



**T.C.  
BURDUR MEHMET AKİF ERSOY ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANABİLİM DALI**

**İÇ KONTROL VE KURUMSALLAŞMA ARASINDAKİ  
İLİŞKİDE ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN ARACILIK ETKİSİ:  
OTEL İŞLETMELERİNDE BİR ARAŞTIRMA**

**Furkan YILDIRIM**

**Doktora Tezi**

**DANIŞMAN**

**Prof. Dr. Durmuş ACAR**

**BURDUR – 2019**



**T.C.  
MEHMET AKİF ERSOY ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANABİLİM DALI**

**İÇ KONTROL İLE KURUMSALLAŞMA ARASINDAKİ  
İLİŞKİDE ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN ARACILIK ETKİSİ:  
OTEL İŞLETMELERİNDE BİR ARAŞTIRMA**

**FURKAN YILDIRIM**

**Doktora Tezi**

**DANIŞMAN  
PROF. DR. DURMUŞ ACAR**

**Jüri Üyeleri**

**Prof. Dr. Durmuş ACAR (Danışman)**

**Prof. Dr. Hüseyin DALĞAR**

**Prof. Dr. Cem Oktay GÜZELLER**

**Doç. Dr. İsmail ÇELİK**

**Doç. Dr. Fahriye UYSAL**

**BURDUR – 2019**



**MAKÜ SOSYAL BİLİMLER  
ENSTİTÜSÜ**

**DOKTORA JÜRİ ONAY FORMU**

M.A.K.Ü Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun ..... tarih ve ..... sayılı kararıyla oluşturulan jüri tarafından 17.06.2019 tarihinde tez savunma sınavı yapılan Furkan YILDIRIM'ın "İç Kontrol İle Kurumsallaşma Arasındaki İlişkide Örgüt Kültürünün Aracılık Etkisi: Otel İşletmelerinde Bir Araştırma" konulu tez çalışması İşletme Anabilim Dalında DOKTORA tezi olarak kabul edilmiştir.

**JÜRİ**

ÜYE

(TEZ DANIŞMANI) : Prof. Dr. Durmuş ACAR

ÜYE

: Prof. Dr. Hüseyin DALĞAR

ÜYE

: Prof. Dr. Cem Oktay GÜZELLER

ÜYE

: Doç. Dr. İsmail ÇELİK

ÜYE

: Doç. Dr. Fahriye UYSAL

**ONAY**

M.A.K.Ü Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun ...../...../..... tarih ve ...../..... sayılı kararı.

**İMZA/MÜHÜR**

**T.C.**  
**BURDUR MEHMET AKİF ERSOY ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**ETİK BEYAN**

Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Lisansüstü Eğitim-Öğretim ve Sınav Yönetmeliğine göre hazırlamış olduğum “**İç Kontrol ile Kurumsallaşma Arasındaki İlişkide Örgüt Kültürünün Aracılık Etkisi: Otel İşletmelerinde Bir Araştırma**” adlı tezin hazırlanması sürecinde akademik etik ilkeleri ihlal etmediğimi taahhüt eder, tezimin kâğıt ve elektronik kopyalarının Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü arşivlerinde aşağıda belirttiğim koşullarda saklanmasına izin verdiğimi onaylarım.

Sosyal Bilimler Enstitüsü Lisansüstü Eğitim-Öğretim Yönetmeliğinin ilgili maddeleri uyarınca gereğinin yapılmasını arz ederim.

Tezimin tamamı her yerden erişime açılabilir

Tezim sadece Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi yerleşkelerinde erişime açılabilir.

Tezimin 3 yıl süreyle erişime açılmasını istemiyorum. Bu sürenin sonunda uzatma için başvuruda bulunmadığım takdirde, tezimin tamamı her yerden erişime açılabilir.

Furkan YILDIRIM

17/06/2019

## ÖNSÖZ

Tez çalışması sürecim boyunca bilgi ve desteğini esirgemeyen, engin bilgileriyle yoluma ışık tutan saygıdeğer danışman hocam Prof. Dr. Durmuş Acar'a, yol gösterici eleştirileriyle destek olan Prof. Dr. Hüseyin DALĞAR'a, tezin şekillenmesinde değerli vaktini ayırıp destek sunan Prof. Dr. Cem Oktay GÜZELLER'e, tecrübeleriyle yol gösteren Doç. Dr. İsmail ÇELİK'e ve Doç. Dr. Fahriye UYSAL'a en derin saygılarımla teşekkür ederim.

(YILDIRIM, Furkan, *İç Kontrol ile Kurumsallaşma Arasındaki İlişkide Örgüt Kültürünün Aracılık Etkisi: Otel İşletmelerinde Bir Araştırma*, Doktora Tezi, Burdur, 2019)

## ÖZET

Otel işletmeleri birçok hizmet unsurunu bir arada bulunduran çok yönlü işletmelerdir. Otel işletmelerinin hizmet işletmesi statüsünde olması, akademik çalışmalarda oldukça büyük bir yer edinmesine sebep olmuştur. Yapılan bu tez çalışması kapsamında, otel işletmelerinde iç kontrol sisteminin örgüt kültürü ve kurumsallaşma durumlarına olan etkisinde örgüt kültürünün aracılık rolü belirlenmeye çalışılmıştır. Çalışmanın ana kütesini Antalya ilinde yer alan beş yıldızlı otellerin yönetim pozisyonunda çalışanlar oluşturmaktadır. Çalışmanın otel işletmeleri üzerine uygulanmasının sebebi, sektörünün emek yoğun bir yapıya sahip olmasıdır. Anket çalışmasını gerçekleştirmek için 32 adet beş yıldızlı otel ile görüşülmüş ve 28 beş yıldızlı otelden olumlu dönüş alınmıştır. Anket çalışması departmanlar farkı gözetmeksizin birim şeflerine, birim yöneticilerine ve üst düzey yöneticilere uygulanmış ve toplamda 398 adet geri dönüş gerçekleşmiştir. Toplanan bu veriler iç kontrolün, örgüt kültürü ve kurumsallaşma üzerine etkisinde örgüt kültürünün aracılık rolünün tespit edilebilmesi için analize alınmıştır. Çalışmanın bağımsız değişkeni çok boyutlu olduğu için çalışmada Yapısal Eşitlik Modellemesi (YEM) yöntemi kullanılmıştır. Çalışma kapsamında öncelikle çalışmada yer alan iç kontrol, örgüt kültürü ve kurumsallaşma ölçekleri faktörlerine ilişkin DFA (Doğrulayıcı Faktör Analizi) uygulanarak boyutlar arası ilişkiler ölçülmüştür. Daha sonra yapısal model kurularak araştırmanın problem sorusu kapsamında analiz gerçekleştirilmiştir. Aynı zamanda anket çalışmasında yer verilen demografik sorulara ilişkin tanımlayıcı analizler gerçekleştirilmiş ve demografik değişkenlerle iç kontrol, örgüt kültürü ve kurumsallaşma boyutları arasındaki ilişki test edilmiştir. Yapılan analiz sonucunda iç kontrol sisteminin örgüt kültürü ve kurumsallaşmayı etkilediği ve bu ilişkide örgüt kültürünün tam aracı rol oynadığı görülmüştür. Çalışma modelinin, alan yazında konu ile ilgili gerçekleştirilen çalışmalar arasındaki boşluğu doldurması ve alana katkı sağlaması beklenmektedir.

**Anahtar Kelimeler:** İç Kontrol, Kurumsallaşma, Örgüt Kültürü, Yapısal Eşitlik Modellemesi, Aracılık Testi



(YILDIRIM, Furkan, *The Mediating Role of Organisational Culture on the Relationship Between Internal Control and Institutionalization: A Research on Hotel Business*, Ph.D. Thesis, Burdur, 2019)

## **ABSTRACT**

Hotel businesses are multi-faceted, offering many services together. The fact that the hotel business is a service business has made it a very big place in academic studies. Within the scope of this thesis, the mediation role of organizational culture is tried to be determined in the effect of internal control system on organizational culture and institutionalization in hotel enterprises. The main population of the study consists of the employees in the management position of five star hotels in Antalya. The reason for the application of the study on hotel enterprises is that the sector has a labor intensive structure. In order to conduct the survey, 32 five-star hotels were interviewed and 28 five-star hotels received positive feedback. The survey was applied to department chiefs, unit managers and top managers without any department difference and 398 in total were returned. These data were analyzed in order to determine the mediating role of organizational culture in the effect of internal control on organizational culture and institutionalization. Since the independent variable of the study was multidimensional, Structural Equation Modeling (SEM) method was used. In the scope of the study, firstly, the relationship between the dimensions was measured by applying DFA (Confirmatory Factor Analysis) related to the factors of internal control, organizational culture and institutionalization scales. Then, the structural model was established and the analysis was carried out within the scope of the research problem. At the same time, descriptive analyzes were conducted on demographic questions in the survey and the relationship between demographic variables and internal control, organizational culture and institutionalization dimensions were tested. As a result of the analysis, it is seen that internal control system affects organizational culture and institutionalization and organizational culture plays a full mediating role in this relationship. The study model is expected to fill the gap between the studies carried out in the literature and contribute to the field.

**Keywords:** Internal Control, Institutionalization, Organizational Culture, Structural Equation Modeling, Mediation Test

## İÇİNDEKİLER

<b>TEZ ONAY SAYFASI</b> .....	<b>i</b>
<b>ETİK BEYAN</b> .....	<b>ii</b>
<b>ÖNSÖZ</b> .....	<b>iii</b>
<b>ÖZET</b> .....	<b>iv</b>
<b>ABSTRACT</b> .....	<b>vi</b>
<b>İÇİNDEKİLER</b> .....	<b>vii</b>
<b>TABLOLAR DİZİNİ</b> .....	<b>x</b>
<b>ŞEKİLLER DİZİNİ</b> .....	<b>xi</b>
<b>KISALTMALAR</b> .....	<b>xii</b>
<b>GİRİŞ</b> .....	<b>1</b>

## BİRİNCİ BÖLÜM İÇ KONTROL SİSTEMİ

1.1. Kontrol Kavramı.....	4
1.2. İç Kontrol Kavramı.....	4
1.3. İç Kontrol Sisteminin Özellikleri.....	6
1.4. İç Kontrol Sisteminin Amaçları.....	6
1.5. İç Kontrol Sistemi Etkinliği Ölçme Yöntemleri.....	8
1.5.1. Not Alma Yöntemi.....	8
1.5.2. Akış Şeması Yöntemi.....	9
1.5.3. Anket Yöntemi.....	9
1.6. Uluslararası İç Kontrol Modelleri.....	10
1.6.1. COSO Modeli.....	10
1.6.1.1. COSO İç Kontrol Sisteminin Unsurları.....	11
1.6.1.1.1. Kontrol Ortamı.....	13
1.6.1.1.2. Risk Yönetimi.....	14
1.6.1.1.3. Kontrol Faaliyetleri.....	15
1.6.1.1.4. Bilgi ve İletişim.....	16
1.6.1.1.5. İzleme.....	17
1.6.2. COCO modeli.....	18
1.6.3. COBIT modeli.....	19
1.6.4. ESAC Modeli.....	19
1.6.5. Turnbull Raporu.....	20
1.6.6. INTOSAI Modeli.....	21
1.6.7. Sarbanes-Oxley (SOX) Yasası.....	22
1.7. Türkiye’de İç Kontrol Kapsamındaki Düzenlemeler.....	22
1.8. Otel İşletmelerinde İç Kontrol Sistemi ve İç Kontrol Sistemi Üzerine Yapılan Çalışmalar.....	24

## İKİNCİ BÖLÜM ÖRGÜT KÜLTÜRÜ

2.1. Kültür Kavramı ve Özellikleri.....	27
2.2. Örgüt Kültürü Kavramı ve Özellikleri .....	28
2.3. Örgüt Kültürü Unsurları .....	30
2.3.1. Temel Değerler .....	31
2.3.2. Normlar .....	31
2.3.3. İnançlar .....	32
2.3.4. Temel Varsayımlar .....	32
2.3.5. Hikâyeler.....	33
2.3.6. Dil .....	33
2.3.7. Semboller.....	33
2.3.8. Törenler.....	34
2.4. Örgüt Kültürü Modelleri .....	34
2.4.1. Deal ve Kennedy Modeli .....	34
2.4.2. Ouchi'nin "Z" Kültürü Modeli .....	36
2.4.3. Parsons A.G.I.L. Modeli.....	36
2.4.4. Killman Modeli.....	37
2.4.5. Denison Örgüt Kültürü Modeli.....	38
2.4.6. Harrison ve Handy Örgüt Kültürü Modeli.....	39
2.4.7. Hofstede'nin Örgüt Kültürü Modeli .....	40
2.4.8. Quinn ve Cameron Örgüt Kültürü Modeli.....	41
2.5. Otel İşletmeleri'nde Örgüt Kültürü .....	44
2.6. Otel İşletmelerinde Örgüt Kültürü Üzerine Yapılmış Çalışmalar .....	45
2.7. İç Kontrol Sistemi ve Örgüt Kültürü İlişkisi .....	48

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM KURUMSALLAŞMA

3.1. Kurumsallaşma Kavramı .....	51
3.2. Kurumsallaşmanın Düzeyleri .....	52
3.3. Kurumsallaşma Ölçümü Boyutları .....	53
3.3.1. Formelleşme .....	53
3.3.2. Profesyonelleşme .....	53
3.3.3. Kültürel Güç .....	54
3.3.4. Saydamlık .....	55
3.3.5. Sosyal Sorumluluk.....	55
3.3.6. Tutarlılık .....	56
3.4. Kurumsallaşma Süreci.....	56
3.4.1. Kanunen Resmîlik Kazanma (Kanunen Tanınma).....	57
3.4.2. Varlığının Sürekli Kılınması.....	57
3.4.3. Bireysel-Örgütsel Amaç Uyumu .....	58
3.4.4. Kurumsal Kimlik Kazanma .....	59
3.5. Örgütsel Kurumsallaşma Yaklaşımları .....	60
3.5.1. Rasyonel Kurumsallaşma Yaklaşımı .....	60
3.5.2. Kurumsallaşma Analizi Yaklaşımı .....	61
3.6. Kurumsallaşmanın Avantajları ve Dezavantajları.....	62
3.7. Otel İşletmelerinde Kurumsallaşma .....	63
3.8. İç Kontrol ve Kurumsallaşma İlişkisi.....	66

**DÖRDÜNCÜ BÖLÜM**  
**İÇ KONTROL İLE KURUMSALLAŞMA ARASINDAKİ İLİŞKİDE**  
**ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN ARACILIK ETKİSİ: OTEL**  
**İŞLETMELERİNDE BİR ARAŞTIRMA**

4.1. Araştırmanın Amacı ve Problemleri.....	68
4.2. Araştırmanın Kapsam ve Sınırlılıkları .....	69
4.3. Araştırmanın Yöntemi .....	70
4.3.1. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri .....	70
4.3.2. Evren ve Örneklem .....	72
4.3.3. Veri Toplama Araçları .....	75
4.3.4. Verilerin Çözümlemesi .....	76
4.4. Bulgular .....	80
4.4.1. Araştırmada Kullanılan Ölçeklere İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizleri .....	80
4.4.2. Araştırmada Kullanılan Ölçeklere İlişkin Güvenilirlik Analizleri .....	92
4.4.3. Araştırmanın Modeline Yönelik Hipotezlere İlişkin Bulgular .....	93
4.4.3.1. Ölçme Modelinin Tanımlanması.....	93
4.4.3.2. İç kontrol ve Kurumsallaşma Değişkenlerinin Oluşturduğu Modelin Test Edilmesi .....	96
4.4.3.3. İç kontrol, Örgüt Kültürü ve Kurumsallaşma Değişkenlerinin Oluşturduğu Modelin Test Edilmesi .....	99
4.4.3.4. İç kontrol ve Kurumsallaşma Değişkeni Arasındaki Yapıda Örgüt Kültürü Değişkeninin Aracılık Rolü .....	102
4.4.4. Araştırmanın Değişkenleri ile Demografik Değişkenler Arasındaki İlişkiye Yönelik Hipotezlerin Bulguları .....	106
4.4.4.1. Katılımcıların Demografik Özellikleri ile İç Kontrol, Kurumsallaşma ve Örgüt Kültürü İlişkisine Yönelik Anova ve T Testi Sonuçları .....	106
<b>SONUÇ VE ÖNERİLER.....</b>	<b>111</b>
<b>KAYNAKÇA .....</b>	<b>116</b>
<b>EKLER.....</b>	<b>145</b>
<b>ÖZGEÇMİŞ.....</b>	<b>150</b>

## TABLOLAR DİZİNİ

<b>Tablo 1: Deal ve Kennedy Örgüt Kültürü Modeli .....</b>	<b>35</b>
<b>Tablo 2: Ouchi'nin Z Kültürü Modelinin Kıyaslamalı Gösterimi .....</b>	<b>36</b>
<b>Tablo 3: Parsons Modelinde Kültürel Değerler .....</b>	<b>37</b>
<b>Tablo 4: Örgütsel Kurumsallaşma Yaklaşımları .....</b>	<b>62</b>
<b>Tablo 5: Araştırmanın Örneklem Büyüklüğünün Yeterliliği .....</b>	<b>72</b>
<b>Tablo 6: Örneklem Ait Demografik Bulgular .....</b>	<b>73</b>
<b>Tablo 7: Uyum İndeksleri ve Eşik Değerleri .....</b>	<b>78</b>
<b>Tablo 8: İç Kontrol Ölçeği DFA Bulguları .....</b>	<b>83</b>
<b>Tablo 9: Örgüt Kültürü Ölçeği DFA Bulguları.....</b>	<b>87</b>
<b>Tablo 10: Kurumsallaşma Ölçeği DFA Bulguları.....</b>	<b>91</b>
<b>Tablo 11: Ölçme Modelinin Uyum İndeksleri.....</b>	<b>96</b>
<b>Tablo 12: Model I'in Standart Yükleri, T Değerleri, R<sup>2</sup> Değerleri ve Uyum İndeksleri .....</b>	<b>99</b>
<b>Tablo 13: Model II'nin Standart Yükleri, T Değerleri, R<sup>2</sup> Değerleri ve Uyum İndeksleri .....</b>	<b>102</b>
<b>Tablo 14: Model III'ün Standart Yükleri, T Değerleri, R<sup>2</sup> Değerleri ve Uyum İndeksleri .....</b>	<b>105</b>
<b>Tablo 15: İç Kontrol, Örgüt Kültürü ve Kurumsallaşma Ölçeklerinin Cinsiyet Değişkenine Göre Farklılığına İlişkin t-Testi Sonuçları.....</b>	<b>106</b>
<b>Tablo 16: İç Kontrol Ölçeğinin Görev Yeri Değişkenine Göre Farklılığına İlişkin ANOVA Testi Sonuçları .....</b>	<b>108</b>
<b>Tablo 17: Örgüt Kültürü Ölçeğinin Öğrenim Düzeyi Değişkenine Göre Farklılığına İlişkin ANOVA Testi Sonuçları.....</b>	<b>109</b>

## ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil 1: COSO İç Kontrol Unsurları Piramidi .....	11
Şekil 2: COSO İç Kontrol Unsurları Küpü .....	12
Şekil 3. Buzdağı Benzetimi ve Örgüt Kültürü Unsurları .....	31
Şekil 4. Denison Örgüt Kültürü Modeli .....	38
Şekil 5. Quinn ve Cameron'un Örgüt Kültürü Modeli .....	42
Şekil 6: Değişkenler Arasındaki İlişkideki Hipotez Model .....	71
Şekil 7: Yönteme İlişkin Modelin Aşamaları.....	79
Şekil 8: İç Kontrol Ölçeği İçin Kurulan Ölçme Modeline İlişkin Faktör Yükleri..	81
Şekil 9: İç Kontrol İçin Kurulan Ölçme Modeline İlişkin T Değerleri .....	82
Şekil 10: Örgüt Kültürü Ölçeği İçin Kurulan Ölçme Modeline İlişkin Faktör Yükleri.....	85
Şekil 11: Örgüt Kültürü Ölçeği İçin Kurulan Ölçme Modeline İlişkin T Değerleri .....	86
Şekil 12: Kurumsallaşma Ölçeği İçin Kurulan Ölçme Modeline İlişkin Faktör Yükleri.....	89
Şekil 13: Kurumsallaşma Ölçeği İçin Kurulan Ölçme Modeline İlişkin T Değerleri .....	90
Şekil 14: Ölçeklere İlişkin Boyutların Standardize Değerleri .....	94
Şekil 15: Ölçeklere İlişkin Boyutların t Değerleri.....	95
Şekil 16: İç Kontrol ve Kurumsallaşma Değişkenlerinin Oluşturduğu Modelin Test Edilmesi: Standardize Değerler .....	97
Şekil 17: İç Kontrol ve Kurumsallaşma Değişkenlerinin Oluşturduğu Modelin Test Edilmesi: T Değerleri.....	98
Şekil 18: İç Kontrol, Örgüt Kültürü ve Kurumsallaşma Değişkenlerinin Oluşturduğu Modelin Test Edilmesi: Standardize Değerleri .....	100
Şekil 19: İç Kontrol, Örgüt Kültürü ve Kurumsallaşma Değişkenlerinin Oluşturduğu Modelin Test Edilmesi: T Değerleri .....	101
Şekil 20: İç Kontrol ve Kurumsallaşma Değişkenleri Arasındaki Yapıda Örgüt Kültürünün Aracılık Rolünün Test Edilmesi: Standardize Değerler .....	103
Şekil 21: İç Kontrol ve Kurumsallaşma Değişkenleri Arasındaki Yapıda Örgüt Kültürünün Aracılık Rolünün Test Edilmesi: T Değerleri.....	104

**KISALTMALAR**

DFA	: Doğrulayıcı Faktör Analizi
COSO	: Committee of Sponsoring Organizations
COCO	: Canadian Institute of Chartered Accountants
COBIT	: Control Objectives for Information Technology
ESAC	: Electronic System Assurance and Control
INTOSAI	: International Organization of Supreme Audit Institutions
SOX	: Sarbanes-Oxley
SPK	: Sermaye Piyasası Kurulu
KİDDER	: Kamu İç Denetçileri Derneği
TİDE	: Türkiye İç Denetim Enstitüsü
YEM	: Yapısal Eşitlik Modellemesi

## GİRİŞ

İşletmenin sürdürülebilmesi için gerekli olan faaliyetler gerçekleşirken, bu süreçte işletme çeşitli risklerle karşı karşıya kalmaktadır. Hile, israf, kötüye kullanma ve kötü yönetim gibi birçok riskle mücadele etmektedirler (Fisher, 1993:70). İç kontrol kavramı bu bağlamda ortaya çıkmış bir kavramdır. Dünyada mali kayıplara sebep olan çeşitli olumsuz süreçlerin ardından iç kontrol sistemi önem kazanmıştır (Atmaca, 2012:198). İşletmelerde iç kontrol sistemi üst düzey yöneticilerin sorumluluğunda gerçekleşen bir süreçtir (Dalgıç, 2012:136).

