tarafından nasıl algılandığını belirlemek amacıyla söz konusu değişkenlerin boyutları tespit edilmiştir. Anket verilerinin istatistik analizlerinin gerçekleştirilebilmesi için sosyal bilimler için istatistik veri tabanları kullanılmıştır.

## 4.2 Araştırmanın Amacı ve Önemi

İş hayatında rekabet etmek zorunda olan işletmelerin kurumsallaşma ve entelektüel sermayeye önem vermeleri, özellikle yönetim ve organizasyon alanında bu konudaki bilimsel yazındaki çalışmaların sayısının hızla artmasına ön ayak olmuştur. Bu bağlamda kurumsallaşma, entelektüel sermaye ve rekabet gücü konularının sık çalışılan konular arasında olduğu dikkat çekmektedir. Ancak, bu kavramların farklı değişkenlerle ele alınması, özellikle hizmet sektöründe faaliyet gösteren konaklama işletmeleri için ayrıca önem arz eden kurumsallaşma ve entelektüel sermaye olgularının, söz konusu işletmelerin rekabet edebilme gücü üzerinde ne denli etkili olduğunu kapsayan çalışmaların bilimsel yazında yerini bulamadığı gerçeği konunun araştırılması gerekliliğini doğurmuştur. Buradan hareketle araştırmanın temel sorusu “kurumsallaşma ve entelektüel sermaye rekabet gücünü yordayıcı değişkenler midir? şeklinde belirlenmiştir.

Bilimsel yazın incelendiğinde kurumsallaşma kavramının genelde yönetsel anlamda sorunlar yaşanmasından hareketle özellikle aile işletmeleri üzerinde gerçekleştirilen çalışmalarda ele alındığı dikkat çekmektedir. Entelektüel sermaye kavramı da finansal anlamda tanımından yola çıkılarak (piyasa değeri= defter değeri + maddi olmayan varlıklar) işletmelerin performansları ile birlikte ele alınmıştır. Yazında, kurumsallaşma ve rekabet gücü, entelektüel sermaye ve işletme performansı ya da finansal performans, performansın rekabet gücü üzerindeki etkisi başlıkları altında çalışmaların olduğu ancak konaklama işletmelerinde kurumsallaşma, entelektüel sermaye ve rekabet gücü ilişkisini belirlemeye yönelik bir araştırmanın olmadığı göze çarpmaktadır.

Buradan hareketle konaklama işletmelerinde kurumsallaşma, entelektüel sermaye ve rekabet gücü ilişkisinin incelenmesi çalışmanın amacı olarak belirlenmiştir. Ayrıca konaklama işletmelerinde görev alan yöneticilerin algılarında kurumsallaşma ve entelektüel sermayenin nasıl yorumlandığının anlaşılabilmesi için, söz konusu değişkenlerin alt boyutlarının tespit edilerek, bu boyutların rekabet gücü üzerindeki etkilerinin ayrıntılı olarak incelenmesi de çalışmanın amaçlarındandır.

Bu çalışmada kurumsallaşma ve entelektüel sermayenin rekabet gücüne etkisinin Antalya’da faaliyet gösteren dört ve beş yıldızlı konaklama işletmeleri yöneticileri örneğinde incelenmesi uygun görülmüştür. Bu amaçla kurumsallaşma ve entelektüel sermayenin rekabet gücü üzerindeki etkisine yönelik geliştirilen model önerisi çalışmanın takip eden kısmında “Şekil 4.1. Araştırma Modeli” başlığı kapsamında yer almaktadır.

Araştırma kapsamında konaklama işletmelerinde kurumsallaşma, entelektüel sermaye ve rekabet gücü arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik ölçekler geliştirilmiştir. Geliştirilen bu

ölçekler aracılığı ile konaklama işletmeleri yönetim kademesinde görev alan personelin kurumsallaşma ve entelektüel sermaye kavramlarını nasıl tanımladıklarını belirlemeye yönelik, söz konusu değişkenlerin boyutları belirlenmiştir. Ayrıca, kurumsallaşma ve entelektüel sermayenin rekabet gücünü yordama gücü sözü edilen iki değişkenin boyutları ile ayrıntılı olarak analiz edilmiştir. Araştırma bulguları konaklama işletmeleri yöneticilerinin rekabet gücü algısında kurumsallaşma ve entelektüel sermaye faktörlerinin ne derece etkili olduğunu göstermesi açısından önemlidir. Araştırma sonuçlarının ilgili alanda çalışan akademisyen ve uygulamacılara önemli katkılar sağlayacağı öngörülmektedir.

### 4.3 Araştırma Modeli ve Hipotezleri

Araştırma modeline göre kurumsallaşma ve entelektüel sermayenin yöneticilerin algılarındaki rekabet gücüne etkisi ele alınarak, söz konusu ilişkiler analiz edilmeye çalışılmıştır (Şekil 4.1.)

Konaklama işletmelerinde kurumsallaşma, entelektüel sermaye ve rekabet gücü ilişkisini belirlemeye yönelik üç adet hipotez geliştirilmiştir. Kurumsallaşma ve entelektüel sermayenin rekabet gücü ile ilişkisi, kurumsallaşma ve entelektüel sermayenin alt boyutları kullanılarak incelenmiş, böylelikle kurumsallaşma, entelektüel sermaye ve rekabet gücü ilişkisi detaylı olarak analiz edilebilmiştir.

H<sub>1</sub>: Konaklama işletmelerinde kurumsallaşma, entelektüel sermaye ve rekabet gücü arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır.

H<sub>2</sub>: Konaklama işletmelerinde kurumsallaşma boyutları ile yöneticilerin algıladıkları rekabet gücü arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır.

H<sub>2a</sub>: Sosyal sorumluluk ile konaklama işletmesi yöneticilerinin algıladıkları rekabet gücü arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır.

H<sub>2b</sub>: Profesyonelleşme ile konaklama işletmesi yöneticilerinin algıladıkları rekabet gücü arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır.

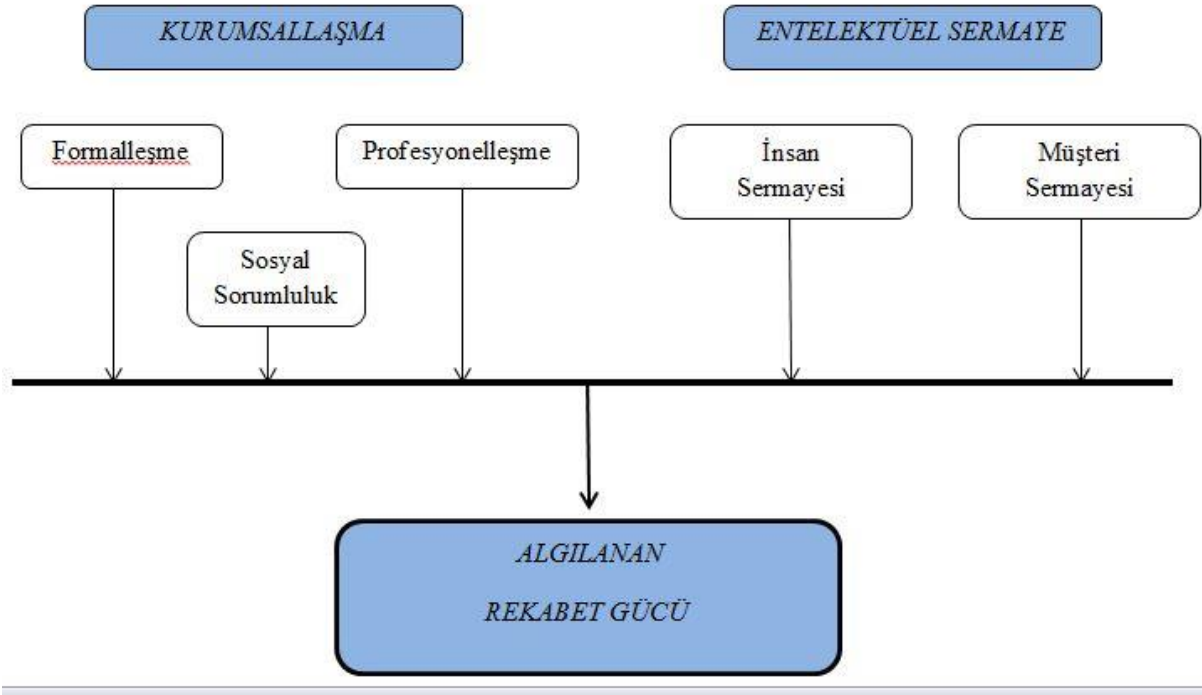
H<sub>2c</sub>: Formalleşme ile konaklama işletmesi yöneticilerinin algıladıkları rekabet gücü arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır.

H<sub>3</sub>: Konaklama işletmelerinde entelektüel sermaye boyutları ile yöneticilerin algıladıkları rekabet gücü arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır.



H<sub>3a</sub>: İnsan sermayesi ile konaklama işletmesi yöneticilerinin algıladıkları rekabet gücü arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır.

H<sub>3b</sub>: Müşteri sermayesi ile konaklama işletmesi yöneticilerinin algıladıkları rekabet gücü arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır.



Şekil 4.1 Araştırma Modeli

#### 4.4 Evren ve Örneklem

Konaklama işletmelerinde kurumsallaşma, entelektüel sermaye ve rekabet gücü ilişkisinin temel olarak yönetsel bakış açısıyla değerlendirilmesi uygun görüldüğü için araştırmanın evrenini Akdeniz Bölgesi sınırları içerisinde yer alan Antalya ilinde faaliyet gösteren dört ve beş yıldızlı konaklama işletmesinin yöneticileri oluşturmaktadır. Söz konusu yöneticiler terimi; konaklama işletmelerinin genel müdürleri, genel müdür yardımcıları, genel koordinatörleri ve departman müdürlerini kapsamaktadır. Ülkemiz açısından turizm sektöründe lider rol oynayan Antalya ili konaklama işletmelerinin büyük bir kısmına da ev sahipliği yapmaktadır.

Örneklem elde edilmesi sürecinde tam sayım örnekleme yöntemi ile öncelikli olarak Antalya ilinde faaliyet gösteren dört ve beş yıldızlı konaklama işletmelerine ulaşılması amaçlanmıştır. Bu amaçla “Antalya İl Kültür ve Turizm Müdürlüğü” ne resmi dilekçe ile

başvuruda bulunulmuştur. Başvuru neticesinde Antalya ilinde Kültür ve Turizm Bakanlığında Turizm İşletme Belgeli olarak faaliyet gösteren dört ve beş yıldızlı konaklama işletmelerinin listesine ulaşılmıştır. Aşağıdaki Tablo 4.1.'de Antalya ilinde Kültür ve Turizm Bakanlığında Turizm İşletme Belgeli olarak faaliyet gösteren otellerin yıldız düzeyleri ve beldelere göre dağılımı gösterilmektedir.

**Tablo 4.1 Antalya İlinde Faaliyet Gösteren Konaklama İşletmelerinin Beldelere Göre Dağılımı**

İLÇE ADI	4 YILDIZ	5 YILDIZ	TOPLAM
AKSU	2	2	4
ALANYA	93	60	153
DEMRE	1	-	1
FİNİKE	-	1	1
KEMER	30	55	85
KUMLUCA	-	1	1
MANAVGAT	50	110	160
MERKEZ	8	25	33
MURATPAŞA	1	5	6
SERİK	6	55	61
<b>GENEL TOPLAM</b>	<b>191</b>	<b>314</b>	<b>505</b>

Elde edilen bilgiler neticesinde Antalya ilinde araştırmanın standartlarına uyan toplam 505 otel ve tatil köyünün mevcut olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Konaklama işletmeleriyle yapılan görüşmeler neticesinde bunlardan 132 tanesi araştırma verilerinin toplandığı dönemde kapalı olduğu ya da mevsimlik faaliyet göstermeleri nedeniyle araştırma kapsamına dahil edilmemiştir. Bu durumda 373 adet konaklama işletmesi araştırmaya dâhil edilebilmiştir. Söz konusu konaklama işletmelerinde yönetici pozisyonunda çalışan personel sayısına ulaşabilmek için AKTOB (Akdeniz Turistik Otelciler ve İşletmeciler Birliği), POYD (Profesyonel Otel Yöneticileri Derneği) ve İNKAY (İnsan Kaynakları Yöneticileri Derneği) gibi resmi kurumlar ile irtibata geçilmiştir. Ancak her bir personelin kendi kurumlarına üyelikleri olmadığı bilgisinden hareketle ellerinde net bir sayının olmadığı, sahip oldukları verilerin araştırma için yanıltıcı sonuçlara neden olacağı bilgisine ulaşılmıştır. Buradan hareketle araştırmanın örneklemini belirlemek üzere her bir konaklama işletmesinin temel ve yardımcı departman sayısının ortalama 20 adet olduğu varsayılarak örneklem büyüklüğümüz 7460 olarak hesaplanmıştır.

Araştırmanın amacına uygun olarak iki ayrı örneklem kullanılmıştır. İlk örneklem verileri ile kurumsallaşma, entelektüel sermaye ve rekabet gücü ölçeklerinin geliştirilmesi amaçlanmıştır. Bu amaca yönelik olarak örneklem belirlenmesi yöntemlerinden kolayda örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Örneklemin ana kütleyi temsil yeteneğinin artması için Antalya ili sınırları içinde farklı bölgelerde faaliyet gösteren konaklama işletmelerinin kurumsallaşma düzeylerinin farklılık göstereceği düşüncesinden hareketle farklı beldelerde faaliyet gösteren konaklama işletmelerine ulaşılmıştır.

Araştırmanın hipotezlerini test etmek için Antalya'nın tüm turizm alt bölgelerinin temsilini sağlamak için olasılıklı örnekleme yöntemlerinden tabakalı örnekleme yönteminden faydalanılmıştır. Tabakalı örnekleme; her bir evren biriminin bir ve yalnız bir tabakaya ait olacak ve hiçbir evren biriminin açıkta kalmayacak, tabaka içi değişimin olabildiğince küçük (homojen), tabakalar arası değişimin oldukça büyük (heterojen) kalacak şekilde alt gruplara bölünerek, örneklemin her bir tabakadan ayrı ayrı ve birbirinden bağımsız olarak çekildiği yöntemdir (Büyüköztürk, Kılıç, Çakmak, Akgün, Karadeniz ve Demirel, 2012: 86).

#### **4.5 Veri Toplama Araçları**

Araştırmada veri toplama aracı olarak anket formu kullanılmıştır. Anket formu dört bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde katılımcıların demografik özelliklerini belirlemeye yönelik sorular, takip eden bölümlerde ise sırasıyla konaklama işletmelerinin kurumsallaşma, entelektüel sermaye ve rekabet gücünü belirlemeye yönelik ölçekler yer almaktadır. Anket formunda yer alan sorular araştırmada belirtilen hedeflere uygun bir şekilde belirlenmeye çalışılmış, alan yazın doğrultusunda soruların anlaşılabilir ve kısa olmasına özen gösterilmiştir.

İfadelere yönelik tutumların ölçümünde 5'li Likert tipi ölçek kullanılmıştır. Likert ölçeği, tutum ölçekleri içinde en yaygın olarak kullanılanıdır. Bunun nedeni, Likert tipi ölçeklerin geliştirilmesinin diğer ölçeklere göre daha kolay ve kullanışlılığının daha da yüksek olmasıdır (Tavşancıl, 2005). Wiersma (2000)'ya göre Likert tipi ölçekler, genellikle 3'ten az ve 7'den fazla olmayan aralığa sahip bir ölçek türüdür. Araştırmada, kurumsallaşmaya ve entelektüel sermayeye ve rekabet gücüne yönelik ifadeler anket içerisinde 1=Kesinlikle katılmıyorum, 2=Katılmıyorum, 3=Kararsızım, 4=Katılıyorum ve 5=Kesinlikle katılıyorum şeklinde sıralanmıştır.

Kurumsallaşma, entelektüel sermaye ve rekabet gücü ilişkisini ölçmeye yönelik hazırlanan anket formunda yer bulan ölçekler alan yazın ve kavramsal çerçevenin taranması neticesinde turizm sektörüne uyarlama ve yeni kavramların eklenmesi ile oluşturulmuştur.

Bunlar ölçek geliştirme süreci başlığının akabinde alt başlıklar şeklinde ayrıntısı ile ele alınmaktadır. Ayrıca araştırmada kullanılan anket formu çalışmanın en sonunda Ek 1 olarak ayrıca yer almaktadır.

#### 4.5.1 Ölçek Geliştirme Süreci

Anket verilerinin istatistik analizlerinin gerçekleştirilebilmesi için sosyal bilimler istatistik veri tabanları kullanılmıştır. Öncelikle ölçüm araçlarının geliştirilmesi çalışması gerçekleştirilmiştir. Bu amaçla ölçeğe ilişkin geçerlilik ve güvenilirlik analizleri yapılmıştır.

Ölçek geliştirme süreci genel olarak soru havuzunun oluşturulması, ölçeğin yapılandırılması ve ölçeğin değerlendirilmesi olmak üzere üç aşamadan oluşmaktadır (Schwab, 1980). Soru havuzunun oluşturulmasında kullanılacak maddeler pek çok kaynaktan sağlanabilmektedir. Bu kaynaklar önceden yapılmış ölçek geliştirme makaleleri, yanıtlayıcıları temsil edebilecek örnek bireyler, konuyla alakalı uzman kişilerin ifadeleri, araştırmacının teorik yapı ile ilgili kendi bilgi ve ifadeleri olarak sıralanabilir. Temel amaç maddelerin hedef yapı tarafından içerik olarak çevrelenmesidir. İçeriği geçerli bir ölçümün geliştirilmesi, ölçek geliştirmenin ilk aşamalarında etkin bir madde havuzunun yaratılmasıyla ve bu maddelerin uzman görüşleri ile desteklenmesiyle mümkün olmaktadır. Kaynaklarda ölçme yapılırken soru havuzunun rastlantısal kişilerden ziyade konu hakkında fikir yürütebilecek ve yargıda bulunabilecek kişilerle beraber belirlenmesi tavsiye edilmektedir (Anadol, 2007: 79).

Ölçek geliştirme sürecinin ilk aşamasında ölçekte yer alabilecek soruların tespiti doğrultusunda tümdengelim ve tümevarım yöntemleri izlenebilmektedir (Hinkin, 1995: 969). Geliştirilecek olan ölçekler ile ilgili yeterli kuramsal çalışmanın bulunması sebebiyle tümdengelim yöntemi kullanılarak yazın taraması yapılmış ve konu ile ilgili kavramsal çerçeve netleştirilmeye çalışılmıştır. Bu sayede ölçekler kuramsal bir temele oturtulabildiği için ölçeklerin içerik geçerliliği artmaktadır. Yapılan yazın taramasında araştırmanın değişkenleri ile ilgili Türkiye’de uyarılma çalışmalarının olduğu fakat bir ölçek geliştirme çalışmasının bulunmadığı dikkati çekmiştir. Ölçekler ile ilgili geliştirileceği alanda (sektörde) yeterli teorik birikim olmaması ve sadece yerli ve yabancı yazın kullanmanın yeterli olmayacağı düşüncesiyle turizm sektöründe çalışan deneyimli yöneticiler ile görüşmeler yapılmıştır. Daha sonra oluşturulan ölçek ve maddeler kapsam geçerliliğinin sağlanabilmesi için alanında uzman beş akademisyen tarafından incelenmiştir ve ifadelerin anlaşılabilirliği sınanmıştır. Kapsam geçerliliği, maddelerin ya da soruların hedef alanı ne dereceye kadar açıklayabildiğine ilişkin uzman görüşüdür (Christensen, 2004). Bu geçerlilik türü belirlenen

hedef alana göre ölçeğin içeriğindeki maddelerin farklı özellikleri ölçme ve konuyu yansıtmasına ilişkin uzman görüşü alınarak gerçekleştirilir. Kapsam geçerliliğinde yanıtların ya da ölçümün modelinden çok ölçme aracının hedeflenen konu kapsamını temsil edebilirliği ele alınmaktadır. Ölçeklerde yer alabilecek ifadelerin derlenmesinin ardından ölçekteki ifadeler turizm sektöründe çalışan yöneticilere uygulanarak ifadelerin anlaşılabilirliği bir kez daha kontrol edilmiştir.

Soru havuzlarının oluşturulmasının ardından belirlenen ifadeler çeşitli yöntemlerle analiz edilmekte ve uygulanabilecek mümkün olduğunca kısa, anlaşılır ve az sayıda ifadeden oluşacak ölçüm aracının geliştirilmesi hedeflenmiştir. Bu doğrultuda yazın taramasından derlenen ifadeler karşılaştırılarak birbirine benzer olanların elenmesi, birbirini kapsar nitelikte olanların birleştirilmesi, ardından soruların anlaşılır hale getirilmesi ve gerçekten istenen amaca hizmet edip edemeyeceği gözden geçirilmiştir. Ayrıca anketin biçimsel yapısı, hangi demografik değişkenlerin kullanılacağı, kaç aşamalı ve hangi tipte ölçeklerin olacağı belirlenmeye çalışılmıştır. Bu amaçla uzman görüşlerinden yararlanılmış ve uzmanlardan; ifadenin “tümüyle ölçekten çıkarılması”, “yeniden düzenlenmesi” ve “ölçekte yer almaya uygunluğu” yönünde üç görüşten birini seçmeleri ve varsa önerileri istenmiştir. Gelen yanıtlar doğrultusunda soru havuzundaki ifadeler değerlendirilmiştir.

Aşağıda araştırmanın değişkenleri olan kurumsallaşma, entelektüel sermaye ve rekabet gücü ölçeklerinin içerdiği maddeler, hangi çalışmalardan direkt olarak alındığı, hangilerinin çalışmamıza uyarlandığı, hangilerinin araştırmacı tarafından geliştirildiği ayrıntıları ile tablolandırılarak gösterilmiştir.

#### **4.5.2 Kurumsallaşma Ölçeği**

Kurumsallaşma ölçeği için 55 adet ifadeden oluşan madde havuzu uzman görüşlerinin katkılarıyla ifadelerin cümle yapısı, içerik, biçim, anlaşılabilirlik, ayrılık, benzerlik açısından gözden geçirilmiş ve tekrarlanan, birbirine çok yakın anlamlı olan ifadeler araştırmacının inisiyatifinde ifade havuzundan çıkarılmış ve 26 ifadeye düşürülmüştür. Geriye kalan ifadeler boyutlandırılarak düzenlenmiştir. Söz konusu ifadelerin yazarlara göre dağılımı Tablo 4.2’de aktarılmaktadır.

**Tablo 4.2 Kurumsallaşma Ölçeği ile İlgili Soru Formunda Kullanılan Tutum İfadelerinin Yazarlara Göre Yüzdeler Dağılımı**

Tutum İfadelerinin Yazarları	İfadelerin Anketteki Sıra Numaraları	İfade Sayısı	Yüzde (%)
Şanal'dan (2011) alınan ifadeler	20, 24	2	% 8
Tavşancı'dan (2009) alınan ifadeler	11, 16, 18, 19, 25	5	% 19
Apaydın'dan (2007) ölçeğe uyarlanan ifadeler	9, 10, 15	3	% 11
Şanal'dan (2011) ölçeğe uyarlanan ifadeler	21, 23	2	% 8
Tavşancı'dan (2009) ölçeğe uyarlanan ifadeler	1, 2, 3, 4, 6	5	% 19
Araştırmacı tarafından geliştirilen ifadeler	5, 7, 8, 12, 13, 14, 17, 22, 26	9	% 35
<b>TOPLAM</b>		26	% 100

Yukarıdaki tablodan da görüldüğü üzere 26 ifadenin yaklaşık %35'i kuramsal çerçeve bölümünde anlatıldığı şekliyle gerçekleştirilen yazın incelemesi ve uzman görüşlerinin alınması ile araştırmacı tarafından geliştirilmiştir. Kurumsallaşma ölçeğinde yer alan ifadelerin % 38'i konuyla ilgili gerçekleştirilen benzer çalışmalarda kullanılan ifadelerin çalışmaya uyarlanması ile, geriye kalan % 27'lik kısımdaki ifadeler ise daha önce yapılan çalışmalardan direkt olarak alınmıştır.

#### 4.5.3 Entelektüel Sermaye Ölçeği

Entelektüel sermaye ölçeği için de 56 adet ifadeden oluşan madde havuzu uzman görüşlerinin katkılarıyla ifadelerin cümle yapısı, içerik, biçim, anlaşılabilirlik, ayrılık, benzerlik açısından gözden geçirilmiş ve tekrarlanan, birbirine çok yakın anlamlı olan ifadeler araştırmacının inisiyatifinde ifade havuzundan çıkarılmış ve 29 ifadeye düşürülmüştür. Geriye kalan ifadeler boyutlandırılarak düzenlenmiştir. Söz konusu ifadelerin yazarlara göre dağılımı Tablo 4.3'de aktarılmaktadır.

**Tablo 4.3 Entelektüel Sermaye Ölçeği ile İlgili Soru Formunda Kullanılan Tutum İfadelerinin Yazarlara Göre Yüzdeler Dağılımı**

Tutum İfadelerinin Yazarları	İfadelerin Anketteki Sıra Numaraları	İfade Sayısı	Yüzde (%)
Akdağ'dan (2012) ölçeğe uyarlanan ifadeler	2, 4, 13, 14, 15, 23, 24	7	% 24
Araştırmacı tarafından geliştirilen ifadeler	1, 3, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 25, 26, 27, 28, 29	22	% 76
<b>TOPLAM</b>		29	% 100

Tablo 4.3’de de görüldüğü üzere 29 ifadenin büyük bir oranı (%76) kuramsal çerçeve bölümünde anlatıldığı şekliyle gerçekleştirilen yazın incelemesi ve uzman görüşlerinin alınması ile araştırmacı tarafından geliştirilmiştir. Entelektüel sermaye ölçeğinde yer alan ifadelerin geriye kalan kısmı (%24) ise konuyla ilgili gerçekleştirilen benzer çalışmalarda kullanılan ifadelerin çalışmaya uyarlanması ile oluşturulmuştur.

#### 4.5.4 Rekabet Gücü Ölçeği

Son olarak rekabet gücü ölçeği içinde benzer süreç tekrarlanıp 15 adet ifadeden oluşan madde havuzu uzman görüşlerinin katkılarıyla ifadelerin cümle yapısı, içerik, biçim, anlaşılabilirlik, ayrılık, benzerlik açısından gözden geçirilmiş ve tekrarlanan, birbirine çok yakın anlamlı olan ifadeler araştırmacının insiyatifinde ifade havuzundan çıkarılmış ve 8 ifadeye düşürülmüştür. Geriye kalan ifadeler boyutlandırılarak düzenlenmiştir.

**Tablo 4.4 Rekabet Gücü Ölçeği ile İlgili Soru Formunda Kullanılan Tutum İfadelerinin Yazarlara Göre Yüzdeler Dağılımı**

Tutum İfadelerinin Yazarları	İfadelerin Anketteki Sıra Numaraları	İfade Sayısı	Yüzde (%)
Aydoğan ve Altuğ dan (2006) alınan ifadeler	1	1	% 13
Araştırmacı tarafından geliştirilen ifadeler	2, 3, 4, 5, 6, 7, 8	7	% 87
<b>TOPLAM</b>		8	%100

Yukarıdaki tabloda da görüldüğü üzere 8 ifadenin büyük bir oranı (%87) kuramsal çerçeve bölümünde anlatıldığı şekliyle gerçekleştirilen yazın incelemesi ve uzman görüşlerinin alınması ile araştırmacı tarafından geliştirilmiştir. Entelektüel sermaye ölçeğinde yer alan ifadelerin geriye kalan kısmı (%13) ise konuyla ilgili gerçekleştirilen benzer çalışmalarda kullanılan ifadelerin çalışmaya uyarlanması ile oluşturulmuştur.

#### 4.6 Verilerin Toplanması

Araştırmada verilerin toplanması iki aşamada gerçekleştirilmiştir. İlk aşamada toplanan verilerin kurumsallaşma, entelektüel sermaye ve rekabet gücü ölçeklerinin geliştirilmesinde kullanılması amaçlanmıştır. Verilerin toplanması sürecinin ikinci aşamasında ise toplanan verilerin araştırmada yer alan değişkenlerin aralarındaki ilişkiyi test etmek üzere oluşturulan hipotezlerin test edilmesi amaçlanmıştır.

Kolayda örnekleme yöntemi ile belirlenen çalışma grubumuzu oluşturan konaklama işletmeleri ile irtibata geçilmiş, toplamda 350 adet yönetici ile yüzyüze görüşülmüştür. Bu süreçte, çalışmanın amacı ve hedefleri konusunda konaklama işletmeleri yöneticilerine bilgi

verilmiş ve otel yöneticilerinin araştırmaya katılmaları hususunda teşvik edilmeleri sağlanmıştır. Diğer yandan konaklama işletmesi yöneticilerinin araştırmaya katılmaları amacıyla Antalya İl Kültür ve Turizm Müdürlüğü, AKTOB, POYD ve İNKAY gibi resmi kurumlar ve meslek örgütlerinin de yardımlarına başvurulmuştur.

Anketlerin doldurulmasında yüzyüze görüşme yönteminin tercih edilmesindeki amaç, araştırmaya katılan yöneticilerin, anket ve konu hakkında görüş ve önerilerinin alınmasıdır. Araştırmanın ilk aşaması için veri toplama süreci 2 Ocak 2014 tarihinde başlayıp 1 Temmuz 2014 tarihinde sonlandırılmıştır. Söz konusu dönemde Kültür ve Turizm Bakanlığında Turizm İşletme Belgeli olarak Antalya ilinde faaliyet gösteren 505 konaklama işletmesine ulaşılmıştır. Konaklama işletmeleri ile yapılan görüşmelerde toplam 15 konaklama işletmesi işletme prensipleri gereği araştırmaya katılmak istemediklerini belirtmişlerdir. 132 konaklama işletmesi ise söz konusu dönemlerde hizmet vermedikleri için araştırma kapsamının dışında tutulmuştur. Sonuç olarak 350 yöneticiye ulaşılmış, yüzyüze görüşme yöntemi ile uygulandığı için de geri dönüş oranında fireye yer verilmemiştir.

Araştırmada verilerin toplanması sürecinin ikinci aşamasında ise veriler tabakalı örnekleme yöntemi ile toplanmıştır. Bu aşamada örneklem sayısı  $n = \frac{Nt^2 pq}{d^2 (N-1) + t^2 pq}$  formülü ile belirlenmiş ve 291 kişi olarak hesaplanmıştır (Büyüköztürk, 2015). Bu aşamada anketlerin doldurulması için iki farklı yöntemden faydalanılmıştır. Yöneticilerle telefon görüşmesi yapılarak araştırmanın amacı, kapsamı ve içeriği hakkında bilgi verilerek, çalışmaya katkıda bulunmaları teşvik edilmiş, Word formatında hazırlanan anket mail adreslerine gönderilmiştir. Ayrıca anket online olarak da yöneticilere sunulmuştur. Bu süreçte verilerin toplanması 1 Eylül 2014 tarihinde başlayarak 1 Mayıs 2015 tarihinde sonlandırılmıştır. Toplam 446 adet anket toplanmıştır.

#### **4.7 Verilerin Analizi**

Anket verilerinin istatistik analizlerinin gerçekleştirilebilmesi için sosyal bilimler istatistik veri tabanları kullanılmıştır.