İç kontrol kapsamında çeşitli modeller geliştirilmiştir. Bu modeller arasında değer gören en önemli modeller; COSO (The Committee of Sponsoring Organizations-Sponsor Organizasyonlar Komitesi), COCO (Canadian Institute of Chartered Accountants-Kanada Sertifikalı Muhasebeciler Enstitüsü) ve COBIT (Control Objectives for Information Technology-Bilgi Teknolojisi Kontrol Amaçları) modelleridir (Candan, 2006:7). Çalışma kapsamında COSO modeli, COCO modeli, COBIT modeli, Turnbull modeli, INTOSAI modeli, ESAC modeli ve SOX yasası açıklanmaktadır.

İç kontrolün örgüt içinde çeşitli yapılara etki ettiği düşünülmektedir. Literatürde iç kontrolün değişkenler üzerine etkisini inceleyen birçok çalışma vardır. Bu çalışmada iç kontrolün örgüt kültürü ve kurumsallaşma üzerine etkisini inceleyen bir model oluşturulmuştur. Mihaela ve Lulian (2012)'a göre iç kontroller, yönetimin başarılı bir süreç geçirmesi için gerekli olan kural ve düzenlemeleri belirleme çabalarıdır. Stoner (1989:141) örgüt kültürünü; örgüte üye bireylerin davranış biçimlerini oluşturan ve onları bu davranışları gerçekleştirmeye yönelten inanç, değer ve alışkanlıklar bütünü olarak yorumlamıştır. Örgüt kültürü ile ilgili çalışmalar örgütsel alanda 1970'li yıllarda araştırma konusu haline gelmiştir (Domnişoru vd., 2017:628). Ouchi (1980) çalışmasında klan tipi kontrol biçiminden bahsetmektedir (Domnişoru vd., 2017:628). Schwartz ve Davis (1981) de örgüt kültürünün örgüt içerisindeki davranışları şekillendirdiğinden bahsetmiştir. Aynı zamanda iç kontrollerin de örgütün kültürleri ile şekillendiğini ifade etmiştir.

Örgütlerde kurumsallaşma ise; örgütlerin birbirinden farklılaşması açısından önemli bir unsurdur (Selznick, 1993:233). Değişen rekabet şartlarında örgütlerin



farklılaşması avantaj sağlayacaktır. Kurumsallaşma da mevcut yapıyı değiştirerek yeni bir sürece dönüştürmektedir (Kimberly, 1979:447). Örgütler kurumsallaşma düzeylerini arttırdıkça yeni özellikler edinerek farklı yeteneklere sahip olmak istemektedir (Çakıcı ve Özer, 2007:89). Böylece kurumsallaşma ile birlikte örgüt kendine ait bir lisan elde etmektedir (Ural, 2004:102). Kurumsal bir yapının işletme içersinde inşa edilmesinde etkin bir iç kontrol sistemi gerekmektedir (Nardemir, 2014:1).

İç kontrol sistemi üst yönetimin bir parçası olmasına rağmen bağımsız bir mekanizma olarak sürdürülmesi arzu edilir. Bu nedenle kurumsallığın işlevsel hale gelmesi için iç denetim gereklidir (Ceyhan, 2010:134). İyi oluşturulmuş bir organizasyon planı en iyi yetki sistemi ile bütünleşmiş olsa dahi iç kontrol sisteminin daha etkin gerçekleşebilmesi için tüm faaliyetlerin kurumsallaşmış olması beklenmektedir (Gönen, 2007:178). Literatürde iç kontrol ve kurumsallaşma üzerine yapılan çalışmaların sınırlı sayıda olduğu görülmektedir.

Yapılan bu çalışma örgütlerde yer alan iç kontrol sisteminin örgüt kültürü ve kurumsallaşma üzerine etkisini belirlemek ve bu ilişkide örgüt kültürünün aracılık etkisini tespit etmek amacıyla gerçekleştirilmiştir. Literatürde bu modele ilişkin bir çalışmaya rastlanmamıştır. Bu nedenle çalışmanın alan yazında önemli bir boşluğu dolduracağı düşünülmektedir.

Bu amaçla çalışmanın birinci bölümünde iç kontrol sistemine ilişkin bilgiler yer almaktadır. İç kontrol kavramı, iç kontrol sisteminin özellikleri, iç kontrol sistemini ölçme yöntemleri, ulusal ve uluslararası iç kontrol sistemleri ve otel işletmelerinde iç kontrol yapısı konuları derinlemesine incelenmiştir.

Çalışmanın ikinci bölümünde örgüt kültürü kavramına ilişkin bilgiler yer almaktadır. Bu bilgiler ışığında örgüt kültürü tanımlanarak, örgüt kültürünün özellikleri, örgüt kültürünün unsurları ve örgüt kültürünün modelleri ele alınmıştır. Son olarak birinci bölümde irdelenen iç kontrol kavramı ile örgüt kültürü kavramı ilişkisi incelenerek, bu kavramları ele alan çalışmalara yer verilmiştir.

Çalışmanın üçüncü bölümünde ise kurumsallaşma kavramı incelenmiştir. Bu bölümde kurumsallaşma kavramı açıklanarak, kurumsallaşma düzeyleri, kurumsallaşmanın boyutları, kurumsallaşma süreci ve kurumsallaşma yaklaşımları tanımlanmıştır. Bölümün son aşamasında ilk bölümde yer alan iç kontrol kavramı ile

kurumsallaşma kavramı arasındaki ilişki incelenerek, bu konu hakkında yapılan çalışmalara yer verilmiştir. Son olarak otel işletmeleri üzerine gerçekleştirilen çalışmalara kısaca değinilmiştir.

Araştırmanın son bölümü olan dördüncü bölümde çalışmanın uygulamasına yer verilmiştir. Bu bölümde araştırmanın amacı, önemi, kapsamı, kısıtları, araştırmanın amacına uygun olarak izlenen metodoloji, araştırmaya ilişkin hipotezler ve veri toplama araçlarına ilişkin derinlemesine bilgiler verildikten sonra, araştırmanın kavramsal çerçevesine uygun olarak yapılan analiz sonuçlarına yer verilmiştir. Öncelikle çalışmanın modeline ilişkin hipotezleri içeren analizler yapısal eşitlik modeli kurularak gerçekleştirilmiştir. Daha sonra demografik verilerle çalışmada kullanılan iç kontrol ölçeği, kurumsallaşma ölçeği ve örgüt kültürü ölçeği alt boyutları ile ilişkileri test etmek amacıyla gerçekleştirilen t-testi ve anova testleri sonuçları ortaya konmuştur. Son olarak anket çalışmasının demografik sorularına ilişkin frekans analizleri gerçekleştirilmiştir.

Tez çalışması uygulaması Antalya'da faaliyet gösteren beş yıldızlı otel işletmelerinde gerçekleştirilmiştir. Çalışmanın konusu kapsamında bu otellerde çalışan üst düzey ve alt düzey yöneticilere ulaşılmıştır. Elde edilen verilerle iç kontrol sisteminin örgüt kültürü ve kurumsallaşmaya ilişkin etkisinde örgüt kültürünün aracılık etkisi modellenmiştir.

# BİRİNCİ BÖLÜM

## İÇ KONTROL SİSTEMİ

### 1.1. Kontrol Kavramı

Kontrol kavramı, Henry Fayol tarafından geliştirilen beş temel yönetim fonksiyonunun (planlama, örgütleme, yürütme, koordinasyon, kontrol) sonucusudur (Larson ve Pyle, 1986:207). Robbins ve Decenco'ya göre kontrol; gerçekleştirilen iş ve eylemlerin planlandığı gibi gerçekleşme durumunun tespiti ve gerçekleşmeme durumunda eksikliğin giderilmesi için faaliyetlerin incelendiği bir süreçtir (Memiş, 2006:61). Kontrolün temel amacı, yapılan hataları görerek tekrarını engellemektir (Hodgets, 1999:240). İşletmeler riskleri belirlemek ve bunları ortadan kaldırmak için tüm faaliyetlere ilişkin kontrol sistemi kurması gerekmektedir.

Kontrol, yönetim fonksiyonları içerisinde uzun süre ilgi görmeyen bir süreç olmuştur (Dauten vd. 1958:42). Arrow (1964:408), bu sürecin başlangıcının 1960'lı yıllarda gerçekleştiğini ifade etmektedir.

### 1.2. İç Kontrol Kavramı

İşletmenin sürdürülebilmesi için gerekli olan faaliyetler gerçekleşirken, bu süreçte işletme çeşitli risklerle karşı karşıya kalmaktadır. Hile, israf, kötüye kullanma ve kötü yönetim gibi birçok riskle mücadele etmektedirler (Fisher, 1993:70). İç kontrol kavramı bu bağlamda ortaya çıkmış bir kavramdır.

İç kontrol kavramı literatürde çeşitli şekillerde tanımlanmıştır. En eski tanımı 1949 yılında Amerikan Sertifikalı Kamu Muhasebecileri Enstitüsü tarafından yapılmıştır. Bu tanıma göre iç kontrol; *“işletmede varlıkların korunması, muhasebe verilerinin doğruluğu, faaliyetlerin etkin yürütülmesi ve işletme politikalarına sadakatin oluşturulması için gerçekleştirilen organizasyon ve tedbir yöntemi”*dir. Uluslararası İç Denetçiler Enstitüsü'ne göre ise iç kontrol; *“daha önceden planlanan hedeflerin gerçekleşme ihtimalini arttırmak için yönetim tarafından gerçekleşen bir faaliyet”* olarak tanımlanmıştır (Sawyer vd., 2003:64). Üst yönetime ait olan bu faaliyet güvenilirliğin artmasına katkıda bulunmaktadır (Acar ve Akçakanat, 2012:129).

COSO yayınlamış olduğu raporda iç kontrolü tanımlamıştır. COSO'ya göre iç kontrol; faaliyetlerin etkinliği, finansal raporlamanın güvenilirliği ve uyulması gereken düzenlemelere uyumun gerçekleşebilmesi için bir örgütte yönetici ve diğer örgüt üyelerini de etkileyen bir süreçtir (Yılcı, 2006:39).

İç kontrol sistemi, muhasebe bilgi sistemleri çerçevesinde görülse de esasında bu çerçevenin dışına taşan, örgütün tümünde örgüt üyelerinin eğitimi, kalite kontrolü, üretim ve örgüt yöneticilerinin değerlendirilmesi gibi süreçleri de ölçümleyen bir sistemdir (Sevgener, 1984:63).

Başka bir ifadeyle iç kontrol, örgüt içi faaliyetlerin etkinliği, verimliliği, finansal tabloların güvenilirliği, örgüt içi işlemlerin yasallığı konusunda güvence sağlamak amacıyla örgüt yöneticisi veya üst kurulca oluşturulan faaliyetler bütünüdür (Aksoy, 2007:220).

İç kontrolün daha anlaşılabilir olması için bir takım hususların bilinmesi gerekmektedir. Bu hususlar şöyledir (Gelinas ve Oram, 1996:197);

- İç kontrol örgütler için amaç değil amaca ulaştıran bir araçtır.
- İç kontrolü bir sistem olarak düşünerek, amaç tanımlamalarını etkin yapmak gerekmektedir.
- İç kontrol esasında tepe yönetimi ilgilendiren bir süreç olduğu için bu süreçten yöneticiler sorumludur. Bu durum sürecin kontrolünü kolaylaştırır.
- Sistemin güçlü olabilmesi sistem kurucularının elindedir. Bu nedenle sistem, yöneticilerin dürüst ve yetkin olmalarıyla şekillenmektedir.
- Sistem hiçbir zaman %100 başarıya ulaşmayı garantilemez. Çünkü sistemin yönetimi insana bağlı gerçekleşir.
- İç kontrol örgüte ekstra bir maliyet getireceği için fayda-maliyet analizinin doğru yapılarak oluşturulması gerekir.
- Kontroller örgüt yapısı içerisinde yer almalıdır.

Tüm bu unsurlar göz önüne alındığında iç kontrol sistemi daha anlaşılır olacaktır. Etkin bir sistemin kurulması kadar sistemin anlaşılması da önemlidir. Ancak etkin bir sistemin kurulması maliyet açısından işletmeye bir getiri unsuru olacaktır. Bu

nedenle sistemin genellikle büyük işletmelerde kârlı olacağı düşünülmektedir (Akışık, 2005:90).

### 1.3. İç Kontrol Sisteminin Özellikleri

İç kontrol sistemi işletme yönetimi tarafından oluşturulur (Günel, 2010:9). Ancak iç kontrol işletmenin ilerleme durumu ile ilgili yönetime bir fikir sağlarken, kötü bir yönetim söz konusu ise bu durumun işletme içerisinde olası etkilerini değiştiremez (COSO, 2018:3). İç kontrol sisteminin genel olarak özelliklerine bakıldığında; 5018 sayılı kanunda şöyle sıralandığı görülür (BÜMKO, 2006:1);

- İç kontrolün gerçekleşmesi için gerekli olan faaliyetler üst yönetim tarafından gerçekleştirilir.
- İç kontrole ilişkin düzenlemelerde riskli olan birimler öncelikli olarak ele alınır.
- İç kontrol süreci boyunca tüm işlemlere karşı sorumludur.
- İç kontrol yalnızca mali işlemlerden değil, mali olmayan işlemlerden de sorumludur.
- İç kontrol yılda belirli süreçler içerisinde gözden geçirilerek revize edilmesi gereken durumlar belirlenir.
- İç kontrole ilişkin uygulamalar gerçekleştirilirken mali yönetim ilkeleri (ekonomiklik, hesap verebilirlik, mevzuata uygunluk, etkililik, saydamlık) temel alınır.

İşletmeyi amaçlarına ulaştırabilmek için iç kontrol sisteminin bu özellikleri taşıyor olması gerekmektedir. Böylece işletmede tüm kaynaklar verimli bir şekilde kullanılır ve işletmenin yasal düzenlemeler çerçevesinde başka hususlara odaklanabilmesini sağlar (Yılancı, 2006:32).

### 1.4. İç Kontrol Sisteminin Amaçları

Yöneticiler, verimliliğin artması ve sürecin izlenebilmesi için iç kontrolün gerçekleşmesini ister ve destekler. Bununla beraber örgüt içerisinde birçok sebep iç kontrol çalışmalarının gerçekleşmesine sebebiyet verir (Kızılboğa ve Özşahin, 2013:223). Örgütlerde iç kontrol sistemi oluşturulurken belirli amaç ve hedefler gözetilmektedir. Bu amaçlar genel ve özel amaçlar olarak iki grupta incelenebilir. Genel amaçlar Uyar (2010:45)'ın çalışmasında şöyle sıralanmaktadır;

- Örgüt varlık ve kaynaklarının korunması,
- Muhasebeye ilişkin işlemlerin doğru, güvenilir ve vaktinde hazırlanması,
- Örgüt içerisinde verimliliğin sağlanması ve zaman içerisinde artırılması,
- Örgüt içerisinde gerçekleşmesi gereken plan, politika ve prosedürlerin yasalara uygun gerçekleştirilmesinin sağlanması,
- Kaynakların kötü yönetim, hile ve israfa karşı korunmasının sağlanması,
- Örgütün temel amaçlarına ulaşılması ve bu hedeflere ilişkin çıktılarının tüketicilere sunulması,
- Raporların düzenli ve güvenilir olarak oluşturulması, iç kontrolün genel amaçlarıdır.

Genel amaçlar iç kontrol sistemi gerçekleştirilirken genel bir bakış açısı oluşturmaktadır. Genel amaçları gerçekleştirirken özel amaçların da belirlenmiş olması gerekir. Özel amaçlar; gerçeklik, yetki, eksiksiz olma, kayıtların uygunluğu, varlıkları koruma ve mutabakat olarak sıralanmaktadır (Kepekçi, 2004:76).

*Gerçeklik amacı;* iç kontrolün kayıt ve işlemlerin gerçeklik durumuna göre kaydedilmesine izin vermesi durumudur. İç kontrol, işletme içerisinde gerçekleşmemiş olan hayali bir işlemin kaydına müsaade etmemelidir (Kepekçi, 2004:76).

*Yetki amacı;* iç kontrol sistemi gereğince, işletme içerisinde gerçekleşen işlemler yetkilendirmeye de uygun olmalıdır. Çünkü bir işlem yetkisiz yapılıyorsa işletmenin çıkarlarına ters olan hileli bir durumun gerçekleşme ihtimali yüksektir (Kepekçi, 2004:163).

*Eksiksiz olma amacı;* iç kontrol sisteminin gerçekleştirilme amaçlarından biridir. İşletme içerisinde gerçekleşen faaliyetlerin sisteme eksiksiz olarak kaydedilmiş olması gerekir. İç kontrol süreci bu durumun gerçekleşmesini önlemeye yönelik planlanmalıdır (Uzay, 1999:20).

*Kayıtların uygunluğu amacı;* iç kontrol sisteminde önemli bir amacı oluşturur. Kayıtlar eksiksiz bir şekilde, işlemin gerçekleştiği zamanda ve doğru hesaplara kaydedilmelidir (Kepekçi, 2004:78). Yönetimin işletme ile ilgili karar alma konusunda en önemli nokta muhasebe verileridir. Bu nedenle doğru kararların alınabilmesi için doğru kayıtların gerçekleştirilmiş olması gerekmektedir (Köroğlu ve Uçma, 2006).

*Varlıkları koruma amacı;* varlıkların fiziki olarak korunmasını ifade eder. Bu işlemlerin gerçekleşmesi için, kaydetme fonksiyonundan bağımsız özel personelin görevlendirilmesi ya da görevlendirmenin belirli personellere verilmesi gerekmektedir. Bu personel kaydetme, onaylama ve işleyiş konusunda bağımsız olmalıdır (Tüm ve Memiş, 2012:110).

*Mutabakat amacı;* muhasebe kayıtlarının ilgili varlıklarla karşılaştırılarak, ikisi arasında bir fark olup olmadığının gözlenmesidir. Eğer böyle bir durum söz konusu ise mutlaka gerekli düzeltmeler yapılmalıdır (Kepekçi, 2004:75):

Tüm bu unsurların neticesinde, işletmeler iç kontrolün amacına ulaşmasını hedeflese de, iç kontrol bu amaçlara tam olarak ulaşmanın garantisini vermez. Ancak, bahsi geçen amaçlara ulaşılmasında yönetime güvence verir. Bu nedenle iç kontrol süreçleri her örgütte farklı olarak kendini göstermektedir (Aksoy, 2008:6).

## **1.5. İç Kontrol Sistemi Etkinliği Ölçme Yöntemleri**

Örgüt içerisinde denetimi gerçekleştiren denetçi, etkin bir denetim gerçekleştirebilmek için edindiği bilgileri belgeleyerek ölçmelidir. Belgelerin şekli, işletmenin fiziki ve beşeri boyutuna göre değişiklik gösterebilir. Denetçi, bu hususları göz önünde bulundurarak çeşitli yöntemlerle etkinliği ölçer. Bu yöntemler; not alma, akış şeması ve anket yöntemleridir (Kepekçi, 1994:50).

### **1.5.1. Not Alma Yöntemi**

Denetçiler, örgüt içinde iç kontrol sistemi açısından tespit ettiği hususları yazılı olarak belgeler. Örgüt içerisinde ilgili kişilere danışarak birtakım bilgiler alır. Bu nedenle bu süreç göz önünde bulunarak bu işlemleri gerçekleştiren yetkilinin görüşlerini yazıya dökme konusunda becerikli olması gerekmektedir (Delice, 2008:21). Bu yöntemin bir diğer adı da muhtıra yöntemidir (Gürbüz, 1995:69). Ölçme yöntemleri arasında en kolay olanıdır (Kaval, 2005:140). Genel olarak küçük çaplı örgütlerde kullanılır. Kullanım olarak kolay görünse de, örgüt içerisinde gerçekleşen tüm faaliyetleri not olarak kaydetmek zor bir süreçtir (Bozkurt, 2006:140). İşletmede iç kontrol sistemi ile ilgili ön bilgileri edinmek için özellikle küçük işletmelerde sıkça kullanılır (Arens ve Loebbecke, 1994:290).

### 1.5.2. Akış Şeması Yöntemi

Akış şeması yöntemi, işletmedeki iç kontrol sistemine ait yapının semboller yardımıyla ifade edilerek izlenmesidir. Aynı zamanda işletmede iç kontrolün çalışma sistemini gösterir (Arens vd., 2006:285). Bu yöntem, örgüt içerisinde çalışanların yetki ve sorumluluklarını, sürecin işleyişini, tutulması gereken kayıtların son durumunu açık bir şekilde ortaya koymaya imkân tanır. Bu kayıtların yardımıyla denetimi gerçekleştiren kişi daha kolay bir şekilde takibi yaparak, sürecin güçlü ve zayıf yönlerini tespit edebilir (Bozkurt, 2006:140). Bir bakışta tüm ilişkileri görme imkânı tanır. Akış şeması yönteminin yararı; sistemde meydana gelen aksaklıkları veya kişilerin sorumluluğuna verilmemesi gereken işlerin şema üzerinde gösterimini sağlamaktır. Böylece sistemi bozabilecek aksaklıklar belirlenmiş olur (Güredin, 2007:187). Buna karşın akış şemaları için eleştirel bir yön ise, bu şemaları oluşturmanın diğer yöntemlere kıyasla daha bir deneyim ve bilgi gerektiriyor olmasıdır. Şemaları oluşturmak zaman alan bir tekniktir. Hazırlanması pahalı bir yöntem olduğu için, gelecek yıllar içerisinde de bu şemalar kullanılırsa bu dezavantaj giderilmiş olabilir (Arens vd., 2006:286).

### 1.5.3. Anket Yöntemi

Denetçiler, işletme içerisinde işleyen sürece hakim olmak ve takip etmek isterler. Bu nedenle soru formu gibi materyallere başvurabilirler (Willingham ve Carmichael, 1989:177). Sorular genellikle “evet, hayır, yorumsuz” gibi kısa cevaplar alacak şekilde oluşturulur. Denetçi, hazırlayacağı bu soru formu ile örgüt içerisindeki iç kontrol sistemini değerlendirme imkânına sahip olur (Uysal, 2013:110). Denetim şirketleri bu soruları standart olarak düzenlerler. Denetimi gerçekleştirecekleri örgüte göre sorular güncellenerek, eksik yanları tamamlanır (Kaval, 2005:141).

Yöntem uygulanırken belirli durumların dikkate alınması gerekir. Anketin, ankete katılacak kişinin hitabıyla yazılması, cevaplayıcıların isimlerine yer verilmemesi, ifadelerin net olması, soruların 50’yi aşmayacak şekilde düzenlenmesi ve ankete katılacak kişilerin doğru seçilmesi gerekmektedir (Kıral, 2014:615). Bir iç kontrol anket formunda genel olarak; kasa, alacaklar, stoklar, maliyet sistemi, satın alma ve borçlar, sabit varlıklar, birikmiş amortismanlar, hisse senetleri, tahviller, öz sermaye, diğer gelir gider hesapları ve ipotekli tahviller bölümleri yer almaktadır (Gücenme, 2004:70). Bu



yöntemin en etkin yönü henüz sürecin başından itibaren denetimin gerçekleşeceği tüm alanlar üzerinden bilgi toplama imkânı tanınmasıdır. Ancak bu yöntem sadece belirli bölümler hakkında bilgi verirken genel durum ile ilgili herhangi bir bilgi vermez. Bu, yöntemin dezavantajı olarak görülebilir (Arens ve Loebbecke, 1994:291).

## **1.6. Uluslararası İç Kontrol Modelleri**

Her örgüt belirli amaç ve hedeflerle faaliyetini sürdürmektedir. Bu amaç ve hedefler beraberinde birçok unsuru da getirmektedir. İç kontrol modelleri, bu amaç ve hedeflere ulaşabilmek amacıyla ortaya çıkmış bir sistemdir. İç kontrol kapsamında çeşitli modeller geliştirilmiştir. Bu modeller arasında değer gören en önemli modeller; COSO (The Committee of Sponsoring Organizations-Sponsor Organizasyonlar Komitesi), COCO (Canadian Institute of Chartered Accountants-Kanada Sertifikalı Muhasebeciler Enstitüsü) ve COBIT (Control Objectives for Information Technology-Bilgi Teknolojisi Kontrol Amaçları) modelleridir (Candan, 2006:7). Çalışma kapsamında COSO modeli, COCO modeli, COBIT modeli, Turnbull modeli, INTOSAI modeli, ESAC modeli ve SOX yasası açıklanmaktadır.

### **1.6.1. COSO Modeli**

Amerika'da hileli raporlama ve güvenilirliği arttırmak amacıyla beş kuruluşun gönüllü olarak katılımıyla COSO (The Committee of Sponsoring Organizations-Sponsor Organizasyonlar Komitesi) isminde özel bir komisyon kurulmuştur. Bu kuruluşlar Amerikan Sertifikalı Muhasebeciler Enstitüsü (AICPA), Amerikan Muhasebeciler Birliği (AAA), Uluslararası Finans Yöneticileri (FEI), İç Denetçiler Enstitüsü (IIA) ve Yönetim Muhasebecileri Enstitüsü (IMA)'dür (Özten, 2011:29). Komite, 1992 yılında iç kontrol kavramının tanımını, kriterlerini ve uygulama esaslarını ortaya koyan bir model geliştirmiştir (Anıl, 2006:53).

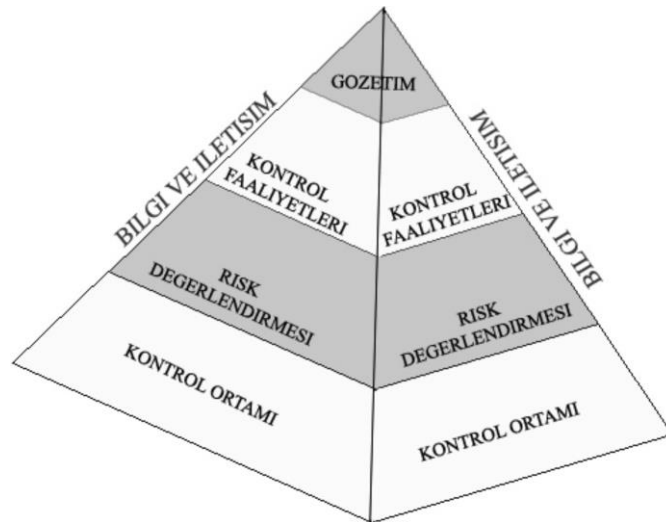
Model oluşturulurken birçok farklı fikirler öngörülmüş ve dolayısıyla bu durum sonuçlandırılması açısından zaman almasına sebep olmuştur. Tanım üzerine yapılan tartışmalarda taraflardan birisi iç kontrolün tüm yönetim faaliyetlerini içine alan geniş kapsamlı olması gerekliliğini savunurken, diğer taraf ise yalnızca finansal raporlamaya ilişkin bir tanım yapılması gerekliliğini savunmuştur. Tüm bu çalışmaların sonucunda iç kontrolün tanımının geniş kapsamlı yapılması kabul edilmiş ancak birtakım yönetsel faaliyetler kapsam içerisine alınmamıştır (Root, 1998:117). COSO'ya göre iç kontrol;

“mali tabloların güvenilirliği, işlemlerin etkin ve verimliliği, faaliyetlerin yönetmelik ve yasalara uygun gerçekleştirilmesi hususunda sınırlı bir güvence vermek üzere, örgütün üst yönetim birimi veya yönetim kurulunca belirlenen ve kontrolü yine bu birimler tarafından gerçekleştirilen faaliyetler bütünü” olarak tanımlanmaktadır (Sawyer vd. 2003:58).

### 1.6.1.1. COSO İç Kontrol Sisteminin Unsurları

COSO iç kontrol sisteminin ortaya çıkış hedefi güçlü risk unsurlarının tümünü kapsayan bir kontrol sisteminin oluşturulmasıdır. Bu sistem yönetim kadrosu çalışanlarının inisiyatifinde olduğu için, yöneticilerin gönüllülük çerçevesinde bu çalışmalara destek olmaları önemlidir (Türedi, 2007:138). İç kontrol dinamik bir süreçtir ve işletmelerde etkinlik durumunu belirlemek için kullanılmaktadır. COSO iç kontrol sisteminin örgüt içerisinde yeterli işleyişi ile birlikte iç kontrol yapısına ait unsurlar oluşmaktadır (Kaval, 2005:125). Bu unsurlar; kontrol ortamı, risk belirleme, kontrol faaliyetleri, bilgi ve iletişim ve izleme olarak sıralanmaktadır. COSO bu unsurları öncelikle bir piramit üzerinde tanımlamıştır. COSO piramidi Şekil 1’de yer almaktadır.

**Şekil 1: COSO İç Kontrol Unsurları Piramidi**



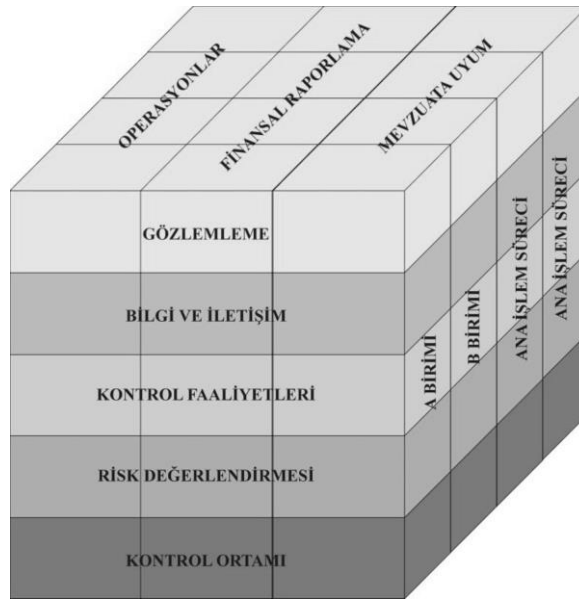
**Kaynak:** Cemal İbiş ve Özgür Çatıkkaş, İşletmelerde İç Kontrol Sistemine Genel Bakış, Sayıştay Dergisi, 85. Sayı, 2012, s. 103.

COSO piramidi, unsurların birbirleri ile ilişkisini göstermektedir. Piramidin tepe noktasında gözetimin, daha sonra kontrol faaliyetlerinin, daha sonra risk değerlendirmesinin ve son basamağında ise kontrol ortamının olduğu görülmektedir.

Piramidin en alt basamağı en sağlam olması gereken basamaktır. Bu nedenle kontrol ortamının önemi vurgulanmıştır. Aynı zamanda piramitten bilgi ve iletişim unsurunun da tüm basamaklarla ilişkili olduğu görülmektedir.

COSO, unsurların birbirleri ile olan ilişkilerini tanımlamak için küp şeklinde bir tanımlama gerçekleştirmiş ve buna da ‘‘COSO Küpü’’ adı verilmiştir (İbiş ve Çatıkkaş, 2012:104). Üç boyutlu olarak ifade edilen küpün dikey kısmında faaliyetler, finansal raporlama, uygunluk yer alırken yatay kısmında ise iç kontrolün unsurları yer alır (Arıkan, 2017:57). COSO küpü Şekil 2’de gösterilmiştir.

**Şekil 2: COSO İç Kontrol Unsurları Küpü**



**Kaynak:** Çetin Özbek, İç Denetim: Kurumsal Yönetim, Risk Yönetimi, İç kontrol, Türkiye İç Denetim Enstitüsü Yayınları, Yayın No: 3, Ekim 2012, s.409.

Şekil 2’ye göre COSO küpünün ön kısımda iç kontrolün beş unsuru (gözlemeleme, bilgi ve iletişim, kontrol faaliyetleri, risk değerlendirme, kontrol ortamı), sağ kısımda işletme süreç ve birimleri (A Birimi, B Birimi, ana işlem süreci), üst kısımda ise işletmenin amaçları (operasyon, finansal raporlama, mevzuata uyum) yer almaktadır.

COSO kúpünde her bir iç kontrol unsurunun işletmenin amaçları, birim ve işlemleriyle kesiştiği görülmektedir. Yine aynı şekilde birim, faaliyet ve amaçların da iç kontrolün unsurları ve birbirleri ile kesiştiği görülmektedir. Bu nedenle işleyiş açısında unsurlarda herhangi bir aksama olmaması önemlidir. Çünkü unsurların dengesi bozulduğu takdirde bu hem işletmenin amaçlarına hem de birim ve işleyişe etki edecektir.

İç kontrolün bileşenleri olan kontrol ortamı, risk yönetimi, bilgi ve iletişim, kontrol faaliyetleri ve izleme unsuruna ilişkin bilgiler aşağıda sırasıyla verilmektedir.

#### **1.6.1.1.1. Kontrol Ortamı**

COSO iç kontrol unsurlarından ilki olan kontrol ortamı, iç kontrole ilişkin ortamı ifade etmektedir. Bu unsur, örgüt yönetiminin iç kontrolün önemine ilişkin davranışlarını yansıtır (Aksoy, 2008:16). Örgüt içerisinde disiplin unsurunun oluşmasını sağlayan kontrol ortamı, diğer unsurların da temelini oluşturur. Kontrol ortamı unsuru COSO piramidinin de tabanını oluşturur. Dolayısıyla oluşturulan iç kontrol yapısının fayda sağlaması durumu kontrol ortamının etkin faaliyet göstermesine bağlıdır (Yavuz, 2002:42).

5018 sayılı kanunun 57. maddesinde kontrol ortamının önemi belirtilerek, etkili bir kontrol ortamının sağlanmasında yetki ve sorumlulukları da gözeterek standartlara uyulması gerektiği söylenmiştir (5018'e 57 sayılı kanun).

Kontrol ortamının oluşmasında iş ortamı ile beraber yönetim felsefesi de etkindir (Uzun, 2009:52). Dolayısıyla etkin olan bir örgütün sahip olduğu iş ortamı da pozitif bir havaya sahip olacaktır. Böylece genel pozitif ortam, iç kontrol sistemini de pozitif yönlü etkileyecektir (Can, 2014:56).

Kontrol ortamı çeşitli unsurlardan oluşmaktadır. Bu unsurlar;

- Dürüstlük ve etik değer
- Misyon, örgüt yapısı ve görev
- Çalışanların yeterliliği ve performansı
- Yetki ve sorumluluk devri

Bu unsurlardan ilki olan *dürüstlük ve etik değer*, kontrol ortamının en önemli unsurlarındandır. Kontrollerin etkin olarak gerçekleştirilmesi örgüt üyelerinin ahlaki

değerlere karşı tutumu ve dürüstlüğü ile doğru orantılıdır. Bu nedenle faaliyetlerin her aşamasında etik ön koşuldur ve örgüt içerisinde bir kural olarak yer almalıdır (Sümer, 2010:18).

Kontrol ortamının ikinci unsuru olan *misyon, örgüt yapısı ve görev* unsurunu, örgüt yönetimi yazılı olarak oluşturmalıdır. Her çalışanın yapacağı iş konusundaki tanımlama, örgütü yapısına ilişkin tanımlama ve çalışanların tam olarak neyi ve ne için yaptıklarının bir cevabı olan misyon tanımlaması yazılı olarak gerçekleştirilmelidir (Türkdoğan, 2016:36).

Üçüncü unsur olan *çalışanların yeterliliği ve performansı* unsuru, yönetimin yüksek olmasını arzu ettiği bir süreçtir. Bu nedenle yönetici, çalışanların bu husustaki yeterliliklerini ve performanslarını takip eder. İşe alım sürecinde de işe uygun eleman almak için adaylarla mülakat gerçekleştirir ve onların işe alımından sonra eğitime tabi tutar (Kayım, 2006:118).

Son olarak *yetki ve sorumluluk devri* unsuru, örgüt sisteminde aksaklıklar yaşanmaması için iş ayrışımının gerçekleşmiş olmasını tanımlar. Yetki aktarımı gerçekleştirilirken yukarıdan aşağıya doğru bir ilerleme gerçekleşmelidir. Yani bu unsur; iş dağılımının etkin yapılması ve her işin ayrı bir sorumlusunun olması gerektiğini vurgular (Uzay, 1999:25).

Tüm bu unsurlar, etkin bir iç kontrol sistemi oluşmasında rol oynamaktadır. Bu nedenle kontrol ortamının önemi göz önüne alınarak sağlam bir yapı oluşturulabilmesi için, etik değerlerin, örgüte ilişkin misyon, örgüt yapısı ve misyonun çalışanlara aktarılması ve çalışanların performanslarının izlenerek doğru yetki ve sorumluluk ataması gerçekleştirilmelidir.

#### **1.6.1.1.2. Risk Yönetimi**

Genel anlamıyla risk; parasal kayıp ve zarar, örgüt kurallarına uymayan davranışlar, mevzuatlara uyum sağlamayan faaliyetlerde bulunmak gibi durumların örgütü olumsuz anlamda etkilemesi olarak tanımlanabilir (Özkul ve Özdemir, 2011:5). Örgütler, faaliyette buldukları süreçler içerisinde çeşitli alanlarda risk içeren durumlarla karşılaşmaktadırlar (Türedi, 2007:113). Bu nedenle işletmeler örgütün hedeflerini sarsabilecek çeşitli riskleri önceden tespit ve analiz edebilmelidir. Bu kapsamda risk yönetimi süreci iç kontrol sistemi için önemlidir. Dolayısıyla işletmeler,

iç kontrol sistemi ile ilgili faaliyetleri gerçekleştirirken, riski göz önünde bulundurmalıdır (Arcagök, 2005:63).