Yeni bir ölçeğin geliştirilmesinde açımlayıcı faktör analizinin (AFA) yanı sıra doğrulayıcı faktör analizi (DFA) de kullanılması gerekliliği önerilmektedir (Jöreskog ve Sörbom, 1993). AFA'nın kullanılmasındaki neden araştırmacının maddelerin hangi faktöre yükleneceği ya da ölçeğin boyutunun ne olacağı konusunda sınırlı bilgiye sahip olmasıdır. Bundan dolayı, AFA ölçek geliştirmenin ilk aşamasında kullanılan bir yöntem olmaktadır. Açımlayıcı faktör analizi, gözlenen ölçümlerin kovaryans ve varyans kaynaklarını keşfetme ve ortaya çıkarma amacıyla sıklıkla kullanılan bir tekniktir. AFA, değişkenler arası ilişkilere dayalı olarak faktör ya da faktörleri keşfetmeyi amaçlamaktadır (Tabachnick ve Fidell, 2001). Maddelerin hangi faktörler etrafında toplanacağı konusunda bir ön fikir verir. Boyutları oluşturan maddeler arasındaki ilişki düzeylerinden yola çıkarak faktör sayısı hesaplanır. AFA,



faktör yük değerlerinin 0.40'ın üzerinde olması ve aynı maddenin farklı faktörlerdeki faktör yük değerleri arasındaki farkın (binişik) en az 0.10 olması kabul edilmiştir (Büyüköztürk, 2015; Tabachnick ve Fidell, 2001).

Kurumsallaşma ölçeğinin faktör yapısını belirleyebilmek amacıyla açımlayıcı faktör analizi kullanılmış ve her bir faktörün iç tutarlılığı ortaya konmuştur. Böylece ölçeğin yapılandırılması tamamlanmış olmaktadır. Ancak bu faktörlerin kurumsallaşmayı ne derece açıkladığı belirsiz olduğu için faktör yapısının geçerli bir model olup olmadığını ortaya koymak amacıyla ise doğrulayıcı faktör analizi uygulanması gerekmektedir. Bu süreçte öncelikle açımlayıcı faktör analiziyle ortaya konan ve kuramsal olarak temellendirilebilen faktör yapısı öngörülen model olarak tanımlanmış; ardından araştırma verilerinin bu modele ne derecede uygun bir yapı gösterdiği doğrulayıcı faktör analizi ile elde edilen uyum iyiliği indeksleriyle incelenmiştir.

Doğrulayıcı faktör analizi genellikle güçlü bir teorik ya da deneysel temele dayanmaktadır ve araştırmacıya bütünsel bir faktör modeli tanımlamasına izin verir. Doğrulayıcı faktör analizinde (DFA) açımlayıcı faktör analizinde (AFA) olduğundan daha fazla teori-test aşaması olur (Avşar, 2007: 6). AFA'nın tersine, doğrulayıcı faktör analizinde (DFA) araştırmacı, kuramsal olarak tanımlanmış olan değişkenlerin hangi örtük özellik altında yer alacağını, analizi yapmadan önce belirleyebilir ve desenin tanımlanmasını ve sonrasında hipotezlerin istatistiksel olarak test edilmesini gözlemleyebilmektedir. Bu yaklaşımda gözlenen değişkenlerin, daha önceden kuramsal temele dayandırılmış örtük değişkenler altında yer alıp almadığının test edilmesi olanaklıdır (Byrne, 1994).

Doğrulayıcı faktör analizi ile açımlayıcı faktör analizinde belirlenmiş olan faktör yapılarının geçerliliği sınanmaktadır. Bunun için DFA, faktörlerin doğruluğunu göstermesi nedeniyle daha çok kabul görmüş olan bir yöntemdir. Öncelikle, faktör sayısı, faktör bileşenleri ve faktörler arasındaki ilişki düzeyi hesaplatılır. AFA'ya nazaran DFA uygulamalarının yapılması biraz daha zordur. Standart olmayan istatistiklerin durağanlık kazanması ve benzer şekilde faktörlerin de durağanlığının koruması için AFA'da kullanılan örneklemden daha büyük bir örnekleme ihtiyaç vardır (Ergöçen, 2006: 8-9). Pek çok çalışmada, hem AFA hem de DFA'nın kullanıldığı görülmektedir, hatta AFA'nın ardından DFA'nın yapılması arzu edilen bir durumdur (Jöreskog ve Sörbom, 1993).

Doğrulayıcı faktör analizinde gözlem değişkenlerinin ait oldukları faktörleri tek başlarına ve tam olarak değil, diğer değişkenlerle birlikte açıkladığı varsayılmakta ve bu nedenle her ilişki için bir hata payı da hesaba katılmaktadır (Schumacker, 2004: 61-75).

Model uyumu için parametre tahminlerinin ardından model uyum indekslerine bakılmalıdır. Model uygunluğunun değerlendirilmesinde kullanılan birbirinden farklı uyum iyiliği indeksleri ve bu indekslerin sahip olduğu istatistiksel fonksiyonlar vardır. Hu ve

Bentler'in (1999) yapmış oldukları çalışmada çeşitli araştırmacılar ve tespit etikleri uyum indeks değerleri Tablo 4.5.'de verilmiştir.

**Tablo 4.5 Uyum İyiliği İndeksleri**

Yazarlar	NFI	TLI	GFI	AGFI	RMSR	RMSEA
<b>Cullen</b>	.682	.779	.781	.733	.111	.074
<b>Trevino</b>	.821	.928	.882	.842	.070	.046
<b>Vaicys</b>	.763	.883	.836	.797	.074	.055
<b>Wimbush</b>	.589	.712	.728	.690	.102	.075

Önerilen indeksler arasında en çok kullanılanları benzerlik oranı ki-kare istatistiği ( $\chi^2$ ), RMSEA (Ortalama hata karakök yaklaşımı - Root-mean-square error approximation), GFI (Uyum iyiliği indeksi -Goodness-of-fit index) ve AGFI (Uyarlanmış uyum iyiliği indeksi -Adjusted Goodness-of-fit index) dir. Diğer uygunluk ölçüleri, PNFI (Normlandırılmış basitlik uyum indeksi- Parsimony Normed Fit Index), PGFI (Basitlik uyum indeksi- Parsimony Goodness of Fit Index), CFI (Karşılaştırmalı uyum indeksi- Comparative Fit Index), IFI (Fazlalık uyum indeksi-Incremental Fit Index), RFI (Görelî uyum indeksi-Relative Fit Index), NFI (Normlandırılmış uyum indeksi-The Normed Fit Index) dir. Bu ölçütler 0 ile 1 aralığında değişen değerler alır (Yılmaz ve Çelik, 2005).

LISREL kullanan araştırmacılar yayınlarında genellikle ki-kare değeri yanında sıklıkla GFI, AGFI, RMSEA, CFI ve NNFI ölçütlerini kullanmaktadır. Bu doğrultuda ölçek geliştirme yazınında en fazla kullanılan uyum indeksleri, kısa tanımları, iyi ve kabul edilebilir referans aralıklarıyla Tablo 3.3'de verilmektedir (Schermelleh-Engel, Moosbrugger ve Müller, 2003: 52; Erdemir, 2007: 166; Sarı, 2010: 105).

Araştırmacılar arasında hangi uyum iyiliği belirteçlerinin kullanılması gerektiği ya da hangi kıstas değerlerinin kestirim noktası olarak kabul edilebileceği konusunda tam bir görüş birliği olmadığı görülmektedir (Jöreskog ve Sörbom, 1993; Kelloway, 1998; Hu ve Bentler, 1999; Sümer, 2000; Kline, 2005; Hair, Anderson, Tahtam ve Black, 1998; Raykov ve Marcoulides, 2006; Brown, 2006; Şimşek, 2007; Tabachnick ve Fidell, 2007; Hooper, Coughlan ve Mullen, 2008; Hoe, 2008; Çokluk, Şekercioğlu ve Büyüköztürk, 2010). Örneğin MacCallum ve Austin yapmış oldukları geniş meta analiz sonucunda, SRMR ve RMSEA'nın kullanılmasını önerirken, Tanaka ve arkadaşları modelin karmaşıklığını dikkate alan test istatistiklerini tavsiye etmektedirler (Şimşek, 2007: 14).

Tablo 4.6 En Sık Kullanılan Uyum İyiliği İndeksleri ve Kriterleri

Uyum İndeksleri	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum	Tanımı
Ki-kare ( $\chi^2$ ) p değeri ( $\chi^2 / sd$ )	$0 \leq \chi^2 \leq 2sd$ .05 < p ≤ 1.00 $0 \leq \chi^2 / sd \leq 2$	$2sd < \chi^2 \leq 3sd$ .01 ≤ p ≤ .05 $2 < \chi^2 / sd \leq 3$	Evren kovaryans matrisi ile örneklem kovaryans matrisinin birbiriyle uyumuna bakar. Serbestlik derecesine oranı önemlidir.
<b>RMSEA</b> Ortalama Hata Karekök Değeri	$0 \leq RMSEA \leq .05$	$.05 < RMSEA \leq .08$	Önerilen modelin parametreleri arasındaki kovaryans matrisiyle, örneklemde gözlenen değişkenler arasındaki kovaryans matrisi arasındaki farka (hataya) dayanan uyum ölçüsüdür.
<b>SRMR</b>	$0 \leq SRMR \leq .05$	$.05 \leq SRMR \leq .10$	Saptanan kovaryans ile tahmini kovaryans arasındaki standardize edilmiş farkın ölçüsüdür.
<b>NFI</b> Normlandırılmış Uyum İndeksi	$.95 \leq NFI \leq 1.00$	$.90 \leq NFI < .95$	Ho hipotezinin uygunluğuyla karşılaştırıldığında önerilen modeli kullanarak elde edilen uygunluktaki artış miktarını gösterir.
<b>NNFI</b> Normlandırılmamış Uyum İndeksi veya (Tucker-Lewis Index) <b>TLI</b>	$.97 \leq TLI \leq 1.00$	$.95 \leq TLI < .97$	Önerilen model kullanılarak elde edilebilecek en iyi olası uygunlukla ilgili olarak, önerilen model kullanılarak serbestlik derecesi (sd) başına uygunluktaki artış miktarı olarak yorumlanır.
<b>CFI</b> Karşılaştırmalı uyum indeksi	$.97 \leq CFI \leq 1.00$	$.95 \leq CFI < .97$	Mevcut verilere kötü uyum sağladığı varsayılan bir bağımsız (null) model ile önerilen modele ait kovaryansları karşılaştıran bir indekstir.
<b>GFI</b> Uyum İyiliği İndeksi	$.95 \leq GFI \leq 1.00$	$.90 \leq GFI < .95$	Önerilen modelce hesaplanan gözlenen değişkenler arasındaki genel kovaryans miktarını gösterir. Çoklu regresyon katsayısına benzer.
<b>AGFI</b> Uyarlanmış Uyum İyiliği İndeksi	$.90 \leq AGFI \leq 1.00$ , GFI'ye yakınlık	$85 \leq AGFI < .90$ , GFI'ye yakınlık	Serbestlik derecesine göre düzeltilmiş GFI değeridir.

**AGFI** = Adjusted Goodness-of-Fit-Index, **CFI** = Comparative Fit Index, **GFI** = Goodness-of-Fit Index, **NFI** = Normed Fit Index, **NNFI** = Nonnormed Fit Index, **RMSEA** = Root Mean Square Error of Approximation, **SRMR** = Standardized Root Mean Square Residual.

Hoyle (1995) yapısal eşitlik modellemesini (Structural Equation Modeling- SEM), gözlenen ve örtük değişkenler arasındaki nedensel ve korelasyon ilişkilerin bir arada bulunduğu modellerin test edilmesi için kullanılan kapsamlı bir istatistik yaklaşımı olarak

tanımlar. Bentler ve Chau (1998) ise yapısal eşitlik modellemesinin bir konu ile ilgili yapısal teorinin çok değişkenli analizine hipotez testi yaklaşımı getiren istatistik metodlar dizisi olduğunu belirtir. Bu yapısal teori, birçok değişken üzerinde gözlemlenen nedensel süreçleri gösterir (Yıldız, 2010: 123).

Yapısal eşitlik modellemesi çoklu regresyon analizinden ortaya çıkmış ve çoklu regresyon analizi ile benzer amaçlara sahip olan bir analizdir. Çoklu regresyon analizinde her bir bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerine doğrudan etkisi söz konusudur. Ancak bazı durumlarda, bağımlı değişken ile bağımsız değişken ya da değişkenler arasındaki doğrudan ilişkilerin yanı sıra dolaylı ilişkilerin varlığı da söz konusu olabilir. Bu durumda klasik regresyon analizi ve korelasyon analizi yetersiz kalmaktadır (Bal, N. Doğan ve İ. Doğan, 2000: 376). Çoklu regresyon analizinde dikkate alınan varsayımlar altında, bir bağımlı değişken tüm bağımsız değişkenler üzerinden analiz edilirken, yapısal eşitlik modellemesi analizinde her bağımlı değişken her bir bağımsız değişken üzerinden analiz edilmekte yani birden fazla regresyon analizi yapılabilmektedir. Bu nedenle yapısal eşitlik modellemesi, modelin şemasını analiz sonuçlarıyla ortaya çıkarma özelliği ve değişkenler arasındaki etkileşimi, ilişkili bağımsız değişkenleri, ölçüm hatalarını, bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki doğrudan ve dolaylı ilişkileri açıklayan modellemeyi dikkate alan yönüyle çoklu regresyon analizinden daha güçlü bir analizdir. Kısaca daha önceki istatistiksel yöntemlerle sadece iki değişken arasındaki ilişki incelenebilirken, yapısal eşitlik modelleri sayesinde iki veya daha fazla değişken arasındaki ilişkiler aynı anda gözlemlenebilmektedir. Yapısal eşitlik modelleri, bir model içerisindeki bağımlı ve bağımsız değişkenleri bütün olarak ele alırken, kurulan model ile toplanan verilerin birbirleriyle olan uyumunu inceler (Yücenur, N. Demirel, Ceylan ve T. Demirel, 2011: 164).

Yapısal eşitlik modelleri üç yaklaşımdan birini kullanarak keşfedicilikten ziyade doğrulayıcı olarak görülür (Akıncı, 2006: 96; Şimşek, 2007: 3-4; Jöreskog ve Sörbom, 1993). Bunlar:

**Doğrulayıcı Modelleme Yaklaşımı:** Bu tür modelleme çalışmalarında araştırmacının temel hedefi, çok net olarak belirlenmiş bir modelin data tarafından doğrulanıp doğrulanmadığını test etmektir. Ancak modelin data tarafından doğrulanması, onun tamamıyla “doğrulandığı” anlamına gelmez. Araştırmacı, söz konusu modelin, olası başka modellerin içinden doğrulanabilir bir model olduğunu varsayabilir. Sonuç olarak burada araştırmacının temel kaygısı, hedef alınan teorinin data tarafından desteklenip desteklenmediğidir. Bu nedenle bu tür modellere “tamamıyla doğrulayıcı” modeller de denir.

**Alternatif Modeller Yaklaşımı:** İki veya daha fazla modelden hangisinin veriye daha iyi uyum gösterdiği test edilebilir. Farklı yaklaşımları yansıtan birçok uyumun iyiliği testi bulunmaktadır. Genellikle araştırmaya göre bunların üç veya dört tanesi kullanılmaktadır.

**Model Geliştirme Yaklaşımı:** Pratikte birçok yapısal modelleme araştırması doğrulayıcı ve keşfedici amaçları birleştirmektedir. Yapısal denklem modelleme ile test edilen bir modeldeki aksaklık sonucu yapısal denklem modellemenin önerdiği iyileştirme endeksleri temel alınarak alternatif bir model test edilebilir. Bu tür çalışmalar, açıklayıcı bir modelin geliştirilmesi aşamasında içgörü kazandırma anlamında oldukça katkı sağlayabilir.

Yaklaşım ne olursa olsun sonuçta yapısal denklem modelleme değişkenler arası ilişkileri ve modelleri kendi başına oluşturamaz. Bu nedenle araştırmaların teorik dayanağı çok önemlidir. Bu noktada bu çalışmada model geliştirme yaklaşımı kullanılması uygun görülmüştür.

Yapısal eşitlik modelinin ölçme modeli ve yapısal model olmak üzere iki temel ögesi vardır (Şimşek, 2007: 15). Ölçme modeli, daha önce literatürde tanımlanmış bir değişkeni ölçmeye çalışır. Yapısal model ise, ölçme modeli tarafından doğrulanan yapılar arasındaki ilişkileri araştırır. Bu tür analizlerde iki yöntem vardır: 1) modelin her iki kısmını aynı anda analize sokarak hem yapısal model hem de ölçme modeli için sonuçları aynı anda elde eden tek aşamalı yaklaşım, 2) ölçme modeli ve yapısal modelin ayrı doğada oldukları gerekçesi ile her ikisini ayrı ayrı analiz edildiği iki aşamalı yaklaşım. İki aşamalı yaklaşımda öncelikle ölçme modeli test edilir ve bu modelde bir sorun olmadığı anlaşıldıktan ya da sorunlar halledildikten sonra yapısal model test edilir (Şimşek, 2007: 61-63). Chau (1997: 316), yapısal eşitlik modeli test edilmeden önce, doğrulayıcı faktör analizi yapılarak ölçme modelinin değerlendirilmesi ve geçerlenmesi gerektiğini söyler. Bu çalışmada da iki aşamalı yaklaşım doğrultusunda çalışmanın ilk kısmında geliştirilmiş olan ölçekler, ölçme modeli test edilmiştir. Ardından kurumsallaşma, entelektüel sermaye ve rekabet gücü ile olan ilişkinin tespitinde yapısal model kullanılmıştır.

#### **4.7.1 Güvenirlilik Analizleri**

Bilimsel bir araştırmada, yapılacak ölçümlerin geçerlik ve güvenirlilikleri veri toplama aracının temel niteliğini oluşturur. Araştırmacının veri toplama sürecinde yapacağı rastlantısal ya da sistematik hatalar araştırmanın geçerlik ve güvenirliliği üzerinde önemli bir rol oynar (Ural ve Kılıç, 2006: 69). Yani geçerlilik ve güvenilirlik bir ölçme aracında bulunması gereken en önemli teknik özelliklerdir ve genellikle bir teste ait teknik özellikler rapor edilirken ikisi bir arada verilir. Bu özelliklerden birisi diğerine tercih edilemez.

Anket taslağının asıl örnekleme benzer bir örneklemede pilot çalışması yapılmıştır. Pilot çalışma (birinci çalışma grubu) ile betimleyici bulgular, iç tutarlılık ve ilişki analizleri aracılığıyla incelenerek uygun olmayan ifadeler ayıklanarak ölçek taslağının asıl örneklem için güvenilirliği sağlanmaya çalışılmıştır. Ölçeklerin yapılandırılması aşamasında sosyal bilimler için istatistik veri tabanları kullanılmıştır.

Güvenilirlik, ölçülerin hatadan bağımsız kalma dereceleridir. Güvenilirlik analizleri, örneklemden örnekleme süreklilik gösteren etkilerin, ölçüm oranı ile ilgilidir (Netemeyer, Bearden ve Sharma, 2003: 10). Güvenilir bir ölçekte bir gruba ya da bireye uygulanan testten bireylerin aldıkları puanların testin her uygulamasında kararlı, benzer olması beklenir. Test her seferinde aynı koşullarda uygulandığında elde edilen puanlar önemli düzeyde farklılık gösteriyorsa testin güvenilirlik derecesinin düşük olduğu anlaşılır (Avşar, 2007: 33). Bu çerçevede bir ölçeğin güvenilirliği, bir ölçümün belli bir dizi koşulda yinelenebilir olmasıdır. Güvenilirlik analizleri iç tutarlılık güvenilirliği, test-yeniden test güvenilirliği, paralel formlar güvenilirliği ve gözlemciler arası güvenilirlik şeklinde dört grupta ele alınmaktadır (Şencan, 2005: 105).

Ölçek güvenilirliğiyle ilgili en yaygın kullanılan kriter ise Cronbach Alpha iç tutarlılık değeridir. İç tutarlılık yöntemi, ölçekteki ifadelerin homojenliği ile ilgilidir (DeVellis, 2003: 27). Öncelikle bir ölçeğin içerdiği maddelerin bir bütün oluşturarak ölçümün üretkenliğini sağlaması gereklidir. Ölçeğin maddeleri birbirleriyle karşılıklı ilişki içinde olup bir bütün oluşturmalıdırlar (Erdoğan, 1998). Cronbach Alpha değeri 0 ile 1 arasında değer almaktadır ve 1'e yaklaştıkça tutarlılığı artmaktadır (Cronbach, 1990: 202). Hesaplanan Alfa katsayısı, birime ait toplam skorun ölçekteki her bir soruya ait puanların toplanması ile elde edilen ölçeklerde, soruların benzerliğini ya da yakınlığını ortaya koyan bir katsayıdır. Alfa katsayısına bağlı olarak ölçeğin güvenilirliği aşağıdaki gibi yorumlanır (Kalaycı, 2005: 405):

- $0.00 \leq \alpha < 0.40$  ise ölçek güvenilir değildir,
- $0.40 \leq \alpha < 0.60$  ise ölçeğin güvenilirliği düşük,
- $0.60 \leq \alpha < 0.80$  ise ölçek oldukça güvenilir, ve
- $0.80 \leq \alpha < 1.00$  ise ölçek yüksek derecede güvenilir bir ölçektir.

Peter ve Churchill (1979) makalelerinde alfanın düşük veya yüksek olmasının araştırmanın yapısına ve araştırmacının kararına bağlı olduğu, temel araştırmalarda .50-.60 arasındaki alfanın yeterli iken kimi zaman .90 alfanın minimum kabul edilebilecek güvenilirlik değeri olabileceğini ortaya koymaktadırlar (Anadol, 2007: 98).

Fornell ve Larcker (1981: 45) ise YEM analizlerine özgü üç tür güvenilirlikten bahsetmektedir. Bunlar madde güvenilirliği, yapı güvenilirliği ve açıklanan ortalama

varyanstır. Bu değerlerin hesaplanması için gerekli formüller aşağıda verilmektedir. Bu hesaplamalar sonucunda elde edilen değerlerin hepsinin .50'den büyük olması gerekmektedir. Şunu da belirtmek önemlidir ki, bu güvenilirlik değerleri aynı zamanda birleşme geçerliliğinin (convergent validity) delilleri olarak görülmektedir.

**Madde Güvenilirliği:** Her bir gözlenen değişken ile örtük değişkeni arasındaki standardize parametre değerinin karesi/Her bir gözlenen değişken ile örtük değişkeni arasındaki standardize parametre değerinin karesi + gözlenen değişkendeki hata ya da açıklanamayan varyans.

$$\rho_y = \frac{\lambda_y^2}{\lambda_y^2 + \text{Var}(\epsilon_y)}$$

**Yapı Güvenilirliği:** Herhangi bir yapı için standardize parametre değerlerinin toplamının karesi / standardize parametre değerlerinin toplamının karesi + gözlenen değişkenlerdeki hataların toplamı.

$$\rho_\eta = \frac{\left( \sum_{i=1}^p \lambda_{y_i} \right)^2}{\left( \sum_{i=1}^p \lambda_{y_i} \right)^2 + \sum_{i=1}^p \text{Var}(\epsilon_i)}$$

**Ortalama Açıklanan Varyans:** Herhangi bir yapı için standardize parametre değerlerinin karelerinin toplamı / standardize parametre değerlerinin karelerinin toplamı + gözlenen değişkenlerdeki hataların toplamı.

$$\rho_{vc(\eta)} = \frac{\sum_{i=1}^p \lambda_{y_i}^2}{\sum_{i=1}^p \lambda_{y_i}^2 + \sum_{i=1}^p \text{Var}(\epsilon_i)}$$

#### 4.7.1.1 Kurumsallaşma Ölçeğinin Güvenirlik Analizi

Kurumsallaşma ölçeğinin güvenilirliği birinci çalışma grubuna katılan 350 otel yöneticisinden elde edilen veriler üzerinden analizler yapılarak hesaplanmıştır. Ölçeğin son hali için (23 ifade) hesaplanan Cronbach Alpha değeri 0,961'dir. Bu değer genel kabul gören kriter değeri olan 0,70'den büyüktür ve iyi bir değer olarak kabul edilir (Nunnally, 1978; Hair ve diğerleri, 1998: 88; Kline, 2005: 59). Bu değer kurumsallaşma ölçeğinin güvenilir

olduğunu göstermektedir. Güvenirlik; bir ölçme aracının hatalardan arınık olarak ölçme yapabilme yeterliğidir. Bu anlamda güvenilirlik katsayısı, ölçmelerdeki hatayı değil, hatasızlığı belirtir (Erkuş, 2003). İç tutarlık katsayısı, testteki soruların tümünün aynı temel özelliği ölçtüğü varsayımından hareketle; sorular-maddeler arası korelasyona bakılmasını (Balcı, 2004: 101) içermektedir. Tablo 4.7’de ölçekte yer alan maddelerin madde-toplam korelasyonları ve faktörlerin güvenilirlikleri belirtilmiştir. Ölçek boyutları için ölçülen Cronbach Alpha değerleri de 0,70’in üzerindedir.

**Tablo 4.7 Kurumsallaşma Ölçüm Modeline İlişkin Güvenilirlik Test Sonuçları**

Boyut	Cronbach Alpha	Madde-Toplam Korelasyonu	Boyut	Cronbach Alpha	Madde-Toplam Korelasyonu
<b>Faktör 1</b>	<b>0,940</b>		<b>Faktör 3</b>	<b>0,910</b>	
S1		,805	S20		,837
S2		,785	S21		,864
S3		,750	S22		,834
S4		,757	S23		,704
S5		,743			
S6		,772			
S7		,754			
S8		,766			
S9		,715			
S10		,796			
<b>Faktör 2</b>	<b>0,930</b>				
S11		,771			
S12		,825			
S13		,789			
S14		,747			
S15		,759			
S16		,729			
S17		,734			
S18		,693			
S19		,742			

Tüm ifadelerle ait ifadeler arası (inter item) korelasyon tablosu ise Tablo 4.8.’de yer almaktadır. Değerlerin çoğunun 0,01 ve 0,05 anlamlılık seviyesinde korelasyon değerleri anlamlı bulunmuştur.



**Tablo 4.8 Kurumsallaşma Ölçüm Modeline İlişkin İfadeler Arası Korelasyonlar**

	S1	S2	S3	S4	S5	S6	S7	S8	S9	S10	S11	S12	S13	S14	S15	S16	S17	S18	S19	S20	S21	S22
S1	1																					
S2	,865(**)	1																				
S3	,813(**)	,836(**)	1																			
S4	,660(**)	,663(**)	,686(**)	1																		
S5	,470(**)	,499(**)	,488(**)	,547(**)	1																	
S6	,200(**)	,218(**)	,200(**)	,198(**)	,268(**)	1																
S7	,536(**)	,541(**)	,521(**)	,461(**)	,604(*)	,259(**)	1															
S8	,539(**)	,544(**)	,503(**)	,470(**)	,651(**)	,287(**)	,732(**)	1														
S9	,460(**)	,544(**)	,509(**)	,400(**)	,590(**)	,266(**)	,607(**)	,725(**)	1													
S10	,392(**)	,467(*)	,446(**)	,425(**)	,615(**)	,266(**)	,612(**)	,692(**)	,716(**)	1												
S11	,122(*)	,137(*)	,134(*)	,118(*)	,164(**)	,083	,238(**)	,248(**)	,256(**)	,141(**)	1											
S12	,491(**)	,532(**)	,502(**)	,486(**)	,580(**)	,243(**)	,581(**)	,637(**)	,612(**)	,631(**)	,197(**)	1										
S13	,567(**)	,557(**)	,520(**)	,470(**)	,567(**)	,230(**)	,596(**)	,599(**)	,610(**)	,624(**)	,142(**)	,702(**)	1									
S14	,545(**)	,566(**)	,517(**)	,550(**)	,572(**)	,224(**)	,558(**)	,595(**)	,509(**)	,583(**)	,145(**)	,608(**)	,611(**)	1								
S15	,481(**)	,481(*)	,499(*)	,450(**)	,587(**)	,221(**)	,585(**)	,578(*)	,550(**)	,582(**)	,177(**)	,561(**)	,620(**)	,690(**)	1							
S16	,471(**)	,451(**)	,413(**)	,472(**)	,491(**)	,174(**)	,469(**)	,457(**)	,399(**)	,435(**)	,101	,463(**)	,462(**)	,552(**)	,635(**)	1						
S17	,444(**)	,472(**)	,438(**)	,433(**)	,515(**)	,213(**)	,562(**)	,532(**)	,519(**)	,531(**)	,148(**)	,571(**)	,530(**)	,489(**)	,622(**)	,583(**)	1					
S18	,498(**)	,560(**)	,469(**)	,492(**)	,512(**)	,193(**)	,511(**)	,526(**)	,491(**)	,529(**)	,129(*)	,548(**)	,528(**)	,633(**)	,632(**)	,712(**)	,691(**)	1				
S19	,466(**)	,464(**)	,439(**)	,410(**)	,465(**)	,191(**)	,548(**)	,460(**)	,391(**)	,411(**)	,112(*)	,509(**)	,493(**)	,581(**)	,631(**)	,638(**)	,661(**)	,661(**)	1			
S20	,568(**)	,585(**)	,536(**)	,570(**)	,604(**)	,245(**)	,643(**)	,639(**)	,568(**)	,609(**)	,153(**)	,630(**)	,678(**)	,660(**)	,651(**)	,552(**)	,667(**)	,685(**)	,687(**)	1		
S21	,481(**)	,502(**)	,450(**)	,470(**)	,611(**)	,240(**)	,599(**)	,648(**)	,596(**)	,596(**)	,149(**)	,644(**)	,601(**)	,592(**)	,616(**)	,602(**)	,623(**)	,660(**)	,591(**)	,679(**)	1	
S22	,469(**)	,503(**)	,487(**)	,475(**)	,545(**)	,218(**)	,567(**)	,580(**)	,543(**)	,562(**)	,201(**)	,557(**)	,535(**)	,511(**)	,587(**)	,597(**)	,642(**)	,611(**)	,602(**)	,624(**)	,648(**)	1
S23	,363(**)	,350(**)	,355(**)	,307(**)	,358(**)	,151(**)	,380(**)	,379(**)	,295(**)	,346(**)	,142(**)	,376(**)	,334(**)	,427(**)	,472(**)	,486(**)	,447(**)	,446(**)	,521(**)	,426(**)	,422(**)	,467(**)

\*\* 0.01 düzeyinde anlamlı.

\* 0.05 düzeyinde anlamlı.

#### 4.7.1.2 Entelektüel Sermaye Ölçeğinin Güvenirlik Analizi

Entelektüel Sermaye ölçeğinin güvenilirliği birinci çalışma grubuna katılan 350 otel yöneticisinden elde edilen veriler üzerinden analizler yapılarak hesaplanmıştır. Ölçeğin son hali için (18 ifade) hesaplanan Cronbach Alpha değeri 0,960'dır. Bu değer genel kabul gören kriter değeri olan 0,70'den büyüktür ve iyi bir değer olarak kabul edilir (Nunnally, 1978; Hair ve diğerleri, 1998: 88; Kline, 2005: 59). Bu değer entelektüel sermaye ölçeğinin güvenilir olduğunu göstermektedir. Güvenirlik; bir ölçme aracının hatalardan arınık olarak ölçme yapabilme yeterliğidir. Bu anlamda güvenirlilik katsayısı, ölçmelerdeki hatayı değil, hatasızlığı belirtir (Erkuş, 2003). İç tutarlık katsayısı, testteki soruların tümünün aynı temel özelliği ölçtüğü varsayımından hareketle; sorular-maddeler arası korelasyona bakılmasını (Balcı, 2004: 101) içermektedir. Tablo 4.9'da ölçekte yer alan maddelerin madde-toplam korelasyonları ve faktörlerin güvenirlilikleri belirtilmiştir. Ölçek boyutları için ölçülen Cronbach Alpha değerleri de 0,70'in üzerindedir.