Yöneticiler risk konusunu işletmenin genelinde ele almalıdır. Risklerin tanımlanması da risklerin yönetilebilmesi açısından önem taşır. Böylece riskler her birimin alt riskleri olarak değerlendirilecek ve odaklanmaya yardımcı olacaktır (Özbek, 2012:427).

Örgütleri etkileyen çevreleri vardır ve bu çevre koşulları sürekli bir değişim gösterir. Bu nedenle risk değerlendirmesi yaparken sürekliliğin olması gerekir. İç kontrol sistemi de bu değişikliklere uyumlu olarak sürekli gerçekleştirilmelidir (Akyel, 2010:87).

COSO'ya göre işletmelerin risk değerlendirmesi yaparken öncelikle amaçlar birbirinden farklı düzeylerde fakat birbiriyle bağlantılı olarak oluşturulmalıdır. COSO risk değerlendirme sürecinin üç aşamada gerçekleşeceğini belirtmiştir. Bu sürecin ilki; riskin etki ve önem derecesinin tahminidir. Doğru tahmin, riskin işletmede bırakacağı olası olumsuzlukları ortadan kaldıracaktır. Süreç içerisindeki ikinci adım ise; riskin oluşma olasılığı ve sıklığının değerlendirilmesidir. Örgütler sürekli değişen bir çevrede yaşam seyretilmektedir. Bu nedenle risklerin de tekrür etme olasılıkları yüksektir. Sürecin son adımı ise riskin yönetiminin ne şekilde gerçekleştirileceği ve bu süreçte gerçekleştirilecek faaliyetlerin tespit edilmesi gerekliliğidir. İç kontrol sürecine ait riski, kontrol riski oluşturur. Bunlar, örgütün önüne geçme konusunda çabaladığı hata ve hilelerdir (Kızılböğü ve Özşahin, 2013:224).

#### **1.6.1.1.3. Kontrol Faaliyetleri**

Kontrol faaliyetleri örgüt içerisinde uygulanan politika ve prosedürlerdir. Örgütler bu faaliyetleri işletme amaçlarına ulaşırken karşı karşıya kalacakları risklerle mücadele için uygularlar. Örgüt içerisinde yer alan tüm birimlerde uygulanması gerekir (Güner, 2009:189). Risklerin üstesinden gelmeye yardımcı olur (Uzay, 1999:98). Bu süreçlerin yetkisi örgüt yöneticisindedir. Yönetici, örgüt amaç ve faaliyetlerine göre süreci tasarlamalıdır (Tüm ve Memiş, 2012:145). Faaliyetler, iç kontrol amaçlarını yerine getirecek şekilde planlanmalı ve uygulanmalıdır (Tüm ve Memiş, 2012:146). Kontrol faaliyetlerini oluşturan unsurlar; yetki devri, görev dağılımı, kayıt erişim izni üzerinde denetim, süreç ve gözetimdir (Özbek, 2012:431).

Kontrol faaliyetleri örgüt içerisinde birçok şekilde gerçekleşebilir. COSO 2013 yılında kontrol faaliyetlerine ilkeler eklemiştir. Bu ilkeler (Tığdemir, 2014);

- Sürece uygun faaliyetlerin tespit edilerek örgüte göre yapılandırılması
- Genel kontrol sürecine teknolojik destekleri ekleyerek geliştirilmesi
- Örgütün mevcut politikalarına ve prosedürlerine uyularak geliştirilmesidir.

COSO kontrol faaliyetlerini çeşitli şekillerde sınıflandırmaktadır (Yıllancı, 2006:67). Bu sınıflandırmalar; örgüt içerisindeki faaliyetlerin sonuçlarının rakip şirketlerle karşılaştırılarak yapıldığı *üst düzey incelemeler*, örgütün çeşitli seviyelerde görev yapan yönetici pozisyonundaki çalışanlar tarafından oluşturulan raporların incelenmesi üzerine gerçekleştirilen *direkt fonksiyonel ve eylemsel yönetim*, işletme varlıklarının kayıtları ile sayım yapılarak elde edilen kayıtların karşılaştırılarak gerçekleştirilen *fiziksel kontroller*, işletmenin faali ve finansal analizi yapılarak oluşturulan *performans göstergeleridir* (Yıllancı, 2006:67-68).

#### **1.6.1.1.4. Bilgi ve İletişim**

İç kontrolün tüm unsurları ile ilişkili olan bilgi ve iletişim unsuru, temel olarak kontrol faaliyetlerini sürdürmek üzere ihtiyaç duyulan bilgileri toplar (Doyrangöl, 2002:35). Bilgi ve iletişim unsurunun temel belirleyicileri, faaliyetlere ilişkin ve finansal bilgilerin doğru elde edilebilmesi, erişimi ve örgüt içi iletişimidir (Erdoğan, 2006:98). Doğru işleyen ve etkin olan bir iç kontrol sistemi oluşturmak için bilgi ve iletişim eksikliğinin olmaması gerekmektedir. Bu nedenle bilgi ve iletişim, iç kontrol yapısının önemli bir bileşenidir (Haftacı, 2011:57).

İletişim, işletmede gerçekleştirilecek görev ve sorumlulukların anlaşılmasına yardımcı olur. Örneğin; etkin bir iletişim ağı ile finansal raporlama, muhasebe veya diğer birtakım konuları içeren işletme politika ve prosedürlerinin yer aldığı el kitapçıkları ile aktarılacak istenen hususlar çalışanlara aktarılmış olacaktır. Bu nedenle iletişim konusu yazılı veya sözlü olabildiği gibi, örgüt içerisinde gerçekleşmekte olan tüm faaliyetler arasında da etkin bir şekilde gerçekleşmelidir (Aldridge ve Colbert, 1994). Etkin bir iletişim sistemi etkin bir iç kontrol sistemini de beraberinde getirecektir. Yönetimin örgüt çalışanlarına iletmek istediği mesajlar akıcı, net ve anlaşılır olmalıdır. Aynı zamanda örgüt çalışanlarının da müşteri, tedarikçi, hissedarlar

gibi işletmenin dış çevresini oluşturan birçok kurum ve kişilerle etkin bir iletişim kurmaları gerekir (COSO, 2006).

Finansal raporlama bakımından bilgi sistemi; işletme ile ilgili varlıkların muhasebesi, derlenmesi, kaydı, özetlenmesi ve raporlanması ile ilgili teknik ve yöntemlerdir (Erdoğan, 2006: 103). SAS 78'e göre bilgi sistemleri bir takım özelliklere sahip olmalıdır. Bu özellikler (Demir, 1999:102);

- İşletme içerisindeki tüm faaliyetler açıklamalarıyla kayıt edilmelidir.
- Bilgilerin raporlama açısından uygun bir şekilde sınıflandırmasına izin vermelidir.
- İşlerin finansal tablolardaki kayıtları yapılırken, bu işlemlerin parasal değerlerle aktarılmasına fırsat sağlamalıdır.
- İşletmenin finansal tabloları ve işlere uygun bir şekilde yürütülmelidir.

#### **1.6.1.1.5. İzleme**

İzleme, iç kontrol yapısının son unsurudur ve etkin bir iç kontrol için en önemli husustur. İç kontrol sisteminin performansı ve performans kalitesi bu süreçte değerlendirilir (Perry ve Warner, 2005:53). İşletme içerisinde değişen şartlarda yapılması gereken değişimlerin gerçekleşmesine yardımcı olur. Periyodik devam eden işlemler için söz konusu olmaktadır (Erdoğan, 2006:63).

İzleme sürekli veya ayrı ayrı değerlendirmeler olarak gerçekleşmektedir. Sürekli izleme, işletme içerisinde seyreden faaliyetlerin normal süreçlerinde iç kontrol sisteminin etkinliğinin izlenmesidir. Ayrı ayrı izleme ise, örgüt yönetiminin çeşitli zamanlarda iç kontrol sisteminin etkinliğini ayrı bir değerlendirme ile incelemesi durumudur (Doyrangöl, 2002:35). Bunun yanında işletme yönetimi doğru bir izleme faaliyeti açısından farklı analitik yöntemler de kullanırlar. Bu yöntemler trend analizi, regresyon gibi basit teknikler olsa da, kontrollerin izlenmesi açısından oldukça etkili olmaktadır. Yöneticiler bu yöntemler sayesinde tahmini ve mevcut durum arasındaki farkları karşılaştırarak, anlamlı farklılıkların üzerine daha eğilim gösterme imkânı bulurlar (Lee ve Colbert, 1997:392).

İç kontrolün kalitesi izlenirken şu hususlara dikkat edilmelidir (Erdoğan, 2006:98):



- İzleme faaliyetleri uygun personel tarafından yapılma durumu izlenmelidir.
- Belirlenen alanlarda düzeltme ve iyileştirme çalışmalarının gerçekleşip gerçekleşmediği izlenmelidir.
- Belirlenen süreçlerin sonuna kadar yürütülüp yürütülmediği izlenmelidir.

İzleme unsuru, iç kontrol unsurları arasında en önemli unsurlardan biridir ve ilgili süreçlerin takibi açısından düzenli olarak gerçekleştirilmesi gerekmektedir.

### 1.6.2. COCO modeli

COCO (Canadian Institute of Chartered Accountants) modeli, iç kontrol sistemi için bir çerçeve oluşturmak için 1995 yılında COCO tarafından oluşturulmuştur. Model, Kanada modeli olarak da adlandırılmaktadır (Yavuz, 2002:44). COCO modeli, COSO'dan farklı olarak uyguladıkları bu modelde iç kontrol kelimesini değil kontrol kelimesini kullanmıştır. COSO'dan bir diğer farkı ise; amaç belirleme, stratejik yönetim, risk yönetimi gibi yönetim unsurunun içerisinde yer alan faaliyetleri de kontrol kavramının kapsamı içerisinde değerlendirmiştir (Özen, 2010:68).

COCO modeli, örgüt amaçları doğrultusunda olanakların kullanılmasını, bu olanakların yeterliliğini ve sonucun amaca uyumunu kontrol eder (Alptürk, 2008:18). Çünkü amaca ulaşmak için kontrol etkinliğinin güvence ile doğru orantılı olduğunu ifade etmektedir (Root, 1998).

Modelde dört önemli kriterden bahsedilmektedir. Kontrol ölçümünde önemli rol oynayan bu ölçütler; amaç, bağlılık, yeterlilik ve izlemedir (Saltık, 2007:6). *Amaç* unsuru; örgütün yöneleceği yönü göstermektedir. Bu başlıkta, örgütün amaçları, risk yönetimi ve performans gibi hedeflerin belirleyicileri bulunmaktadır. *Bağlılık* unsuru, güven konusunu temel alır. Aynı zamanda örgütün kimliği, etik değerleri, yetki ve sorumluluğu gibi konularda da bağlılık unsuru önemlidir. *Yeterlilik* unsuru; örgüt çalışanlarının, bilgi sisteminin ve kontrol faaliyetlerinin bulundurması gereken niteliklerin belirlenmesidir. Son unsur olan *İzleme ve Öğrenme* unsuru da örgütün çevre şartlarının takibini sağlar (Erdoğan, 2006:88).

COCO modeli COSO modeline kıyasla, ileriye daha iyi görebilen bir yapıda oluşturulmaktadır. COSO modelinin iç kontrol sisteminin etkinliğini ölçmede oldukça

yetersiz olduğu düşünülmektedir. Bu bakımdan ele alındığında COCO modeli, kontrol yapısının izlenebilmesi için daha pratik bir modeldir (Erdoğan, 2006:90).

### 1.6.3. COBIT modeli

COBIT modeli, ilk olarak 1996 yılında ortaya çıkmıştır. Bu modelin ortaya çıkış amacı örgütlerdeki bilgi işlem teknolojilerinin kullanımı ile birlikte ortaya çıkabilecek olası riskleri kontrol etmektir (Aksoy, 2005:144). Diğer modellerden farklı olarak COBIT modeli, kontrol değil kontrol sistemleri üzerinde yoğunlaşır (COBIT 4.1).

COBIT modeli dört adet süreç üzerine odaklanmaktadır. Bu süreçler; planlama ve organizasyon, tedarik ve uygulama, teslimat ve destek ve son olarak izle ve değerlendir süreçleridir. *Planlama ve organizasyon süreci*; bilgi teknolojileri ile örgüt hedeflerin uyumlaştırılmasıdır. *Tedarik ve uygulama süreci*; örgütün bilgi teknolojileri konusunda gereksinimlerinin tespit edilmesi ve bu kaynaklardan uzun süreli yararlanabilme sürecidir. *Talimat ve destek süreci*; bilgi teknolojilerinin örgüte teslim edilmesidir. İzle ve değerlendir süreci ise; ihtiyaçlarla mevcut durumun değerlemesinin gerçekleştirildiği süreçtir (Uzunay, 2007:5). Bu süreçlerden her birinin 0 ile 5 arasında olgunluk seviyeleri vardır. 0 yok, 5 optimize edilmiş anlamına gelmektedir. Böylece olması gereken olgunluk seviyesi ile mevcut uygunluk seviyesi tespit edilerek karşılaştırılmış olacaktır. Bu özelliğiyle model, aynı zamanda farklı organizasyonlar konusunda bilgi edinme ve kıyaslama imkanı da sağlamaktadır (Kılınç, 2010:64). Bu modelde sorumluluğun COSO modelinden farklı olarak hem üst yönetim, hem de bağımsız ve iç denetçiler tarafından üstlenildiği görülmektedir (Aksoy, 2005:145).

COBIT modeli genel olarak değerlendirildiğinde; örgütün çalışma hedeflerini bilgi işlem hedeflerine uyarladığı ve bu süreçte ihtiyacı olacak kaynak ve teknolojileri bir araya getirerek etkili bir şekilde kullanımı hedefleyen yönetim modeli olduğu görülmektedir (Topçu, 2012:48).

### 1.6.4. ESAC Modeli

ESAC (Electronic System Assurance and Control-Elektronik Sistem Güvenliği ve Kontrol) modeli e-ticarete ilişkin risklerden dolayı geliştirilmiş bir modeldir. Sistemin oluşturulmasına yönelik sorumluluk işletme yöneticilerine aittir. Sistemin etkin bir şekilde çalışması ise iç denetçilerin sorumluluğundadır. Sistem genel olarak bakıldığında bir bilgi işlem teknolojisi olarak nitelendirilebilir. Oluşturulmasındaki

temel amaç ise; işletmenin faaliyetlerinden gerçekleşen finansal süreçlerin raporlanmasını, faaliyetlerin etkin bir şekilde devamlılığını ve bu faaliyetlerin ilgili mevzuata ile birlikte gerçekleştirilmesini sağlamaktır (Dabbağoğlu, 2009:111). Modelin ortaya çıkış tarihi 2001 yılına dayanır (Aksoy, 2005:11).

ESAC Modeli, bir rehber niteliğinde düzenlenmiştir. Bu raporun amacı, bilgi sistemleri ve teknolojinin kontrolünde yol göstermektir. Çeşitli risklerin üzerine odaklanarak, teşhisi ve denetimi konusunda yöneticilere rehberlik etmektedir (Champlain, 2003:225).

Denetçiler sistemin etkinliği konusunda yetkili kılındığı için, denetimin etkin gerçekleşebilmesi adına bilgisayar sistemleri denetimi alanında da bilgi sahibi olmaları gerekmektedir (Aksoy, 2005:146). Modelin en önemli amacı, işletmenin çeşitli teknolojik ortamlardaki faaliyetlerinden doğan riskleri azaltarak, güvenli bir ortam oluşturmak ve bu ortamda yönetim ve denetim faaliyetlerini gerçekleştirmektir. Modelin en önemli özelliklerine bakıldığında; ulaşılabilirliği sağlaması, faaliyetlerin zamanında tamamlanması, işlevselliği öngörmesi, korunabilirliği ve hesap verebilirliği olarak sıralanmaktadır (İnternet 1, 2018).

### **1.6.5. Turnbull Raporu**

İngiltere’de 1980’lerin sonunda Polly Peck ve Maxwell kurumsal skandalların ortaya çıkışının ardından yolsuzlukların önüne geçme gerekliliği oluşmuştur (Erdoğan, 2006). 1999 yılında, adını komisyona başkanlık yapan Nigel Turnbull’dan alan rapor, bu tür sıkıntıları engellemek amacıyla yayınlanmıştır. Oldukça detaylı bir rapor olan Turnbull Raporunda, yönetim kurulu finansal kontrolle birlikte işletme içerisindeki tüm kontrolleri yaparak, bu kontroller sonucu elde edilen verilerin raporlanması gerektiği belirtilmiştir (Şehirli, 1999:8).

Rapor 2003 yılında tekrar gözden geçirilerek bir takım kurallar belirlenmiştir. Bu kurallar; yönetim kurulunun rol ve sorumlulukları, denetim ve denetçilerin sorumlulukları, hissedarlarla iletişim olarak belirlenmiştir (Brune, 2004:77).

COSO modelinde olduğu gibi Turnbull Raporu da risk yönetiminin üzerinde durmuştur. Turnbull, iç kontrolün işletme içerisindeki amaçlara ulaşmasına yardımcı olduğunu ve süreci kolaylaştıran bir model olduğunu belirtmektedir (Alikadiroğulları, 2011:62). İngiltere’de büyük çaplı işletmeler iç kontrol yapılarını Turnbull esaslarına

dayandırmaktadır. Yöneticiler için bir rehber niteliğindeki bu rapor, onlara birçok konuda ayrıntılı bilgi sağlamaktadır (Brune, 2004:76).

#### **1.6.6. INTOSAI Modeli**

INTOSAI (International Organization of Supreme Audit Institutions-Uluslararası Sayıştaylar Birliği) modeli, kamu kurumlarında iç kontrol ile ilgili düzenlemeleri gerçekleştirmek üzere Uluslararası Sayıştaylar Birliği tarafından hazırlanmıştır. 1992 yılında ortaya çıkmış olan bu modelin temeli COSO modeline dayanır. INTOSAI tarafından her üç yılda bir kamuda gerçekleşen durumlar değerlendirilerek iç kontrol ile ilgili tavsiye niteliğinde bir kongre gerçekleştirilmektedir (Keskin, 2006:38). INTOSAI üyesi olan tüm ülkelerin görüşleri alınarak elde edilmeye çalışılan bu taslak, 2004 yılında “Kamu Sektörü İçin İç Kontrol Standartları Havuzu” adı altında bu görüş ve bildirimleri esas alarak yayınlanmıştır (Saltık, 2007:11). Bu standartlara göre işletmelerin performanslarına ilişkin denetim; yönetsel işlevlerin tutumluluğunu doğru yönetme ilke, uygulama ve politikalara göre denetimi, tespit edilen performans açığının giderilmesi, performansa yönelik önceden belirlenen ölçütlere göre işletmelerin etkinliğinin kontrol edilerek gerçekleşen etkiler ile kıyaslanması konularını kapsamaktadır (Akçay, 2009:93).

INTOSAI, iç kontrolün amaçlarını belirlerken kamu kurumlarına ilişkin özellikleri de dikkate almıştır. Bu özellikler dikkate alınarak belirlenen amaçlar aşağıdaki gibi sıralanmaktadır (Bülbül, 2009:21):

- Kamu çalışanları kamu çıkarına uygun faaliyetlerde bulunmalıdır
- Hesap verme yükümlülüğü uygulanmalıdır
- Kurumdaki faaliyetler yasa ve yönetmeliklere uygun olarak gerçekleştirilmelidir
- Kamu kaynakları kötü niyetli kullanım, hile, hata ve kayıplara karşı korunmalıdır.

Genel olarak değerlendirildiğinde INTOSAI modelinde, kamu kurum ve kuruluşlarının etik düzeninin sağlanması ve hesap verilebilirliğin artırılması amaçlanmıştır.