**Tablo 4.9 Entelektüel Sermaye Ölçüm Modeline İlişkin Güvenirlilik Test Sonuçları**

Boyut	Cronbach Alpha	Madde-Toplam Korelasyonu	Boyut	Cronbach Alpha	Madde-Toplam Korelasyonu
<b>Faktör 1</b>	<b>0,940</b>		<b>Faktör 2</b>	<b>0,920</b>	
S1		,794	S11		,762
S2		,790	S12		,749
S3		,748	S13		,807
S4		,741	S14		,789
S5		,778	S15		,738
S6		,775	S16		,771
S7		,812	S17		,731
S8		,789	S18		,526
S9		,704			
S10		,731			

Tüm ifadelerle ait ifadeler arası (inter item) korelasyon tablosu ise Tablo 4.10.'da yer almaktadır. Değerlerin çoğunun 0,01 ve 0,05 anlamlılık seviyesinde korelasyon değerleri anlamlı bulunmuştur.

**Tablo 4.10 Entelektüel Sermaye Ölçüm Modeline İlişkin İfadeler Arası Korelasyonlar**

	S1	S2	S3	S4	S5	S6	S7	S8	S9	S10	S11	S12	S13	S14	S15	S16	S17	S18
S1	1																	
S2	,622**	1																
S3	,634**	,660**	1															
S4	,632**	,610**	,617**	1														
S5	,640**	,637**	,642**	,756**	1													
S6	,560**	,537**	,544**	,627**	,619**	1												
S7	,676**	,617**	,571**	,633**	,705**	,627**	1											
S8	,680**	,575**	,625**	,633**	,630**	,571**	,678**	1										
S9	,702**	,556**	,592**	,691**	,669**	,580**	,641**	,725**	1									
S10	,573**	,584**	,587**	,600**	,654**	,561**	,596**	,691**	,675**	1								
S11	,616**	,623**	,549**	,597**	,663**	,558**	,658**	,581**	,629**	,567**	1							
S12	,540**	,549**	,495**	,508**	,589**	,530**	,541**	,497**	,453**	,475**	,715**	1						
S13	,598**	,592**	,585**	,620**	,691**	,545**	,598**	,542**	,536**	,543**	,670**	,729**	1					
S14	,557**	,625**	,528**	,630**	,634**	,529**	,604**	,537**	,533**	,569**	,681**	,654**	,696**	1				
S15	,486**	,466**	,453**	,527**	,611**	,469**	,544**	,477**	,496**	,487**	,580**	,604**	,704**	,671**	1			
S16	,479**	,486**	,422**	,518**	,601**	,478**	,532**	,507**	,485**	,514**	,566**	,548**	,620**	,693**	,765**	1		
S17	,387**	,355**	,311**	,367**	,386**	,330**	,357**	,373**	,360**	,368**	,446**	,395**	,405**	,487**	,423**	,471**	1	
S18	,585**	,599**	,512**	,630**	,636**	,569**	,556**	,514**	,540**	,555**	,712**	,596**	,617**	,646**	,560**	,570**	,453**	1

\*\* 0.01 düzeyinde anlamlı.

\* 0.05 düzeyinde anlamlı.

### 4.7.1.3 Rekabet Gücü Ölçeğinin Güvenilirlik Analizi

Tablo 4.11.'de Rekabet Gücü ölçeğine ilişkin güvenilirlik katsayıları ve tek faktör varyans açıklama oranları verilmiştir. Tek faktörlü ölçek olan rekabet gücü ölçeğinin iç tutarlık değeri olan Cronbach's Alpha değerinin 0,909 olduğu görülmektedir. Bu değerler, ölçeklerin gayet güvenilir olduğunun göstergesidir. Tek faktörlü ölçeklerde açıklanan varyans %30 ve daha fazla olması yeterli görülebilir (Büyüköztürk, 2015). Rekabet ölçeğinin tek faktör varyans açıklama oranı %64,598 olarak ölçülmüştür.

**Tablo 4.11 Rekabet Gücü ölçüm Modeline İlişkin Güvenilirlik Test Sonuçları**

Boyut	Cronbach Alpha	Madde-Toplam Korelasyonu	Varyansı Açıklama Oranı
<b>Faktör 1</b>	<b>0,909</b>		<b>64,598</b>
S1		,794	
S2		,813	
S3		,769	
S4		,823	
S5		,796	
S6		,825	
S7		,805	

Tüm ifadelerle ait ifadeler arası (inter item) korelasyon tablosu ise Tablo 4.12'de yer almaktadır. Değerlerin çoğunun 0,01 ve 0,05 anlamlılık seviyesinde korelasyon değerleri anlamlı bulunmuştur.

**Tablo 4.12 Rekabet Gücü Ölçüm Modeline İlişkin İfadeler Arası Korelasyonlar**

	S1	S2	S3	S4	S5	S6	S7
S1	1						
S2	,846**	1					
S3	,641**	,678**	1				
S4	,652**	,617**	,579**	1			
S5	,427**	,466**	,445**	,591**	1		
S6	,459**	,485**	,500**	,556**	,840**	1	
S7	,496**	,518**	,531**	,630**	,712**	,762**	1

\*\* 0.01 düzeyinde anlamlı.

\* 0.05 düzeyinde anlamlı.

### 4.7.2 Geçerlilik Analizleri

Bir ölçme aracında bulunmasını istediğimiz temel yapısal niteliklerden biri de geçerliliktir. Güvenilirlik geçerlilik için gerekli fakat yeterli değildir. Güvenilirlik bir

değişkenin bir küme ifadeyi ne kadar etkilediği ile ilgilenirken (DeVellis, 2003: 49), geçerlilik bir ölçeğin ölçmesi gerekeni ne kadar iyi ölçtüğü ile ilgilenir (Netemeyer vd. 2003: 11).

Bir ölçme aracının geçerliği, standart koşullarda o ölçme aracı ile elde edilebilecek ölçümlerdeki değişkenliğin (varyansın) ne kadarının, incelenen bireylerin ölçülen özelliğe sahip oluş dereceleri arasındaki gerçek farklardan geldiğini gösterir. Bir ölçme aracının geçerliğinin belirlenmesinde bu düşünceden yararlanılır. Ölçümlerdeki değişkenliğin tümünün bireylerin ilgili özelliğe sahip oluş dereceleri arasındaki gerçek farklardan gelmekte olması demek, ölçeğin başka hiçbir özelliğin etkisinden etkilenmemiş olması ve ölçme hatasının tam olarak sıfıra indirgenmiş bulunması demektir. Ölçme hatasının tam olarak sıfıra indirgenmesi imkânsızdır. Çünkü istenmeyen özellikler ölçümleri hiç etkilememiş olsalar bile, ölçümlerde gözlenen değişkenlik ölçme hatası yüzünden artacak ve bu değişkenliğin miktarı, gerçek farklardan gelen değişkenlikten daha az olacaktır. Ölçümlerde gözlenen toplam değişkenlik en azından bu iki kaynaktan gelen katkıyı da kapsamak durumundadır. Bunlar sonucunda, mümkün ve olası etkileşimler dikkate alındığında davranışsal özelliklerin ölçülmesinde kullanılan araçların neden tam geçerli olamayacağı daha iyi anlaşılır (Özçelik, 2010: 44).

Bir ölçeğin geçerliği, bir derece problemdir, yani ölçeğin geçerliği vardır veya yoktur şeklinde düşünülemez. Bu nedenle ölçeğin geçerliğini özel bir amaç dışında yüksek, orta ve düşük olarak da nitelenmemek gerekir. Geçerlik, bir ölçme aracının kullanıldığı amaca hizmet etme derecesi olduğundan, ölçme araçlarından elde edilecek ölçümler hangi amaçla kullanılacaksa ölçme geçerliği de o amaca bağlı olarak değişecektir. Bir ölçeğin geçerliği sadece kendisiyle de belirlenemez. O ölçeğin, kullanılış amacına, uygulandığı gruba, uygulama ve puanlama biçimine de bağlıdır (Ercan ve Kan, 2004: 214).

Ölçme aracı hangi amaçla geliştirilmişse o doğrultuda geçerli sonuçlar verecektir. Dolayısıyla ölçme aracı, geliştirildiği maksat için geçerliliği yüksek sonuçlar verir. Bu yönü ile doğrudan ölçmelerde geçerlik daha yüksek, dolaylı ölçmelerde ise değişkenin yeterince tanımlanamaması ve kriterlerinin yeterince duyarlı olmaması nedeniyle, geçerlik daha düşük olabilmektedir. Ölçeğin geçerlik düzeyi onun geçerlik katsayısının hesaplanmasıyla anlaşılır. Geçerlik katsayısı, ölçekten elde edilen değerlerle ölçeğin kullanılış amacına göre belirlenen kriter ya da kriterler takımı arasındaki ilişki katsayısıdır ve -1.00 ile +1.00 arasında değerler alır. Pratikte hesaplanan geçerlilik katsayıları nispeten daha düşüktür. Genellikle 0,30 ile 0,50 arasında olmaktadır. Nadiren 0,60 ve 0,70 gibi değerler gözlemlenmektedir. Hangi değerler arasındaki geçerlilik katsayılarının kabul edileceği test puanlarının kullanılış amacına ve testten elde edilen puanların güvenilirliğine bağlı olarak belirlenir (Karip, 2009: 92).

Geçerlik katsayısının düşük bulunması, sadece ölçekten elde edilen değerlerle kriter değerleri arasındaki ilişkinin zayıflığından kaynaklanmaz, aynı zamanda elde edilen değerlerin güvenilirliklerinin tam olmayışından da kaynaklanabilir. Bu nedenle geçerlik katsayıları güvenilirlik katsayılarıyla birlikte yorumlanır. Bir ölçmenin geçerli sayılabılmasının

ilk koşulu onun güvenilir olmasıdır. Geçerliliğin güvenilirliğe bağlı olmasından dolayı bir ölçme aracının geçerliliği, güvenilirliğini garanti ederken yani, ölçme aracının geçerli olması, güvenilir olduğu anlamına gelir. Sadece tesadüfî hatalardan, yani sistematik olmayan hatalardan etkilenen güvenilirlikten farklı olarak, bir testin geçerliği sistematik olmayan tesadüfî hataların yanında sistematik hatalardan da etkilenir. Bu nedenle bir test geçerli olmasa da güvenilir olabilir. Güvenirlik, geçerlik için gerekli koşul olmasına rağmen, yeterli koşul değildir (Atılgan, Kan ve Doğan, 2006: 115). Güvenilir bir ölçek her zaman geçerli olmayabilir. Hatta bazen, ölçeği güvenilir yapma amacı, ölçeği geçerli kılma amacıyla çatışabilir. Bu nedenle geçerliği yüksek olan ölçme aracının bir dereceye kadar güvenilirliği de yüksektir. Fakat güvenilirliğin yüksek olması aracın geçerliğinin de yüksek olacağı hakkında tam bir bilgi vermez. Ölçüm sonuçlarının ne kadarıyla ölçüm hatasını yansıttığı sorusuna yanıt verebilmek için ölçme aracının geçerliğinin saptanmasına gerek vardır (Ercan ve Kan, 2004: 214; Nakip, 2006: 150).

Bir ölçüm aracını kullanan kişi, ölçüm aracından elde ettiği bilgilere dayanarak birey ya da bireyler hakkında çeşitli çıkarsamalarda bulunmak ister. Dolayısıyla, ölçek geliştiriciler öncelikle yapacakları çıkarsamaları, ölçme aracının hangi amaçlar, kararlar veya yargılar için kullanacağını açıkça ortaya koymalı ardından uygulamaya geçmelidir. Bu süreç, ölçüm aracının geçerliğinin saptanması olarak ele alınır (Erkuş, 2003: 74). Geçerliliği sağlamanın yollarından hiçbiri kusursuz değildir; ölçmeyi geçerli kılmak için hangi yöntemin seçileceği araştırmanın niteliğine bağlı olmalıdır. Her yöntem sınırlamalar içerdiği için, Zeller, geçerlilikle ilgili çıkarımların, yalnızca nicel ya da istatistiksel işlemlere dayanarak yapılmayacağını belirtir ve nicel ve nitel yöntemleri birleştiren bir geçerlilik stratejisini savunur: “Geçerli bir çıkarım, farklı yöntem bilimsel tarzlar kullanılarak elde edilen bilgiler arasında hiçbir çelişki olmadığında gerçekleşir”. Bu görüş, geçerliliği aracın kendisinden ziyade, ölçüm sonuçlarının yorumlanmasıyla ilişkilendirilen anlayışla aynı çizgidedir (Punch, 2005: 98).

Bir ölçme aracının geçerliliğini tespit etmek için literatürde birkaç yaklaşıma rastlamak mümkündür. Bu yaklaşımlardan her biri, geçerliliğin varlığını belirlemede farklı bir yol izlemekte ve her bir yaklaşımın etkin olduğu alanlar ayrı ayrıdır. Netemeyer, Bearden ve Sharma (2003: 72) geçerlilik çeşitlerini aşağıdaki gibi sınıflandırmıştır:

#### **4.7.2.1 Kapsam (Translation) Geçerliliği**

**Görünüm (Face) Geçerliliği:** Bir veya birden fazla uzmanın görüşüne başvurularak ölçme aracının kullanılacağı araştırma sorunları için gerekli nitelikte veri toplayacak durumda olup olmadığı yönünde alınan bilgilerdir.

**İçerik (Content) Geçerliliği:** Ölçüm aracının elemanlarının, ilgili amaç için hedeflenen kavrama uygun ve kavramın temsilcisi olma derecesini gösterir. Yani ölçme aracının ilgili

kavramı mana olarak ne derecede kapsadığı ya da yansıttığıdır. Araştırmacının ilgili kavram ile ilgili uzman ve bilgi sahibi kişilerin görüşlerine başvurması ve/veya konu ile ilgili geniş bir literatür taraması yaparak, mümkün olduğunca ölçme aracını ilgili kavramın bütün yönlerini yansıtacak bir şekilde tasarlamasıdır (Böke, 2009: 88).

#### 4.7.2.2 Ölçüt/Kriter (Criterion-Related) Geçerliliği

**Kestirim (Predictive) Geçerliliği:** Daha sonraki, gelecek bir zamandaki kriterleri etkin bir şekilde tahmin etme becerisidir.

**Eşzamanlı (Concurrent) Geçerlilik:** Geliştirilen ölçüm ile eşzamanlı olarak toplanan bir kriter ölçümü arasındaki korelasyonun bir kanıtıdır.

**Yakınsama (Convergent) Geçerliliği:** Bir yapıyı oluşturan değişkenlerin veya alt boyutların kendi aralarındaki korelasyonlarının yüksek düzeyde ve uniform olmasıdır. Yakınsama geçerliliğinde temel koşul yapıların açıkladığı varyansın 0.50'den büyük olmasıdır (Bülbül ve Demirer, 2008: 192; Bagozzi, 1981: 375-376).

**Ayrışım (Discriminant) Geçerliliği:** Diskriminant analizi, N adet bireyin veya birimin çok sayıda (p tane) özelliğine göre iki veya daha çok gruba ayrılmasını sağlayan ve buna ilişkin fonksiyonları veren çok değişkenli bir tekniktir. Birimlerin ele alınan özellikleri bakımından minimum hata ile ait oldukları gruplara ayrılmaları için yapılan işlemler topluluğudur (Filiz ve Yaprak, 2009: 198). Diğer bir ifade ile boyutların kendi aralarındaki korelasyonlarının yüksek ancak belli bir düzeyde de düşük ve uniform olmasıdır (Bülbül ve Demirer, 2008: 192).

**Bilinen Grup (Known-Group) Geçerliliği:** Bir ölçütün, bir özellik üzerinde yüksek ya da düşük değer göstermesi gereken tahmin edilen gruplar arasında farklılaşma gösterme derecesidir.

#### 4.7.2.3 Kurumsallaşma Ölçeğinin Faktör Analizleri

Ölçeğin yapılandırılması aşamasında belirlenen 26 ifade açımlayıcı faktör analizi aracılığıyla analiz edilmiş ve kurumsallaşmaya ilişkin temel faktörler keşfedilmeye çalışılmıştır. Ölçek geliştirmeye ilişkin diğer çalışmalarda da önerildiği gibi faktör sayısına herhangi bir kısıtlama getirilmeden veri setine sosyal bilimler için istatistik veri tabanı kullanılarak temel bileşenler faktör analizi, varimax döndürme yöntemiyle uygulanmıştır (Hinkin, 1995: 94). Açımlayıcı faktör analizinde bir değişkenin faktör yükünün en az 0,40 olması istenmekte, fakat aynı zamanda bir değişkenin 0,40'dan daha yüksek değerle birden fazla faktöre yüklenmesi de arzu edilmemektedir (Hinkin, 1998: 112). Elde edilen sonuçlar incelenerek 0,40'dan daha düşük faktör yüküne sahip veya 0,40'dan daha yüksek bir değerle birden fazla faktöre yüklenen sorular ölçekten çıkartılmıştır. Bu işlemler gerekli kriterler sağlanıncaya ve yazın taraması yoluyla önceden tahmin edilen boyutlara uygun bir faktör

yapısı oluşuncaya kadar birkaç kez tekrar edilmiş ve toplam 3 soru ölçekten çıkartılmıştır. Sonuç olarak 23 sorudan oluşan üç faktörlü bir yapıya ulaşılmıştır (Tablo 4.13). Ulaşılan son yapının Cronbach Alpha değeri 0,961 olarak hesaplanmıştır. Bu değer iç tutarlılık açısından oldukça iyi bir düzeyi göstermektedir.

Araştırma grubunun faktör analizine uygunluğunu ortaya koymak üzere Kaiser-Mayer-Olkin (KMO) değeri hesaplanmıştır. Örneklem büyüklüğü ve maddeler arasındaki korelasyonun faktör analizine uygunluğunu ortaya koyan bu değer için .60 ve üzeri yeterli kabul edilmektedir (Büyüköztürk, 2015: 126; Kline, 1994: 75). Çalışmada araştırma grubuna ilişkin KMO değeri 0,961 olarak belirlenmiştir. Dağılımın normallik düzeyinin faktör analizinin koşullarını karşılama durumu Barlett Testi ile incelenmiş (Büyüköztürk, 2015: 126; Kline, 1994: 75) ve 7596,200 olarak hesaplanmıştır. Elde edilen bu değer 0,000 düzeyinde istatistik olarak anlamlı olduğu görülmüştür. Faktör analizi sonucu elde edilen 3 faktörün toplam varyansı açıklama oranı da % 66,6 düzeyinde gerçekleşmiştir. Bu bulgular ölçek geliştirme çalışmaları açısından kabul edilebilir düzeydedir (Hinkin, 1995: 112) ve dolayısıyla araştırma grubunun açımlayıcı faktör analizine uygun olduğuna karar verilmiştir.

**Tablo 4.13 Kurumsallaşma Ölçeğine İlişkin Açımlayıcı Faktör Analizi Bulguları**

İfadeler	Cronbach Alpha	Açıklanan Varyans	Faktör Yükleri
<b>Faktör 1.Sosyal Sorumluluk</b>	<b>0,940</b>	<b>29,0</b>	
Otelimizin faaliyetleri sektörel, mesleki ve devlet kurumlarınca belirlenen standartlara uygun olarak yürütülmektedir.			,801
Otelimizle ilgili bilgilere ilgili kişi ve kuruluşlarca kolaylıkla ulaşılabilir.			,790
Otelimiz; vergi, rekabet, çevre, sağlık, iş ve işçi güvenliği gibi konularda yürürlükteki mevzuatlara uygun şekilde faaliyetlerini sürdürmektedir.			,775
Otelimiz paydaşlarına (hissedar, müşteri, kamu kurumları vs.) karşı şeffaftır.			,748
Otelimiz diğer kurumlara, müşterilerine ve çalışanlarına verdiği sözü tutmaktadır.			,699
Otelimiz toplumsal değerlere, mesleki ve sektörel normlara uygun çalışmaktadır.			,678
Otelimizin misyon, strateji ve eylemleri birbiriyle uyumludur.			,670
Otelimizin faaliyet sonuçları herhangi bir dış denetçiye söylenenden farklı değildir.			,659
Yönetimimiz çalışanlardan sosyal değerlere ve etik kurallara uygun davranış göstermesini ister.			,625
Otelimizde yönetimle ilgili kurallar ve sorumluluklar açık şekilde tanımlanmıştır.			,614
<b>Faktör 2. Profesyonelleşme</b>	<b>0,930</b>	<b>20,1</b>	
Çalışanlarımız ortak bir kurumsal bakış açısına sahiptir.			,737
Otelimizde profesyonel yönetim anlayışına uygun bir örgüt iklimi vardır.			,710
Otel içi bölümlerde ve farklı düzeylerde (ast-üst) amaç uyumu söz konusudur.			,705
Çalışanlarımızın davranışlarını şekillendiren norm ve değerler vardır.			,617
Otel sahibi yöneticilerin kararlarına saygı duymaktadır.			,610
Yönetim kademesinde eğitim almış profesyoneller vardır.			,586
Otelimizde neyin doğru neyin yanlış olduğunu tanımlayan etik			,582



İfadeler	Cronbach Alpha	Açıklanan Varyans	Faktör Yükleri
kurallar vardır.			
Çalışanlarımız arasında firmamıza karşı güçlü bir duygusal bağlılık vardır.			,494
Otelimizde kararlar profesyonel yöneticiler tarafından alınır.			,435
<b>Faktör 3. Formalleşme</b>	<b>0,910</b>	<b>17,5</b>	
Otelimizde çalışma kurallarının belirtildiği yazılı dökümanlar bulunmaktadır.			,860
Otelimizde işlerin nasıl yapıldığına yönelik yazılı dökümanlar bulunmaktadır.			,857
Çalışanların görev, yetki ve sorumlulukları yazılı hale getirilmiştir.			,834
Otelimizde ast üst ilişkilerinin yazılı hale getirildiği organizasyon şeması vardır.			,738
<b>KMO</b> → <b>0,961</b> <b>Bartlett</b> → <b>7596,200</b> <b>Toplam Açıklanan Varyans 66,6</b>	<b>Genel Cronbah Alpha 0,961</b>		

Tablo 4.13’de görüldüğü gibi kurumsallaşma üç boyut tarafından belirlenmektedir. Faktörlerden ilki incelendiğinde kurumsallaşmayı tanımlamak için kullanılan kültürel güç, şeffaflık, tutarlılık ve sosyal sorumluluk unsurlarını tanımlayan soruların tek bir faktör altında toplandığı görülmektedir. Bu bakış açısı ile hareket edildiğinde yöneticilerin şeffaflık, tutarlılık ve kültürel güç unsurlarını işletmenin sosyal sorumluluğu olarak gördüğü çıkarımını yapabiliriz. Buradan hareketle birinci faktör sosyal sorumluluk olarak adlandırılmıştır.

İkinci faktör ise söz konusu konaklama işletmelerinde yönetimin profesyonel bir bakış açısına sahip olup olmadığını ölçmeye çalışan soruların yer aldığı görülmektedir. Hiç kuşkusuz ki herhangi bir sektörün büyümesi ve refahı nitelikli ve kalifiye personel geliştirilmesine bağlıdır. Globalleşen turizm sektöründe de ağır iş yükünün beraberinde getirdiği düşük iş tatmini ve personel devir oranının yüksek olması gibi olumsuzlukları beraberinde getirdiği çalışmalar mevcuttur ve sektöre yüksek kaliteli işgücünün çekilebilmesi sorunsal olarak karşımıza çıkmaktadır. Sektördeki yoğun rekabetin de işletmeleri başarılı olmaya zorlaması da profesyonel çalışanların önemini arttırmaktadır (Lee, 2014: 140). Bu nedenle profesyonelleşme benzer konulardaki ölçeklerde de önemli bir boyut olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu çalışmada da söz konusu çalışmalara uygun olarak bu faktör “profesyonelleşme” olarak adlandırılmıştır.

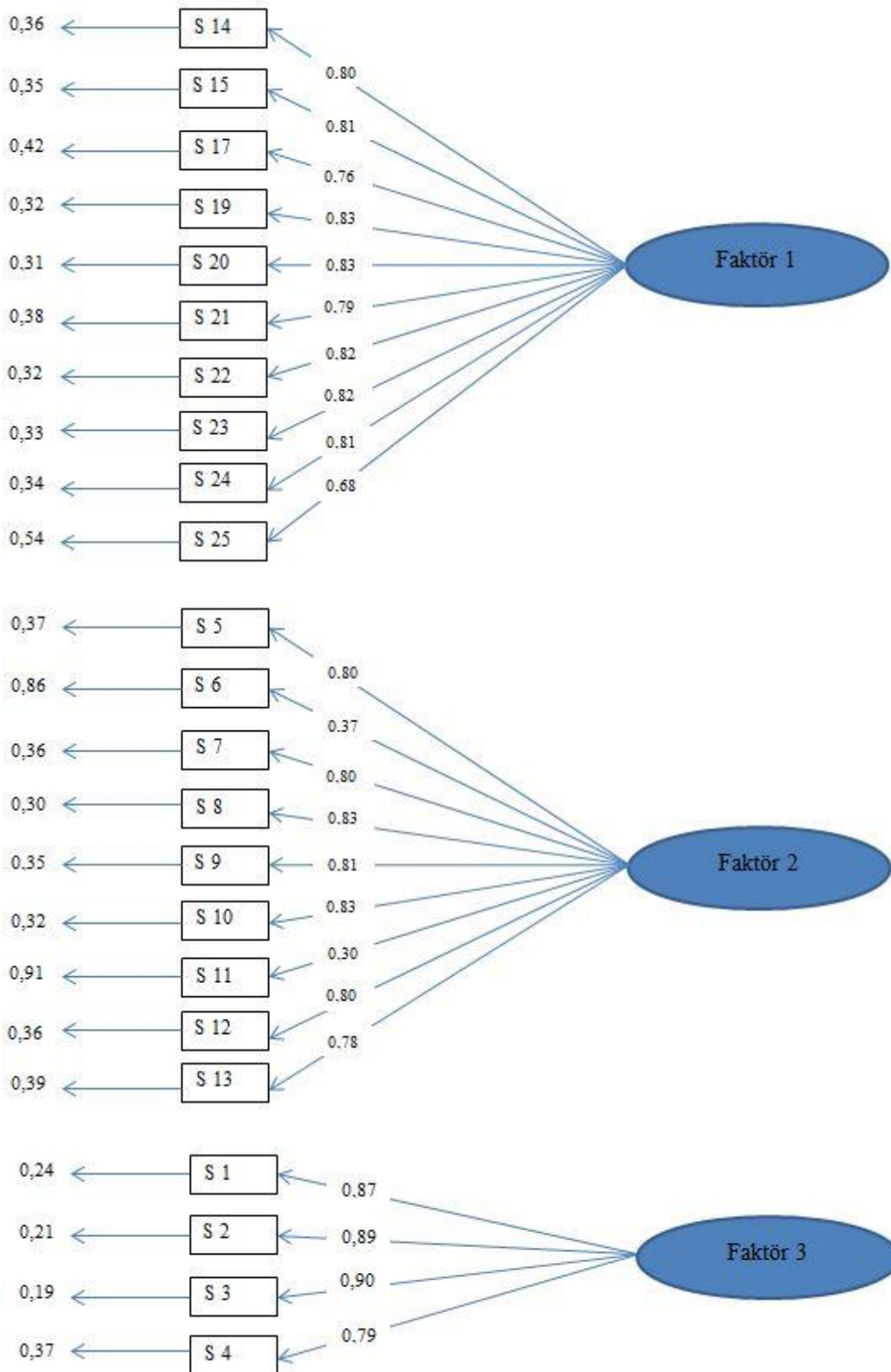
Üçüncü faktör ise işletmelerde işlerin nasıl yapılması gerektiği, çalışma kurallarının neler olduğu, görev yetki ve sorumlulukların neye göre dağıtıldığı ve ast-üst ilişkilerinin nasıl olduğunu belirten yazılı dökümanların yer almasına yönelik sorulardan oluştuğu görülmektedir. Kurumsallaşma konusunda yapılan çalışmaların çoğunda bu maddelere benzer

maddeler “formalleşme” adı altında ele alındığı için bu tez çalışmasında da bu boyut “formalleşme” olarak tanımlanmıştır.

Açımlayıcı faktör analizinden sonra 3 boyuttan ve 23 maddeden oluşan kurumsallaşma ölçeği doğrulayıcı faktör analizi ile test edilmiştir. Bu amaçla öncelikle modelin tanımlanması gerekmektedir.

Modelin tanımlanması, yapılan analizin kuramsal bir altyapıya dayandırılmasıdır. Bu aşamada modelin tanımlanmasında kurumsallaşma konusunda geliştirilen kavramsal çerçeveden ve bu çerçeve temel alınarak gerçekleştirilen açımlayıcı faktör analizi sonuçlarından yararlanılmıştır. Bu sonuçlara uygun olarak açımlayıcı faktör analizi aşamasında belirlenen faktör yapıları path diyagramlarından yararlanılarak ölçme modeli biçiminde tasarlanmıştır. Bu amaçla kurulan ölçme modeli Şekil 4.2.’de görülmektedir. Modelde yer alan Faktör 1 (Sosyal Sorumluluk), Faktör 2 (Profesyonelleşme), Faktör 3 (Formalleşme) isimli üç faktör bağımsız (exojen) gizli (latent) değişkenleri; S1, S2, S3 vb. şekilde ifade edilen her bağımsız gizli değişkene ait birimler de bağımlı (endojen) gözlenen değişkenleri ifade etmektedir. Şekilde modele ait parametre tahminleri yer almaktadır ve şekildeki faktör ağırlıkları maksimum olabilirlik metoduna göre standardize edilmiş katsayı tahminleri olarak hesaplanmıştır. Bütün katsayılar 0,01 önem derecesinde anlamlı bulunmuştur.

Doğrulayıcı faktör analizinde gözlem değişkenlerinin ait oldukları faktörleri tek başlarına ve tam olarak değil, diğer değişkenlerle birlikte açıkladığı varsayılmakta ve bu nedenle her ilişki için bir hata payı da hesaba katılmaktadır (Schumacker, 2004: 61-75).



Şekil 4.2 Kurumsallaşma Ölçme Modeli

$\chi^2$  değerinin serbestlik derecesine oranının 3'den küçük olması kabul edilebilir uyumu göstermektedir. Kurumsallaşma ölçme modeli için bu değer  $\chi^2/sd=562.02/220=2,55$  olarak hesaplanmıştır. Diğer uyum iyiliği indeks değerleri ise RMSEA=0,059, GFI=0,90, AGFI=0,88, CFI=0,99, TLI (NNFI) =0,99, NFI=0,98 olarak hesaplanmıştır. Modele ait uyum indeksleri Tablo 4.14.'de toplu olarak gösterilmektedir.

**Tablo 4.14 Kurumsallaşma Ölçüm Modeline İlişkin Uyum İndeksleri**

Model	$\chi^2$	$\chi^2/sd$	RMSEA	GFI	AGFI	CFI	TLI	NFI
Kurumsallaşma	562,02	2,55	0,059	0,90	0,88	0,99	0,99	0,98

Uyum indekslerine ait genel kriterler karşılaştırıldığında bu çalışmaya ait değerlerin kabul edilebilir ölçüler içerisinde olduğu görülmektedir. Her faktör kendisini oluşturan soruları doğru biçimde temsil etmektedir denebilir. Bazı değerlerin kriter değerlerin çok az altında kalması örneklem boyutuyla veya modelin karmaşıklığıyla da ilişkilendirilebilir (Bone ve diğerleri, 1989: 107). Ancak bu durum ilişkinin yönü açısından bir problem olarak görülmemektedir. Sonuç olarak kurumsallaşma ölçme modeline ilişkin uyum indeksleri ve temel parametre tahminleri modelin verilerle uyum içerisinde olduğunu göstermektedir.

23 maddeye ilişkin ölçeğin fit endeksleri, madde faktör yükleri ( $\lambda$ ), t değerleri, hata varyansları ve açıklanan varyans ( $R^2$ ) ile birlikte Tablo 4.15'de değerlendirilmiştir.

**Tablo 4.15 Kurumsallaşma Madde Faktör Yükleri, t Değerleri, Hata Varyansları ve Açıklanan Varyans Değerleri**

Madde	$\lambda$	t	SE	$R^2$	Madde	$\lambda$	t	SE	$R^2$
14	0.80	20,10	0.36	0.64	7	0.80	20,01	0.36	0.64
15	0.81	20,46	0.35	0.65	8	0.83	21,29	0.30	0.70
17	0.76	18,73	0.42	0.58	9	0.81	20,24	0.35	0.65
19	0.83	21,14	0.32	0.68	10	0.83	21,04	0.32	0.68
20	0.83	21,38	0.31	0.69	11	0.30	6,21	0.91	0.88
21	0.79	19,76	0.38	0.62	12	0.80	20,02	0.36	0.64
22	0.82	21,06	0.32	0.68	13	0.78	19,39	0.39	0.61
23	0.82	20,95	0.33	0.67	1	0.87	22,55	0.24	0,76
24	0.81	20,57	0,34	0.66	2	0.89	23,15	0.21	0,79
25	0.68	16,04	0,54	0.46	3	0.90	23,77	0.19	0,81
5	0,80	19,85	0,37	0,63	4	0,79	19,59	0,37	0,63
6	0,37	7,80	0,86	0,14					

Tablo 4.15'deki doğrulayıcı faktör analizine göre, faktör yükleri ( $\lambda$ ) 0.30 ile 0.90 arasında değişmektedir. 0.10 dan yüksek değerler mükemmel değerlerdir. Eğer faktör yük değeri 0.10'dan küçükse “küçük etki”, 0.30 civarındaysa “orta etki” ve 0.50'den büyükse “büyük etki” olduğunu göstermektedir (Kline, 2005). Ayrıca tüm maddelere ilişkin t değerleri anlamlıdır. Açıklanan varyans değerleri orta değerlerdedir. Yapılan doğrulayıcı faktör analizi ölçeğin son halini 23 madde ve 3 alt boyut olarak mümkün kılmaktadır. Tüm sonuçlar bütün olarak sağlandığında, modele dahil edilen tüm maddelerin model ile uyumlu olduğu söylenebilir. Bu bulgular ifadelerin faktörler tarafından doğru açıklandığını göstermektedir ve bu sonuç ölçeğin yapı geçerliliğinin bir kanıtı olarak kabul edilebilmektedir.

Yakınsama geçerliliği için Fornell ve Larcker'a (1981) göre madde güvenilirliği, yapı güvenilirliği ve açıklanan ortalama varyans hesaplanmıştır. Ölçme modellerinde yapının birleşik güvenilirliği kullanılan başlıca ölçümlerdendir ve genellikle 0.70'den yüksek değerler kabul edilebilir (Hair ve diğerleri, 1998; Nunally, 1978). Her bir boyut için hesaplanan birleşik güvenilirlikler Tablo 4.16'da gösterilmektedir.

**Tablo 4.16 Kurumsallaşma Boyutları Yapı Güvenirliği ve AOV Değerleri**

Boyutlar	Yapı Güvenirliği	AOV
Sosyal Sorumluluk	0.945	0.634
Profesyonelleşme	0.905	0.532
Formelleşme	0.921	0.746

Yakınsama geçerliliğinin göstergelerinden biri de ortalama açıklanan varyans (AOV) hesabıdır. Bu değer 0.50'ye eşit veya bu değerden yüksek olması beklenendir (Bagozzi, 1981; Fornell ve Larcker, 1981: 46).

Kurumsallaşma boyutları arasındaki korelasyon değerleri Tablo 4.17.'de gösterilmektedir ve tüm boyutlar 0.01 düzeyinde anlamlıdır. En büyük korelasyon değeri 0,75'dir. Diğer değerler daha da düşüktür. Hem uyum indeks değerleri hem de korelasyon değerleri gerekli kriterleri sağladığı için kurumsallaşma ölçeğinde yakınsama geçerliliğinin varlığından söz edilebilmektedir.

**Tablo 4.17 Kurumsallaşma Faktörleri Arası Korelasyon Değerleri**

	Faktör 1	Faktör 2	Faktör 3
Faktör 1	1		
Faktör 2	0,75(**)	1	
Faktör 3	0,68(**)	0,61(**)	1

\*\* 0.01 düzeyinde anlamlı.

Diskriminant geçerliliği farklı yapılar arasındaki ayrışma derecesini göstermektedir. Ayrışma geçerliliği için Fornell ve Larcker (1981)'in önerdiği metodoloji kullanılmıştır. Buna göre, bir yapıya ait ortalama açıklanan varyansın o yapının diğer yapılarla arasındaki korelasyon katsayısının karesinden büyük olması (Ortalama açıklanan varyans > Kor.<sup>2</sup>) gerektiğini ortaya koymaktadır (Fornell ve Larcker, 1981: 46). Tablo 4.18.'de görülmekte olan korelasyon ve AOV değerlerine göre tüm faktörler için ayrıştırma geçerliliğinin mevcut olduğunu söyleyebiliriz.

**Tablo 4.18 Kurumsallaşma Faktörleri Arası Korelasyon ve AOV Değerleri**

(Korelasyonlar) <sup>2</sup>				
	AOV	Faktör 1	Faktör 2	Faktör 3
<b>Faktör 1</b>	0,634			
<b>Faktör 2</b>	0,532	0,75(**)		
<b>Faktör 3</b>	0,746	0,68(**)	0,61(**)	

\*\* 0.01 düzeyinde anlamlı.

#### 4.7.2.4 Entelektüel Sermaye Ölçeğinin Faktör Analizleri

Ölçeğin yapılandırılması aşamasında belirlenen 29 ifade açımlayıcı faktör analizi aracılığıyla analiz edilmiş ve entelektüel sermayeye ilişkin temel faktörler keşfedilmeye çalışılmıştır. Ölçek geliştirmeye ilişkin diğer çalışmalarda da önerildiği gibi faktör sayısına herhangi bir kısıtlama getirilmeden veri setine sosyal bilimler için istatistik veri tabanı kullanılarak temel bileşenler faktör analizi, varimax döndürme yöntemiyle uygulanmıştır (Hinkin,1995: 94). Açımlayıcı faktör analizinde bir değişkenin faktör yükünün en az 0,40 olması istenmekte, fakat aynı zamanda bir değişkenin 0,40'dan daha yüksek değerle birden fazla faktöre yüklenmesi de arzu edilmemektedir (Hinkin, 1998: 112). Elde edilen sonuçlar incelenerek 0,40'dan daha düşük faktör yüküne sahip veya 0,40'dan daha yüksek bir değerle birden fazla faktöre yüklenen sorular ölçekten çıkartılmıştır. Bu işlemler gerekli kriterler sağlanıncaya ve yazın taraması yoluyla önceden tahmin edilen boyutlara uygun bir faktör yapısı oluşuncaya kadar birkaç kez tekrar edilmiş ve toplam 11 soru ölçekten çıkartılmıştır. Sonuç olarak 18 sorudan oluşan iki faktörlü bir yapıya ulaşılmıştır (Tablo 4.19). Ulaşılan son yapının Cronbach Alpha değeri 0,960 olarak hesaplanmıştır. Bu değer iç tutarlılık açısından oldukça iyi bir düzeyi göstermektedir.

Araştırma grubunun faktör analizine uygunluğunu ortaya koymak üzere Kaiser-Mayer-Olkin (KMO) değeri hesaplanmıştır. Örneklem büyüklüğü ve maddeler arasındaki korelasyonun faktör analizine uygunluğunu ortaya koyan bu değer için .60 ve üzeri yeterli

kabul edilmektedir (Büyüköztürk, 2015: 126; Kline, 1994: 75). Çalışmada araştırma grubuna ilişkin KMO değeri 0,960 olarak belirlenmiştir. Dağılımın normallik düzeyinin faktör analizinin koşullarını karşılama durumu Barlett Testi ile incelenmiş (Büyüköztürk, 2015: 126; Kline, 1994: 75) ve 4954,430 olarak hesaplanmıştır. Elde edilen bu değer 0,000 düzeyinde istatistiki olarak anlamlı olduğu görülmüştür. Faktör analizi sonucu elde edilen 2 faktörün toplam varyansı açıklama oranı da % 66,4 düzeylerinde gerçekleşmiştir. Bu bulgular ölçek geliştirme çalışmaları açısından kabul edilebilir düzeydedir (Hinkin, 1995: 112) ve dolayısıyla araştırma grubunun açımlayıcı faktör analizine uygun olduğuna karar verilmiştir.

**Tablo 4.19 Entelektüel Sermaye Ölçeğine İlişkin Açımlayıcı Faktör Analizi Bulguları**

İfadeler	Cronbach Alpha	Açıklanan Varyans	Faktör Yükleri
<b>Faktör 1. İnsan Sermayesi</b>	<b>0,940</b>	<b>37,0</b>	
Otelimiz çalışanları bilgilidir.			,809
Otelimiz çalışanları yaratıcıdır.			,800
Otelimiz çalışanlarının yenilikçi fikirleri vardır.			,727
Otelimizin kapsamlı bir işe alım programı vardır.			,750
Otelimiz çalışanları işlerine sadıktır.			,721
Otelimiz çalışanlarının beceri ve yetenekleri yüksektir.			,756
Çalışanlarımız bu otelde çalışmaktan gurur duymaktadır.			,696
Otelimiz çalışanlarının memnuniyet düzeyi yüksektir.			,731
Otelimiz çalışanları terfi yönünden şanslıdır.			,663
Uyguladığımız eğitim programları sayesinde çalışanlarımızın yetenekleri gelişmektedir.			,750
<b>Faktör 2. Müşteri Sermayesi</b>	<b>0,920</b>	<b>29,3</b>	
Otelimizin Pazar payı rakiplerimize oranla daha yüksektir.			,808
Otelimiz hedef pazarını iyi tanır.			,790
Müşteri şikayetlerini başarıyla çözeriz.			,751
Rakiplerimize göre otelimizin marka değeri yüksektir.			,713
Rakiplerimize göre tekrar ziyaret eden müşteri oranımız yüksektir.			,707
Otelimizin müşteri memnuniyeti sürekli artış göstermektedir.			,625
Otelimiz hizmet kalitesini sürekli arttırmaktadır.			,618
Otelimiz müşterilerinin ne istediğini umursamaktadır.			,612
<b>KMO</b> → <b>0,960</b> <b>Bartlett</b> → <b>4954,430</b> <b>Toplam Açıklanan Varyans</b> <b>66,4</b>	<b>Genel Cronbah Alpha 0,960</b>		

Faktörlerden ilki incelendiğinde bir işletmede istihdam eden personelin bilgisi, becerisi, yeteneği, yenilikçi fikirlere sahip olup olmadığı, işletmeye yönelik memnuniyet düzeyleri, işletmede uygulanan terfi olanakları gibi sorulardan oluştuğu görülmektedir. Entelektüel sermaye literatürü incelendiğinde önceki çalışmalarda bu soruların işletmenin sahip olduğu maddi olmayan varlıklarından insan sermayesi unsurunu oluşturan sorular

olduğu görülmektedir. Bu nedenle bu tez çalışmasında birinci faktör insan sermayesi olarak adlandırılmıştır.

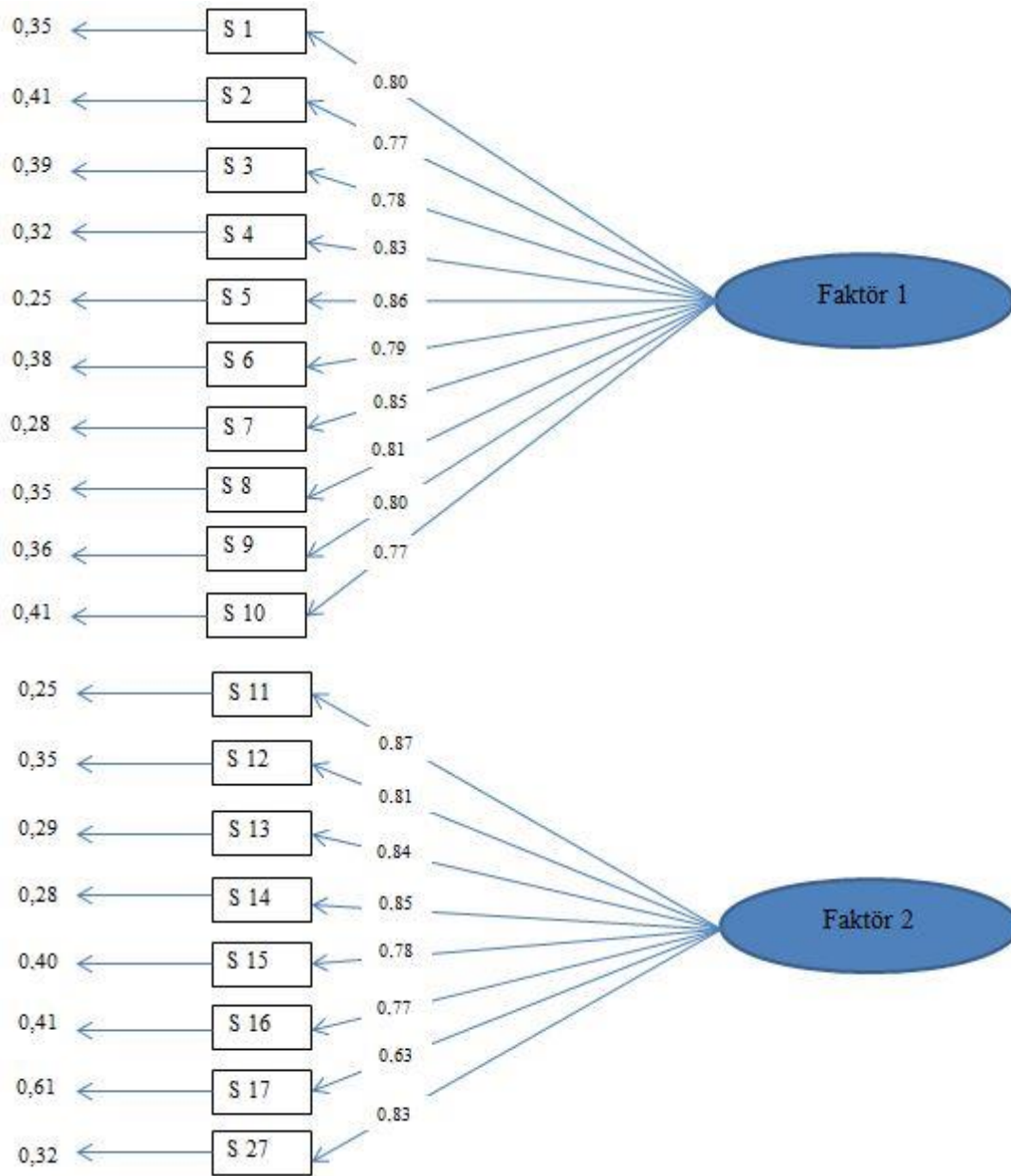
İkinci faktörün ise entelektüel sermaye literatüründe müşteri sermayesi olarak tanımlanan soruları kapsadığı görülmektedir. Bu tez çalışmasında da buradan hareketle bu faktör müşteri sermayesi olarak adlandırılmıştır.

Açımlayıcı faktör analizinden sonra 2 boyuttan ve 18 maddeden oluşan entelektüel sermaye ölçeği doğrulayıcı faktör analizi ile test edilmiştir. Bu amaçla öncelikle modelin tanımlanması gerekmektedir.

Modelin tanımlanması, yapılan analizin kuramsal bir altyapıya dayandırılmasıdır. Bu aşamada modelin tanımlanmasında kurumsallaşma konusunda geliştirilen kavramsal çerçeveden ve bu çerçeve temel alınarak gerçekleştirilen açımlayıcı faktör analizi sonuçlarından yararlanılmıştır. Bu sonuçlara uygun olarak açımlayıcı faktör analizi aşamasında belirlenen faktör yapıları path diyagramlarından yararlanılarak ölçme modeli biçiminde tasarlanmıştır. Bu amaçla kurulan ölçme modeli Şekil 4.3.'de görülmektedir. Modelde yer alan Faktör 1 (İnsan Sermayesi) ve Faktör 2 (Müşteri Sermayesi) isimli iki faktör bağımsız (exojen) gizli (latent) değişkenleri; S1, S2 vb. şekilde ifade edilen her bağımsız gizli değişkene ait birimler de bağımlı (endojen) gözlenen değişkenleri ifade etmektedir. Şekilde modele ait parametre tahminleri yer almaktadır ve şekildeki faktör ağırlıkları maksimum olabilirlik metoduna göre standardize edilmiş katsayı tahminleri olarak hesaplanmıştır. Bütün katsayılar 0,01 önem derecesinde anlamlı bulunmuştur.

Doğrulayıcı faktör analizinde gözlem değişkenlerinin ait oldukları faktörleri tek başlarına ve tam olarak değil, diğer değişkenlerle birlikte açıkladığı varsayılmakta ve bu nedenle her ilişki için bir hata payı da hesaba katılmaktadır (Schumacker, 2004: 61-75).





Şekil 4.3 Entelektüel Sermaye Ölçme Modeli

$\chi^2$  değerinin serbestlik derecesine oranının 3'den küçük olması mükemmel uyumu göstermektedir. Amaç karşıtı davranışlar ölçme modeli için bu değer  $\chi^2/sd=321.36/126=2,55$  olarak hesaplanmıştır. Diğer uyum iyiliği indeks değerleri ise RMSEA=0,059, GFI=0,93, AGFI=0,90, CFI=0,99, TLI (NNFI) =0,99, NFI=0,99 olarak hesaplanmıştır. Modele ait uyum indeksleri Tablo 4.20'de toplu olarak gösterilmektedir.

Tablo 4.20 Entelektüel Sermaye Ölçüm Modeline İlişkin Uyum İndeksleri

Model	$\chi^2$	$\chi^2/sd$	RMSEA	GFI	AGFI	CFI	TLI	NFI
Entelektüel Sermaye	321,36	2,55	0,059	0,93	0,90	0,99	0,99	0,99

Uyum indekslerine ait genel kriterler karşılaştırıldığında bu çalışmaya ait değerlerin kabul edilebilir ölçüler içerisinde olduğu görülmektedir. Her faktör kendisini oluşturan soruları doğru biçimde temsil etmektedir denebilir. Bazı değerlerin kriter değerlerin çok az altında kalması örneklem boyutuyla veya modelin karmaşıklığıyla da ilişkilendirilebilir (Bone ve diğerleri, 1989:107). Ancak bu durum ilişkinin yönü açısından bir problem olarak görünmemektedir. Sonuç olarak entelektüel sermaye ölçme modeline ilişkin uyum indeksleri ve temel parametre tahminleri modelin verilerle uyum içerisinde olduğunu göstermektedir.

18 maddeye ilişkin ölçeğin fit endeksleri, madde faktör yükleri ( $\lambda$ ), t değerleri, hata varyansları ve açıklanan varyans ( $R^2$ ) ile birlikte Tablo 4.21’de değerlendirilmiştir.

**Tablo 4.21 Entelektüel Sermaye Madde Faktör Yükleri, t Değerleri, Hata Varyansları ve Açıklanan Varyans Değerleri**

Madde	$\lambda$	T	SE	$R^2$	Madde	$\lambda$	T	SE	$R^2$
1	0.80	20.26	0.35	0.64	10	0.77	18.92	0.41	0.60
2	0.77	18.89	0.41	0.60	11	0.87	22.74	0.25	0.76
3	0.78	19.47	0.39	0.61	12	0.81	20.36	0.35	0.66
4	0.83	21.11	0.32	0.69	13	0.84	21.72	0.29	0.71
5	0.86	22.68	0.25	0.74	14	0.85	22.03	0.28	0.73
6	0.79	19.68	0.38	0.63	15	0.78	19.21	0.40	0.61
7	0.85	22.00	0.28	0.73	16	0.77	18.94	0.41	0.60
8	0.81	20.39	0.35	0.66	17	0.63	14.39	0.61	0.40
9	0.80	20.00	0.36	0.64	27	0.83	21.03	0.32	0.69

Tablo 4.21.’deki doğrulayıcı faktör analizine göre, faktör yükleri ( $\lambda$ ) 0.63 ile 0.87 arasında değişmektedir. 0.10 dan yüksek değerler mükemmel değerlerdir. Eğer faktör yük değeri 0.10’dan küçükse “küçük etki”, 0.30 civarındaysa “orta etki” ve 0.50’den büyükse “büyük etki” olduğunu göstermektedir (Kline, 2005). Ayrıca tüm maddelere ilişkin t değerleri anlamlıdır. Açıklanan varyans değerleri orta değerlerdedir. Yapılan doğrulayıcı faktör analizi ölçeğin son halini 18 madde ve 2 alt boyut olarak mümkün kılmaktadır. Tüm sonuçlar bütün olarak sağlandığında, modele dahil edilen tüm maddelerin model ile uyumlu olduğu söylenebilir. Bu bulgular ifadelerin faktörler tarafından doğru açıklandığını ve ölçeğin yapı geçerliliğinin bir kanıtı olarak kabul edilebilir.

Yakınsama geçerliliği için Fornell ve Larcker’a (1981) göre madde güvenilirliği, yapı güvenilirliği ve açıklanan ortalama varyans hesaplanmıştır. Ölçme modellerinde yapının birleşik güvenilirliği kullanılan başlıca ölçümlerdedir ve genellikle 0.70’den yüksek değerler

kabul edilebilirdir (Hair ve diğerleri, 1998; Nunally, 1978). Her bir boyut için hesaplanan birleşik güvenilirlikler Tablo 4.22’de gösterilmektedir.

**Tablo 4.22 Entelektüel Sermaye Boyutları Yapı Güvenirliği ve AOV Değerleri**

Boyutlar	Yapı Güvenirliği	AOV
İnsan Sermayesi	0.949	0.651
Müşteri Sermayesi	0.934	0.641

Yakınsama geçerliliğinin göstergelerinden biri de ortalama açıklanan varyans (AOV) hesabıdır. Bu değerin 0.50’ye eşit veya bu değerden yüksek olması beklenendir (Bagozzi, 1981; Fornell ve Larcker, 1981: 46).

Entelektüel sermaye boyutları arasındaki korelasyon değerleri Tablo 4.23.’de gösterilmektedir ve tüm boyutlar 0.01 düzeyinde anlamlıdır. En büyük korelasyon değeri 0,78’dir. Hem uyum indeks değerleri hem de korelasyon değerleri gerekli kriterleri sağladığı için entelektüel sermaye ölçeğinde *yakınsama geçerliliğinin* varlığından söz edilebilmektedir.

**Tablo 4.23 Entelektüel Sermaye Faktörleri Arası Korelasyon Değerleri**

	Faktör 1	Faktör 2
Faktör 1	1	
Faktör 2	0,787(**)	1

\*\* 0.01 düzeyinde anlamlı.

Diskriminant geçerliliği farklı yapılar arasındaki ayrışma derecesini göstermektedir. Ayrışma geçerliliği için Fornell ve Larcker (1981)’in önerdiği metodoloji kullanılmıştır. Buna göre, bir yapıya ait ortalama açıklanan varyansın o yapının diğer yapılarla arasındaki korelasyon katsayısının karesinden büyük olması (Ortalama açıklanan varyans>Kor.<sup>2</sup>) gerektiğini ortaya koymaktadır (Fornell ve Larcker, 1981: 46). Tablo 4.24.’de görülmekte olan korelasyon ve AOV değerlerine göre tüm faktörler için ayrıştırma geçerliliğinin mevcut olduğunu söyleyebiliriz.

**Tablo 4.24 Entelektüel Sermaye Faktörleri Arası Korelasyon ve AOV Değerleri**

(Korelasyonlar) <sup>2</sup>			
	AOV	Faktör 1	Faktör 2
Faktör 1	0,651		
Faktör 2	0,641	0,619(**)	

\*\* 0.01 düzeyinde anlamlı.

#### 4.7.2.5 Rekabet Gücü Ölçeğinin Faktör Analizleri

Tablo 4.25’de rekabet gücü ölçeğine ilişkin güvenilirlik katsayıları ve tek faktör varyans açıklama oranları verilmiştir. Tek faktörlü bir ölçek olan rekabet gücü ölçeğinin iç tutarlık değeri olan Cronbach’s Alpha değerinin 0,909 olduğu görülmektedir. Tek faktörlü ölçeklerde açıklanan varyans %30 ve daha fazla olması yeterli görülebilir (Büyüköztürk, 2015). Rekabet gücü ölçeğinin tek faktör varyans açıklama oranı %65 olarak ölçülmüştür.

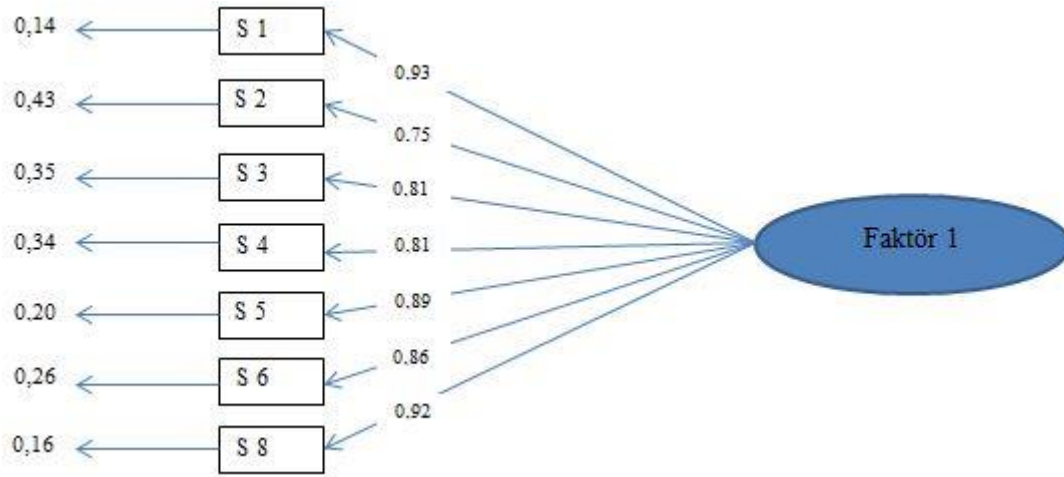
**Tablo 4.25 Rekabet Gücü Ölçeğine İlişkin Açıklayıcı Faktör Analizi Bulguları**

İfadeler	Cronbach Alpha	Açıklanan Varyans	Faktör Yükleri
<b>Faktör 1. Rekabet Gücü</b>	<b>0,909</b>	<b>0,65</b>	
Karımız rakiplerimize göre yüksektir.			,800
Gelirimiz rakiplerimize göre yüksektir.			,815
Finansal durumumuz rakiplerimize oranla güçlüdür.			,771
Pazar payımız yüksektir.			,794
Ürün ve hizmet kalitemiz yüksektir.			,816
Müşteri memnuniyetimiz yüksektir.			,824
Otelimizin itibarı yüksektir.			,814

Açıklayıcı faktör analizinden sonra 1 boyuttan ve 7 maddeden oluşan rekabet gücü ölçeği doğrulayıcı faktör analizi ile test edilmiştir. Bu amaçla öncelikle modelin tanımlanması gerekmektedir.

Modelin tanımlanması, yapılan analizin kuramsal bir altyapıya dayandırılmasıdır. Bu aşamada modelin tanımlanmasında rekabet gücü konusunda geliştirilen kavramsal çerçeveden ve bu çerçeve temel alınarak gerçekleştirilen açıklayıcı faktör analizi sonuçlarından yararlanılmıştır. Bu sonuçlara uygun olarak açıklayıcı faktör analizi aşamasında belirlenen faktör yapıları path diyagramlarından yararlanılarak ölçme modeli biçiminde tasarlanmıştır. Bu amaçla kurulan ölçme modeli Şekil 4.4’de görülmektedir. Şekilde modele ait parametre tahminleri yer almaktadır ve şekildeki faktör ağırlıkları maksimum olabilirlik metoduna göre standardize edilmiş katsayı tahminleri olarak hesaplanmıştır. Bütün katsayılar 0,01 önem derecesinde anlamlı bulunmuştur.

Doğrulayıcı faktör analizinde gözlem değişkenlerinin ait oldukları faktörleri tek başlarına ve tam olarak değil, diğer değişkenlerle birlikte açıkladığı varsayılmakta ve bu nedenle her ilişki için bir hata payı da hesaba katılmaktadır (Schumacker, 2004: 61-75).



**Şekil 4.4 Rekabet Gücü Ölçme Modeli**

$\chi^2$  değerinin serbestlik derecesine oranının 3'den küçük olması mükemmel uyumu göstermektedir. Rekabet gücü ölçme modeli için bu değer  $\chi^2/sd=16.89/6=2,81$  olarak hesaplanmıştır. Diğer uyum iyiliği indeks değerleri ise RMSEA=0,064, GFI=0,99, AGFI=0,95, CFI=1,00, TLI (NNFI) =0,99, NFI=1,00 olarak hesaplanmıştır. Modele ait uyum indeksleri Tablo 4.26.'da toplu olarak gösterilmektedir.

**Tablo 4.26 Rekabet Gücü Ölçüm Modeline İlişkin Uyum İndeksleri**

Model	$\chi^2$	$\chi^2/sd$	RMSEA	GFI	AGFI	CFI	TLI	NFI
Rekabet Gücü	16.89	2,81	0,064	0,99	0,95	1,00	0,99	1,00

Uyum indekslerine ait genel kriterler karşılaştırıldığında bu çalışmaya ait değerlerin kabul edilebilir ölçüler içerisinde olduğu görülmektedir.

7 maddeye ilişkin ölçeğin fit endeksleri, madde faktör yükleri ( $\lambda$ ), t değerleri, hata varyansları ve açıklanan varyans ( $R^2$ ) ile birlikte Tablo 4.27.'de değerlendirilmiştir.