### 1.6.7. Sarbanes-Oxley (SOX) Yasası

İç kontrol kapsamında uluslararası düzeyde çeşitli çalışmalar gerçekleştirilmiştir. 2002 yılında Amerika'da Sarbanes-Oxley (SOX) yasası imzalanmıştır. Bu yasanın imzalanmasındaki temel amaç, muhasebe alanındaki çarpıcı skandalların ardından meydana gelen güvensizlik sürecinin aşılmasıdır (Özbirecikli, 2006:14). Bu yasa, iç kontrol üzerinde olumlu etkiler oluşturmuştur. Yasanın en önemli unsurlarından bazıları; bağımsız denetçiye standart oluşturması, Bağımsız Denetim Komitesi oluşturması, Bağımsız Yönetim Kurulu zorunluluğu, halka açık şirketlerde kurumsal yönetim ilkeleri oluşturması ve tepe yöneticilerinin finansal tablolarda onay zorunluluğunu getirmesidir (Çelen, 2017:54).

SOX yasası, gerek şirket yöneticilerinin gerekse şirket çalışanlarının şirket ile ilgili görev ve sorumluluklarına karşı bağlılığını sağlayarak, uyulmaması dâhilinde kişilerin cezalandırılmalarını öngörür. Bu yasa ile birlikte Amerika'da Muhasebe Denetim ve Gözetim Kurulu kurulmuştur. Bağımsız denetime tabi olacak işletmelerden ise bu kurula üye olmaları zorunlu hale getirilmiştir (Aldhizer vd. 2003:3).

SOX yasasının ardından işletmelerde gerçekleştirilen mali tablo ve yıllık raporlar üzerinde yönetimin sorumluluğu ile birlikte, gerçeğe uygunluk durumu arttırılmıştır (Aksoy, 2006:157). Düzenleme aynı zamanda, etik çalışmaları da kapsayarak global bir dönüm noktası olmuştur (Aksoy, 2006:10).

Kanun, on bir adet ana ve bu ana başlıklara ilişkin 66 adet alt başlıktan oluşmuştur. Bu ana başlıklar sırasıyla; denetçi bağımsızlığı, kurumsal sorumluluk, kamuyu aydınlatan geniş finansal raporlar, finansal analizden kaynaklanan menfaat çatışması, komisyon kaynak ve yetkilileri, çalışma ve raporlar, kurumsal ve cezai hile sorumluluğu, beyaz yaka suçlarında ceza artırımı, kurumsal vergi iadesi ve son olarak kurumsal hile ve sorumluluktur. Genel olarak cezaları da kapsayan bu yasa, caydırıcılığı sağlayarak güvenilirliği arttırmayı hedeflemiştir (Temel, 2008:84).

### 1.7. Türkiye'de İç Kontrol Kapsamındaki Düzenlemeler

Türkiye'de iç kontrole ilişkin gelişmeler incelendiğinde, en etkin değişimin 5018 sayılı Kamu Mali Yönetim ve Kontrol kanunu sonrasında gerçekleştiği görülmektedir. Bu kanunla ülkedeki kontrol sistemiyle birlikte planlama ve bütçeleme süreci de yeniden tanımlanarak, yeni bir iç kontrol sistemi oluşturulması istenmiştir (Arcagök,

2005:2). 14 Temmuz 2003'te, SPK (Sermaye Piyasası Kurulu) “Sermaye Piyasasında Bağımsız Denetim Hakkında Tebliğ” adı altında çeşitli değişiklikler gerçekleştirmiştir (Aksoy, 2006:160). Bu tebliğ dört başlıktan oluşmuştur. İlk bölümde genel tanımlardan, amaç ve kapsamdan, ikinci bölümde iç kontrol ve iç denetim üzerine tanımlamalardan, üçüncü bölümde teftiş ile ilgili esaslardan ve son bölümde ise iç kontrole ilişkin faaliyet ve düzenlemelerden bahsedilmektedir (Resmi Gazete, 2003).

2007 tarihinde çeşitli kamu yöneticilerinin iç denetçileri tarafından oluşturulan bir heyet aracılığı ile Kamu İç Denetçileri Derneği (KİDDER) kurulmuştur. Bu kuruluş, kamu iç denetçilerinin birliğini sağlamayı amaçlamıştır. Aynı zamanda danışmanlık hizmetlerini de yürüten bu dernek, iç kontrol sisteminin etkinliği ve yeterliliği konusunda da değerlendirmeler yapmıştır (KİDDER, 2018).

2011 tarihinde 6102 sayılı Türk Ticaret Kanunu ile birlikte iç kontrol sistemi konusunda yeniden düzenlemeler yapılmıştır (Özbek, 2012:78). Bu düzenlemede Sarbanes-Oxley yasasının etkileri de görülmüştür. Yasanın 366. Maddesinin 2. Fıkrasına göre yönetim kurulu, işlerin gidişatını izleyerek, kendisine sunulan işlemlerle ilgili raporlar hazırlayarak, bu kararlarla ilgili uygulamayı gerçekleştirmek ve iç denetim için komisyonlar kurabilir denmiştir (Çelen, 2017:55). TTK'nın 375. maddesi, “muhasabe, finans denetimi ve şirket yönetiminin gerektirdiği ölçüde, finansal planlama için gerekli düzenin kurulması” olarak belirtilmiş ve iç kontrol sisteminin gerekliliğini vurgulamıştır. TTK 375. Maddenin (c) bendinde de işletmedeki faaliyetlerin denetlenmesine ilişkin bir iç denetim sisteminin kurulmasına değinilmiştir (Can, 2014:109).

Türkiye’de gerçekleşen iç kontrol sürecine ilişkin değişikliklerin, dünyada oluşan iç kontrol sistemleri ile birlikte ilerlediği ve bu süreçlerden etkilenerek sistemin güncellendiği görülmüştür. Özellikle SOX yasası ve COSO standartlarının izleri günümüzde hala görülmektedir. Türkiye’de iç kontrol ile ilgili düzenlemelerin tarihsel gelişimine bakıldığında bu düzenlemeler Sermaye Piyasası Kurulu, Maliye Bakanlığı, Türkiye İç Denetim Enstitüsü (TİDE) ve Kamu İç Denetçiler Derneği (KİDDER) tarafından yapılmıştır.

## 1.8. Otel İşletmelerinde İç Kontrol Sistemi ve İç Kontrol Sistemi Üzerine Yapılan Çalışmalar

Dünyada mali kayıplara sebep olan çeşitli olumsuz süreçlerin ardından iç kontrol sistemi önem kazanmıştır (Atmaca, 2012:198). İşletmelerde iç kontrol sistemi tepe yöneticilerinin sorumluluğunda gerçekleşen bir süreçtir (Dalgac, 2012:136). Otel işletmeleri açısından bakıldığında; emek yoğun bir sektör özelliği göstermesi nedeniyle, hata ve hilelerin oranı konusunda daha yüksek bir olasılığa sahiptir. Otel işletmelerinde işgören sayısı çoktur ve çeşitli gelir kaynakları mevcuttur. Bu durum kontrol edilebilirliği daha zor bir hale getirmektedir (Geller, 1991:6). Bu nedenle otel işletmelerinde diğer işletmelere nazaran iç kontrol sistemi daha önemli olmaktadır. Taşıdıkları bir takım özellikler bu ihtiyacı daha da arttırır. Bu özellikler; emek yoğun yapıda olması, parasal işlemlerin çokluğu, birim değeri yüksek ürünlerin varlığı, kalifiye olmayan ve sosyal statüsü düşük personelin istihdam edilmesidir. (Azaltun, 1999:41). Tüm bu özellikler itibariyle otel işletmelerinin koruması gereken varlıkları şöyle sıralanabilir (Şener, 2001:163);

- Nakit varlıklarını korumak
- İşletme personelinden kaynaklanan hile ve ihmali önlemek
- Gereksiz masrafları önleyebilmek için gerekli önlemleri almaktır.

Otel işletmelerinde etkin bir iç kontrol sistemi kurabilmek için sorumluluk belirli kişilerde olmalıdır. İşletmenin faaliyetlerinden kaynaklanan nakit varlıkları bankada saklanmalıdır. Çeşitli departman çalışanları rotasyon yapılarak çalışma yerleri farklılaştırılmalıdır. Dış denetçilerle irtibat kurulmalı ve iç kontrol sadece tespit edici değil önleyici olarak kullanılmalıdır (Geller, 1991:7).

Literatürde otel işletmelerinde iç kontrol sistemi ile ilgili çeşitli çalışmalar yer almaktadır. Yapılan bu çalışmalar gözlem, deney, görüşme, doküman incelemesi ve anket çalışması gibi yöntemler uygulanarak gerçekleştirilmiştir. Çalışmalar bir veya birden fazla otel işletmesi üzerine gerçekleştirilmiştir.

Azaltun tarafından 1999 yılında İstanbul'da yer alan beş yıldızlı oteller üzerine yapılan çalışmada, iç kontrolün hata üzerine etkileri ölçülmüştür. Çalışmanın sonucunda vaka çalışması yapılan otel işletmesinin iç kontrol sisteminin etkin gerçekleştirildiği sonucuna ulaşılmıştır.

Çiçek 2004 yılında gerçekleştirdiği çalışmada otel işletmelerinde iç kontrol ve iç denetim faaliyetlerini anket çalışması gerçekleştirerek ele almıştır. Yapılan çalışmanın sonucunda işletmelerin iç kontrol açısından etkin oldukları fakat iç denetim faaliyetleri bakımından yetersiz oldukları tespit edilmiştir.

Güngör Tanç 2005 yılında Kapadokya’da yer alan bir otel işletmesinin muhasebe bilgi sistemleri ve iç kontrol sistemleri üzerine çalışma gerçekleştirmiştir. Çalışmada yüz yüze görüşme yöntemi kullanmış ve sonuç olarak gerçekleştirilen uygulamaların eksik yönleri ortaya konarak öneride bulunulmuştur.

Gönen ve Ergün 2008 yılında İzmir ilinde yer alan beş yıldızlı otel üzerine çalışma gerçekleştirmiştir. Bu çalışmada gözlem, görüşme ve doküman incelemesi yöntemleri kullanılmıştır. Çalışmanın sonucunda iç kontrol sistemi ve finansal performans arasında ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Ömürbek ve Altay 2011 yılında Manavgat’ta yer alan beş yıldızlı otel işletmelerinin iç kontrol sistem etkinliğini tespit etmek için yüz yüze anket çalışması gerçekleştirmiştir. Çalışmalarının sonucunda yiyecek-içecek departmanında eksiklikler tespit edilmiştir. Otel işletmelerinin bu faaliyetlerini standartlaştırması önerisi geliştirilmiştir.

Karagiorgos vd. 2011 yılında otel işletmeleri üzerine gerçekleştirdikleri çalışmalarında iç kontrolün etkinliğini ölçmüşlerdir. Yunanistan’da gerçekleştirilen bu çalışmanın sonucunda otel işletmelerinde iç kontrol seviyesinin yüksek olduğu belirlenmiştir.

Ravaş 2011 yılında turizmde risk yönetimi sürecinin iç denetim üzerindeki rolünü incelemiştir. Bir turizm işletmesini ele alarak yaptığı bu çalışmanın sonucunda risk yönetimi ve iç kontrol süreçlerinin birlikte gerçekleştirilmesi gerekliliği belirtilmiştir.

Hatunoğlu vd., 2012 yılında iç kontrol sisteminin hileyi önlemedeki etkisini ölçmek amacıyla sekiz ilde 45 işletmeye anket çalışması gerçekleştirilmiştir. Çalışmanın sonucuna göre iç kontrol sisteminin etkin işleyebilmesi için üst yönetimin etkinliğinin önemli olduğu ve hilenin önlenmesini de engellediği sonucuna ulaşılmıştır.

Mihaela ve Mairan 2013 yılında yapmış oldukları çalışmalarında otel işletmesinin yiyecek içecek departmanında iç kontrol organizasyonunu incelemiştir. Çalışmanın sonucunda iç kontrol faaliyetlerinin birçok departman için önemli olduğu gibi yiyecek içecek departmanında da önemli olduğu ortaya konmuştur.



Okutmuş ve Uyar 2014 yılında otel işletmeleri üzerine yapmış oldukları çalışmalarında hile ve iç kontrol arasındaki ilişkiyi örnek olay yöntemi ile ele almıştır. Çalışmanın sonucunda iç kontrol sisteminin prosedürleri üzerine örnekler verilmiştir.

Köroğlu ve Aktaş 2014 yılında Marmaris'te yer alan dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinin kurumsal yönetimleri ve iç denetimleri arasındaki ilişkiyi ele alan bir çalışma gerçekleştirmişlerdir. Yapılan bu çalışmanın sonucuna göre bağımsız çalışan bir iç kontrol sisteminin işletme için daha iyi bir seçenek olacağı tespit edilmiştir.

Juen ve Mustapha 2015 yılında Malezya'da faaliyet gösteren yüz otelin otel yöneticilerine anket çalışması gerçekleştirmiştir. Bu çalışmada fiyat olarak ucuz hizmet veren oteller ele alınarak bu otellerin iç kontrol etkinlikleri ölçülmek istenmiştir. Çalışmanın sonucunda iç kontrol sistemi ölçeği boyutlarından olan kontrol çevresi, risk değerlendirme, bilgi ve iletişimin iç kontrol üzerinde önemli bir bileşen olduğu görülmüştür.

Bekçi ve Köse (2017) yapmış oldukları çalışmalarında literatür taraması gerçekleştirerek COSO iç kontrol modelinin 1992 ve 2013 yılı farklılıklarını ortaya koymak istemiştir. Çalışmanın sonucunda farklar ortaya konarak öneriler geliştirilmiştir.

Usul ve Mete (2018), küçük aile işletmelerinde etkin bir iç kontrol sisteminin oluşturulmasında yöneticilerin bakış açılarını belirlemek için bir çalışma gerçekleştirmiş ve çalışmanın amacına uygun olarak anket yöntemi kullanmışlardır. Çalışmanın sonucuna göre; küçük aile işletmelerinde kontrol ortamının olmadığı görülmüş ve yöneticilerin iç kontrole karşı olumsuz algı geliştirmekte oldukları tespit edilmiştir.

Uyar (2018), iç kontrol sisteminin işletmenin inovasyon yeteneği üzerine etkisini ölçmek amacıyla gerçekleştirdiği çalışmasında anket tekniği kullanmıştır. Çalışmada; iç kontrolün işletmenin inovasyon yeteneği üzerine olumlu etkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

## İKİNCİ BÖLÜM

### ÖRGÜT KÜLTÜRÜ

Örgütlenme, toplumsal refah düzeyindeki artış açısından günlük yaşamı etkileyen önemli unsurlardandır. Toplumlari birbirinden ayıran çeşitli kültürel farklılıklar vardır. Bu farklılıklarla oluşan örgütsel yapılar zaman içerisinde örgütsel kültürü oluşturmakta ve örgüte ait bu kültür kişisel kültürün belirleyicisi olmaktadır (Bilir-Güler, 2005:5). Bu bölümde, çalışmanın ikinci değişkeni olan örgüt kültürü kavramına ilişkin tanımlamalar yer almaktadır. Öncelikle kültür ve örgüt kültürüne ilişkin tanımlamalar yapılmış ve daha sonra örgüt kültürü unsurları, modelleri açıklanmıştır. Son olarak otel işletmelerinde örgüt kültürü ele alınmıştır.

#### 2.1. Kültür Kavramı ve Özellikleri

Kültür kavramı, üzerinde henüz ortak bir tanımlamaya varılmayan, bu nedenle sınır hatları belirlenirken tereddüt edilen bir kavramdır. Kültür kavramı konusunda bir diğer sorunsal ise araştırmacıların hepsinin farklı kültür yapılarına sahip olmaları ve tarafsız düşünceye varamamış olma ihtimallerinin söz konusu olmasıdır (Gün, 2005:6; Torun, 2012:3; Can vd., 2006:413).

Kültür kavramı Latince kökenden gelmektedir. Latince ifadesi “cultura” olan bu kavramın kelime anlamı “ekmek-biçmek”, “bakmak”tır. Yıllar içerisinde farklılaşan bu kavramın uygarlık ve eğitim kavramlarıyla eşdeğer kullanıldığı görülür (Unutkan, 1995:2). Bir başka tanıma göre kültür; bir toplumun veya bir grubun değerleri ve yaşam biçimleridir (Giddens, 2008:1066). Bir diğer tanıma göre ise kültür; insanların birbirleriyle olan ilişkilerinden doğan kavramdır (Goffee ve Jones, 1996). Bu nedenle kültür; tanımlaması güç olmakla beraber insanın ayrılmaz bir parçası gibidir (Frencesco ve Gold, 2006:20).

Kültürün tanımındaki farklılıklar aynı zamanda sınıflandırılmasında da görülmektedir. Örneğin; akademik anlamda kültür; bilimsel niteliğe sahip okul kültürü, halk kültürü; inanç olarak dini ve dini olmayan; değer olarak ise maddi ve manevi şeklinde sınıflanabilir (Çelikkaya, 1998:112).

Kültürün bir takım özellikleri vardır. Bu özellikler şöyle ifade edilmektedir (Unutkan, 1995:6);

- Kültür zamanla öğrenilir.
- Kültür bireysel değil toplumsal olmayı gerektirir.
- Kültür birçok unsura göre değişkenlik gösterir.
- Kültürün devamlılık gösterir ve geçmişten gelen birikimli özelliğe sahiptir.
- Kültür birtakım ihtiyaçlara cevap veren kişisel tatmin sağlayan bir olgudur.

Kültüre ait ilk betimlemeyi gerçekleştiren araştırmacılardan biri Taylor'dur. Taylor ise kültürü; bir insanın toplum içerisinde kazandığı bilgi, ahlak ve sanat gibi çeşitli kavramları barındıran bütünsel bir ifade olarak tanımlamıştır (Hofstede vd, 1990:211). Aynı zamanda kültür; davranış tartışmaları olarak da ifade edilebilir (Baligh, 1994:16). Sonuç olarak kültür; her alanda çalışan farklı araştırmacılara göre ve farklı değişkenlere göre farklı tanımlamalar kazanmaktadır.

## 2.2. Örgüt Kültürü Kavramı ve Özellikleri

Kültür kavramında görüldüğü gibi, örgüt kültürü kavramı tanımında da araştırmacıların ortak fikir birliği oluşturmadığı ve farklı yorumlarla tanımlandığı literatürde görülmektedir. Ortak bir tanımlamada anlaşamamış olmalarının sebebi; psikologlar, sosyologlar ve antropologların kendi çalışma alanları kapsamında metodolojiler geliştirmesidir (Salama ve Easterby-Smith, 1994:22).

Örgüt kültürü ile ilgili birçok tanım yapılmıştır. Örgüt kültürü konusunda tanınmış bir araştırmacı Schein'e (2004:12) göre örgüt kültürü; belirli bir grup tarafından düşünmenin doğru yolu olarak gösterilen ve geçerliliği kendilerince kanıtlanmış olgulardır.

Hampden-Turner (1990:12)'e göre ise; kişilerin bilgi, inanç ve hislerini kuvvetlendirmekte ve kişilerin motivasyonlarını arttırmakta rol üstlenen bir kavramdır.

Stoner (1989:141) örgüt kültürünü; örgüte üye bireylerin davranış biçimlerini oluşturan ve onları bu davranışları gerçekleştirmeye yönelten inanç, değer ve alışkanlıklar bütünüdür.

Schwartz ve Davis (1981:33); "örgüt üyelerinin davranışlarını biçimlendiren değerleri oluşturan ve üyelerce paylaşılan inanç ve beklentiler" olarak tanımlamıştır.

Wilkins ve Ouchi (1983:468); "kabul edilen, insanların alışılmış davranışları ve dünyayı görme biçimleri" olarak tanımlar. Tüm bu tanımlardan özetle; örgüt kültürü; bir

örgüte mensup kişilerin o örgüte ait normları tanıyarak, uyum sağlayarak uygulaması beklenen değerler, kurallar, alışkanlıklar ve inançlar bütünüdür. Örgüt kültürü; bireyler henüz örgüte dahil olmadan örgütte süregelen bir uygulama olduğu için, bireyler örgütün bir üyesi olduğu andan itibaren kendilerini bu normlara adapte etmek durumundadırlar. Bu değerler zaman içerisinde oluşmuş ve olgunlaşmış değerlerdir.