**Tablo 4.27 Rekabet Gücü Madde Faktör Yükleri, T Değerleri, Hata Varyansları ve Açıklanan Varyans Değerleri**

Madde	$\lambda$	T	SE	$R^2$	Madde	$\lambda$	t	SE	$R^2$
1	0.93	22,43	0.14	0.87	5	0.89	20,62	0.20	0.79
2	0.75	17,31	0.43	0.57	6	0.86	21,31	0.26	0.74
3	0.81	17,39	0.35	0.66	8	0.92	23,50	0.16	0.85
4	0.81	16,01	0.34	0.66					

Tablo 4.27'deki doğrulayıcı faktör analizine göre, faktör yükleri ( $\lambda$ ) 0.75 ile 0.93 arasında değişmektedir. 0.10 dan yüksek değerler mükemmel değerlerdir. Eğer faktör yük değeri 0.10'dan küçükse “küçük etki”, 0.30 civarındaysa “orta etki” ve 0.50'den büyükse “büyük etki” olduğunu göstermektedir (Kline, 2005). Ayrıca tüm maddeler ilişkin t değerleri anlamlıdır. Açıklanan varyans değerleri orta değerlerdedir. Yapılan doğrulayıcı faktör analizi ölçeğin son halini 7 madde ve 1 boyut olarak mümkün kılmaktadır. Tüm sonuçlar bütün olarak sağlandığında, modele dahil edilen tüm maddelerin model ile uyumlu olduğu söylenebilir. Bu bulgular ifadelerin faktörler tarafından doğru açıklandığını ve ölçeğin yapı geçerliliğinin bir kanıtı olarak kabul edilebilir.

#### **4.8 Araştırma Bulguları**

Bu başlık altında Antalya'da faaliyet gösteren dört ve beş yıldızlı konaklama işletmesi yöneticilerinden toplanmış 446 anketle yapılan veri analizi sonucu elde edilen bulgular yer almaktadır. Sırasıyla demografik değişkenlere ilişkin bulgular, rekabet gücü, kurumsallaşma ve entelektüel sermaye ilişkisi, rekabet gücü ile kurumsallaşma bileşenleri ilişkisi ve rekabet gücü ile entelektüel sermaye bileşenleri ilişkisine yönelik geliştirilen hipotezler doğrusal regresyon analizi ile test edilerek, bulgular rapor edilmektedir.

##### **4.8.1 Demografik Değişkenler ile İlgili Bulgular**

Bu çalışmada belirlenen araştırma hipotezlerinin testleri kapsamında ankete katılan Antalya'da faaliyet gösteren dört ve beş yıldızlı konaklama işletmeleri yöneticilerine ilişkin frekans ve yüzde dağılımları Tablo 4.28 yardımı ile aşağıda gösterilmiştir.

Tablo 4.28 Ankete Katılan Yöneticilere İlişkin Demografik Bulgular

Cinsiyet	Frekans	% (Yüzde)	Yaş	Frekans	% (Yüzde)
Kadın	123	27,6	21-30	78	17,5
Erkek	323	72,4	31-40	195	43,8
<b>Toplam</b>	<b>446</b>	<b>100</b>	41-50	139	31,2
			50 ve Üstü	33	7,4
Eğitim Durumu	Frekans	% (Yüzde)	Toplam	446	100
İlköğretim	20	4,5			
Lise	130	29,1	Departman	Frekans	% (Yüzde)
Önlisans	77	17,3	Genel Müdür	79	17,8
Lisans	186	41,7	Genel Müdür Yard.	14	3,1
Yüksek Lisans	30	6,7	Önbürü	51	11,5
Doktora	3	0,7	İnsan Kaynakları	46	10,3
<b>Toplam</b>	<b>446</b>	<b>100</b>	Muhasebe	38	8,5
			Mutfak	19	4,3
İşletmenin Türü	Frekans	% (Yüzde)	F & B	33	7,4
Ulusal Zincir	217	48,7	Satın Alma-Depolama	22	4,9
Uluslararası Zincir	71	15,9	Teknik Servis	21	4,7
Bağımsız	158	35,4	Toplantı-Ziyafet	4	0,9
<b>Toplam</b>	<b>446</b>	<b>100</b>	Kat Hizmetleri	28	6,3
			Kalite	15	3,4
İşl. Çalışma Süresi	Frekans	% (Yüzde)	Güvenlik	21	4,7
1 Yıdan Az	66	14,8	Müşteri İlişkileri	12	2,7
1-3 Yıl	103	23,1	Bilgi İşlem	10	2,2
3-5 Yıl	102	22,9	Animasyon	6	1,3
5-7 Yıl	49	11,0	Satış-Pazarlama	26	5,8
7-9 Yıl	27	6,1	<b>Toplam</b>	<b>446</b>	<b>100</b>
9 Yıdan Fazla	99	22,2			
<b>Toplam</b>	<b>446</b>	<b>100</b>			

Tablo 4.28’de görüldüğü üzere ankete katılan yöneticilerin % 27,6’sı (123) Kadın ve %72,4’ü (323) Erkektir. Yaş gruplarına bakıldığında, ankete katılan yöneticilerin %17,5’inin (78) 21-30 yaş arasında, %43,8’inin (195) 31-40 yaş arasında, 31,2’sinin (139) 41-50 yaş arasında, 7,4’ünün (33) de 50 ve üstü yaşlarında olduğu görülmektedir. Katılımcıların eğitim durumlarına bakıldığında %4,5’inin (20) ilköğretim, %29,1’inin (130) lise, %17,3’ünün (77) Önlisans, %41,7’sinin (186) Lisans, %6,7’sinin (30) Yüksek Lisans, %0,7’sinin (3) Doktora mezunu olduğu görülmektedir.

Araştırmaya katılanların çalışma kapsamında aynı işletmede çalışma süresi, çalıştıkları işletmenin türü ve çalıştıkları pozisyonun önem arz etmesi gerekçesiyle bu verilere de ihtiyaç duyularak ankete dahil edilmiştir. Verilerin sonuçlarına bakıldığında araştırmaya katılan yöneticilerin çalıştığı konaklama işletmelerinin %48,7’sinin (217) Ulusal Zincir, %15,9’unun (71) Uluslararası Zincir, %35,4’ünün (158) de Bağımsız İşletme olduğu görülmektedir. Bu yöneticilerin aynı işletmede çalışma süresine bakıldığında ise %14,8’inin (66) 1 yıldız az süredir, %23,1’inin (103) 1-3 yıldır, %22,9’unun (102) 3-5 yıldır, %11’inin (49) 5-7 yıldır, %6,1’inin (27) 7-9 yıldır, %22,2’sinin (99) 9 yıldan fazla süredir aynı işletmede çalıştığı

görülmektedir. Bu yöneticilerin işletmede çalıştıkları departmanlara bakıldığında ise %17,8'inin (79) Genel Müdür, %3,1'inin (14) Genel Müdür Yardımcısı, %11,5'inin (51) Önbüro, %10,3'ünün (46) İnsan Kaynakları, %8,5'inin (38) Muhasebe, %4,3'ünün (19) Mutfak, %7,4'ünün (33) F&B, %4,9'unun (22) Satınalma ve Depolama, %4,7'sinin (21) Teknik Servis, %0,9'unun (4) Toplantı-Ziyafet, %6,3'ünün (28) Kat Hizmetleri, %3,4'ünün (15) Kalite, %4,7'sinin (21) Güvenlik, %2,7'sinin (12) Müşteri İlişkileri, %2,2'sinin (10) Bilgi İşlem, %1,3'ünün (6) Animasyon, %5,8'inin (26) Satış Pazarlama bölümünde görev aldığı görülmektedir.

#### 4.8.2 Araştırmanın Hipotezlerinin Sınanması

Araştırma hipotezlerinin sınanması için regresyon analizi kullanılmıştır. Regresyon analizi, aralarında ilişki olan iki ya da daha fazla değişkenden birinin bağımlı değişken, diğerlerinin bağımsız değişken olarak ayrımı ile aralarındaki ilişkinin bir matematiksel eşitlik ile açıklanması sürecini anlatır. Regresyon analizinde;

- a) Bir bağımlı değişken ve bir bağımsız değişken var ise bu yönetime basit regresyon analizi denilmektedir.
- b) Bir bağımlı değişken ve iki ya da daha fazla bağımsız değişken var ise bu yönetime çoklu regresyon analizi denilmektedir.
- c) İki ya da daha fazla bağımlı değişken ile yapılan analize ise çok değişkenli regresyon analizi denilmektedir.

Regresyon analizinde değişkenler arasındaki ilişki doğrusal ise doğrusal regresyon analizi, doğrusal değil ise doğrusal olmayan (eğrisel) regresyon analizi olarak isimlendirilir. Regresyon analizinin amaçları dört noktada açıklanabilir (Büyüköztürk, 2015: 91):

1. Bağımlı değişken ile bağımsız değişken ya da değişkenler arasındaki ilişkiyi regresyon eşitliği ile açıklamak.
2. Regresyon modelinin bilinmeyen parametreleri tahmin edildiğinde, bağımsız değişken ya da değişkenlerin bilinen değerleri için bağımlı değişken alacağı değeri tahmin etmek.
3. Bağımsız değişkenin ya da değişkenlerin bağımlı değişkende gözlenen değişmelerin ne kadarını açıkladıklarını, determinasyon katsayısı ile belirlemek.
4. Bağımsız değişken ya da değişkenlerin bağımlı değişkeni anlamlı bir şekilde yordayıp yordayamadıklarını; birden fazla bağımsız değişken var ise bunların bağımlı değişken üzerindeki görece önemliliklerini saptamak.



Çoklu regresyon analizi, bağımlı değişkenle ilişkili olan iki ya da daha çok bağımsız değişkene dayalı olarak, bağımlı değişkenin tahmin edilmesine yönelik bir analiz türüdür. Çoklu regresyon analizi, bağımsız değişkenler tarafından bağımlı değişkende açıklanan toplam varyansın yorumlanmasına, açıklanan varyansın istatistiksel anlamlılığına, bağımsız değişkenlerin istatistiksel olarak anlamlılığına ve bağımsız değişkenler ile bağımlı değişken arasındaki ilişkinin yönüne ilişkin yorum yapma olanağı vermektedir (Büyüköztürk, 2015 s.98).

Konaklama işletmeleri yöneticilerinin rekabet gücü algısı ile kurumsallaşma ve entelektüel sermaye arasındaki doğrusal ilişkileri test etmek, rekabet gücü algısındaki değişimin ne kadarının kurumsallaşma ve entelektüel sermaye tarafından açıklanabildiğini araştırmak ve değişkenler arasındaki ilişkiyi matematiksel olarak ifade etmek amacıyla çoklu doğrusal regresyon analizi yapılmıştır. Çoklu doğrusal regresyon analizi için matematiksel model, n tane yordayıcı değişken için aşağıdaki şekilde yazılabilir:

$$Y=a+b_1X_1+b_2X_2+\dots+b_nX_n$$

Çoklu regresyon analizinde eğimler ( $b_i$ ), diğer değişkenler sabit tutulduğunda o bağımsız değişkendeki birim artışa karşılık bağımlı değişkendeki değişim miktarını gösterir. Burada kurumsallaşma ve entelektüel sermaye ölçeği ortalamaları bağımsız değişken, rekabet gücü bağımlı değişken olarak ele alınmıştır. Yapılan regresyon analizi ile hipotez  $H_1$  test edilmiştir. Analiz sonucunda elde edilen bulgular Tablo 4.29'da özetlenmektedir.

**Tablo 4.29 Kurumsallaşma ve Entelektüel Sermayenin Rekabet Gücüne Etkisi**

<i>Rekabet Gücü</i>	<i><math>\beta</math> Katsayısı</i>	<i>t-değeri</i>	<i>P</i>
<i>Kurumsallaşma</i>	<i>0,113</i>	<i>1,884,</i>	<i>,000**</i>
<i>Entelektüel Sermaye</i>	<i>0,683</i>	<i>11,365</i>	<i>,000**</i>

$R^2=0,611$   $F=311,321$   $p=,000**$ ,  $**p<0,01$

Yapılan çoklu doğrusal regresyon analizi sonuçları incelendiğinde modelin anlamlı ( $F=311,321$   $p=,000$ ) olduğu görülmektedir. Regresyon katsayılarının anlamlılığına işaret eden t istatistikleri; kurumsallaşma ( $t=1,884$ ;  $p<0,05$ ) ve entelektüel sermaye ( $t=11,365$ ;  $p<0,05$ ) için anlamlıdır. Standardize edilmiş  $\beta$  katsayıları incelendiğinde, rekabet gücünü yordayan en önemli faktörün konaklama işletmelerinin sahip olduğu entelektüel sermayesi olduğu görülmektedir ( $\beta=0,683$ ). Yöneticiler konaklama işletmelerinin rekabet gücünü açıklamada sahip oldukları entelektüel sermayenin önemli olduğu algısına sahiptirler. Regresyon modeline göre konaklama işletmeleri yöneticileri kurumsallaşma ile rekabet gücü ilişkisinin

düşük olduğu algısına sahiptirler ( $\beta=0,113$ ). Bulunan regresyon modeline göre bağımsız değişkenlerin (kurumsallaşma ve entelektüel sermaye) bağımlı değişkeni (rekabet gücü) açıklama oranı olan  $R^2$  değeri 0,61 olarak hesaplanmıştır. Bu sonuç, kurumsallaşma ve entelektüel sermayenin konaklama işletmelerinin rekabet gücünü açıklamada son derece önemli olduğunu göstermektedir (%61,1). Bu sonuçlar  $H_1$  hipotezini desteklemektedir.

Gerçekleştirilen tez çalışmasının öncelikli amacına uygun olarak konaklama işletmelerinde kurumsallaşma boyutlarını belirlemek amacıyla gerçekleştirilen faktör analizi sonucunda elde edilen boyutlar (sosyal sorumluluk, profesyonelleşme ve formalleşme) ile konaklama işletmeleri yöneticileri algılarındaki rekabet gücü arasındaki ilişkiyi test etmek için çoklu doğrusal regresyon analizi gerçekleştirilmiştir. Çoklu doğrusal regresyon analizi için matematiksel model, n tane yordayıcı değişken için aşağıdaki şekilde yazılabilir:

$$Y=a+b_1X_1+b_2X_2+\dots+b_nX_n$$

Çoklu regresyon analizinde eğimler ( $b_i$ ), diğer değişkenler sabit tutulduğunda o bağımsız değişkendeki birim artışa karşılık bağımlı değişkendeki değişim miktarını gösterir. Burada sosyal sorumluluk, profesyonelleşme ve formalleşme olarak sıralanan kurumsallaşma bileşenleri bağımsız değişken, algılanan rekabet gücü bağımlı değişken olarak ele alınmış, böylelikle değişkenler arasındaki doğrusal ilişkileri test etmek, yöneticilerin algılarındaki rekabet gücündeki değişimin ne kadarının kurumsallaşma bileşenleri tarafından açıklanabildiğini araştırmak, ve değişkenler arasındaki ilişkiyi matematiksel olarak ifade etmek amacıyla çoklu doğrusal regresyon analizi yapılmıştır. Yapılan regresyon analizi ile hipotez  $H_{2a}$ ,  $H_{2b}$  ve  $H_{2c}$  test edilmiştir. Analiz sonucunda elde edilen bulgular Tablo 4.30. 'da özetlenmektedir.

**Tablo 4.30 Kurumsallaşma Bileşenlerinin Rekabet Gücüne Etkisi**

<i>Rekabet Gücü</i>	<i><math>\beta</math> Katsayısı</i>	<i>t-değeri</i>	<i>P</i>
<i>Sosyal Sorumluluk</i>	0,487	13,773,	,000**
<i>Profesyonelleşme</i>	0,457	12,924	,000**
<i>Formalleşme</i>	0,231	6,530	,000**

$R^2=0,499$   $F=132,936$   $p=,000**$ ,  $**p<0,01$

Yapılan çoklu doğrusal regresyon analizi sonuçları incelendiğinde modelin anlamlı ( $F=132,936$ ;  $p<0,05$ ) olduğu görülmektedir. Regresyon katsayılarının anlamlılığına işaret eden t istatistikleri; sosyal sorumluluk ( $t=13,773$ ;  $p<0,05$ ), profesyonelleşme ( $t=12,924$ ;  $p<0,05$ ) ve formalleşme ( $t=6,530$ ;  $p<0,05$ ) için anlamlıdır. Gerçekleştirilen çalışmada

konaklama işletmelerinde kurumsallaşmayı tanımlamak için ele alınan söz konusu üç boyut ile konaklama işletmeleri yöneticilerinin algıladıkları rekabet gücü arasındaki ilişkilerinin, istatistiksel olarak anlamlı ( $p < 0,05$ ) olduğu söylenebilir.

Bağımsız değişkenlerin (sosyal sorumluluk, profesyonelleşme ve formalleşme) bağımlı değişken olan rekabet gücünü açıklama oranı olan  $R^2$  değeri 0,49 olarak hesaplanmıştır. Bu sonuç, algılanan rekabet gücündeki değişimin %49'unun, kurumsallaşma bileşenlerinden sosyal sorumluluk, profesyonelleşme ve formalleşme ile açıklandığını göstermektedir.

Standardize edilmiş  $\beta$  katsayıları incelendiğinde, rekabet gücünü yordayan en önemli kurumsallaşma faktörünün sosyal sorumluluk olduğu göze çarpmaktadır ( $\beta=0,487$ ). Göreceli olarak profesyonelleşmenin de en az sosyal sorumluluk kadar önemli olduğu göze çarpmaktadır ( $\beta=0,457$ ). Yöneticiler konaklama işletmelerinin formalleşme düzeyinin rekabet gücünü açıklamada sınırlı etkisinin olduğu algısına sahiptirler ( $\beta=0,231$ ). Yapılan çoklu doğrusal regresyon analizi sonuçlarına göre  $H_{2a}$ ,  $H_{2b}$  ve  $H_{2c}$  kabul edilmiştir.

Konaklama işletmelerinde entelektüel sermaye boyutlarını belirlemek amacıyla gerçekleştirilen faktör analizi sonucunda elde edilen boyutlar (insan sermayesi ve müşteri sermayesi) ile konaklama işletmeleri yöneticileri algılarındaki rekabet gücü ilişkisini test etmek için çoklu doğrusal regresyon analizi gerçekleştirilmiştir. Çoklu doğrusal regresyon analizi için matematiksel model, n tane yordayıcı değişken için aşağıdaki şekilde yazılabilir:

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + \dots + b_nX_n$$

Çoklu regresyon analizinde eğimler ( $b_i$ ), diğer değişkenler sabit tutulduğunda o bağımsız değişkendeki birim artışa karşılık bağımlı değişkendeki değişim miktarını gösterir. Burada insan sermayesi ve müşteri sermayesi olarak belirlenen entelektüel sermaye bileşenleri bağımsız değişken, algılanan rekabet gücü bağımlı değişken olarak ele alınmıştır. Böylelikle değişkenler arasındaki doğrusal ilişkileri test etmek, yöneticilerin algılarındaki rekabet gücündeki değişimin ne kadarının entelektüel sermaye bileşenleri tarafından açıklanabildiğini araştırmak ve değişkenler arasındaki ilişkiyi matematiksel olarak ifade etmek amaçlanmıştır. Yapılan regresyon analizi ile hipotez  $H_{3a}$  ve  $H_{3b}$  test edilmiştir. Analiz sonucunda elde edilen bulgular Tablo 4.31. 'de özetlenmektedir.

**Tablo 4.31 Entelektüel Sermaye Bileşenlerinin Rekabet Gücüne Etkisi**

<i>Rekabet Gücü</i>	<i>β Katsayısı</i>	<i>t-değeri</i>	<i>P</i>
<i>İnsan Sermayesi</i>	0,378	14,512	,000**
<i>Müşteri Sermayesi</i>	0,755	28,999	,000**

R<sup>2</sup>=0,712 F=524,999 p=,000\*\*  
\*\*p<0,01

Yapılan çoklu doğrusal regresyon analizi sonuçları incelendiğinde modelin anlamlı (F=524,999; p<0,05) olduğu görülmektedir. Regresyon katsayılarının anlamlılığına işaret eden t istatistikleri; insan sermayesi (t=14,512; p<0,05) ve müşteri sermayesi (t=28,999; p<0,05) için anlamlıdır. Gerçekleştirilen çalışmada konaklama işletmelerinde entelektüel sermayeyi tanımlamak için ele alınan söz konusu iki boyut ile konaklama işletmeleri yöneticilerinin algıladıkları rekabet gücü arasındaki ilişkilerin, istatistiksel olarak anlamlı (p<0,05) olduğu söylenebilir.

Bağımsız değişkenlerin (insan sermayesi ve müşteri sermayesi) bağımlı değişken olan rekabet gücünü açıklama oranı, yani R<sup>2</sup> değeri 0,712 olarak hesaplanmıştır. Bu sonuç, algılanan rekabet gücündeki değişimin %71,2'sinin, entelektüel sermaye bileşenlerinden insan sermayesi ve müşteri sermayesi ile açıklandığını göstermektedir. Başka bir deyişle; entelektüel sermaye boyutları olan insan sermayesi ve müşteri sermayesinin birlikte rekabet gücünün %71,2'sini açıkladığı görülmektedir.

Standardize edilmiş β katsayıları incelendiğinde, rekabet gücünü yordayan en önemli entelektüel sermaye bileşeninin (β=0,755) müşteri sermayesi olduğu göze çarpmaktadır. Konaklama işletmelerinde entelektüel sermayeyi tanımlamak için diğer bir faktör olarak belirlenen insan sermayesinin rekabet gücü üzerindeki etkisi ise β=0,378 olarak belirlenmiştir.

Bu sonuçlardan hareketle konaklama işletmelerinde entelektüel sermayeyi tanımlamak adına tespit edilen insan sermayesi ve müşteri sermayesi boyutlarının birlikte, yönetici algılarındaki rekabet gücünü %71,2'sini açıkladığı söylenebilmektedir. Göreceli olarak müşteri sermayesinin rekabet gücünü yordamada insan sermayesi boyutundan daha önemli olduğu göze çarpmaktadır. Yapılan çoklu doğrusal regresyon analizi sonuçlarına göre H<sub>3a</sub> ve H<sub>3b</sub> kabul edilmiştir.

Aşağıda araştırma hipotezleri ve hipotezlerin kabul-red durumları Tablo 4.32 aracılığı ile bir arada gösterilmiştir.

Tablo 4.32 Hipotez Test Sonuçları

Hipotezler	Kabul	Red
<b>H<sub>1</sub></b> : Konaklama işletmelerinde kurumsallaşma, entelektüel sermaye ve rekabet gücü arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır.	X	
<b>H<sub>2</sub></b> : Konaklama işletmelerinde kurumsallaşma boyutları ile yöneticilerin algıladıkları rekabet gücü arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır.	X	
<b>H<sub>2a</sub></b> : Sosyal sorumluluk ile konaklama işletmesi yöneticilerinin algıladıkları rekabet gücü arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır.	X	
<b>H<sub>2b</sub></b> : Profesyonelleşme ile konaklama işletmesi yöneticilerinin algıladıkları rekabet gücü arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır.	X	
<b>H<sub>2c</sub></b> : Formalleşme ile konaklama işletmesi yöneticilerinin algıladıkları rekabet gücü arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır.	X	
<b>H<sub>3</sub></b> : Konaklama işletmelerinde entelektüel sermaye boyutları ile yöneticilerin algıladıkları rekabet gücü arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır.	X	
<b>H<sub>3a</sub></b> : İnsan sermayesi ile konaklama işletmesi yöneticilerinin algıladıkları rekabet gücü arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır.	X	
<b>H<sub>3b</sub></b> : Müşteri sermayesi ile konaklama işletmesi yöneticilerinin algıladıkları rekabet gücü arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır.	X	

## SONUÇ

Bu çalışmada konaklama işletmelerinde kurumsallaşma, entelektüel sermaye ve rekabet gücü ilişkisi Antalya’da faaliyet gösteren dört ve beş yıldızlı konaklama işletmesi yöneticilerinin bakış açılarıyla değerlendirilmiştir. Araştırma sonuçları kurumsallaşma ve entelektüel sermayenin konaklama işletmesi yöneticilerinin algılarına göre rekabet gücü üzerinde anlamlı ve pozitif etkisinin olduğunu göstermektedir.

Kurumsallaşma ve entelektüel sermayenin farklı sektörlerde farklı bakış açıları ile ele alınıp, ağırlıklı olarak örgütsel ve finansal performans konusu ile değerlendirildiği görülmektedir (Wu, Lee ve Wang, 2012). Araştırmacılar kurumsal yönetim ve entelektüel sermayenin örgüt performansı üzerinde pozitif ve anlamlı etkisinin olduğunu belirtmişlerdir. Ayrıca örgüt performansının işletmelerin rekabet gücü elde etmesi ve sürdürülmesinde önemli bir ön koşul olduğunun önemine de değinerek örgüt performansı ve rekabetin ayrılmaz ikili olduğunun altını çizmeye çalışmışlardır.

Hiç şüphesiz ki yoğun rekabet ortamında dinamizme ayak uydurmak için konaklama işletmeleri açısından kurumsallaşma önemli bir yere sahiptir. Konaklama işletmeleri yapısal özelliği gereği yüksek sermaye ile kurulabilmektedir ve buna bağlı olarak karlılık oranı da yüksek düzeyde gerçekleşebilmektedir. Karlılığı yüksek seyreden işletmelerin de büyüme yönünde adım atabilmesiyle daha esnek ve dinamik bir yapıya bürünerek kurumsallaşabildiği bilinmektedir.

Tavşancı (2009) işletmelerin kurumsallaşma düzeylerinin rekabet gücü üzerindeki etkisini belirlemek için gerçekleştirdiği çalışması sonucunda; kurumsallaşma düzeyinin artması ile birlikte rekabet gücünün de arttığı sonucuna ulaşmıştır. Apaydın (2007) kurumsallaşmanın örgütsel ve finansal performansı etkilediği, dolayısıyla da işletmelere rekabet avantajı sağladığını ortaya koymuştur. Benzer şekilde konuyu finansal performans bakış açısı ile ele alan Baraz (2006) çalışmasında kurumsallaşma sürecini tamamlayabilen işletmelerin yabancı sermayeli ortak bulmak ve uygun fiyata fon sağlamak konularında sıkıntıya düşmediklerini belirtmiştir. Demirkan (2008) ise çalışmasında kurumsallaşmış işletmelerin bu süreci tamamlayamayan işletmelere göre finansal sorunlarını aşmalarının daha kolay olduğunu bulgulayarak, rekabet avantajı elde etmek için söz konusu işletmelerin bu süreci tamamlaması önerisinde bulunmuştur.

Kurumsallaşma sürecini tamamlayan işletmelerin değişime daha kolay ayak uydurabildiği, bu süreci tamamlayamayan işletmelerin ise rakiplerine karşı ayakta durmak konusunda çok da başarılı olamadıkları bilinen bir gerçek olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu

değişim ise işletmelerin çağımız gereklerine uygun sistemi kurarak işletme yapıları ile bütünleşmesi ile mümkün olabilmektedir. Bunun için de konaklama işletmesi yönetim pozisyonunda çalışanların işletmenin kültürüne ve yapısına uygun prosedürleri oluşturması işletmeyi geleceğe taşıyabilmesi için gereklilikler arasında yerini almaktadır. Konaklama işletmeleri emek yoğun sektörler arasında yer almakta ve alanda gerçekleştirilen çalışmalarda kurumsallaşan işletmelerde insan kaynağının daha etkin kullanıldığı görülmektedir. Böylelikle performansın artacağı ve işletmelerin rekabet gücünün de bu durumdan pozitif anlamda nasibini alacağı öngörüsü yapılabilir.

Kurumsallaşma ve rekabet gücü arasındaki ilişkinin ayrıntılı irdelenebilmesi için kurumsallaşmayı oluşturan unsurların (sosyal sorumluluk, profesyonelleşme ve formalleşme) rekabet gücü ile ilişkisinin incelenmesi uygun görülmüştür. Söz konusu unsurların rekabet gücü ile ilişkisini kapsayan analiz sonuçlarına bakıldığında; sosyal sorumluluk, profesyonelleşme ve formalleşme ile rekabet gücü arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür. Sosyal sorumluluk unsuru yönetici algılarında rekabet gücünü en fazla yordayan değişken olarak karşımıza çıkmıştır. Profesyonelleşme de en az sosyal sorumluluk kadar rekabet gücünü etkilerken, formalleşmenin rekabet gücünü en az etkileyen unsur olduğu görülmüştür.

Kurumsallaşma kavramının en çok sosyal sorumluluk kavramı ile ele alındığı dikkat çekmektedir. Kurumsal sosyal sorumluluk çalışmaları kurumsal yönetim konusunun vazgeçilmez unsurudur ve en önemli ayağını oluşturmaktadır (Jamali, Safieddine ve Rabbath, 2008). Özellikle konu faaliyetlerinin kapsamının insan ve çevre unsuru tarafından belirlendiği konaklama işletmeleri olduğu zaman rekabet gücü bağlamında sosyal sorumluluk çalışmalarının önemi tartışma bile kabul etmeyecektir. Çünkü işletmenin gerçekleştireceği sosyal sorumluluk çalışmaları hem müşteriler hem de kurum çalışanları açısından büyük önem arz etmektedir. Günümüzün küresel dünyasında talebin yönünü belirleyen iç ve dış müşteriler tercihlerini sadece konaklama işletmesinin sunduğu hizmetin fiyatı ve kalitesine göre değil, o ürün ve hizmeti sunan konaklama işletmesinin sosyal sorumluluk faaliyetlerini de dikkate alarak bütünleşik bir yaklaşım içerisinde gerçekleştirmektedir.

Konaklama işletmesi müşterileri bakış açısına göre konaklama işletmelerinin gerçekleştirdikleri sosyal sorumluluk çalışmaları davranış niyetlerini etkilemektedir (Su, Huang, Veen ve Chen, 2014). Araştırmacılar söz konusu işletmelerin kurumsal sosyal sorumluluk çalışmalarına verdikleri önemin kurumsal itibar üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğunu belirtmişlerdir. Ayrıca kurumsal anlamda iyi bir imaja sahip olan işletmelerin

müşterilerin sadakat derecesini etkilediği ve bu durumun ağızdan ağıza reklam yöntemi ile iyi bir pazarlama stratejisi olarak değerlendirilmesi gerekliliğinin önemine de değinmişlerdir.

Kitle iletişim araçlarının gelişmesi müşterilerin her gün benzer hizmeti sunan konaklama işletmelerinden birçok mesaj almasına ve dolayısıyla tercihlerinde ayırt etme güçlüğü yaşamasına yol açmıştır. Müşteriler tercihlerini artık hizmetin kendilerine katacağı değer ve en önemlisi markanın yarattığı imajı da göz önüne alarak gerçekleştirmektedir. Konaklama işletmelerinin yarattıkları imaj müşterileri ile duygusal bağ kurmasında en önemli araçlardan bir tanesidir ve duygusal bağın kurulmasında en etkili araç da toplum çıkarlarını gözeten sosyal sorumluluk çalışmalarıdır. İmaj marka değerinin ön adımıdır. Markalaşmış işletmeler toplum nezdinde saygın bir yere sahip olmakta ve oluşturdukları marka değeri ile fiyat rekabeti karşısında rakiplerine karşı kendilerini daha avantajlı konuma getirmektedirler.

Toplum nezdinde markalaşmış işletmeler toplumsal sorunlara karşı daha duyarlıdır ve sorunlara çözüm üretecek faaliyetler onlar için önemlidir. Toplum bakış açısı ile en önemli sorunların başında ise çevreyi koruma konusu gelmektedir. Konaklama işletmeleri için uygulamada sosyal sorumluluk çalışmalarının ön adımını “yeşil turizme duyarlılık” unusunun oluşturduğu görülmektedir. Söz konusu işletmeler bu başlık altındaki faaliyetleri yerine getirerek hem çevreye duyarlı olduklarını göstermeye çalışmakta, hem de maliyet yönünden avantaja geçmeye çalışmaktadırlar. Böylelikle çevreye duyarlı işletmeler olarak marka değerine sahip olmaktadır. Markalaşma da beraberinde söz konusu işletmelerin faaliyetlerini yasalara uygun olarak gerçekleştirmeyi, faaliyetlerinde şeffaf, tutarlı ve etik olmayı, hesap verebilirlik konusunda dürüst adımlarla yollarına devam etme sorumluluğunu getirmektedir. Çalışkan ve Ünüsan’a göre ekonomik, yasal, etik ve gönüllülük esasına dayanan sosyal sorumluluk faaliyetleri konaklama işletmesi çalışanlarının iş tatminini ve işte kalma niyetini pozitif anlamda etkilemektedir. Bu tez çalışmasında da konaklama işletmesi yöneticilerinin bakış açısına göre tutarlılık, şeffaflık ve hesap verebilirlik unsurlarının sosyal sorumlulukları olarak görülmesi olağan bir sonuç olarak karşımıza çıkmıştır.

You ve arkadaşlarının da çalışmalarında belirttiği gibi (2013) çalışan bakış açısına göre istihdam edildikleri işletmelerin gerçekleştirdikleri sosyal sorumluluk çalışmaları işten duydukları tatminlerini, işlerinden aldıkları doyum ve işe bağlılık derecelerini etkilemektedir. Müşteri memnuniyeti ve hizmet kalitesi felsefesi ile faaliyetlerine devam eden konaklama işletmeleri için, rakiplerine göre fark yaratarak rekabet avantajı elde edebilmelerinin insan sermayesi ile sağlanabileceği gerçeği karşısında istihdam ettikleri personellerinin işlerine bağlı olmaları ve tatmin duymaları işletmenin verimliliğini arttıracak,



verimliliğin artması ile de örgütsel performans olumlu yönde etkilenecektir. Performansı yüksek olan işletmeler için rekabet avantajı elde edebilmeleri de istenen bir durum olarak karşımıza çıkacaktır.

Konaklama işletmelerinin gerçekleştirdikleri sosyal sorumluluk faaliyetleri istihdam edilen personel üzerinde olumlu etki yaratmasının yanında, profesyonel personelin işletmeye çekilmesinde de önemli bir role sahiptir. Çünkü konaklama işletmeleri için profesyonelleşme hizmet kalitesini önemli derecede etkilemektedir Lee (2014). Araştırmacıya göre profesyonel çalışanlar müşteri ihtiyaçlarını daha kolay algılamakta ve yerine getirme konusunda daha istekli ve yapıcı olmaktadır. Bu durumda rekabete giden yolun hem iç hem de dış müşteriden geçtiğinin, müşteriye giden yolun da güvenden geçtiğinin bilincinde olan konaklama işletmeleri yöneticilerinin, bünyelerinde profesyonel çalışanları istihdam etme çabalarına önem vermesi gerekliliği üzerinde durulması gereken konular arasında yerini almaktadır. Hiç kuşkusuz ki kadrosunda profesyonel kişileri istihdam eden işletmelerde verimlilik daha fazladır. Verimliliğin yüksek olduğu işletmelerin de rekabet gücünün yüksek olacağı yazında öngörüler arasındadır.

Konaklama işletmeleri profesyonelleri işletmeye çekmek kadar işletmede tutmak konusunda da titiz davranmaktadırlar. Çünkü işletmeden ayrılan her bir personel maliyet kalemi olarak ele alınmaktadır. Ancak mevsimlik çalışma şartlarında personel devir hızının düşük çıkması da zor olan olasılıklar arasındadır. Ayrıca yıllarını bu sektöre vermiş profesyonel yöneticiler için karar alma sürecinde tam yetki ve sorumluluk sahibi olamadıkları, patron işletmelerinde cesaretlerini kaybederek işletmeden uzaklaşma eğilimi sergiledikleri de sorunsal olarak bilinmektedir. Bu konulara çözüm getiremeyen konaklama işletmeleri için, işten ayrılan personelin boşluğunun işletmeye uğratacağı maliyetin asgari düzeye indirgenmesine giden yol çözüm olabilecektir. Söz konusu konaklama işletmelerinde görev, yetki ve sorumlulukların yazılı hale getirilerek biçimsel bir yapının oluşturulması ile, yani iyi oluşturulmuş ve benimsenmiş formalleşme unsuru sayesinde işe yeni başlayan personelin iş tanımını çerçevesinde işine kolaylıkla adapte olabileceği ihtimali göz önüne alınabilir.

Biçimsel yapının hizmet sektörü çalışanlarının işe yabancılaştığını bulgulayan çalışmalar mevcuttur (Arches, 1991). Bu tez çalışmasında da konaklama işletmesi yöneticileri algılarına göre formalleşmenin rekabet gücü üzerinde etkisinin olmasına rağmen sosyal sorumluluk ve profesyonelleşme unsurlarına göre çok da önem arz etmediği görülmektedir. Söz konusu işletme yöneticileri ile çalışma çerçevesinde gerçekleştirilen yüz yüze görüşmelerde formalleşmeyi “işletmede katı, kuralcı bir yapının oluşturulması” şeklinde tanımladıkları görülmüştür. Oysa formalleşmenin amacı katı kuralcı bir yapı çerçevesinde

çalışanların yaratıcılık ve yenilikler konusunda katı sınırlarla çevrelenmesi değildir. Aksine işgörenin iş tanımı ve gereklerinin yazılı hale getirilmesidir. Böylelikle çalışanı muallakta bırakmamayı amaçlamaktadır. Formel yapının yaratıcılık ve yenilikçilik üzerinde olumsuz etkilerinin olduğu konusu halen tartışılmaya devam etmektedir. Çünkü Ağdelen ve Erkut (2008)'un çalışmalarında olduğu gibi formalizasyon ve beraberinde getirdiği standardizasyonun insan kaynakları performansını olumlu yönde etkilediğini destekleyen çalışmalar da mevcuttur.

Bu durumda mevsimlik çalışma koşullarında personel istihdam etmek, profesyonelleri işletmede tutmak ve motive ederek verimliliklerini artırmak sorunsalı ile karşı karşıya kalan konaklama işletmeleri yöneticileri için - “formalleşme personeli işe uyumlaştırır mı?”- sorusuna verecekleri yanıt, belki de kavramı daha iyi tanımlarını sağlayacak ve işletmelerini rekabet konusunda avantajlı konuma getirecek bir ışık yakmalarını sağlayacaktır. Faaliyetlerinin kapsamının insan sermayesine dayandığı konaklama işletmeleri yöneticileri için formalleşme unsurunun çok da iyi bilinmediği algılarına göre gerçekleştirilen çalışma sonucunda da açıkça gözler önüne serilmiştir öngörüsünde bulunularak, bu yönde yapıcı formalleşme çalışmalarına ağırlık vermeleri önerisinde bulunulabilir.

Özellikle son yıllarda ülkemizin turizm kentleri arasında ilk sırayı alan Antalya'da konaklama işletmelerinin sayılarında ve niteliklerinde hızlı bir artış meydana gelmiştir. Fiziksel anlamda aynı nitelik ve özelliklere sahip dört ve beş yıldızlı konaklama işletmelerinin sektördeki pastadan paylarını almaları ise daha da zorlaşmış, rekabetin şiddetini artırmıştır. Sektör yöneticileri yönetim, organizasyon, yapı, süreç gibi konularda iyileştirmeye gitmenin artık rekabet avantajı elde etme hususunda yeterli olmadığı hususu üzerinde durmaya başlamışlardır. Rekabet gücünün elde edilmesinin ön koşulu üstün organizasyonel performansın sağlanmasından geçmektedir (Kanıbir, 2004). Araştırmacıya göre organizasyonel performansı en üst düzeye taşıyacak faktörler üzerine yapılan araştırma sonuçları ilk sırada entelektüel sermayenin yer aldığını göstermektedir. Ayrıca araştırmacı süreçlerin en akılcı biçimde şekillendirilerek, etkinliğe giden yolda gerekli uygulamaların geliştirilmesinde kilit noktanın organizasyon üyelerinin beyin gücü olduğu ve üstün organizasyonel performansa ancak böyle bir anlayışla ulaşılabileceğinin altını çizmeye çalışmıştır. Sürdürülebilir rekabet gücü de bu anlayışın temel bir sonucu olacaktır.

Konaklama işletmeleri yapısal özelliği dolayısıyla ne kadar teknolojiyi takip etmek zorunda olsa da bu işletmelerde faaliyetler insan kaynağı ağırlıklı olarak gerçekleştirilmektedir. Bir konaklama işletmesinde müşteri memnuniyetini sağlayan en önemli unsur hizmet kalitesidir ve hizmet kalitesinin belirleyicilerine baktığımızda entelektüel

sermayenin ön sıralarda yerini aldığını görmekteyiz. Sektörde başarıyı yakalamak isteyen işletmeler rakiplerine göre sahip oldukları entelektüel sermayelerini daha etkin kullanarak üstün hizmet kalitesini rekabette belirleyici strateji haline getirmelidirler. Çünkü entelektüel sermaye işletmelerin finansal performansını, örgütsel performansını ve piyasa değerini olumlu yönde etkilemekte ve rekabet avantajı sağlayarak, bunu sürdürülebilir kılmalarında bir ön koşul olarak belirlemektedir.

Riahi-Belkaoui (2003) entelektüel sermayenin firmaların finansal performansına etkisini ele aldığı çalışması sonucunda entelektüel sermayenin finansal performans üzerinde önemli derecede etkisinin olduğu sonucuna ulaşmıştır. Aynı şekilde Chen, Cheng ve Hwang (2005) çalışmaları sonucunda entelektüel sermayenin işletmelerin finansal performansı ve sermaye piyasası değeri üzerinde olumlu etkisi olduğunu bulgulayarak, yatırımcılara entelektüel sermayeye yaptıkları yatırımın izleyen yıllarda firmalarını büyümeye götürebileceği önerisinde bulunmuşlardır. Ling (2011)'in yoğun rekabet ortamına maruz kalan işletmeleri baz alarak gerçekleştirdiği çalışması sonucunda entelektüel sermayenin firma performansı üzerinde önemli etkisinin olduğunu ve küresel yenilik, küresel pazarlama bağlamında da girişimlerini arttırdığını belirtmesi de bu çalışmaları destekler niteliktedir. Aynı şekilde Abdullah ve Sofian (2012) ile Belkaoui (2003) çalışmaları sonucunda entelektüel sermayenin işletmelerin performansı üzerinde pozitif ve anlamlı etkisi olduğu sonucuna ulaşırken, Tseng ve Goo (2005) ile Nawaz (2014) çalışmaları sonucunda entelektüel sermayenin firmaların piyasa değeri üzerinde pozitif ve anlamlı etkisi olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Ayrıca çalışmalarında entelektüel sermayenin rekabet gücü üzerindeki önemine de değinmişlerdir. Görüldüğü gibi alan yazında entelektüel sermayenin işletmelerin örgütsel performansı, finansal performansı ve piyasa değerini etkilediğini ve dolayısıyla bu unsurların da rekabet gücü üzerinde pozitif etkiler yaratacağını gösteren farklı sektörlerde gerçekleştirilen birçok çalışma mevcuttur.

Bu tez çalışmasında entelektüel sermaye ve rekabet gücü arasındaki ilişkinin daha ayrıntılı incelenmesi için entelektüel sermayeyi tanımlayan unsurların rekabet gücü ile ilişkisi de ele alınmıştır. Entelektüel sermaye ağırlıklı olarak insan sermayesi, yapısal sermaye ve müşteri sermayesi olarak ele alınmaktadır. Bu çalışmada yöneticilerin bakış açısı ile entelektüel sermayeyi tanımlayan boyutlar müşteri sermayesi ve insan sermayesi olarak belirlenmiştir. Konaklama işletmesi yöneticileri entelektüel sermayeyi tanımlamak için yapısal sermayenin önemli olmadığı algısına sahiptirler. Konaklama işletmeleri hizmet sektöründe faaliyet gösterdiği için müşteriler ve işletmeleri bünyesinde istihdam ettikleri insan gücü unsuru onlar için daha büyük önem arz etmektedir.

Yapısal sermaye alan yazında örgütün alt yapı taşı olarak ele alınmakta ve her örgütün kendisine has süreçlerini, prosedürlerini, felsefesini ve kültürel yapısını kapsayan işletimsel sistemi olarak değerlendirilmektedir. Bu açıdan bakıldığında aslında yapısal sermayenin kurumsallaşma unsurlarından formalleşme unsuru ile bağdaştığı görülmektedir. Yukarıda da değinildiği üzere burada yönetici algılarına göre yapısal sermayenin mevsimlik çalışma koşullarında işgören devir hızının yüksek seyretmesi olumsuzluğu altında çalışanlarına benimsetilmesi mümkün olmayacaktır. Dolayısıyla Nawaz (2014) ile Kurgun ve Akdağ (2013) 'ın da çalışmalarında belirttiği gibi yapısal sermaye işletmenin finansal performansı üzerinde etkili olmayacak ya da örgütsel performansı yok denecek düzeyde etkileyerek, rekabette stratejik unsur olarak ele alınmayacaktır.

Bununla birlikte müşteri sermayesinin insan sermayesi unsuruna göre rekabet gücünü yordamada daha fazla etkiye sahip olduğu bulgulanmıştır. Bontis (1998) entelektüel sermaye ve örgüt performansı arasındaki ilişkiyi belirlemek için gerçekleştirdiği çalışma neticesinde entelektüel sermaye unsurlarından müşteri sermayesinin örgüt performansı ile yüksek düzeyde ilişkisinin var olduğuna değinerek, yapısal sermaye ve insan sermayesinin daha düşük düzeyde ilişkisi olduğunu belirtmiştir. Akdağ (2012) ise Akdeniz Bölgesinde faaliyet gösteren otel işletmeleri örnekleminde gerçekleştirdiği çalışmasında entelektüel sermayeyi tanımlamak için ele aldığı insan sermayesi, yapısal sermaye ve müşteri sermayesinin örgüt performansı üzerindeki etkisini belirlemek istediği çalışmasında, örgüt performansı üzerinde en fazla etkiye sahip olan unsurun müşteri sermayesi olduğunu belirtmiştir.

Konu yaşamsal faaliyet için rekabet zorunluluğu olduğunda ve bu noktada yaşam koşullarının bilincinde olan konaklama işletmeleri yönetici bakış açısında “müşteri veli nimettir” atasözünün benimsendiğinin görülmesi çok da şaşırtıcı değildir. Bu sonuç göstermektedir ki, söz konusu işletmeler yaşamlarını devam ettirmek için müşterilerine kendilerini vazgeçilmez bir unsur olarak benimsetmek zorundadır. Bu nedenle geldiğimiz noktada değişken istek ve beklentilere sahip olan, doyumsuzluk noktasında memnuniyeti arayan müşteri kitlesi karşısında beklentilere yanıt vermek kendileri için en önemli konular arasında yerini almaktadır. Bunun yanı sıra araştırma bulguları göstermektedir ki, bu istek ve beklentileri yerine getirebilmek noktasında üstün hizmet kalitesini sağlayacak olan kişiler yine işletmenin sahip olduğu insan sermayesidir.

Finansal anlamda güçlü olan işletmelerin büyüyebildikleri, büyüme yönünde adım atan işletmelerin kurumsallaşma yönünde adım atmasının daha kolay olduğu, bu süreci tamamlayan işletmelerin de toplum nezdinde iyi bir itibar, imaj ve marka değerine sahip olduğu, marka değerinin ise rakiplerine göre fiyat avantajı sağlayarak rekabet avantajı

sağladığı değinilen bir gerçektir. Bu noktada konaklama işletmeleri yöneticileri için rekabette üstünlük sağlamanın ön koşulu, H.S. Rodrigues, G. P. Rodrigues ve Cranfield (2014) ‘ün de çalışmalarında değindiği gibi, müşteri sermayesini tanımlayan her bir unsurun finansal performans üzerinde pozitif anlamda etkiye sahip olduğunun bilinmesi ve söz konusu unsurun müşteri olduğu zaman rekabet bağlamında öncelikli sırada karşımıza çıktığının bilinmesidir.

İnsan sermayesinin temelinde sahip olunan bilgi birikimi ve yaratıcılık unsurları ön plana çıkmaktadır. Hizmet sektörü içinde faaliyet gösteren konaklama işletmelerinde ortak bir amaç doğrultusunda önceden tanımlanan görevler işbirliği içerisinde yerine getirilmektedir. Dolayısıyla insan sermayesi unsurunun yoğun bilgi birikimini ve yaratıcılığı gerektiren endüstri işletmelerine göre konaklama işletmelerinde yönetici bakış açısına göre müşteri sermayesine göre ikinci planda yer alması beklenen bir sonuçtur.

Bu tez çalışmasında kurumsallaşma ve entelektüel sermayenin rekabet gücü ile ilişkisi bir arada ele alınmaya çalışılmıştır. Çünkü söz konusu değişkenler farklı sektörlerde ele alınmış, aynı sektörde ele alınsa da farklı örneklem grubunda rekabet gücüne etkisi irdelenmeye çalışılmış ve genelde örgütsel ve finansal performans ile ele alınarak, bu unsurların rekabet gücü ile ilişkisine atıfta bulunularak konunun değerlendirilmeye çalışıldığı görülmüştür. Konaklama işletmesi yöneticileri bakış açısına göre kurumsallaşma ve entelektüel sermayenin rekabet gücü üzerindeki etkisini aynı örneklem grubunda sorgulayan herhangi bir çalışmaya ise mevcutta rastlanmamıştır. O nedenle bu çalışma araştırmacı tarafından sektör için geliştirilen ölçek ile karşılaştırmalı olarak kurumsallaşma ve entelektüel sermayenin söz konusu işletme yöneticileri algılarına göre rekabet gücü üzerindeki etkisinin ele alınmasını sağlamıştır.

Konaklama işletmesi yöneticilerinin bakış açısına göre söz konusu unsur rekabet olduğu zaman entelektüel sermaye kurumsallaşmaya göre açık ara farkla önem arz etmektedir. Antalya’da faaliyet gösteren dört ve beş yıldızlı konaklama işletmelerini ele aldığımızda bir kısmının sadece yüksek sezonda faaliyet gösterdiği, bir kısmının düşük sezonda faaliyetlerini sürdürmek için üçüncü yaş turizmine yöneldiği, bir kısmının da kongre, konferans gibi etkinliklerle faaliyetlerini sürdürmeye çalıştığı, bu durumun da bölgeler arasında değişiklik gösterdiğini bilmekteyiz. Bu çalışmada verilerin yüz yüze toplanması aşamasında yöneticilerle gerçekleştirilen görüşmelerden de bilindiği gibi mevsimlik çalışma koşullarında faaliyet gösteren konaklama işletmelerinde kurumsallaşmaya önem verecek profesyonel bir bakışın hâkim olmadığına tanıklık edilmiştir. Bununla birlikte yöneticiler mevsimlik çalışma koşulları içinde faaliyet gösterecek de kendilerini diğer işletmelerden üstün kılacak unsurun sahip oldukları entelektüel sermayeleri olduğunun bilincindedirler.

Bu çalışma konaklama işletmelerinde kurumsallaşma, entelektüel sermaye ve rekabet gücü ilişkisini Antalya’da faaliyet gösteren dört ve beş yıldızlı konaklama işletmeleri özelinde değerlendirmiştir. Söz konusu ilişkide kurumsallaşma ve entelektüel sermayenin rekabet gücü üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğu, ancak entelektüel sermayenin bu ilişkide kurumsallaşmaya göre daha da önemli olduğu bulgulanmıştır. Ayrıca konaklama işletmesi yöneticileri bakış açısına göre; kurumsallaşma unsurlarından sosyal sorumluluk, entelektüel sermaye unsurlarından da müşteri sermayesi unsuru rekabet gücü üzerinde diğer unsurlara göre çok daha fazla öneme sahiptir. Buradan hareketle:

Yöneticilere konaklama işletmelerinde rekabet gücüne ilişkin gerçekleştirecekleri çalışmalarda kurumsallaşma ve entelektüel sermaye unsurlarını çok iyi analiz etmeleri önemle vurgulanabilir. Hizmet temelli faaliyetlerin gerçekleştiği konaklama işletmesi yöneticilerine; ortak bir amaç doğrultusunda gerçekleştirilecek kurumsallaşma çalışmaları ve entelektüel sermayeye verilecek önemin bu işletmelerin rekabet gücü üzerinde etkili olacağı öngörüsünde bulunmanın faydalı olacağı önemle bildirilmesi gereken husustur. Ayrıca bu çalışma sonuçları göstermektedir ki; yöneticiler kurumsallaşma ve entelektüel sermaye unsurlarını aslında derinlemesine çok da iyi tanımamaktadır. Bu kavramlar ve unsurlarının ne anlam içerdiğinin bilinmesi, rekabet için geleceğe adım atacakları noktada avantaj sağlayacaktır.

Alanda çalışma yapan bilim insanlarına ise bu bulgulardan hareketle; “sosyal sorumluluk” ve “müşteri sermayesi” konularına öncelikle önem vermelerinin yanında, kurumsallaşmayı ve entelektüel sermayeyi çok da iyi tanımamaları ve pratikte nasıl uygulayacaklarını bilmedikleri öngörüsünden hareketle öncelikli amaçlarını bu yönde oluşturmaları önerilebilir. Ayrıca kurumsallaşma, entelektüel sermaye ve rekabet gücü ilişkisine yönelik gelecekte gerçekleştirilecek çalışmaların farklı turistik destinasyonlarda daha farklı sonuçlar vermesi olasıdır. Bununla birlikte konaklama işletmelerinde farklı departmanlar bazında gerçekleştirilecek bir çalışmada farklı sonuçlara ulaşmak da olasıdır. Konunun daha derinlemesine analiz edilebilmesi için aile işletmesi kapsamına giren ve aile işletmesi kapsamına girmeyen işletmeler ile ulusal ve uluslararası konaklama işletmeleri arasında yapılacak kıyaslamalar kurumsallaşma, entelektüel sermaye ve rekabet gücü araştırmalarına katkı sağlayacaktır. Öte yandan hizmet sektörü ve sanayi sektörü arasında yapılacak kıyaslamalar ile kurumsallaşma, entelektüel sermaye ve rekabet gücü ilişkilerinin analizlerinin yapılması da konu hakkında daha verimli çıktılara ulaşılmasını sağlayacaktır.

## KAYNAKÇA

- Abdullah, D. F. ve Sofian, S. (2012) “The Relationship between Intellectual Capital and Corporate Performance”, The 2012 International Conference on Asia Pacific Business Innovation & Technology Management, *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 40: 537 – 541.
- Acar, D. ve Dalğar, H., (2005), “Entelektüel Sermayenin Ölçülmesinde Muhasebe Bilgi Sisteminin Katkısı”, *Muhasebe ve Denetime Bakış Dergisi*: 23-40.
- Adler, P. S. And Borys, B. (1996). “Two Types of Bureaucracy: Enabling and Coercive” *Administrative Science Quarterly*, 41: 61-89.
- Ağca, V. ve Tunçer, E. (2006) “Çok Boyutlu Performans Değerleme Modelleri ve Bir Balanced Scorecard Uygulaması” *Afyon Kocatepe Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi* VIII(1): 173-193.
- Ağdelen, Z. ve Erkut, H. (2008) “Firma Kurumsal ve Yönetmelik Özelliklerinin İnsan Kaynakları Yönetimi Üzerindeki Etkisinin Analizi” *GAU J. Soc. & Appl. Sci.*, 3(6): 37-55.
- Ahmad, S. B. ve Mushraf, A. M. “The Relationship between Intellectual capital and Business Performance: An empirical study in Iraqi industry”, 2011 International Conference on Management and Artificial Intelligence, *IPEDR* vol.6: 104-109.
- Ak, B. G., (2008) “Aile İşletmelerinin Kurumsallaşmasında Gelecek Nesillerin Eğitiminin Rolü”, T. C. İstanbul Kültür Üniversitesi 3. Aile İşletmeleri Kongresi Kitabı, (18 – 19 Nisan 2008), İstanbul, 91-99.
- Akdağ, G. (2012) Otel İşletmelerinde Entelektüel Sermaye ve Örgüt Performansı İlişkisi: Akdeniz Bölgesindeki Dört ve Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı Turizm İşletmeciliği Programı, Mersin.
- Akıncı, S. (2006). Elektronik Hizmet Kalitesi ve Hizmet Telafi Kalitesinin İnternet Bankacılık Hizmetlerine Uyarlanması. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.
- Aksoy, U. A. ve Çabuk, A., (2006) “Kobi’lerdeki Toplam Kalite Yönetimi Uygulamalarının Kurumsallaşma Üzerindeki Etkileri”, *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 9(16), (12, 2006): 39-57.
- Aktan, C. C. (2007) “Kurumsal Sosyal Sorumluluk: İşletmeler ve Sosyal Sorumluluk” İGİAD Yayınları, İstanbul,. Editör: Coşkun Can Aktan.

- Aktan, C. C. ve Börü, D., (2007) Kurumsal Sosyal Sorumluluk: İşletmeler ve Sosyal Sorumluluk” İGİAD Yayınları, İstanbul, Editör: Coşkun Can Aktan.
- AKTOB, (2014). Akdeniz Turistik Otelciler ve İşletmeciler Birliği: Turizm İstatistikleri. <http://www.aktob.org.tr/> (erişim tarihi: 07.11.2014).
- Akyüz, Ö. F. 2005 “İnsan ve Bilgi Ekseninde Entelektüel Sermayenin Etkin Yönetimi” THY Arşivi, Cem Ofset.
- Akyüz, Y. (2013) “Methods for Measuring of Intellectual Capital: An Application of Ceramics Sector Companies Listed in Borsa Istanbul (BIST)”, International Journal of Business and Social Science 4(11); September 2013: 151-160.
- Alkış, H. ve Temizkan, V. (2010) “İşletmelerin Kurumsallaşma Düzeylerinin Belirlenmesi: (Haddehaneler) Karabük Demir-Çelik Sektörü Örneği” .Ekonomik Yaklaşım Dergisi, 21(76), 73-92.
- Al-Musalli, M. A. K. and Ismail, K. N. I. K. (2012) Corporate Governance, Bank Specific Characteristics, Banking Industry Characteristics, And Intellectual Capital (Ic) Performance Of Banks In Arab Gulf Cooperation Council (Gcc) Countries “Asian Academy Of Management Journal Of Accounting And Finance, Vol. 8 (Supp. 1), 115–135.
- Alp, A. ve Kılıç, S. (2014) Kurumsal Yönetim Nasıl Yönetilmeli? İstanbul: Doğan Kitabevi.
- Alpay G., Bodur M., Yılmaz C., Çetinkaya S. ve Arıkan L. (2008). Performance Implications Of Institutionalization Process In Family-Owned Businesses: Evidence From An Emerging Economy. Journal of World Business.43(4): 435-448
- Altunışık, R. (2009) Turizm İşletmelerinde Pazarlamannın Temelleri ve İki Farklı Pencereden Pazarlama Yönetimi: Üretici ve Tüketici Bakış Açısı, C. Avcıkurt (Ed.), Ş. Demirkol (Ed.), B. Zengin (Ed.) Turizm İşletmelerinin Pazarlanmasında 7P ve 7C içinde (s.7-47). İstanbul: Değişim Yayınları.
- Altunoğlu, A. E. ve Demir, N., (2012) “Konaklama İşletmelerinde Entelektüel Sermaye Bileşenlerinin İncelenmesi: Kuşadası Örneği”, Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 26(2): 297-312.
- Ana Britannica, (1990) Cilt:18.
- Anadol, G. Y. (2007). Endüstriyel Müşterilerin Satış Sonrası Hizmet Beklenti Boyutlarının Belirlenmesi: Ticari Araçlar Üzerine Bir Ölçek Geliştirme Uygulaması. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Hacettepe Üniversitesi SBE İşletme Anabilim Dalı, Ankara.



- Apaydın, F. (2007). Örgütler Kurumsallaşma ve Adaptif Yeteneklerin Pazarlama Eylemlerine ve Örgütsel Performansa Etkileri. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Gebze İleri Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze.
- Apaydın, F. (2009) Kurumsal Teori ve İşletmelerin Kurumsallaşması, C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 10(1): 1-22.
- April, K. A., Bosma, P. And Deglon, D. A. (2003) “IC measurement and reporting: establishing a practice in SA mining”, Journal of Intellectual Capital, 4(2),: 165-180.
- Aramburu, N., Saenz, J. ve Blanco, C. (2013) “Structural Capital, Innovation Capability, and Company Performance in Technology-Based Colombian Firms” International Conference on Intellectual Capital, Knowledge Management & Organizational Learning, January 1: 20-29.
- Arslan, R. ve Sayılı, H. (2006) “Örgütlerin Kurumsal Çevreye Uyumuna Etki Eden Sosyal Süreçler” Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 11(1): 267-280.
- Arsoy, A. P. (2008) “Kurumsal Şeffaflık ve Muhasebe Standartları”, Afyon Kocatepe Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi X(II),: 17-35.
- Arsoy, A. P., Arabacı, Ö. ve Çiftçioğlu, A. “Corporate Social Responsibility And Financial Performance Relationship: The Case Of Turkey”, The Journal of Accounting and Finance January/2012: 159-176.
- Ateşoğlu, İ ve Türker, A. (2010) “Konaklama İşletmelerinin Sosyal Sorumluluk Faaliyetlerine Yaklaşımı: Muğla İli Örneği” Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 15(3): 207-226.
- Atılğan, H., Kan, A. ve Doğan, N. (2006). Eğitimde Ölçme ve Değerlendirme, Anı Yayıncılık, Ankara.
- Auger, G. A. (2014) “Trust Me, Trust Me Not: An Experimental Analysis of the Effect of Transparency on Organizations”, Journal of Public Relations Research, 26(4): 325-343.
- Avşar, F. (2007). Doğrulayıcı Faktör Analizi ve Beck Depresyon Envanteri Üzerine Bir Uygulama. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Yıldız Teknik Üniversitesi, FBE İstatistik Anabilim Dalı İstatistik Programı, İstanbul.
- Aydemir, B., Seymen, O. A. ve Taşçı, A. (2004), Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma Süreci ve Sektörel Bir Uygulama, İstanbul Kültür Üniversitesi 1. Aile İşletmeleri Kongresi Kitabı: 604, İstanbul.