Örgüt kültürü üzerine yapılmış olan akademik çalışmalar incelendiğinde, literatürde ilk önemli çalışmaları Peters T.J. 1978 yılında yayınlamıştır. Bu çalışmalar 1978 yılında yayınladığı “Symbols, Patterns and Settings” ve ardından “On Studying Organizational Cultures” adlı çalışmalarıdır (Aydoğan, 2004:4). 1980’lerden sonra ise yönetim biliminde yaygın olarak kullanılmıştır.

Örgüt kültürünün literatür incelendiğinde birçok özelliğe sahip olduğu görülmektedir. Luthans’a göre (1995:497) örgüt kültürü belirli özelliklere sahiptir. Bu özellikler; örgütün ortak bir dile sahip olması, bazı davranış standartları, örgütün savunduğu belli değerler, çalışanların müşterilere karşı tutumunu belirleyen politikalar, kurallar ve tüm bu düzenlemelerden oluşan örgütteki genel iklimdir.

Hofstede vd. (1990)’ne göre örgüt kültürü bütünseldir ve zamanla oluşmuştur. Aynı zamanda antropolojik kavramlardan da beslenen örgüt kültürü, sosyal bir yapıya sahiptir ve oluşan örgütte değişmesi oldukça zor olan özellikleri taşımaktadır.

Schein (1990) ise örgüt kültürünün; ortaklaşa bir öğrenme ürünü, örgüt içerisinde paylaşılan varsayımlar ve kalıp bilgiler ve davranışlar gibi özelliklere sahip olduğundan bahsetmektedir.

Berberoğlu vd. (1998:31) örgüt kültürünün özelliklerini şöyle sıralamaktadır;

- Amaçlar ve hedefler,
- Bu hedef ve amaçlara ulaşırken benimsenen yol,
- Örgütün kuruluşundan bu yana geçirmiş olduğu olaylar,
- Oluşan mevcut yapıya örgüt üyelerinin göstermiş olduğu bağlılık,
- Motivasyon,
- Örgütün dış çevreyle ilişkisel tavrı,
- Örgütün kendi içerisinde somut olarak örgütü ifade eden değerler (giyim tarzı, ortak dil vs).

Örgüt kültürü oluşturulurken çeşitli aşamalar gerektirmektedir. Bu aşamaları Doğan (1997:63) şöyle aktarmaktadır;

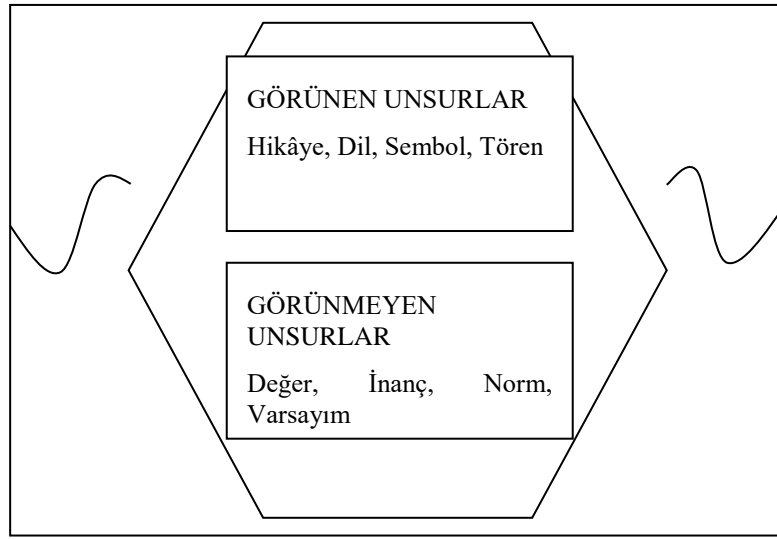
- Örgüt kültürü oluşturmanın ilk aşamasında örgütün kurucusuna ait girişim fikri gerçekleşir.
- Bir diğer aşamada girişimci fikirlerini örgütün diğer elemanları ile paylaşarak onlara sahip olduğu görüşe ilişkin inanç aşılır.
- Sonraki aşamada örgüt kültürü kurucusunun oluşturduğu bu ekip çeşitli kuruluş yeri, fon gibi ihtiyaçları bulma çabasına girer.
- Son olarak ise örgüte birçok kişinin dâhil edilmesinin ardından kültür yapısı kurulmaya başlar.

Örgütün kuruluş amacı, hedefleri, çalışanlar ve uygulama alanı gibi özellikler örgütte kültürel kimliğin oluşmasında etki etmektedir. Bu özellikler örgütü diğer örgütlerden ayırmaya yardımcı olur. Aynı zamanda bu özellikler olumlu katkılar yaratacağı gibi olumsuz olarak da örgütü etkileyebilmektedir. Bazı özellikler örgütte bu nedenle çalışan motivasyonunu etkileyerek işletmenin genel verimliliğini düşürmektedir (Ay, 2014:16).

### **2.3. Örgüt Kültürü Unsurları**

Örgütlerin kültürel açıdan açıklanması bir takım unsurlarla gerçekleşmektedir. Bu unsurlar, aynı zamanda örgüte katılan yeni personelin de bu kültürü tanınmasına ve öğrenmesine yardımcı olmaktadır (Erdem, 1996:37). Armstrong (1990)'a göre örgüt kültürünü oluşturan unsurlar görünen ve görünmeyen unsurlar olarak ele alınmalıdır. Aşağıdaki şekilde görünen ve görünmeyen unsurlar şekilsel olarak gösterilmektedir.

### Şekil 3. Buzdağı Benzetimi ve Örgüt Kültürü Unsurları



**Kaynak:** Armstrong (1990).

Armstrong (1990)'un görünen unsurları; hikâye, dil, sembol ve tören, görünmeyen unsurları ise değer, inanç, norm ve varsayımlardır. Unsurlara ilişkin tanımlamalar aşağıda sırasıyla yapılmaktadır.

#### 2.3.1. Temel Değerler

Değerler; örgüt içerisindeki çalışanların hep birlikte inanıp paylaştıkları inançlardır. Bu değerler, örgütteki temel anlayışı oluştururlar (Geybullayev, 2002:39). Böylece çalışanlara örgütte daha başarılı olabilmek için neler yapması gerektiğini belirtir. Çalışanlar değerlerle birlikte örgütsel yaşamı daha iyi anlar ve aidiyet duyguları artar (Hoy ve Miskel, 2010:167). Değerler aynı zamanda kültürün izlerini taşıyan adet, hikaye, mit ve kahramanlarla ifade edilmektedir (Arlı, 2011:45). Genellikle henüz gerçekleşmeyen ancak gerçekleşmesi umut edilen hedeflerdir. Bu hedefler çok çeşitli olabileceği gibi genel anlamda başarı ve saygınlık gibi soyut davranışları ifade eder (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2003:43). Değerler örgüt içerisinde performansı etkileyerek, uzun dönemde başarıyı arttırarak istenen tutum ve uygulamaları oluşturmak için bir araç olarak kullanılır (Baran, 2011:74).

#### 2.3.2. Normlar

Normlar; çalışanların örgüt içerisindeki tutumlarını belirleyen ve bu kişilere diğer örgüt üyeleriyle nasıl etkileşimde bulunacağı hususunda yönlendiren çeşitli kurallardır. Örgütün kültürel değerleri dâhilinde oluşurlar (Güçlü, 2003:151). Değerler,

normlara göre daha somut kavramlardır. Aynı zamanda normların da temelini oluşturmaktadır (İşcan ve Timuroğlu, 2007:121). Doğan (2007:54), normların birtakım özelliklere sahip olduğunu ve bu özelliklerin şöyle olduğunu belirtmektedir;

- Normlar örgüt üyelerinin davranışlarını temel alır.
- Normlar gözlenebilir davranışlara odaklandığı için örgüt üyelerinin davranışlarını etkiler.
- Normlarla ödül ve ceza sistemi ile istenen veya istenmeyen davranışlar oluşturulabilir.
- Örgüt üyelerince paylaşılmakta olan inanç ve fikirlerdir.

Normlar ve değerler birbirine yakın kavramlar gibi görünse de onları birbirinden ayıran en temel fark; değer in soyut ve genel kavramları içermesi, normların ise aksine daha belirgin ve kişilere yol gösterici unsurlar taşıyor olmasıdır. Bu hususta norm ve değerler birbirinden ayrılmaktadır (Berberoğlu, 1991:39).

### **2.3.3. İnançlar**

İnançlar, örgüt kültürünün temelini oluşturmaktadır. Örgüt içerisinde olay ve durumların iyi-kötü gibi değerlendirmelerinde ölçü olarak kullanılırlar (Diker, 2014: 170). Varlığını uzun yıllar sürdüren örgütler için gücünü örgütün yapısı veya yönetiminden çok örgüt üyelerinin inançlarının oluşturduğu direncin tutum ve davranışları etkilemesinden kaynaklandığı söylenebilir (Varol, 1989).

### **2.3.4. Temel Varsayımlar**

Varsayımlar; örgüt içi çalışanların, herhangi bir nesne ve olaya karşı geliştirmiş oldukları gizli inançlardır. Bu nedenle gözlenemezler. Bu davranışlar soyuttur ve kişilerin temel davranışlarını da etkiler (Şişman, 2007:85). Varsayımlar; örgütsel süreçte başarısı kabul edilmiş ve örgüt üyelerince sorgulama alanlarına çekilerek bilinçaltlarına yerleşmiştir (Terzi, 2000:46). Temel varsayımlar, kişiler tarafından doğruluğu sorgulanmaz ve altyapısında inançları barındırır. Bu nedenle fikir yerleştikten sonra değişmesi kolay değildir (Schein, 2004:31). Örgütte inançlar kadar net olmadıkları için kişiler tarafından tartışılmaları da inançlar gibi somut olmamaktadır. Temeli teori ve felsefelere dayanmaktadır (Perçin, 2008:103).

### 2.3.5. Hikâyeler

Örgüt ile ilgili hikâyeler zaman içerisinde çalışanlara aktarılır, örgütün geçmişte yaşadığı hikâyeler aktarılarak geçmişte yaşananların mevcut zamanda yaşatılması sağlanmış olur. Böylece örgütün bir takım temel değer ve politikaları çalışanlara hikâyeler aracılığıyla aktarılmış ve hatırlatılmış olur (Robbins, 1990:535). Hikâyeler örgütün kültürü hakkında önemli ipuçları verirler. Örneğin; örgütün hikâyeleri genellikle müşteri memnuniyetini vurguluyorsa, örgütsel değerler de paralel olarak gelişir. Hikâyeler temelinde hep bir ifadeyi çalışanlara yansıtmayı ve kabul ettirmeyi amaçlar. Böylece hikâyeler aracılığıyla verilmek istenen mesaj daha akılda kalıcı bir formda örgüt üyelerine aktarılmış olur (Çelik, 2007:68). Özellikle örgütün kurucularının başarı hikâyeleri, üyeleri daha da güdüleyici bir etkidir (Koparal, 2004:193).

### 2.3.6. Dil

Dil; örgüt kültürünü oluşturan en önemli unsurlardan bir tanesidir. Bir örgütte iletişim aracı olarak kullanılan semboller mekanizmasının temelidir. Dil, sahip olunan birçok değer, yaşanmışlıkları ve anlayışların bir sonraki nesile aktarılmasını sağlar (Toytok, 2014:40). Bir dilin öğrenilmesi ile birlikte o kültürün bir parçası olunabilmektedir (Robbins ve Judge, 2007:588). Dil, kültürün bir tamamlayıcısı gibidir. Çeşitli işlevleri yerine getirerek örgütte kültürün devamlılığını destekler. Örgütler kendi içlerinde onları ifade eden bir dile sahiptir. Bu ifadeler selamlaşmalar, teşbihler, beden dili ve sloganlar gibi çeşitli şekillerde gerçekleşebilir (Bakan vd., 2004:55).

### 2.3.7. Semboller

Semboller; firma logoları, bayrakları ve ticari unvanları gibi, işletmeleri temsil eden obje, olay ve davranışlardır (Özkalp ve Kırel, 2005:213). Bir kültürün içinde barındırdığı en kapsamlı unsurlardan biridir. Kültür de aynı zamanda bir sembol sistemidir denilebilir. Birbirine benzerlik gösteren semboller, kültürler arası farklılıklar dolayısı ile farklı anlamlar içerebilirler (Şişman, 2007:4). Örneğin batı toplumlarında beyaz renk saf ve temizliği ifade ederken siyah ise yas ve ölümü temsil eder. Çin'de ise bu sembolik ifadenin tam tersi olduğu görülür. Beyaz renk Çin'de matemi, siyah renk ise sağlığı temsil eder. Çin'de gelinliklerin siyah tercih edilme sebebinin de bu olduğu bilinmektedir (Bozoğlan, 2010:16).



### 2.3.8. Törenler

Törenler, “katılımcılara genellikle bir izleyici kitlesine kültürel değerleri iletmek amacıyla hazırlanan planlanmış faaliyetlerdir” (Vural, 2003:166). Bu törenler, örgütün mevcut yapısının sürdürülmesiyle birlikte yeni üyelerin de tanıtılmasına olanak sağlar. Böylece çeşitli faaliyetler aracılığıyla örgütsel bağlılığın oluşmasına katkıda bulunur (Terzi, 2000:48).

İyi hazırlanmış bir tören örgüt çalışanları açısından önemlidir. Çünkü bu törenler örgütün inanç ve değerleri konusunda da örgüt üyelerine çıkarımlar sağlar. Dolayısıyla örgüt üyeleri, örgüt kültürü ve örgütle ilgili kanaat oluştururken bu organizasyonlar önemli derecede etkili olurlar. Örgütlerde yapılan bu törenler altı farklı şekilde görülmektedir. Bunlar (Çelik, 2007:66-67);

- Statü törenleri,
- Teşvik törenleri,
- Yenileme törenleri,
- Bütünleşme törenler,
- Çatışmayı azaltıcı törenler,
- Derece indirme törenleridir.

### 2.4. Örgüt Kültürü Modelleri

Yapılan birçok araştırmanın neticesinde, çeşitli şartlar ve hususlar bakımından örgüt yapılarının farklı olarak şekil aldığı görülmektedir. Bu nedenle bazı araştırmacılar yaptıkları çalışma sonucunda kendi kriterlerine göre modellerini oluşturmuştur (Özenli, 2006:39). Bu çalışmada literatürde yaygın olarak yer alan modeller olan; Deal ve Kennedy modeli, Quichi'nin “Z” Kültürü modeli, Parsons modeli, Killman modeli, Harrison ve Handy modeli, Denison örgüt kültürü modeli, Hofstede örgüt kültürü modeli ve son olarak Quinn ve Cameron'un örgüt kültürü modeli incelenmiştir.

#### 2.4.1. Deal ve Kennedy Modeli

Deal ve Kennedy, örgüt kültürü üzerinde çevrenin etkisi olduğunu öne sürmektedirler (Daft, 1991:79). Deal ve Kennedy örgüt kültürü modelini açıklarken dört sınıflandırmayla ifade etmiştir. Bu kültür tiplerine ilişkin bilgilendirme, tablo halinde aşağıda verilmiştir.

**Tablo 1: Deal ve Kennedy Örgüt Kültürü Modeli**

Belirsizlik ve Risk	Çevreden Geri Besleme	
	Hızlı	Yavaş
Yüksek Risk Kararları	<u>Sert erkek, maço kültürü</u> Yapı, kozmetik, film, reklam sektörleri	<u>Bahis-iddia kültürü</u> Havacılık, uzay, ar-ge, inşaat, yenilik projeleri
Düşük Risk Kararları	<u>Sıkı çalış/ Sert oyna kültürü</u> Moda, pazarlama, tüketici ürünleri, elektronik sektörler	<u>Süreç kültürü</u> Kamu hizmetleri, sigorta ve finansal hizmetler

**Kaynak:** Daft, 1991:81

*Yüksek risk-hızlı geri besleme kültüründe;* çalışanlar yüksek risk alırlar ve bu risklerin karşılığında olası dönüşleri de hızlıca alırlar. Bu kültüre örnek olabilecek meslekler cerrahlar ve gazeteciler gibi yüksek risk üstlenen kişiler olabilmektedir. Bu tip örgütlerde ödül de ceza da tıpkı yapılan iş gibi hızlı bir şekilde cereyan eder. Deal ve Kennedy aynı zamanda bu tip örgütlerin dezavantajlarının da olduğunu ve bu dezavantajlardan en önemlisinin ise uyumlu bir kültür oluşumunun zorluğunu ifade eder. Bunun nedeni ise kişilerin işbirliği kültürlerinin az olmasıdır (Daft, 1991:79).

*Düşük risk-hızlı geri besleme kültüründe;* düşük riskli kararlar ve hızlı geri besleme durumu söz konusudur. Bu kültürün daim olduğu örgütlerde kişiler genellikle yüksek riskli kararlar almaz ve bununla birlikte aldıkları kararların sonuçlarını hızlı bir şekilde alırlar. Bu kültür tipine örnek olarak otomobil veya bilgisayar üreten firmaların örgüt kültürleri örnek olarak verilebilmektedir (Çalışkan, 2006:19).

*Yüksek risk-yavaş geri besleme kültüründe;* karar veren örgüt üyesinin verdiği kararın doğruluk derecesini bilmeden adeta bir bahis gibi kararlar alınır. Bahis-iddia adı da buradan gelmektedir. Geri besleme bu kültürde yavaştır ve örgüt üyeleri verdikleri kararların başarı derecelerini anlayabilmek için uzun yıllar da bekleyebilmektedirler. Bu örgüt kültürü genellikle uzay veya havacılık sektöründe sıklıkla görülür. Büyük icatlar bu kültürle ortaya çıkarlar (Bakan vd, 2004:99).

*Düşük risk-yavaş geribildirim kültüründe;* risk düzeyi düşük olduğu gibi geribildirim hızı da yavaştır. Bu tip kültüre sahip örgütler için klasik bürokratik örgütlerdir denilebilir. Bu örgütlere, hükümetler, yerel yönetimler ve bankalar gibi bürokrasinin yoğun görüldüğü örgütler örnek verilebilir. Genellikle işin yapılışını anlatan genel prensip ve formaliteler olduğu için risk düşüktür (Çetin, 2004:45).

### 2.4.2. Ouchi'nin "Z" Kültürü Modeli

William Ouchi, 1980'li yıllarda bu modeli öne sürmüş ve örgüt kültürü modellerine katkıda bulunmuştur (Ouchi, 1989:8). Z Kuramı adında bir eser yayınlayan Ouchi, bu eserde Amerika ve Japonya'daki işletmelerin yönetimlerine karşılaştırmalı olarak yer vermiştir. Z Kültürü, yeni bir örgüt kültürü tipini ortaya koymuş ve çeşitli konuları vurgulamıştır (Örs, 2010:88). Ouchi, incelediği iki kültürü A (Amerika) ve J (Japonya) olarak adlandırarak bu iki farklı kültürden yeni bir yaklaşım ortaya çıkarmıştır (Türk, 2003:53). A, J ve Z tipi örgüt modellerinin kıyaslamalı olarak özelliklerini gösteren tablo aşağıda yer almaktadır.