- Aydın, M. K. "Entelektüel Tavır ya da Kendi İnşa Ettiği Yol Üzerinde Yürümek", *Bilgi*, Vol. 20: 1 - 12, ISSN: DOI: 2010: 1-12.
- Aydoğan, E.ve M. Altuğ, (2006) "Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin (KOBİ) Rekabet Gücünün Artırılmasında İleri Yönetim Teknolojilerinin Rolü, Makine İmalat Sektörüne Yönelik Bir Uygulama", *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16: 87-110.
- Aypay, A. "Örgütsel Analizde Teorik Gelismeler: Yeni Kurumsalcılık" *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi 1. Toplantısı*, Güz 2001, (28): 501-511.
- Bagozzi, R.P. (1981). "Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error: A Comment", *Journal of Marketing Research*, 18(3): 375 - 381.
- Bahar, O. (2004). *Türkiye’de Turizm Sektörünün Rekabet Gücü Analizi Üzerine Bir Alan Araştırması: Muğla Örneği*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İktisat Anabilim Dalı, Muğla.
- Bal, C., Doğan, N. ve Doğan, İ. (2000). "Path Analizi ve Bir Uygulama", 5. Ulusal Biyoistatistik Kongresi, Osmangazi Üniversitesi, 13-15 Eylül, Eskişehir.
- Balay, R. 2014, *Yönetici ve öğretmenlerde örgütsel bağlılık*, Ankara: Pegem Akademi.
- Balcı, A. (2004). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntem Teknik ve İlkeler*, PegemA Yayıncılık, Ankara.
- Ballıoğlu, B. (2012) *Aile İşletmeleri Yönetimi ve Kurumsallaşma*, Maltepe University, Institute of Social Science, business management, Maltepe university: OICED Yayınları.
- Baraz B. (2006). *Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma Ölçütleri*. 2. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı. Düzenleyen İstanbul Kültür Üniversitesi. Editör Tamer Koçel. İstanbul (14-15 Nisan 2006): 120-129.
- Batman, O. ve Giritlioğlu, İ. (2013) "Konaklama İşletmelerinde Çalışan Personelin Sektörde Kariyere Bakışı ve Sakarya Örneği", B. Zengin (Ed). *Geçmişten Günümüze Sakarya Turizmine Akademik Bakış içinde*. Sakarya: Sakarya Üniversitesi İşletme Fakültesi Turizm İşletmeciliği Bölümü Yayınları: 329-344.
- Batman, O. ve Soybalı, H. 2009 *Otel İşletmeleri*. Ş. Demirkol (Ed.), B. Zengin (Ed.) *Turizm İşletmeleri İçinde* (s.93-128). Sakarya: Değişim Yayınları.
- Baynal, K. ve Karasakal, O. "İşletmelerde Performans Ölçümlerinin Balanced Scorecard ile Değerlendirilmesi ve Bir Uygulama", 2008, *Yöneylem Araştırması / Endüstri Mühendisliği – XXVIII. Ulusal Kongresi, Bildiriler Kitabı*: 1-6.

- Bayuk, N. ve Küçük, F. “müşteri tatmini ve müşteri sadakati ilişkisi” Marmara üniversitesi İ.İ.B.F. dergisi, 2007, XXII(1): 285-292.
- Belkaoui, A. R. (2003), "Intellectual capital and firm performance of US multinational firms", *Journal of Intellectual Capital*, 4(2): 215 – 226.
- Bilgin, N. (2007). Aile Şirketleri Kurumsallaşma Eğilimleri: Ankara Kobi Örneği. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Ankara.
- Bingöl, D., Sığı, Ü., Tunçay, A. ve Coşkun, E. (2010), Aile İşletmelerinin Kurumsallaşmasında Bir Dönüşüm Aracı Olarak “Avrupa Kalite Yönetimi Vakfı (EFQM) Mükemmellik Modeli”: Aras Kargo Örneği, T. C. İstanbul Kültür Üniversitesi 4. Aile İşletmeleri Kongresi Kitabı, 16 – 17 Nisan 2010, İstanbul, 53-67.
- Bolat, T. ve Seymen, O. A. “Yönetim ve Örgüt Düşüncesinde Kurumsalcılık, Yeni Kurumsalcılık ve Kurumsal Eşbiçimlilik.” *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 16(1): 223-254, Elazığ-2006.
- Bontis, N. (1998), "Intellectual capital: an exploratory study that develops measures and models", *Management Decision*, 36(2): 63 – 76.
- Bontis, N. (2000) September 15, 2000 – Santa Clara, California Closing Keynote Presentation, KM World 2000.
- Bontis, N. (2002) World Congress of Intellectual Capital Readings, Boston: Elsevier Butterworth Heinemann KMCI Press.
- Bontis, N., Keow, C. C. ve Richardson, S. (2000) “Intellectual Capital And Business Performance In Malaysian Industries” *Journal of Intellectual Capital*, 1(1): 85-100.
- Boons, F., and Strannegard L. (2000). Organizations coping with their natural environment, *International Studies of Management & Organization*, 30(3): 7–17.
- Bounfour, A. and Edvinsson, L. (2005), “Intellectual Capital for Communities: Nations, Regions, and Cities ” Elsevier Butterworth–Heinemann, Jordan Hill, Oxford.
- Bozkurt, M. ve Eröz, S. S. “Kurumsal İtibar ve Müşteri Bağlılığı İlişkisini Belirlemeye Yönelik Otel İşletmelerinde Bir Araştırma” 13. Ulusal Turizm Kongresi, 6-9 Aralık 2012: 1007-1022.
- Böke, K. (2009). Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri, Alfa Basım Yayım Dağıtım, İstanbul.
- Bölükbaşı, Y. (2014) “Entelektüel Sermayenin İşletme Bazında Ölçülmesinde Kullanılan Yöntemler ve Sigorta Sektöründe Bir Araştırma”, *Marmara Üniversitesi İ.İ.B. Dergisi*, XXXVI(I): 425-447.

- Brennan, N. And Connel, B. (2000) “Intellectual Capital: Current Issues And Policy Implications”, *Journal Of Intellectual Capital*, 1(3): 206-240.
- Brooking, A.(1996) “Intellectual Capital” International Thomson Publishing, 1996, ISBN 1-861-52023- 9, 204.
- Brown, T. A. (2006). *Confirmatory Factor Analysis For Applied Research*, The Guilford Press, New York.
- Bülbül, H. ve Demirer, Ö. (2008). “Hizmet Kalitesi Ölçüm Modelleri Servqual ve Serperf’in Karşılaştırmalı Analizi”, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 20: 181-198.
- Büte, M., “Aile İşletmelerinin Kurumsallaşma Sürecinde Yaşadığı Sorunlar”, *İstanbul Kültür Üniversitesi 3. Aile İşletmeleri Kongresi Kitabı*, (18 – 19 Nisan 2008), İstanbul, 313-332.
- Büyük Larousse Sözlük ve Ansiklopedisi, (1986), 7. Cilt, İnterpress Basın ve Yayıncılık.
- Büyüköztürk, Ş. (2015). *Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı. İstatistik, Araştırma Deseni SPSS Uygulamaları ve Yorum* (21. baskı), Pegem A Yayıncılık, Ankara.
- Büyüköztürk, Ş., Çakmak, K., Akgün, Ö. E., Karadeniz, Ş. ve Demirel, F. (2012) *Bilimsel araştırma yöntemleri*, ankara: Pegem Akademi.
- Byrne, B. M. (1994), *Structural Equation Modeling with EQS and EQS/Windows: Basic Concepts, Applications, and Programming*. California: Sage Publications, Inc.
- Byun, H. S., Lee, J. H. And Park, K. S. “Corporate Governance, Product Market Competition, and Payout Policy” *Seoul Journal of Business* 20(1) (June 2014): 1-34.
- Cabriata, M. R. ve Vaz, J. L. (2005) “Intellectual Capital and Value Creation: Evidence from the Por-tuguese Banking Industry”, *The Electronic Journal of Knowledge Management* 4(1): 11-20.
- Carson, E., Ranzijn, R., Winefield, A. ve Marsden, H. (2004) “Intellectual Capital: Mapping Employee And Work Group Attributes”, *Journal of Intellectual Capital*, 5(3): 443-463.
- Chatzkel, J. (2002) “Intellectual Capital” Capstone Publishing.
- Chau P. Y.K (1997). “Reexamining a Model for Evaluating Information Center Success Using a Structural Equation Modeling Approach”, *Decision Sciences*, 28(2): 309-335.
- Chen, M. C., Cheng, S. J. ve Hwang, Y. (2005) *Journal of Intellectual Capital* 6(2): 159-176.
- Christensen, L. B. (2004). *Experimental Methodology*, Pearson Education, USA.
- Cohen, A. and Kol, Y. (2004), "Professionalism and organizational citizenship behavior", *Journal of Managerial Psychology*, 19(4): 386 – 405.

- Colbeck, C. L. (2002) "Assessing Institutionalization Of Curricular And Pedagogical Reforms", *Research in Higher Education*, 43(4): 397-421.
- Coşar, Y. (2006) "Konaklama İşletmelerinin Rekabet Gücü ve Rekabet Gücünü Belirlemeye Yönelik İzmir İli'nde Dört ve Beş Yıldızlı Otellerde Bir Uygulama" Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Coşar, Y. (2008) Otel İşletmelerinde Rekabet Üstünlüğünü Etkileyen Faktörler: Yöneticiler Üzerine Bir Araştırma, *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 19(1): 45-56, 2008.
- Cronbach, L.J. (1990), *Essentials of Psychological Testing* (5. Baskı), Harper Collins Publication, New York.
- Çakıcı, A. ve Özer, B. Ş., (2008) "Mersin'deki KOB Sahip ve Yöneticilerinin Gözüyle Kurumsallaşma Tanımı ve Kurumsallaşmanın Darboğazları", *Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 15(1): 41-57.
- Çakır, B. Ö. ve Bedük, A. (2013) Çalışanların Kurumsal Kaynak Planlaması (ERP) Değerlendirmeleri ve Kurumsallaşma Alguları, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* (30): 81-91.
- Çalışkan, O. ve Ünüsan, Ç. (2011) "Otel Çalışanlarının Kurumsal Sosyal Sorumluluk Algısının İş Tatmini ve İşte Kalma Niyetine Etkisi", *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 22(2), Güz: 154-166.
- Çatıkkaş, Ö. (2013) "Eğitim Alanı: Kurumsal Yönetim İlkeleri", *Marmara Üniversitesi Sürekli Eğitim Merkezi Yayınları*.
- Çavuş, Ş. ve Gürdoğan, A. (2008) "Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Beş Yıldızlı Bir Otel İşletmesinde Araştırma", *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, (1): 18-34.
- Çetin, A. (2005), *Entelektüel Sermaye ve Ölçülmesi*, Marmara Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, XX(1): 359-378.
- Çıkrıkçı, M. ve Daştan, A. (2002) Entelektüel Sermayenin Temel Finansal Tablolar Aracılığıyla Sunulması, *Bankacılar Dergisi*, Yıl 13, (43): 18-32.
- Çokluk, Ö., Şekercioğlu, G. ve Büyüköztürk, Ş. (2010). *Sosyal Bilimler İçin Çok Değişkenli İstatistik. SPSS ve LISREL Uygulamaları*, Pegem Akademi, Ankara.
- Dawson, M. And Abbott, J. (2011) "Hospitality Culture and Climate: A Proposed Model for Retaining Employees and Creating Competitive Advantage", *International Journal of Hospitality & Tourism Administration*, 12: 289–304.

- Demir, A. S. ve Taşkın, H. (2008), İşletme Performansı Ölçme Modellerinin Karşılaştırılması: Kuantum Performansı, Maddi Olmayan Varlıkların İzlenmesi, Performans Prizması ve Skandia Kılavuzu Modelleri, *Journal of Yasar University*, 3(11), 1695 – 1709.
- Demirkan, M. (2008). Türkiye’deki Özel Dış Kliniklerinin Kurumsallaşma Düzeyinin Finansal Yapılarına Etkileri ve Anket Çalışması. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Ankara: Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Devebakan, N. ve Aksaraylı, M. (2003) “Sağlık İşletmelerinde Algılanan Hizmet Kalitesinin Ölçümünde SERVQUAL Skorlarının Kullanımı ve Özel Altınordu Hastanesi Uygulaması, *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 5(1): 38-54.
- DeVellis, R.F. (2003), *Scale Development: Theory and Applications* (2. Baskı), Sage Publications, U.S.A.
- Didin, S. ve Köroğlu, Ç. (2008) Konaklama İşletmelerinin Satışlar-Maliyetler Bakımından Rekabet Edebilme Durumu ve Gelecekte Beklentileri, *ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, 4(7): 111-120.
- Diñer, Ö. ve Fidan, Y. (2009), *İşletme Yönetimine Giriş*, İstanbul, Alfa Basım Yay. Dağ. Şti.
- DiMaggio, P. J. and Powell, W. W. “The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism And Collective Rationality In Organizational Fields” *American Sociological Review* 1983, 48: 147-160.
- Doğan, M. (2007) *Kurumsal Yönetim*, Siyasal Yayınevi, Ankara.
- Doğan, B. ve Altunoğlu, E. (2014) *Bilgi Yönetimi, Örgüt Kültürü, Örgüt Yapısı ve Performans İlişkileri: Sivil Toplum Kuruluşları Üzerine Bir İnceleme*. Niğde Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 7(3): 41-52.
- Doğan, S. ve Kılıç, S. (2007) Örgütsel Bağlılığın sağlanmasında personel güçlendirmenin yeri ve Önemi, *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (29), Temmuz-Aralık: 37-61.
- Doğan, S. ve Varinli, İ. (2010) “İşletmelerde sosyal sorumluluk anlayışı ve kurumsal imaj ilişkisi: banka müşterilerine yönelik bir araştırma”, *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, Yıl:6, 6(2): 1-26.
- Dönmez, B. (2014). Pozitif psikolojik sermaye ile işe ilişkin duyuşsal iyilik algısı, iş doyumu, işgören performansı ve yaşam doyumu ilişkilerinin seyahat acentası çalışanları örneğinde incelenmesi. Yayınlanmamış doktora tezi. Mersin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm işletmeciliği ve Otelcilik Ana Bilim Dalı, Mersin.
- Durğun, S. (2006) “Örgüt Kültürü ve Örgütsel İletişim”, *Yüzüncü Yıl Üniversitesi, Eğitim Fakültesi Dergisi*, 3(2): 112-132.

- Dzinkowski, R. (2000) The Measurement And Management Of Intellectual Capital, International Management Accounting Study: 32-37.
- Edvinsson, L. (2000) “Some Perspectives On Intangibles And Intellectual Capital”, Journal Of Intellectual Capital, 1(1): 12-16.
- Edvinsson, L. ve Sullivan, P. (1996) “Devoloping A Model For Managing Intellectual Capital”, European Management Journal, 14(4): 336-364.
- Ercan, İ. ve Kan, İ. (2004). “Ölçeklerde Güvenirlik ve Geçerlik”, Uludağ Üniversitesi Tıp Fakültesi Dergisi, 30(3): 211-216.
- Erçen, E. Y. (2010) “Kurumsal Taklitçilik-Izomorfizm: Türkiye’de Sağlıkta Dönüşüm Program Hedeflerinin Ulaşılabilirliği”, Akademik Bakış Dergisi, (19), Ocak – Şubat – Mart – 2010, Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi: 1-11.
- Eren, E., (2000) Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası, Beta Basım Yayım Dağıtım A.S., İstanbul.
- Eren, E. ve Akpınar, S. 2004 “Yapısal Sermayenin İşletme Performansı Üzerindeki Etkilerinin Araştırılması”, 6(22), Haziran 2004: 9-17.
- Erdinç, S. B. (2009) Konaklama İşletmelerinde Yiyecek – İçecek Maliyet Analizi, Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 14(1): 313-330.
- Erdoğan, M. ve Dönmez, A. (2014) “Entelektüel Sermaye ile İşletme Performansı Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Panel Veri Uygulaması” Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi, 7(29): 362-369.
- Ergöçen, S. (2006). Yeni Bir Tükenmişlik Ölçeğinin Geliştirilmesi ve Psikometrik Açından İncelenmesi. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Ankara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Bioistatistik ABD, Ankara.
- Erkuş, A. (2003). Psikometri Üzerine Yazılar. Ankara: Türk Psikologlar Derneği Yayınları.
- Erkuş, H. (2004), Geleneksel Raporlama Yöntemlerinin Yeni Ekonomi Karşısındaki Durumunun İrdelenmesi ve Entelektüel Sermayenin Raporlanması, Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, 9(2): 303-324.
- European Commission, (2009), Corporate social responsibility: A business contribution to sustainable development, Industrial relations and industrial change, Directorate-General for Employment and Social Affairs, Unit D.1, Manuscript.
- Filiz, Z. ve Yaprak, B. (2009). “Diskriminant Analizi ile Anne Baba Tutumlarının Sınıflandırılmasına İlişkin Bir Uygulama”, Eğitimde Kuram ve Uygulama, 5(2): 195-209.

- Flickinger, M. (2009) "The Institutionalization of Divestitures: A Meta-Analysis of Stock Market Performance" Gabler Edition Wissenschaft, Frankfurt.
- Fornell, C. ve Larcker, D.F. (1981). "Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error", *Journal of Marketing Research*, 18(1): 39-50.
- Fox-Wolfgramm, S. J., Kimberly B. B. and James G. H. (1998) "Organizational Adaptation to Institutional Change: A Comparative Study of First-Order Change in Prospector and Defender Banks", *Administrative Science Quarterly*, 43(1): 87-126.
- Franzini, S. "Corporate Governance In Theory And Practice", *Journal Of Politics & International Affairs*, 2009, 77-93.
- Gibson J. L., Ivancevich J. H., Donnelly J. H. Jr. (1988). *Organizations Behavior, Structure, Process* (6th Ed.), Texas: Business Publications Inc.
- Giuliani, M. ve Marasca, S. 2011, Construction And Valuation Of Intellectual Capital: A Case Study, *Journal of Intellectual Capital*, 12(3): 377 – 391.
- Glavas, A. ve Kelly, K. (2014) "The Effects of Perceived Corporate Social Responsibility on Employee Attitudes", *2014 Business Ethics Quarterly* 24:2 (April): 165–202.
- Gökdeniz, A. ve Dinç, Y. (2014) *Konaklama İşletmelerinde Önbüro Operasyonları ve Yönetimi: Örnek Önbüro Modülleri*, Balıkesir: Detay Yayıncılık.
- Göksel, A. B., ve Baytekin, E. P. (2008) "Bilgi Toplumunda İşletmeler Açısından Önemli Bir Zenginlik: Entelektüel Sermaye - Halkla İlişkiler Perspektifinden Bir Değerlendirme" *Ege Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi*, 31: 81-98.
- Görmüş, A. Ş. (2009) "Entelektüel Sermaye ve İnsan Kaynakları Yönetiminin Artan Önemi", *Afyon Kocatepe Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi X I(I): 57-75.*
- Greenwood, R. and Hinings, C. R. "Understanding Radical Organizational Change: Bringing Together The Old And The New Institutionalism", *Academy of Management Review* 1996, 21(4): 1022-1054.
- Grosbois, D. (2012) "Corporate Social Responsibility Reporting By The Global Hotel Industry: Commitment, Initiatives And Performance", *International Journal of Hospitality Management* 31, 896– 905.
- Guthrie, R. P. J. (2000), "Intellectual Capital Literature Review", *Journal of Intellectual Capital*, 1(2): 155 – 176.
- Güçlü, N. (2003). *Örgüt Kültürü*, Kırgızistan Manas Üniversitesi, *Sosyal Bilimler Dergisi*, 6: 147-159.



- Gürdoğan, A. ve Yavuz, E. (2013) “Turizm İşletmelerinde Örgüt Kültürü ve Liderlik Davranışı Etkileşimi: Muğla İli’nde Bir Araştırma”, *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 24(1), Bahar: 57 - 69.
- Hair, J., Anderson, R.E., Tahtam, R.L. ve Black, W.C. (1998). *Multivariate Data Analysis* (5. Baskı), Prentice Hall Inc, New Jersey, U.S.A.
- Hamarneh, I. (2013) “Corporate Social Responsibility as a Competitive Advantage In Tourism Sector”, *Journal of Tourism & Services*, 4(7): 36-51.
- Hinkin, T. R. (1995) “A Review of Scale Development Practices in the Study of Organizations”, *Journal of Management*, 21(5): 967-988.
- Hinkin, T. R. (1998) “A Brief Tutorial on Development of Measures for Use in Survey Questionnaires”, *Organizational Research Methods*, 1(1): 104-121.
- Hoe, S. L. (2008) “Issues and Procedures In Adopting Structural Equation Modeling Technique”, *Journal Of Applied Quantitative Methods*, 3(1): 76-83.
- Hooper, D., Coughlan, J. ve Mullen, M. (2008). *Structural Equation Modeling: Guidelines For Determining Model Fit*, *The Electronic Journal of Business Research Methods*, 6(1): 53-60.
- Hu, L. ve Bentler, P. M. (1999). “Cutoff Criteria For Fit Indexes In Covariance Structure Analysis: Conventional Criteria Versus New Alternatives”, *Structural Equation Modeling*, 6(1): 1-55.
- Huang, C. C., Yen, S. W., Liu, C. L. And Huang, P. C. (2014) “The Relationship Amon Corporate Social Responsibility, Service Quality, Corporate Image And Purchase Intention”, *The International Journal of Organizational Innovation* 6(3): 68-85.
- Issing, O. (2014), *Communication and Transparency – The Example of the ECB*, *Journal of Economic Dynamics & Control* 49: 70–73.
- Izgar, H., (2008) *Okul Yöneticilerinde İş Doymu ve Örgütsel Bağlılık*, *Selçuk Üniversitesi Ahmet Keleşoğlu Eğitim Fakültesi Dergisi*, (25): 317 -334.
- İlic, K. D. (2010) “İşletmelerin Kurumsal Sosyal Sorumluluk Düzeylerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Literatür Taraması” *Ege Akademik Bakış* 10(1): 303-318.
- İraz, R. (2005) *İşletmelerde Bilgi Yönetiminin Yenilik ve Rekabet Gücü Üzerindeki Etkileri*, *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 19: 243-258.
- İzci, F. ve Saydan, R. (2013) “Algılanan Hizmet Kalitesi Kurumsal İmaj ve Sadakat İlişkisi: (Van Bölge Hastanesi Uygulaması), *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 14(1): 199-219.

- Jamali, D., Safieddine, A. M. and Rabbath, M. (2008) "Corporate Governance and Corporate Social Responsibility Synergies and Interrelationships", Journal compilation Blackwell Publishing Ltd, 16(5): 443-459.
- Jöreskog, K. G. ve Sörbom, D. (1993). LISREL 8: Structural Equation Modeling With The SIMPLIS Command Language, Scientific Software International, Inc., New York.
- Kahveci, T. C., (2007) "İmalat İşletmelerinde Kurumsallaşma ve Kurumsal Modelleme", Sakarya Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, Doktora Tezi, (Aralık).
- Kalaycı, Ş. (2005). SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri, Asil Yayın Dağıtım Ltd.Şti, BRC Matbaacılık, Ankara.
- Kalyta, P. (2011) Directors Of Philosophy The Impact Of Intellectual Governance On Firm Performance. Administrative Sciences Association of Canada Conference Proceedings, Finance Division 32: 24-40.
- Kang, J. and Hustvedt, G. (2014) "Building Trust Between Consumers and Corporations: The Role of Consumer Perceptions of Transparency and Social Responsibility", J Bus Ethics 125: 253–265.
- Kanbir, H. (2004) Yeni Bir Rekabet Gücü Kaynağı Olarak Entellektüel Sermaye ve Organizasyonel Performansa Yansımaları, Havacılık ve Uzay Teknolojileri Dergisi Ocak 2004 1(3): 77-85.
- Kaplan, R. S. and Norton, D. P., (1996), "The Balanced Scorecard: Translating Strategy Into Action", Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts.
- Karacaer, S. ve Aygün, M. (2009) "Entelektüel Sermayenin Firma Performansı Üzerindeki Etkisi" H.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 27(2): 127-140.
- Karacaer, S. ve Kapsuzoğlu, A. (2010), İMKB Turizm Sektöründe Entelektüel Sermayenin Firma Değeri Üzerindeki Etkisinin Analizi, Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi, Bahar, 21(1): 98-108.
- Karacan, S. (2004) "Entelektüel Sermaye ve Yönetimi", Mali Çözüm Dergisi, 69: 177-199.
- Karacaoğlu, k. (2009) Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Sayı: 34, Temmuz-Aralık 2009: 165-187
- Karakolçak, K. (2007), Bilgi Yönetimi ve Verimliliğe Etkisi: Türkiye Büyük Millet Meclisi Uygulaması. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Ankara.
- Karip, E. (2009). Ölçme ve Değerlendirme, Pegem Akademi, Ankara.
- Karpuzoğlu, E. (2002). Büyüyen ve gelişen aile şirketlerinde kurumsallaşma (2. B.), İstanbul: Hayat Yayınları.

- Karpuzoğlu, E. (2004), Aile Őirketlerinin Srekliliğinde Kurumsallaşma, İstanbul Kiltür Üniversitesi 1. Aile İŞletmeleri Kongresi Kitabı, (45), İstanbul.
- Kaya, F. B., Şahin, G. G. ve Gürson, P. (2010) “Management in firms and organizations: Intellectual capital in organizations”, *Problems and Perspectives in Management*, 8(1): 153-160.
- Kayabaşı, A. (2007)” İŞletmelerin Rekabet Gucünün Geliştirilmesinde Lojistik Faaliyetlerin Performansının Arttırılması: Üretim İŞletmeleri Üzerine Bir Uygulama” Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İŞletme Ana Bilim Dalı Yayınlanmamış Doktora Tezi.
- Kelloway, E. K. (1998). *Using LISREL For Structural Equation Modeling: A Researcher’s Guide*, SAGE Publisher, Inc., California.
- Kesim, E. (2005) “Bir Etik Davranış İlkesi Olarak Hesap Verebilirlik (Hesap Verme Sorumluluğu)” Kamu Grevlileri Etik Kurulu Siyasette ve Yönetimde Etik Sempozyumu, Sakarya, 18-19 Kasım 2005: 270-281.
- Kılınç, İ., Mesci, M. ve Güler, Y., (2008) “Dengeli Ölçüm Kartının (Balanced Scorecard) Alanya’daki Dört ve Beş Yıldızlı Otel İŞletmelerinde Uygulanabilirliğine Yönelik Bir Araştırma”, *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (22) (1), Aralık 2008: 157-175.
- Kırcaali-İftar, G. (1999). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri içinde “Ölçme”*, Anadolu Üniversitesi Yayınları Yayın No 1081, Açıköğretim Fakültesi Yayınları No 601: 11-22.
- Kimberly, J. R. “Issues in the Creation of Organizations: Initiation, Innovation, and Institutionalization”, *The Academy of Management Journal*, 22(3) (Sep., 1979): 437-457.
- Kline, P. (1994). *An Esay Guide to Factor Analysis*, Routledge, New York.
- Kline, R. B. (2005). *Principles and Practice of Structural Equation Modeling* (2. Baskı), The Guilford Press, New York.
- Kocaman, S., Kocaman, S. ve Çakır, N. (2012) “Konaklama İŞletmelerinde Örgüt Kiltürünün Örgütsel Çatışma Üzerine Etkileri: Alanya Bölgesinde Bir Araştırma”, *Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi Bahar* (28): 167-183.
- Koçak, O. ve Uygun, B. (2011) 9th International Conference On Knowledge, Economy & Management Proceedings Uluslar Arası 9. Blg, Ekonomi ve Yönetim Kongresi Bildirileri, june 23-25, 2011 Sarajevo-Bosnia & Herzegovina / 23-25 Haziran 2011,

- Saraybosna-Bosna Hersek Entelektüel Sermayenin Temel Unsuru: Altın Yakalılar: 2764-2773.
- Koçel, T. (2005) “İşletme Yöneticiliği - Organizasyonlarda Davranış Klasik-Modern-Çağdaş ve Güncel Yaklaşımlar” Arıkan Yayıncılık. İstanbul
- Korkmaz, M, Baykara, S. ve Akman, G. “İşletmelerde Sürdürülebilir Rekabet Üstünlüğü İçin Pazarlama ve Satış Stratejilerinin Geliştirilmesi” Akademik Bakış Dergisi, (28) Ocak – Şubat 2012 Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi: 1-16.
- Kozak, N. (2012). Turizm Pazarlaması. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Köse, S., Tetik, S. ve Ercan, C. (2001) “Örgüt Kültürünü Oluşturan Faktörler” Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Yönetim ve Ekonomi Dergisi, 7(1): 219-242.
- Kurgun, O. A. ve Akdağ, G. (2013) “Entelektüel Sermaye ve Örgüt Performansı İlişkisi: Akdeniz Bölgesindeki Otel İşletmelerinde Bir Araştırma”, NEÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi 2: 155-176.
- Kuzey, P., (2003) “Şeffaflık ve İyi Yönetişim: iyi yönetişimin temel unsurları, Maliye Bakanlığı Avrupa Birliği ve Dış İlişkiler Dairesi Başkanlığı Yayını, Nisan.
- Küçükusta, D., Mak, A. and Chan, X. (2013) “Corporate social responsibility practices in four and five-star hotels: Perspectives from Hong Kong visitors”, International Journal of Hospitality Management 34: 19– 30.
- Kültür ve Turizm Bakanlığı Yatırım ve İşletmeler Genel Müdürlüğü (2012) “Türkiye’de Turizm Sektörüne Sağlanan Teşvik ve Destekler” Temmuz, Ankara: 1-58. <http://www.ktbayirimisletmeler.gov.tr/Eklenti/4788,turkiyede-turizm-sektorune-saglanan-tesvik-ve-destekler.pdf?0>
- Lawrence, T. B., Winn M. I., Jennings P. D. (2001). The temporal dynamics of institutionalization, The Academy of Management Review, 26(4): 624–644.
- Leblebici, D. N. (2008) “Örgüt Kuramının Temelleri”, C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 9(1): 111-129.
- Lee, K. J. (2014) “Attitudinal Dimensions Of Professionalism And Service Quality Efficacy of Frontline Employees In Hotels”, International Journal of Hospitality Management 41: 140–148.
- Lee, K. S. ve Mathur, A. (2014) “Formalization, Role Stress, Organizational Commitment, and Propensity-to-Leave” Journal of Global Marketing, 11(2): 23-42.
- Lin, C. Y. And Edvinsson, L. (2011) “National Intellectual Capital, A Comparison of 40 Countries” Springer New York Dordrecht Heidelberg London.