**Tablo 2: Ouchi'nin Z Kültürü Modelinin Kıyaslamalı Gösterimi**

<b>Tip A</b>	<b>Tip Z</b>	<b>Tip J</b>
<b>Amerikan Tarzı Örgüt Kültürü</b>	<b>Ouchi Z Tipi Örgüt Kültürü</b>	<b>Japon Tarzı Örgüt Kültürü</b>
Kısa dönemli istihdam	Uzun dönemli istihdam	Hayat boyu istihdam
Bireysel karar verme	Fikir ve görüş birliğine dayanan kararlar alma	Fikir ve görüş birliğine dayanan kararlar
Hızlı değerlendirme ve terfi	Yavaş değerlendirme ve terfi	Yavaş değerlendirme ve terfi
Bireysel sorumluluk	Bireysel sorumluluk	Müşterek sorumluluk
Açık ve biçimselleştirilmiş kontrol	Kapalı ve açık kontrolü birlikte uygulama	Kapalı ve biçimsel olmayan kontrol
Uzmanlaştırılmış mesleki kariyer ve terfi	Yavaş değerlendirme ve terfi	Uzmanlaştırılmamış mesleki terfi
Birey ile aile hayatı, iş hayatından ayrılmıştır	Çalışanı tüm çevre ve ailesi ile birlikte ele alma	Çalışanı bağlı olduğu tüm sistemlerle ele alma

**Kaynak:** Eren, 2001:144

Yukarıdaki tabloda görülmektedir ki Ouchi; iki ayrı sistemden yeni bir model ortaya koymuştur. Ouchi bu analizi yaparken yedi kriter üzerinde durmuş ve buna göre karşılaştırmayı gerçekleştirmiştir. Bu kriterler ömür boyu istihdam, değerlendirme, kariyer gelişimi, kontrol ve denetim, karar verme, sorumluluk ve çalışanlara ilgidir. Z tipi örgüt kültüründe bireysel kararlar değil, çalışanların da yönetime dâhil olduğu katılımcı yönetim anlayışı uygulanmaktadır. Z kültürü aynı zamanda örgüt içerisinde yer alan bireylere karşı bağlılık ve sorumluluğu ifade eder ve bu özelliği örgütün çevresine de yansıtır (Çelik, 2002).

### 2.4.3. Parsons A.G.I.L. Modeli

Amerikalı bir sosyo-psikolog olan Talcott Parsons, örgüt kültürü çalışmalarına farklı bir bakış açısı ile yaklaşarak, sosyal değerlerin örgüt kültürü üzerindeki etkileri üzerine eğilmiştir. Parsons aynı zamanda bir sosyologdur. Modeline adını veren AGIL

yaklaşımını geliştirerek toplumsal sistemlerde, sistemin devamlılığı açısından bazı işlevlerin gerçekleştirilmesi gerekliliğini savunmuştur. Bu yaklaşım adını, baş harflerini temsil eden dört adet fonksiyondan alır. Bu fonksiyonlar sırasıyla Adaptation (adaptasyon, uyum), Goal Attainment (amaca ulaşma), Integration (bütünleşme) ve son olarak Legitimacy (yasallık) fonksiyonlarıdır (Griffin ve Moorhead, 2014:258). Özkalp ve Kirel (2005:165), Parsons'un geliştirdiği bu sınıflandırmayı aşağıdaki gibi tabloştürmüştür.

**Tablo 3: Parsons Modelinde Kültürel Değerler**

Uyum:	Amaca Ulaşma:
Değişen çevrede sistemin uyum sağlama gücü	Sistemin amaç belirleme ve amaca ulaşma gücü
Bütünleşme:	Yasallık:
Sistemin bütünü oluşturma gücü	Sistemin hayatta kalabilme gücü

**Kaynak:** Özkalp ve Kirel (2005:165)

Bu dört sınıflandırmadan ilki olan uyum, örgütün mevcut çevresine uyum sağlayarak mevcut sistemi iyi tanınması olarak açıklanmaktadır. Amaca ulaşma fonksiyonu örgütsel hedeflere ulaşmak için izlenen yol, bütünleşme; örgütün tüm sistemlerinin uyumlaştırılması ve yasallık ise uyumlaşan sistemin kabul görmesidir.

#### 2.4.4. Killman Modeli

Örgüt kültürü kavramını Killman da kendi bakış açısı ile tanımlayarak, örgütü bir arada tutan değer, inanç, beklenti, tutum, ideoloji, norm ve felsefeler bütünü olarak ifade etmiştir (Killman vd. 1986). Killman aynı zamanda örgüt kültürünü insanları harekete yönelten sosyal bir enerji olarak tanımlamaktadır (Eren, 2001:95). Killman bu görüşünden hareketle örgüt kültürünü bürokratik ve yenilikçi örgüt kültürü olarak ikiye ayırmıştır.

*Bürokratik Kültür;* geçmiş süreçlerde örgütlerin genel olarak tercih ettiği bir kültür şeklidir. Klasik anlayışın hakim olduğu örgütlerde halen görülmekte olan bu kültür tipi, örgüt içerisinde hiyerarşinin etkin olduğu bir yapıdır. Örgüt içerisinde çalışanlar üstleri tarafından kontrol altındadır ve tüm çalışanların yetki ve sorumlulukları, iş tanımları ile sınırlandırılmıştır. Böyle bir yönetim anlayışına sahip olan işletmeler açısından bu kültürü değiştirmek kolay değildir. Bu nedenle bu işletmeler değişiklik talebinde bulunmak istemezler (Eren, 2001:146).

*Yenilikçi Kültür*; adından da anlaşılacağı üzere, çevresinde değişen ve gelişen şartlara uyum sağlayabilen bir örgüt kültürü tipidir. Dolayısıyla bu süreci benimseyen bir kültürde bürokratik örgüt kültürü tipi özellikleri yoktur. Bürokratik yönetim anlayışına nazaran, yöneticilerin daha aktif, girişimci, yaratıcı ve yeniliklere açık olduğu görülür. Günümüzde örgütler genel itibari ile bu anlayışı benimsemektedir (Türk, 2007:58).

#### 2.4.5. Denison Örgüt Kültürü Modeli

1995 yılında Denison ve Mishra, örgüt kültürü boyutlarını iki ana eksen olarak tanımlayarak, örgüt kültürünü ölçülebilir bir şekle dönüştürmek istemiştir (Yahyagil, 2004). Örgüt kültürünün örgüt performansı ilişkisini ortaya koymak için yapmış oldukları bu çalışma sonucunda, dört boyutun örgüt kültürünü etkilediği sonucuna ulaşmışlardır (Denison ve Mishra, 1995:216). Bu boyutlar; uyum, misyon, katılım ve tutarlılıktır. Bu modele ilişki şekilsel ifade aşağıda yer almaktadır.

**Şekil 4. Denison Örgüt Kültürü Modeli**

<b>Dış Koşullara Uyum</b>	Uyum	Misyon	
<b>Kurum İçi Bütünleşme</b>	Katılım	Tutarlılık	

**Kaynak:** Denison ve Mishra (1995:216)

*Uyum kültürü*; adından da anlaşılacağı üzere, örgütün çevresine ve değişen koşullara sürekli olarak uyum sağlamasını ifade eder. İşletme bu süreçte uyumu gerçekleştirebilmek için mevcut kapasitesinin tümünü kullanmak durumunda kalır. Bu nedenle bu uyumun gerçekleşebilmesi için örgütün yeni kurallar ve inançlar geliştirmesi de sürecin bir parçası olmaktadır (Daft, 1991:317).

*Katılım Kültürü*; örgütlerin büyük bir rekabet ortamında dahi ayakta kalabilmeleri için tüm çalışanların katılım gerekliliğini ifade eder (Denison vd., 2004:100). Bu boyut, hem rekabet edebilmek hem de bu süreçte yüksek performans

gerçekleştirebilmek için uygulanması gereken yöntemlerin bütünü oluşturur (Daft, 1991:323).

*Misyon Kültürü;* örgütün amaç ve stratejilerini belirleyerek örgüte bir yön belirler (Denison vd., 2012:7). Misyon aynı zamanda çalışanlara güçlü bir niyet duygusu verir. İşletmenin neyi başarmayı arzuladığı konusunda, onlara yol gösteren bir boyuttur. Eğer bir işletme gelecek süreçlerde sektör içerisinde nerede yer alması gerektiğini açıklayamazsa, örgütteki çalışanlar nasıl çalışmalarını gerektiğini tetkik edemezler. Misyon, örgüt ve örgüt çalışanları için bir pusuladır (Tüfekçi, 2012:33).

*Tutarlılık Kültürü;* merkezi bir biçimde bütünleşerek, koordinasyon ve kontrolün gerçekleşmesini sağlar. Tutarlılık aynı zamanda örgüt içinde çalışanların davranışlarının istikrarlı olması anlamına gelmektedir. Tutarlı bir kültüre sahip örgütlerde, çalışanlar da tutarlı davranacaktır (Erdurmazlı, 2014:56). Tutarlılık, çalışanların aidiyet duygularını pekiştirir (Yahyagil, 2004:60). Tutarlı bir örgütsel kültür, çalışanlarına da yansiyarak, onların da tutarlı davranışlar sergilemesine olanak sağlayacaktır. Tutarlılık, işletme içerisinde ve dışarısında güven duygusunu arttıran bir olgudur.

#### **2.4.6. Harrison ve Handy Örgüt Kültürü Modeli**

Harrison ve Handy'nin örgüt kültürü konusundaki görüş ve önerileri birbirleriyle benzerlik göstermektedir. Her ikisi de örgüt kültürünü sosyo-psikolojik açıdan incelemiştir (Cartwright ve Cooper, 1993:62). Yaptıkları araştırmanın sonucunda, örgüt kültürünü dört boyutta ele almışlardır. Bu boyutlar; güç kültürü, görev kültürü, rol kültürü ve birey kültürüdür.

*Güç Kültürü;* örgüt içerisinde gücün merkezde toplanmasını ifade eder. Gücü kendi elinde tutan kişiler örgütte yer alan diğer bireyler üzerine üstünlük sağlarlar. Dolayısı ile bu örgüt tiplerinde güç çatışmalarının varlığından oldukça sık söz edilebilir (Williams vd., 1993:26). Harrison ve Handy, bu örgüt kültürü tipine Zeus örgüt kültürü adını vermiştir (Şişman, 2007:142). Bir Yunan tanrısı olan Zeus'un gücü temsil ettiği bilinmektedir.

*Rol Kültürü;* oldukça yüksek bir hiyerarşik düzene sahiptir ve bu nedenle örgüt içinde çalışan bireylere biçilen roller belirgindir (Morden, 1993:242). Bu nedenle bu örgüt kültürü tipinde, işi gerçekleştiren çalışanın değil, rolün önemli olduğu ve rollere göre çalışanların işe alındığı görülmektedir (Terzi, 2000:77). Handy ve Harrison bu

örgüt kültürü tipine muhakeme ve akli temsil eden bir Yunan tanrısı olan Apollo adını vermiştir.

*Görev Kültürü*; isminden anlaşılacağı üzere, daha çok iş odaklı bir örgüt kültürü tipini oluşturmaktadır. Bu örgüt tipinde, takım çalışmaları önemli bir yer tutmakta ve örgüt esnek bir yapı oluşturmaktadır. Aynı zamanda çalışanlar arasında yüksek hiyerarşik farklar bulunmamaktadır. Harrison ve Handy, bu örgüt kültürü tipine de savaççı bir yunan tanrısı olan Athena adını vermiştir (Handy, 1993:190).

*Birey Kültürü*; rol kültürünün aksine, bireyin rolden daha önemli olduğu bir örgüt kültürü tipidir. Örgüt içinde çalışanların ihtiyaçları önemlidir. Örgütte profesyonel bir anlayış hâkimdir. Önemli kararlar tek kişi tarafından değil, belirli gruplar tarafından verilir. Çalışanlar sürekli olarak desteklenir ve gerçekleştirmiş oldukları başarılar ödüllendirilir. Bu örgüt kültürü tipi genellikle küçük çaplı işletmelerde görülmektedir (Terzi, 2000:80).

Handy; hangi örgüt kültürü tipini hangi durumlarda gerçekleştirilmesinin etkili olacağını belirtmiştir. Handy; sıradan işler yapıldığında rol kültürünün, yeni bir iş atılım gösterileceği ya da yenilik yapılacağı zaman görev kültürün, olası bir kriz anında ise güç kültürünün daha etkin olacağını söyleyerek, tek bir kültürün doğru bir kültür olarak benimsenmesinin uygun olmadığını, şartlara göre değişim gösterebileceğini ifade etmiştir (Handy, 1993:199).

#### **2.4.7. Hofstede'nin Örgüt Kültürü Modeli**

Hofstede, 1968-1972 yılları arasında IBM firmasının çalışanlarına bir anket düzenlemiş ve elliden fazla farklı milliyetlere sahip 116.000 çalışana ulaşmıştır. Bu anket sonucunda milli kültürleri farklılaştıran dört boyuta ulaşmış (Şişman, 2007:144) ve bu boyutları; güç mesafesi, belirsizlikten kaçınma, bireysellik/kolektiflik ve erillik/dişilik olarak tanımlamıştır (Gültekin, 2013:65).

*Güç mesafesi*; örgüt içerisinde çalışanların bu dağılımın ne düzeyde adil dağıldığını görmeyi tanımlamaktadır. Güç, bireyler arasında dağılırken eşitsizlik söz konusu olabilmektedir (Hofstede, 1980). Bu eşitsizlik örgütlerde kendisini ast-üst ilişkilerinde göstermekte ve çalışanların mevcut iş pozisyon farklılıklarından kaynaklanmaktadır. Hofstede bu nedenle güç mesafesini “bir bölgedeki örgütlerin güç

düzeyi düşük olan çalışanlarının, gücün eşitsiz bir durumda dağılımını kabul etme ve bekleme düzeyleri” olarak tanımlamıştır (Savicki, 1999:244).

*Belirsizlikten Kaçınma*; belirsizliklerin var olduğu bir örgütte, bireylerin bu durum karşısında nasıl bir yol izledikleri ile ilgili olan bir tutumdur. Eğer bireyler belirsizlikten kaçınan bir rol üstleniyorlarsa, işten çıkarılma korkusu gibi belirsizlikleri göz önünde bulundurarak örgüt içinde davranış sergiliyorsa, sağlam durumları tercih etmektedir (Sargut, 2005:183). Aynı zamanda belirsizlik derecesi fazla olan örgütler genel olarak prosedürlere ve kurallara meyillidir (Sabuncuoğlu, 2005:65).

*Bireyselcilik/Kolektiflik*, temel olarak çalışanların örgüt içerisinde bireysel veya bir grubu temsil eden davranışlarını konu almaktadır. Kolektiflik anlayışında, kişiler genel olarak kendilerini bir grubun üyesi olarak hissederek örgüte bağlılık gösterirler. Bu kişiler örgüt içerisinde bireyselcilikten uzaklaşarak örgüt içerisinde kendini “biz” olarak görecektir. Böylece kişiler içselleştirilmiş bir denetim sistemi oluşturacaktır. Bireyselcilikte ise, kişiler öz çıkarlarını örgüt çıkarlarının üstünde tutarak “ben” bilincine eğilim gösterirler. Kişisel çıkarlarla birlikte kişiler kendi bakış açılarını geliştirir ve kendini gerçekleştirme istekleri ön plana çıkar (Çakır ve Örucü, 1999:24).

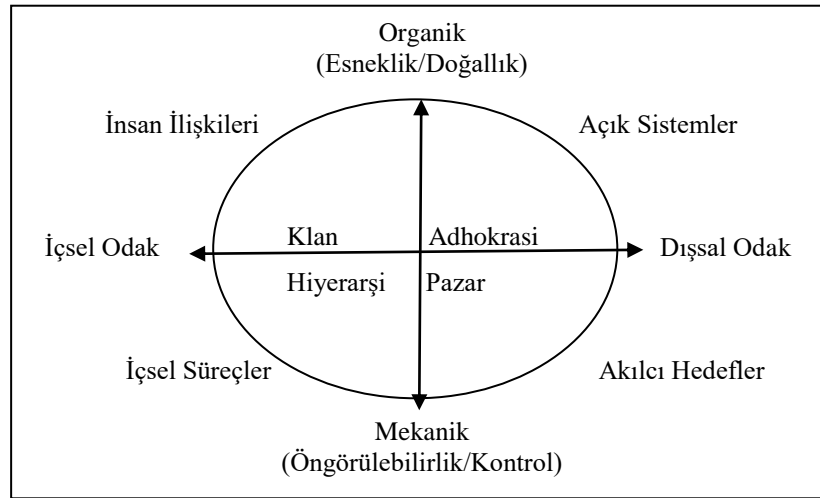
*Erillik/Dişilik*; kavramı, örgüt içerisinde cinsiyetlerin üstlendiği roller ve ilişkilerin şekillerini içermektedir (Gümüştekin ve Emet, 2007:103). Örgütün genel olarak eril ya da dişil olma durumunu ifade eder (Hofstede, 1980:2). Toplumlar, davranışları cinsiyetlere göre kategorileştirmiş ve biyolojik olarak farklılık gösterdiğini belirtmiştir. Örgüt içerisinde de toplumdaki bu anlayış aynı şekilde kendini göstermiştir.

#### **2.4.8. Quinn ve Cameron Örgüt Kültürü Modeli**

Bu model temel olarak Quinn ve Rohrbaugh tarafından 1981 yılında oluşturulmuş, daha sonra Quin ve Cameron tarafından 1983 yılında model yeniden gözden geçirilerek örgüt kültürü literatürüne yeni boyutlar kazandırılmıştır (Özgözcü, 2015:40). Çalışmalarında rekabetçi değerler yaklaşımını temel almış (Erdem, 2007:65) ve örgüt kültürü tiplerini dört boyut olarak ifade etmişlerdir. Bu boyutlar klan, adhokrasi, hiyerarşi ve pazar kültürüdür. Bu boyutlara ilişkin sınıflandırma aşağıdaki şekilde gösterilmektedir (Acuner, 2010:16).



**Şekil 5. Quinn ve Cameron'un Örgüt Kültürü Modeli**



Kaynak: Gray ve Densten 2006: 596

Şekil 5'te görüldüğü üzere, sol üst çeyrekte klan örgüt, sağ üst çeyrekte adhokrasi, sol alt çeyrekte hiyerarşi ve sağ alt çeyrekte ise pazar kültürü yer almaktadır. Örgüt, boyutlardan birini ön planda tutarsa diğerlerini ihmal etmektedir, bu nedenle bu modele rekabetçi değerler yaklaşımı adını vermişlerdir. Uçlar arasında optimal denge sağlanırsa eğer örgütsel etkinlik sağlanmış olacaktır (Quinn ve Rohrbaugh, 1983:365). Klan kültürü, adhokrasi kültürü, hiyerarşi kültürü ve pazar kültürüne ilişkin açıklamalar aşağıda yer almaktadır:

#### *Klan Kültürü*

Klan kültürüne sahip örgütlerde, örgüt üyeleri arasında arkadaşça bir çalışma ortamı mevcuttur. Takım çalışmasının etkin olduğu bu örgüt tipinde, çalışanların örgütle bütünleşmesi teşvik edilerek katılımları sağlanır. Böylece ortak değerler ve birlik duygusu ile çalışanlar kendilerini geliştirmeye teşvik edilir (Cameron ve Quinn, 2011:42). Bu kültürde örgüt çalışanları adeta aile gibi ilişkiler kurarlar. Örgüte karşı sadakat ve gelenek duyguları ile tüm çalışanlar bir arada tutulurlar (Cameron ve Quinn, 2011: 43).

Grup içinde kişilerin morali ve uyumu oldukça önemlidir. Liderler danışman rolündedir, işleri kolaylaştırır ve örgüt üyelerini destekler. Bu kültürde en temel amaç örgüt üyelerinin birlikteliğini sağlayarak sürekliliği oluşturmaktır (Skogstad ve Einarsen, 1999:291). Genel olarak bu tip örgüt kültürlerinin özelliklerine bakıldığında şöyle sıralanabilir (Özdevecioğlu ve Akın, 2013:119);

- Örgüt üyelerinin pek çok paylaşımı içten bir şekilde birlikte gerçekleştirdikleri mekânlardır.
- Bir arada olan örgüt üyeleri zamanla ailenin fertleri gibi olurlar.
- Örgüt liderleri yönetici olarak değil, anne/baba gibi görülür.
- Sadakat ön plandadır.
- İletişimin geliştiği bir örgüttür.
- Birlik duygusunun örgütte gelişiminin örgüte faydalı olacağı düşünülür.
- Başarı müşteriye olan duyarlılıkla doğru orantılıdır.
- Takım çalışması önemlidir.