- Ling, Y. H. (2011) “ The Influence of Intellectual Capital on Organizational Performance in two Contexts” International Conference on Intellectual Capital, Knowledge Management & Organizational Learning, January 1, 2011: 344-351.
- Longo, M. And Mura, M. (2011) “The Effect Of Intellectual Capital On Employees’ Satisfaction And Retention”, *Information & Management*, 48: 278–287.
- Lytras, M. D. And Pablos, P. O. (2009) *Knowledge Ecology in Global Business: Managing Intellectual Capital*, Information science reference, Hershey, New York.
- Maditinos, D., Chatzoudes, D., Tsairidis, C. And Theriou, G. (2011) The Impact Of Intellectual Capital On Firms’ Market Value And Financial Performance”, *Journal of Intellectual Capital*, 12(1): 132-151.
- Marsel, S. (2014) The Contribution Of Skandia Navigator In Intangibles Measurements, *International Journal of Economics, Commerce and Management*, II(11), Nov 2014: 1-10.
- Mehralian, G., Rasekh, H. R., Akhavan, P. ve Sadeh, M. R. (2012) “The Impact of Intellectual Capital Efficiency on Market Value: An Empirical Study from Iranian Pharmaceutical Companies” *Iranian Journal of Pharmaceutical Research*, 11(1): 195-207.
- Meydan, C. H. (2011) “Kaynak Bağımlılığı, İşlem Maliyetleri, Örgütsel Ağ ve Yeni-Kurumsal Kuram ile Örgütlerin İttifak Oluşturma Sebepleri Üzerine Bir İnceleme”, *Savunma Bilimleri Dergisi*, 9(2): 17-40.
- Mirap, S. O. (2008) “Algılanan Aidiyet Durumunun (Perceived Insider Status), Görev Performansı, Bağlamsal Performans ve Toplam Performans Üzerine Etkilerini Ölçmeye Yönelik Özel Sağlık Kurumlarında Bir Araştırma” 16. Ulusal yönetim ve organizasyon kongresi bildiriler kitabı, 16-18 Mayıs 2008: 142-148.
- Najeeb, A. (2014), “Institutional Theory And Human Resource Management”, In H. Hasan (Eds.), *Being Practical with Theory: A Window into Business Research* (p.25-30). Wollongong, Australia: THEORI.
- Nakip, M. (2006). *Pazarlama Araştırmaları Teknikler ve (SPSS Destekli) Uygulamalar*, Seçkin Yayıncılık, Ankara.
- Nawaz, T., Haniffa, R. ve Hudaib, M. (2014) “The Impact of Intellectual Capital on Corporate Performance of Islamic Financial Institutions”, *Proceedings of the International Conference on Intellectual Capital, Knowledge Management & Organizational Learning*, January 1, 2014: 519-526.

- Netemeyer, R.G., Bearden, W.O. ve Sharma, S. (2003). *Scaling Procedures: Issues and Applications*, Sage Publications, U.S.A.
- Nunnally, J.C. (1978). *Psychometric Theory*, McGraw-Hill, New York.
- Oğrak, A. (2010) “Bilgi Teknolojilerinin Kobi’lerin Rekabet Gücü Üzerindeki Etkileri: İnegöl Mobilya İşletmelerinde Bir Uygulama” Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı.
- Ozankaya, Ö. (1982) *Toplumbilimine Giriş*, 4. bs, Ankara.
- Ozankaya, Ö. (1991) *Toplumbilim*, 7. Bs, Ankara.
- Ömür, G. A. (2010) “İş Ahlakı Perspektifinde Yatırımcı İçin Kurumsal Yönetişimin Şeffaflık İlkesinin Önemi”, I.Ü. Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi, No:43. (Ekim 2010): 163-175.
- Öner, H. ve Turhan, Ö., (2010) “Aile İşletmelerinde Yönetim ve Kurumsallaşma: Kurukahveci Mehmet Efendi”, T.C. İstanbul Kültür Üniversitesi 4. Aile İşletmeleri Kongresi Kitabı, (16 – 17 Nisan 2010), İstanbul: 119-134.
- Özçelik, D. A. (2010). *Ölçme ve Değerlendirme*, Pegem Akademi, Ankara.
- Özdemir, H. (2009) “Kurumsal Sosyal Sorumluluğun Marka İmajına Etkisi”, İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi Yıl:8 (15) Bahar 2009: 57-72.
- Özevren, M. ve Yıldız, S. (2010) “Entelektüel Sermayenin Ölçüm Yöntemleri ve Kriterlerinin Belirlenmesi Üzerine Bir Araştırma”, Marmara Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, XXIX(2): 275-289.
- Özgüven, N. (2008) “Hizmet Pazarlamasında Müşteri Memnuniyeti ve Ulaştırma Sektörü Üzerinde Bir Uygulama”, Ege Akademik Bakış, 8 (2): 651-682.
- Özkara, M. (1999), “Koç Holdingin Kurumsallaşma Başarısı”, İktisat, İşletme ve Finans Dergisi, 14(162): 89-94.
- Özkaya, M. O. ve Şengül, C. M., (2006) “Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma ve İkinci Kuşağın “Kurumsallaşma” Konusuna Bakış Açısı”, D.E.Ü.İ.İ.B.F.Dergisi, 21(1): 109-126.
- Öztürk, y.e. (2005) *Kavramsal Bileşenleri Açısından Entelektüel Sermaye Kavramı*, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimleri MYO Dergisi, 8(1-2): 101-119.
- Öztürk, M. B. ve Demirgüneş, K. (2008), *Kurumsal Yönetim Bakış Açısıyla Entelektüel Sermaye*, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, (19): 395-411.
- Paksoy, M. (2000) “Kurumsallaşma ile Örgüt Kültürü Arasındaki İlişki”, I.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Fakültesi İşletme, Personel, Yönetim ve Organizasyon Anabilim Dalı Yayınlanmamış Doktora Tezi.

- Paksoy, H. M. ve Öztürk, M. C. (2006) Otel İşletmelerinde Entelektüel Sermayenin Oluşumu: Gap Örneği, *Yönetim Bilimleri Dergisi* (4:2) 2006 *Journal of Administrative Sciences*: 133-158.
- Paksoy, H. M., Soysal, A ve M. Özalcı, “Yeni Kurulan Üniversitelerde Kurumsallaşma Süreci: Kilis 7 Aralık Üniversitesi’nde Bir Araştırma”, *Kilis 7 Aralık Üniversitesi İİBF Akademik Araştırmalar ve Çalışmalar Dergisi*, (1) (Kasım, 2009): 101-115.
- Pamukçu, F. (2011) “Finansal Raporlama ile Kamuyu Aydınlatma ve Şeffaflıkta Kurumsal Yönetimin Önemi”, *Muhasebe ve Finansman Dergisi* Nisan/2011: 133-148.
- Pazarcık, O. (2004), *Aile İşletmelerinin Tanımı Kurumsallaşması ve Yönetimi*, İstanbul Kültür Üniversitesi 1. Aile İşletmeleri Kongresi Kitabı (33), İstanbul.
- Perçin, N. Ş. ve Güzel, B. (2010). *Konaklama İşletmelerinde Toplam Kalite Yönetimi*. Ş. Demirkol (Ed)., M. Halis (Ed). *Turizm İşletmelerinde Toplam Kalite Yönetimi içinde* (s.109-155). İstanbul: Değişim Yayınları.
- Petty, R., Cuganesan, S., Finch, N., & Ford, G. (2009). *Intellectual Capital and Valuation: Challenges in the Voluntary Disclosure of Value Drivers*. *Journal of Finance and Accountancy*, 1(1): 1-8.
- Petty, R. ve Guthrie, J. (2000), "Intellectual Capital Literature Review: Measurement, Reporting and Management", *Journal of Intellectual Capital*, 1(2): 155 – 176.
- Punch, K. F. (2005). *Sosyal Araştırmalara Giriş: Nicel ve Nitel Yaklaşımlar*, Çev. Dursun Bayrak, Bader Arslan ve Zeynep Akyüz, Siyasal Kitabevi, Ankara.
- Qu, R. (2014) “Market Orientation and Organizational Performance Linkage in Chinese Hotels: The Mediating Roles of Corporate Social Responsibility and Customer Satisfaction”, *Asia Pacific Journal of Tourism Research*, 19(12): 1399-1416.
- Rahimi, R. (2014) “Organisational Culture Perspective and Implementing Customer Relationship Management (CRM) in Hotel Industry: Case of a Chain Hotel in the UK”, *Doctoral Dissertation Summary, European Journal of Tourism Research* 8: 162-165.
- Raykov, T. ve Marcoulides, G. A. (2006). *A First Course In Structural Equation Modeling*. (2. Baskı), Lawrence Erlbaum Ass, New Jersey.
- Razafindrambina, D. and Kariodimedjo, D. (2011) “Is Company Intellectual Capital Linked to Corporate Social Responsibility Disclosure? Findings from Indonesia”, *IBIMA Publishing: Communications of the IBIMA*, Vol. 2011, DOI: 10.5171: 1-11.
- Rızaoğlu, B. ve Ayyıldız, T. (2008) “Konaklama İşletmelerinde Örgüt Kültürü ve İş Tatmini: Didim Örneği”, *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, Bahar, 19(1): 7-20.

- Riahi-Belkaoui, A. (2003) Intellectual Capital And Firm Performance of US Multinational Firms: A Study Of The Resource-Based And Stakeholder Views, *Journal Of Intellectual Capital*, 4(2): 215 – 226.
- Rodrigues, H. S., (2014) Rodrigues, G. P. ve Cranfield, D. “Relational Capital and Financial Results: A Case Study”, *European Conference on Intellectual Capital*, January 1: 184-189.
- Rowley, J. (2007). The Wisdom Hierarchy: Representations of the DIKW Hierarchy, *Journal of Information Science*, 33 (2): 163–180.
- Rudez, H. N. ve Mihalic, T. (2007) “Intellectual Capital In The Hotel Industry: A Case Study From Slovenia” *International Journal And Hospitality Management*, 26: 188–199.
- Saban, M. ve Vargün, H. (2011) “Etkin Bir Performans Yönetimi İçin Balanced Scorecard Modeli ile Mükemmellik Modellerinin Birlikte Uygulanabilirliğine Yönelik Teorik Bir Yaklaşım”, *MÖDAV* 2011/2: 39-75.
- Sağsan, M.. (2007) “Bilgi Yönetiminin Kavramsal Çerçevesi ve Başkent Üniversitesi İletişim Fakültesi Bilgi ve Belge Yönetimi Bölümü”, *Derleyen Aytaç Yıldızeli ve H. Kübra Bahşişoğlu, ÜNAK’03 Bildiriler Kitabı*, Ankara: ÜNAK: 247-270.
- Sargut, A. S. ve Özen, Ş. (2010), “Örgüt Kuramları”, *İmge Kitabevi*, Ankara.
- Sarı, E. (2010). “Çok Alanlı Kararlılık Ölçeği’ni Türkçeye Uyarlama Çalışması”, *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 14(1): 101-114.
- Savaşçı, İ. ve Günay, G. N. (2008) “İşletmelerin Rekabet Üstünlüğü Sağlamalarında Müşteri Değerinin Yaratılması: Gsm Operatörlerinin Üniversite Öğrencilerine Sundukları Hizmet Algılamalarına Yönelik Bir Değerlendirme” *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (30), Ocak-Haziran 2008: 251-274.
- Schermelleh-Engel, K., Moosbrugger, H. ve Müller, H. (2003). “Evaluating the Fit of Structural Equation Models: Tests of Significance and Descriptive Goodness of Fit Measures”, *Methods of Psychological Research Online*, 8(2): 23-74.
- Schumacker, R. E. (2004). *Beginner’s Guide to Structural Equation Modeling*, Lawrence Erlbaum Associates, Mahwah, NJ.
- Schwab, D. P. (1980). “Construct Validity in Organizational Behavior”, (L. L. Cummings ve B. M. Staw (Eds.), *Research in Organizational Behavior*, Vol. 2, Greenwich, CT: JAI Press, içinde: 3-43.
- Selznick, P., “institutionalism “Old” and “New”, *Administrative Science Quarterly*, 41, 1996: 270-277.



- Seviçin, A. (2009), “Sürdürülebilir Rekabet Üstünlüğü” Kavramı Üzerine Bir İnceleme” ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi, 5(10): 171–185.
- Sığrı, Ü. (2007) İş Görenlerin Örgütsel Bağlılıklarının Meyer ve Allen Tipolojisiyle Analizi: Kamu ve Özel Sektörde Karşılaştırmalı Bir Araştırma, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 7(2): 261-278.
- Sökmen, A. ve Boylu, Y. “Konaklama İşletmelerinde Örgüt Kültürünün Tespit Edilmesi: Ankara İlinde Faaliyet Gösteren Beş Yıldızlı İşletmelerde Ampirik Bir Araştırma” IV. Lisansüstü Turizm Öğrencileri Araştırma Kongresi, 23-27 Nisan 2008, belek, Antalya: 62-88.
- Sönmez, A. ve Toksoy, A. (2011) “Kurumsal Yönetim İlkelerinin Türkiye’deki Aile İşletmelerine Uygulanabilirliği”, Maliye Finans Yazıları, (92), (Temmuz, 2011): 51-90.
- Starovic, D. and Marr, B. (2003) Understanding Corporate Value - Measuring and Reporting Intellectual Capital. London: CIMA.
- Stewart, T. A. (3 June 1991) Brainpower, Fortune, 123(11): 32-48.
- Su, L., Huang, S. S., Veen, R. V. D. And Chen, X. (2014), “Corporate Social Responsibility, Corporate Reputation, Customer Emotions and Behavioral Intentions: A Structural Equation Modeling Analysis”, Journal of China Tourism Research, 10: 511–529.
- Suciu, M. C. (2006) Economic Convergence and Role of Knowledge in Relation to the EU Integration”: 1-41.
- Sümer, N. (2000). “Yapısal Eşitlik Modelleri: Temel Kavramlar ve Örnek Uygulamalar”, Türk Psikoloji Yazıları, 3(6): 49-74.
- Şahin, A. (2010) “Örgüt Kültürü-Yönetim İlişkisi ve Yönetimsel Etkinlik”, Maliye Dergisi, (159), Temmuz-Aralık 2010: 21-35.
- Şanal, M. (2011) “Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma ve Kurumsal Girişimcilik Üzerine Bir Araştırma” Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yayınlanmamış Doktora Tezi.
- Şencan, H. (2005). Sosyal ve Davranışsal Ölçümlerde Güvenilirlik ve Geçerlilik, Seçkin Yayıncılık, Ankara.
- Şengel, S. (2011). "İşletmelerin Sosyal Sorumluluğu ve Bir Araştırma", [http://iconfesr2011.tolgaerdogan.net/documents/national\\_presentations/UL12.pdf](http://iconfesr2011.tolgaerdogan.net/documents/national_presentations/UL12.pdf) (erişim tarihi: 01.10.2014).
- Şimşek, Ö. F. (2007). Yapısal Eşitlik Modellemesine Giriş: Temel İlkeler ve LISREL Uygulamaları, Ekinoks Yayıncılık, Ankara.

- Tabachnick B. G. ve Fidell I. S. (2001). Using Multivariate Statistics, (4.Baskı), Needham Heights:FAlynn & Bacon, Inc.
- Tabacnick, B.G. ve Fidell, L.S. (2007). Using Multivariate Statistics, (5.Baskı), Pearson, New York.
- Tavşancı S. (2002). Toplam Kalite Yönetiminin Rekabet Avantajı Yaratma ve Koruma Üzerine Etkisi: Dentaş Ambalaj ve Kağıt Sanayi A.Ş. Örneği. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Muğla: Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
- Tavşancı, S. (2009) Firmalardaki Kurumsallaşma Düzeyinin Rekabet Gücüne Etkisi Üzerine Bir Araştırma, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı Doktora Tezi
- Tavşancı, E. (2005). Tutumların Ölçülmesi ve SPSS ile Veri Analizi, (İkinci Baskı), No 399, Nobel Yayınları, Ankara.
- Tekin, M. ve Çiçek, E. (2005) “İşletmelerde Rekabet Üstünlüğü Sağlamada Farklı Bir Yaklaşım: Değer Temelli Pazarlama” V. Ulusal Üretim Araştırmaları Sempozyumu, İstanbul Ticaret Üniversitesi, 25-27 Kasım 2005: 63-68.
- Temel, E. K. ve Bulut, Z. A. (2008) “Kurumsallaşmadan Büyüme Olur Mu? Bir Aile İşletmesinin İncelenmesi”, 3. Aile İşletmeleri Kongresi Kitabı, T. C. İstanbul Kültür Üniversitesi Aile İşletmeleri ve Girişimcilik Uygulama ve Araştırma Merkezi, 18-19 Nisan 2008.
- Tonta, Y. (2004) “Bilgi Yönetiminin Kavramsal Tanımı ve Uygulama Alanları”, Kütüphaneciliğin Destanı Sempozyumu, 21-24 Ekim 2004, Ankara: 1-9.
- Türk Rekabet Kurumu, (2014), Rekabet Terimleri Sözlüğü, 5. Baskı, Nisan 2014.
- Tseng, C. Y. ve Goo, Y. J. (2005) “Intellectual Capital And Corporate Value In An Emerging Economy: Empirical Study Of Taiwanese Manufacturers” R&D Management 35, 2: 187-201.
- Tseng, C. Y. ve Lin, C. Y. (2009) “The Relationship between Corporate Governance and Intellectual Capital: Empirical Study of Taiwanese Electronics Manufactures”, International Business Research, 2(4): 255-284.
- Tuncel, H. T., (2011) “Aile Şirketlerinde Kurumsallaş(ama)ma”, Konya Ticaret Odası, Etüd Araştırma Servisi.
- Turnes, P. B. And Ernst, R. (2015) “A framework for transparency in international trade”, Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa 21: 1–8.
- Türker, N. ve Uçar, M. (2013) “Konaklama İşletmelerinin Sosyal Sorumlulukları”, İşletme Araştırmaları Dergisi, 5/3: 155-183

- Türkiye Sosyal Sorumluluk Derneği <http://kssd.org/kss/kss-nedir/> (erişim tarihi: 31.10.2014).
- Türksoy, A. (2007) Konaklama İşletmelerinde Mali Başarısızlığa Yol Açan Etmenler, Ege Akademik Bakış, 7(1): 99–115.
- Türkyılmaz, A., ve Özkan, C. (2005). Ulusal Müşteri Memnuniyet İndeksleri. KALDER Forum, 5(16): 73-77.
- Tütüncü, Ö. ve Akgündüz, Y. (2012) “Seyahat Acentelerinde Örgüt Kültürü ve Liderlik Arasındaki İlişki: Kuşadası Bölgesinde Bir Araştırma”, Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi, 23(1), Bahar: 59-72.
- Ulukan, C., (2005) “Girişimcilerin ve Profesyonel Yöneticilerin Kurumsallaşma Perspektifi”, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, (2): 29 - 42.
- Ural, A. ve Kılıç, İ. (2006). Bilimsel Araştırma Süreci ve SPSS ile Veri Analizi, Detay Yayıncılık, Ankara.
- Ural, T. ve Balıkcıoğlu, B. 2004, Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma ile Aile Şirket Sahibinin Kültürel değerleri Arasındaki İlişki: Antakya ve Kayseri Örneği, İstanbul Kültür Üniversitesi 1. Aile İşletmeleri Kongresi Kitabı, (537), İstanbul.
- Usta, R. (2011) “Pazar Yöneliminin Firma Performansına Etkisini Güçlendiren Stratejik Yönelimler: Literatüre Dayalı Bütünsel Bir Model Önerisi”, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 11(3): 65–84.
- Uygur, A. (2007) Örgütsel Bağlılık ile İşgören Performansı İlişkisini İncelemeye Yönelik Bir Alan Araştırması, Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi (1): 71-85.
- Uzay, Ş. ve Savaş, O., (2003) Entelektüel Sermayenin Ölçülmesi: Mobilya Sektöründe Karşılaştırmalı Bir Uygulama Örneği, Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, (20), Ocak-Haziran 2003: 163-181.
- Uzoğlu, S. (2001) Kurumsal Kimlik, Kurumsal Kültür ve Kurumsal İmaj, Kurgu Dergisi (18): 337-353.
- Uzunçarşılı, Ü, Toprak, M. ve Ersun, O. (2000) Şirket Kültürü ve İş Prensipleri, İstanbul: İstanbul Ticaret Odası Yayınları.
- Ülgen, H. (1990) İşletmelerde Organizasyon İlkeleri ve Uygulaması, Gençlik Basımevi, İstanbul.
- Ülgen, H. ve Mirze, S. K. (2004) “İşletmelerde Stratejik Yönetim”, Literatür Yayınları, 3. Basım.
- Velasco, C. A. B., Garcia, C. Q., Lara, M. M. (2014) “Total Quality Management, Corporate Social Responsibility and Performance In The Hotel Industry” International Journal of Hospitality Management 41: 77–87.

- Wallace, J. E. (1995) "Organizational and Professional Commitment in Professional and Nonprofessional Organizations", *Administrative Science Quarterly*, 40: 228-255.
- Walsh, K., Enz, C. A. And Canina, L." (2008) The Impact of Strategic Orientation on Intellectual Capital Investments in Customer Service Firms" *Journal of Service Research*, 10(4): 300-317.
- Wong, I. A. and Gao, J. H. (2014), "Exploring The Direct And Indirect Effects Of CSR On Organizational Commitment The Mediating Role Of Corporate Culture", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 26(4): 500 – 525.
- Wu, M. F., Lee, Y. J. ve Wang, G. L. (2012) To Verify How Intellectual Capital Affects Organizational Performance in Listed Taiwan IC Design Companies with Considering the moderator of Corporate Governance, *The Journal of Global Business Management* Volume 20 8 \* Number 1 \* February 2012: 20-32.
- Yaghoubi, N. M., Salarzahi, H., Moloudi, J. ve Yaghoubi, E. (2010) "Review of Relationship between Intellectual Capital and Organizational Justice" *Asian Social Science* 6(10); October 2010: 120-126.
- Yaldız, A. (2007) "Küçük ve Orta Boy İşletmelerde Rekabet Gücü: Eskişehir Metal ve Makine Sanayinde Bir Araştırma" *Eskişehir Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.*
- Yavuz, C. (2013) *Halkla İlişkiler*, 3. Baskı, Ankara Detay Yayıncılık.
- Yazıcıoğlu, İ. ve Koç, H. (2009) "Aile İşletmelerinin Kurumsallaşma Düzeylerinin Belirlenmesine Yönelik Karşılaştırmalı Bir Araştırma", *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (21): 497-507.
- Yıldız, G. (2010) "İlköğretim 7. Sınıf Öğrencilerinin Matematik Başarıları, Bilişüstü Stratejileri, Düşünme Stilleri ve Matematik Öz Kavramları Arasındaki İlişkiler", *Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul.*
- Yıldız, S. (2011) "Entelektüel Sermayenin İşletme Performansına Etkisi: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma" *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi* 11(3): 11–28.
- Yılmaz, V., ve Çelik, H.E. (2005). "Bankacılık Sektöründe Müşteri Memnuniyeti ve Bankaya Bağlılık Arasındaki İlişkinin Yapısal Eşitlik Modelleriyle Araştırılması", VII. Ulusal Ekonometri ve İstatistik Sempozyumu, 26-27 Mayıs, İstanbul Üniversitesi. (<http://www.ekonometridernegi.org/bildiriler/o13s3.pdf>, (erişim tarihi. 22.02.2011)).

- You, C. S., Huang, C. C., Wang, H. B., Liu, K. N., Lin, C. H. ve Tseng, J. S. (2013) “The Relationship Between Corporate Social Responsibility, Job Satisfaction And Organizational Commitment”, The International Journal of Organizational Innovation Vol 5 Num 4 April 2013: 65-77.
- Yörük, N. ve Erdem, M.S. (2008). Entelektüel Sermaye ve Unsurlarının, İMKB’de İşlem Gören Otomotiv Sektörü Firmalarının Finansal Performansı Üzerine Etkisi, Atatürk Üniversitesi İİBF Dergisi, 22(2): 397-413.
- Yücenur, G. N., Demirel, N., Ceylan, C. ve Demirel T. (2011). “Hizmet Değerinin Müşterilerin Davranışsal Niyetleri Üzerindeki Etkisinin Yapısal Eşitlik Modeli ile Ölçülmesi”, Doğu Üniversitesi Dergisi, 12(1): 156-168.

## EK 1- ANKET FORMU

Sayın İlgili,

Bu anket Antalya’da faaliyet gösteren beş yıldızlı konaklama işletmelerinde kurumsallaşma, entelektüel sermaye ve rekabet gücü arasındaki ilişkinin belirlenmesine yönelik hazırlanmıştır. Zaman ayırdığınız için teşekkür ederiz.

Öğr. Gör. Nuray TÜRKOĞLU  
Akdeniz Üniversitesi, Turizm Fakültesi  
Tel:05303291075  
nurayturkoglu@yahoo.com.tr

### 1. Yaşınız?

- 20 ve altı     21-30     31-40     41-50     50 ve üstü

### 2. Cinsiyetiniz?

- Erkek     Kadın

### 3. Eğitim durumunuz?

- ilköğretim     Lise     Ön lisans     Lisans  
 Yüksek lisans     Doktora

### 4. İşletmenin türü?

- Ulusal Zincir İşletme     Uluslararası Zincir İşletme     Bağımsız İşletme

### 5. Kaç yıldır bu işletmede çalışıyorsunuz?

- 1 yıldan az     1-3 yıl     3-5 yıl     5-7 yıl  
 7-9 yıl     9 yıldan fazla

### 6. İşletmedeki pozisyonunuz nedir?

.....

Aşağıda verilen işletmenizin kurumsallaşma düzeyini ölçmeye yönelik ifadeleri değerlendiriniz.

	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
Otelimizde çalışma kurallarının belirtildiği yazılı dokümanlar bulunmaktadır.					
Otelimizde işlerin nasıl yapılması gerektiğine yönelik yazılı dokümanlar bulunmaktadır.					
Çalışanların görev, yetki ve sorumlulukları yazılı hale getirilmiştir.					
Otelimizde ast üst ilişkilerinin yazılı olarak gösterildiği bir organizasyon şeması vardır.					
Otelimiz yönetim kademesi alanında eğitim almış yetkin profesyonellerden oluşmaktadır.					
Otelimizde kararlar profesyonel yöneticiler tarafından alınır.					
Otel sahibi yöneticilerimizin kararlarına saygı duymaktadır.					
Otelimizde profesyonel yönetim anlayışına uygun bir örgüt iklimi vardır.					
Çalışanlarımız ortak bir kurumsal bakış açısına sahiptir.					
Otel içi bölümlerde ve farklı düzeylerde (alt-üst) amaç uyumu söz konusudur.					
Çalışanlarımız arasında firmamıza karşı güçlü bir duygusal bağlılık vardır.					
Çalışanlarımızın davranışlarını şekillendiren norm ve değerler vardır.					
Otelimizde neyin doğru, neyin yanlış olduğunu tanımlayan etik kurallar mevcuttur.					
Yönetimimiz çalışanlardan sosyal değerlere ve etik kurallara uygun davranış göstermesini ister					
Otelimiz toplumsal değerlere, mesleki ve sektörel normlara uygun çalışmaktadır.					
Otelimiz sosyal sorumluluk çalışmaları kapsamında toplumun bazı ihtiyaçlarını (eğitim, sağlık, çevre vs.) karşılamaya çalışır.					
Otelimiz; vergi, rekabet, çevre, sağlık, iş ve işçi güvenliği gibi konularda yürürlükteki mevzuata uygun şekilde faaliyetlerini sürdürmektedir.					
Otelimiz yönetsel anlamda çalışanlarına karşı şeffaftır.					
Otelimiz paydaşlarına (hissedar, müşteri, kamu kurumları vs.) karşı şeffaftır.					
Otelimizin faaliyetleri sektörel, mesleki ve devlet kurumlarınca belirlenen standartlara uygun olarak yürütülmektedir.					
Otelimizle ilgili bilgilere ilgili kişi ve kuruluşlarca kolaylıkla ulaşılabilmektedir.					
Otelimizde yönetimle ilgili kurallar ve sorumluluklar açık şekilde tanımlanmıştır.					
Otelimizin misyon, strateji ve eylemleri birbiriyle uyumludur.					
Otelimiz diğer kurumlara, müşterilerine ve çalışanlarına verdiği sözü tutmaktadır.					
Otelimizin faaliyet sonuçları, herhangi bir dış denetçiye (denetmen, yeminli mali müşair vs.) söylenenden farklı değildir.					
Yöneticilerin aldıkları kararlar ve uygulamaları arasında tutarlılık vardır.					

Aşağıda verilen işletmenizin entelektüel sermaye düzeyini ölçmeye yönelik ifadeleri değerlendiriniz.

	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
Otelimiz çalışanlarının beceri ve yetenekleri yüksektir.					
Uyguladığımız eğitim programları sayesinde çalışanlarımızın yetenekleri gelişmektedir.					
Otelimizin kapsamlı bir işe alım programı vardır.					
Otelimiz çalışanlarının memnuniyet düzeyi yüksektir.					
Çalışanlarımız bu otelde çalışmaktan gurur duymaktadır.					
Otelimiz çalışanları terfi yönünden şanslıdır.					
Otelimiz çalışanları işlerine sadıktır.					
Otelimiz çalışanları yaratıcıdır.					
Otelimiz çalışanları bilgilidir.					
Otelimiz çalışanlarının yenilikçi fikirleri vardır.					
Otelimizin müşteri memnuniyeti sürekli artış göstermektedir.					
Rakiplerimize göre tekrar ziyaret eden müşteri oranımız yüksektir.					
Rakiplerimize göre otelimizin marka değeri yüksektir.					
Müşteri şikayetlerini başarıyla çözeriz.					
Otelimizin pazar payı rakiplerimize oranla daha yüksektir.					
Otelimiz hedef pazarını iyi tanır.					
Otelimiz müşterilerinin ne istediğini umursamaktadır.					
Otelimiz personelini inisiyatif kullanma konusunda teşvik etmektedir.					
Otelimiz departmanları arasında gelişmiş bir işbirliği vardır.					
Otelimizde işlem süresi kısadır.					
Otelimizde maliyet oranları rakiplerimize göre düşüktür.					
Otelimizin geliri rakiplerimize göre yüksektir.					
Otelimizin keyifli bir atmosferi vardır.					
Otelimizde yöneticiler ve çalışanlar arasında iyi bir iletişim vardır.					
Otelimiz yenilikçi fikirlere destek vermektedir.					
Otelimiz yeni fikirleri uygulamaya koymaktadır.					
Otelimiz hizmet kalitesini sürekli arttırmaktadır.					
Bilgi teknolojisi otelimiz hizmet ve ürün kalitesine önemli derecede katkıda bulunmaktadır.					
Otelimizin internet satışları artmaktadır.					



Aşağıda verilen işletmenizin rekabet gücünü ölçmeye yönelik ifadeleri değerlendiriniz.

	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
Pazar payımız yüksektir.					
Karımız rakiplerimize göre yüksektir.					
Gelirimiz rakiplerimize göre yüksektir.					
Finansal durumumuz rakiplerimize oranla güçlüdür.					
Müşteri memnuniyetimiz yüksektir.					
Ürün ve hizmet kalitemiz yüksektir.					
Çalışanlarımız işletmemize bağlılık ve sadakatleri yüksektir.					
Otelimizin itibarı yüksektir.					

## ÖZGEÇMİŞ

**Adı ve SOYADI** : Nuray TÜRKOĞLU

### **Eğitim Durumu**

**Mezun Olduğu Lise** : Ankara Anadolu Otelcilik ve Turizm Meslek Lisesi, 1999

**Lisans Diploması** : Mersin Üniversitesi, Turizm Fakültesi, Konaklama İşletmeciliği Bölümü, Mersin, 2005

**Yüksek Lisans Diploması** : Mersin Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği Ana Bilim Dalı, Mersin, 2008

**Tez Konusu** : Konaklama İşletmelerinde Çalışanlara Yönelik Yıldırma Davranışları (Mobbing) ve İş Stresi: Mersin İli Örneği

**Doktora Diploması** : Akdeniz Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği Ana Bilim Dalı, Antalya, 2016

**Tez Konusu** : Konaklama İşletmelerinde Kurumsallaşma, Entelektüel Sermaye ve Rekabet Gücü İlişkisinin İncelenmesi

**Yabancı Diller** : İngilizce, Almanca

### **İş Deneyimi**

**Çalıştığı Kurumlar** : Öğretim Görevlisi, Sinop Üniversitesi Meslek Yüksekokulu, 2012-Devam Ediyor

**E-Posta** : nturkoglu@sinop.edu.tr