Bu tip örgütsel kültüre sahip olan işletmelere örnek olarak, sağlık kurumları, üniversiteler ve bazı endüstri firmaları verilebilir (Şişman, 2007:145).

#### *Adhokrasi Kültürü*

Adhokrasi kültürü, 21. yüzyılın hızla gelişen şartlarına uyum sağlayabilmek için ortaya çıkmış bir kültürdür (Skogstad ve Einarsen, 1999:291). Adhokrasinin kelime anlamına bakıldığında geçicilik ve dinamizm manasına gelen “ad hoc” kelimesinden türetildiği görülür. Adhokrasi kültürü ise, dinamizm, girişimcilik ve yaratıcı olmayı temsil eder (Cameron ve Quinn, 2011:43). Bu nedenle bu tip örgüt kültürlerinde yöneticilerin yeniliklere açık ve risk alan bir yapıda olması önemlidir (Kayalar ve Özmutaf, 2007:166). Bu durum ile birlikte örgüt çalışanları deneyime ve yeniliğe açık olurlar. Çalışanlar inisiyatif sahibi olarak, kendilerini işlerine karşı daha bağlı hissederler. Bu kültür, çalışanların başarı seviyelerinde de artışı sağlar (Cameron ve Quinn, 1999). Bu artış işletmelerin ömürlerini de uzatır ve üst düzey formelleşme ve yapılaşma sağlar. Bu örgütlere örnek olarak yazılım şirketleri ve danışmanlık şirketleri verilebilir (Şişman, 2007:145).

#### *Hiyerarşi Kültürü*

Hiyerarşi kültürü literatürde bürokrasi kültürü olarak da yer almaktadır. Bu kültür tipi 1960’lı yıllara kadar yapılan çalışmalarda Weber’in bürokrasi kültürü oldukça itibar görmüş ve desteklenmiştir (Cameron ve Quinn, 2011:57). Genellikle durağan bir yapıya sahip olan bu örgüt tipi, kesintisiz ilerleyen bir örgütü hedefler. Örgüt üyelerini, kural ve politikalar birbirine bağlar (Murat ve Açıköz, 2007:6). Bu kural ve politikalar, örgüt içi veya örgüt dışı gelişen tüm değişimlere rağmen kolay

değişim göstermezler. Bunun sebebi, mevcut yönetim biçimini en iyi yönetim biçimi olarak benimsemiş olmalarıdır (Kulvinskiene ve Seimiene, 2009:41). Bu kültür tipinde, çalışanların sorumlu oldukları üstleri ve onlara karşı sorumlu olan astlar önceden belirlenmiştir. Çalışanlar işlerini nasıl yürüteceklerini ve bunu kimlerden emir alarak gerçekleştireceklerini önceden bilmektedirler. Örgütte, bu kural ve emirlere ne kadar uyulursa ve ne kadar benimsenirse, başarının o şekilde elde edilebileceği düşüncesi hâkimdir (Erdem vd.,2010:80). Hiyerarşi örgüt tipine sahip işletmelere fast-food restoranlar, büyük holdingler ve devlet kurumları örnek olarak verilebilir (Cameron ve Quinn, 2011:57).

### *Pazar Kültürü*

Pazar kültürü dış çevreye odaklanan işletme kültürünü yansıtmaktadır (Cameron ve Quinn, 2011:39). Burada kullanılan pazar terimi, pazar yerindeki müşteri veya pazarlama fonksiyonundaki kavramla eşdeğer değildir, bir piyasa gibi işleyen örgütleri tanımlar (Cameron ve Quinn, 2011:35). Pazar kültürü aynı zamanda sonuç ve rekabet odaklı bir kültürdür. İşletme içerisinde çalışanlar arasında da sürekli bir rekabet söz konusudur. Hedef yönelimlidir ve genellikle Pazar payını büyütme hedefler (Karcioğlu ve Timuroğlu, 2004:324). Rekabetçi bir yapı olduğu için bu rekabet içerisinde liderlik önemlidir. Başarı, pazara girmek veya pazarda pay elde etmek olarak tanımlanır (İşcan ve Timuroğlu, 2007:134). Liderler kararlı ve isteklidir. Çalışanlar da aynı zamanda beklentileri yüksek tutar ve sürekli olarak artırırlar. Hedefler uzun vadeli olarak planlanır. Kişilere yüklenen sorumluluklar ve ödüller bu kişilerin örgüte olan katkılarına göre şekillenmektedir (Şişman, 2007:145). Bu durum çalışanların kendi kazanımları peşinde olma durumunu yaratır (Karcioğlu vd., 2012:83). Bu tip örgütlere örnek olarak danışmanlık firmaları ya da Cameron ve Quinn'in (2011) çalışmalarında vermiş oldukları örnek gibi General elektrik ve Pfizer gibi kendi alanlarında oldukça hırslı bir yol izleyen işletmeler örnek verilebilir (Şişman, 2007:146).

### **2.5. Otel İşletmeleri'nde Örgüt Kültürü**

Otel işletmelerinde örgüt kültürü yaratabilmek ve güçlendirebilmek için, bu kültürü öncelikle çalışan personele benimsetmek gerekmektedir. Böyle bir otel işletmesinde örgüt kültürü amacına ulaşmış olacaktır (Rızaoğlu ve Ayyıldız, 2008:8). Otel işletmeleri bir hizmet işletmesi olduğu için emek yoğun bir yapıdadır. Dolayısıyla

çalışanlar arası ilişkilerin başarılı olması, örgüt kültüründeki başarıyı da etkileyecektir. Çalışanlar işletmeyi bir aile gibi görerek takım ruhu oluşturmalarıdır (Şener, 2001:42).

Otel işletmeleri tersine dağıtım yapan işletmelerdir. Turistler işletmeye gelerek tüketim sürecini gerçekleştirirler. Bu nedenle örgüt içerisinde yer alan kültürel yapıdan turistlerin de etkilenme olasılığı yüksektir. Baytok (2006:28) otel işletmesinde örgüt kültürünü oluşturan etkenleri şöyle sıralamaktadır;

- Personel seçimi,
- Liderler,
- Sosyalizasyon,
- Katılım,
- İletişim,
- Motivasyon,
- Diğer unsurlar (çevre, teknoloji, toplum, organizasyon yapısı vs.).

Örgüt kültürü oluşturmak otel işletmeleri açısından oldukça önemlidir. Ancak otel işletmelerinin sezonluk çalışması işgören devir hızının artmasına sebep olmaktadır. Bu şartlarda olsa bile otel işletmeleri açısından örgüt kültürü oluşturmak zordur ancak gereklidir (Hacıoğlu, 2009:5). Turistler, tatilleri süresince çalışanlarla yoğun olarak etkileşim halindedir. Çalışanlar, otel kültürünü bu süreç içerisinde müşterilere aktarma şansına sahiptir. Etkin bir şekilde oluşturulan ve çalışanlar tarafından benimsenmiş bir örgüt kültürü yapısı, otel işletmelerinin doluluk oranlarını arttırmada da yardımcı olacaktır. Özellikle otele tatil sonrası tekrar ziyaret talebinde bulunan tekrarlayan müşteriler açısından da önemlidir.

## **2.6. Otel İşletmelerinde Örgüt Kültürü Üzerine Yapılmış Çalışmalar**

Örgüt kültürünün oluşması işletme açısından önemli bir yer tutmaktadır. Örgüt kültürü işletmelere uzun vadede başarılı sonuçlar kazandırmaktadır. Otel işletmelerinde yüksek işgören devir hızı özelliği taşınması sebebiyle örgüt kültürünün oluşturulması zorluğu yaşanmaktadır. Ancak bu riskin varlığına rağmen otel işletmelerinde örgüt kültürünü oluşturmak imkânsız değildir (Hacıoğlu, 2009:5).

Örgüt kültürü üzerine literatürde gerçekleştirilmiş birçok yerli ve yabancı çalışma bulunmaktadır. Ancak otel işletmeleri üzerine gerçekleştirilen çalışmalar sınırlı

sayıdadır. Bu nedenle yapılan literatür araştırmasında otel işletmeleri ile birlikte diğer hizmet işletmelerinde gerçekleştirilen çalışmalara da yer verilmiştir. Bu çalışmalara ilişkin bilgiler ayrıntılı olarak aşağıda yer almaktadır.

Ouchi ve Wilkins (1985), örgüt kültürü üzerine teorik ve ampirik çalışma gerçekleştirmiştir. Örgüt kültürüne; olağan dışı olaylar, sembolik etkileşim, gösterge bilimi, bilişsel psikoloji kavramları ile açıklık getirmiştir.

Velliquette ve Molly (2001), hizmet pazarlaması ve örgüt kültürü üzerine bir çalışma gerçekleştirmiştir. Bu çalışma kapsamında örgüt kültürü profili oluşturulmaya çalışılmıştır. Hizmet pazarlamasının örgüt kültürü profili, kültür gelişimi boyunca kültüre yolculuk meraklıları olarak belirlenmiştir.

Rızaoğlu ve Ayyıldız 2008 yılında otel işletmelerinde örgüt kültürü ve iş tatmini üzerine bir çalışma gerçekleştirmiştir. Çalışmada örgüt kültürü boyutlarından kültürel güç, hizmet kalitesi ve müşteri değerinin çalışanların iş tatmin düzeylerini etkileyen en önemli unsurlar oldukları sonucuna ulaşılmıştır.

Austin ve Claassen (2008), yapmış oldukları çalışmalarında örgütsel değişimin örgüt kültürü üzerine etkisini araştırmışlardır. Çalışmanın sonucunda; örgüt kültürü tipini belirlemede örgütsel değişimden kaynaklanan değişikliklerin uygulanması gerekliliği tespit edilmiştir.

Jaskyte 2010 yılında gerçekleştirmiş olduğu çalışmasında örgüt kültürü ile liderlik arasındaki ilişkiyi ele almıştır. Çalışmanın sonucunda, liderlik ve örgüt kültürü arasında negatif yönlü bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Demir ve Öztürk 2011 yılında gerçekleştirmiş oldukları çalışmalarında örgüt kültürünün örgütsel bağlılık üzerine etkisini ölçmüşlerdir. Çalışmanın sonucunda örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Ehtesham vd. 2011 yılında gerçekleştirmiş oldukları çalışmalarında örgüt kültürü ve performans yönetimi uygulamaları arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Yapılan çalışmanın sonucunda örgüt kültürü boyutlarından katılım boyutunun tutarlılık ve uyum ile ilişkisi olduğu tespit edilmiştir. Aynı zamanda diğer örgüt kültürü boyutlarının da örgütsel performansı etkilediği sonucuna ulaşılmıştır.

Tütüncü ve Akgündüz (2012), yapmış oldukları çalışmalarında seyahat acentelerinde örgüt kültürü ve liderlik arasındaki ilişkiyi ele almıştır. Çalışmanın sonucuna göre yenilikçi kültür ve rekabetçi kültür; destekleyici liderlik ve yenilikçi kültür; yönlendirici liderlik ve toplumcu kültür arasında ilişki olduğu görülmüştür.

Gülova ve Demirsoy (2012) örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi hizmet sektörü üzerine ölçümlenmiştir. Çalışmanın sonucuna göre görevsel kültür boyutu ve duygusal bağlılık arasında pozitif yönlü bir ilişki, devam bağlılığı arasında ise negatif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir.

Cho vd. 2013 yılında gerçekleştirdikleri çalışmalarında örgüt kültürü ve hizmet kalitesi ilişkisini ele almıştır. Yapılan çalışmanın sonucuna göre gelişimsel ve rasyonel kültürün gerekli olduğu fakat hiyerarşi kültürünün uygun olmadığı tespit edilmiştir.

Gürdoğan ve Yavuz (2013), turizm işletmelerinde örgüt kültürü ve liderlik davranışı etkileşimi üzerine bir çalışma gerçekleştirmiştir. Çalışmada örgüt kültürünün liderlik davranışları tarafından açıklandığı sonucuna ulaşılmıştır. Yani çalışmaya göre; liderlik davranışlarının çalışanların örgüt kültürleri üzerinde pozitif yönlü etkisi olduğu bulgulanmıştır.

Di Pietro ve Di Virgilio 2013 yılında gerçekleştirmiş oldukları çalışmalarında örgüt kültürü ile çatışma yönetimi arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Çalışmanın sonucunda çatışma yönetimi ve örgüt kültürü arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu ortaya çıkmıştır.

Sünnetçioğlu ve Korkmaz 2014 yılında gerçekleştirdikleri çalışmalarında otel işletmesi çalışanlarının algılanan örgüt kültürü tipinin sosyal kaytarma davranışına etkisini incelemiştir. Çalışmanın sonucunda dayanışma faktörünün sosyalleşme faktöründen daha çok sosyal kaytarma üzerinde etkiye sahip olduğu ve bu etkinin ise negatif yönlü olduğu bulgulanmıştır.

Çetin ve Topaloğlu (2018) çalışmalarında örgüt kültürü tiplerinin yenilikçiliğe etkisini ölçmüştür. Çalışmanın sonucunda örgüt kültürü boyutlarından adhokrazi ve klan boyutunun yenilikçilik ile pozitif bir ilişkisinin olduğu, hiyerarşi boyutunun negatif yönlü ilişkisi olduğu ve pazar boyutunun ise anlamlı bir ilişkiye sahip olmadığı bulgulanmıştır.

Mert (2018) örgüt kültürünün iş performansına etkisinde örgütsel bağlılığın incelenmesi üzerine bir çalışma gerçekleştirmiştir. Araştırmanın sonucunda örgüt kültürünün iş performansına etkisinde örgütsel bağlılığın kısmi aracı rolü olduğu bulgulanmıştır.

Bilgin (2018), çalışmasında otel işletmelerinde örgüt kültürünün pazar yönlülük ile ilişkisini ölçmüştür. Araştırmanın sonucunda otel işletmelerinde müşteri yönlülüğü en çok destekleyen örgüt tipinin adhokrasi, rakip yönlülüğü ve fonksiyonlar arası koordinasyonu en çok destekleyen örgüt tipinin hiyerarşi ve klan örgüt tipleri olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

## 2.7. İç Kontrol Sistemi ve Örgüt Kültürü İlişkisi

Teehankee'ye göre (1994) örgüt kültürü kavramını ilk kullanan yazarlar Margulies (1969), Beckhard (1969) ve Schein (1968)'dir. Schein'in çalışmasında değindiği “örgütsel sosyalleşme” kavramı, örgüt kültürü kavramına yakın düşmektedir. Örgüt kültürü ile ilgili çalışmalar örgütsel alanda 1970'li yıllarda araştırma konusu haline gelmiştir (Domnişoru vd., 2017:628). Mihaela ve Lulian (2012)'a göre iç kontroller, yönetimin başarılı bir süreç geçirmesi için gerekli olan kural ve düzenlemeleri belirleme çabalarıdır.

Örgüt kültürü ile iç kontrol arasındaki ilişki literatürde iç kontrol boyutları açısından ele alınmıştır. Boyutlardan ilki olan kontrol ortamı boyutu; iç kontrolün etkinliğini belirleyen önemli bir bileşendir. Ahlaki değer, örgüt yapısı, insan kayakları gibi kavramları bünyesinde bulunduran kontrol ortamı boyutu, bu bileşenler yönünden örgüt kültürü ile ilişkilidir. İç kontrol bileşenlerinden risk değerlendirme boyutunun örgüt kültürü ile ilişkisi değerlendirildiğinde; işletmenin hedeflerine ulaşmasında karşısına çıkabilecek olası riskleri etkin bir şekilde yönetmesi gerekmektedir. Ancak işletme içerisinde umursamaz bir kültür söz konusu ise bu durum riskli olan hususların gözden kaçmasına sebep olacaktır. İç kontrol boyutlarından kontrol faaliyetlerinin örgüt kültürü ile ilişkisi değerlendirildiğinde; kontrol faaliyetleri işletmenin bu faaliyetlerde adım atmasını sağlayan boyut olduğu gözlenmektedir. Bu nedenle kontrol faaliyetlerinin resmi ve biçimsel olarak yerleştiği bir işletmede iç kontrol faaliyetleri de etkin çalışacaktır. Bir diğer iç kontrol sistemi boyutu olan bilgi ve iletişim açısından örgüt kültürü değerlendirildiğinde; iç kontrol yapısının oluşumunda en önemli

katkılarından birinin akıcı ve doğru bilgi-iletişim sisteminin kurulması olduğu görülmektedir. Bu boyut örgütsel kültür açısından etkin bir süreçtir. Son olarak izleme boyutu açısından örgüt kültürü değerlendirildiğinde; yöneticilerin işletme içerisindeki önemli süreçleri takibi örgüt kültürünü etkileyen bir kavram olarak literatürde yer almaktadır (Ertuğrul, 2013:76-77).

Örgüt kültürü ve iç kontrol sistemine ilişkin çalışmalar son yılların ekonomi literatüründe geniş çapta yer almıştır (Andersen ve Lueg, 2016). Bu çalışmalarda kültür kavramı, belirli örgütsel iç kontrol biçimlerini üreten bir unsur olarak ele alınmıştır.

Ouchi (1980) çalışmasında klan tipi kontrol biçiminden bahsetmektedir (Domnişoru vd., 2017:628). Schwartz ve Davis (1981) de örgüt kültürünün örgüt içerisindeki davranışları şekillendirdiğinden bahsetmiştir. Aynı zamanda iç kontrollerin de örgütün kültürleri ile şekillendiğini ifade etmiştir.

Pfister (2009)'e göre kültür bağlamsal bir değişken değil, üst yönetimden etkilenecek bir değişkendir.

Cameron ve Quinn (2011) başarılı bir örgüt kültürünün gerçekleşebilmesi için prosedür ve işlemlerin düzenli olarak uygulanması gerekliliğine dikkati çekmiştir. Bu görüşten yola çıkarak örgüt kültürü ve iç kontrolün örgütsel başarıya ulaştıran çabalar olduğu fikrini geliştirmiştir.

Carataş vd. (2013) yapmış oldukları çalışmalarında; örgütsel kazancı maksimize etmek için, örgüt kültürünün sağlam bir iç kontrol sisteminin kilit taşı olduğunu belirtmiştir.

Ertuğrul (2013) yapmış olduğu çalışmasında iç kontrol ve örgüt kültürü ilişkisini incelemiştir. Çalışmanın sonucuna göre; uygulamanın yapıldığı kurumda örgüt kültürü vardır ve kurumun örgüt kültürü ile algılanan iç kontrol arasında güçlü bir ilişki söz konusudur.

Jaques'e (2013) göre, kültür aynı organizasyonun üyeleri tarafından belirli uyarıcılara karşı verilen yanıtları belirleyen kolektif bir olgudur. Çalışmasında; örgüt içerisinde iç kontrollerin benimsenmesinin kişilerin örgüt içerisinde sahip olduğu değer ve inançların bir yansıması olduğunu söylemektedir.



Tüm ve Reyhanoğlu (2015), Hatay ilinde faaliyet gösteren imalat işletmelerinde iç kontrol sisteminin örgüt kültürü üzerindeki etkisini tespit etmeye çalışmıştır. Bu çalışmanın sonucunda klan örgüt tipini taşıyan işletmelerin iç kontrol sistemlerinin örgüt kültürlerini olumlu yönde etkilediği görülmüştür.

Lu ve Wenchang (2015) örgütsel kültür ve iç kontrol arasındaki ilişkiyi kurumsal yönetim mekanizmaları açısından incelemiştir. Çalışmaya göre iç kontrol ve örgüt kültürünün bütünleşmesi ile örgütün sürdürülebilir gelişimi sağlanmaktadır.

Hernandez vd. (2016), küçük işletmeler üzerine gerçekleştirdikleri çalışmalarında iç kontrolün performans ölçümü ve kar artışı için gerekli olduğunu ancak yeterli olmadığını ifade etmiştir. Çünkü iç kontrol sisteminin örgüt kültürüne bağlı olduğu belirtilmektedir.

Nakiyaga ve Dinh Thi Lan (2017), yapmış oldukları çalışmalarında örgüt kültürünün iç kontrollerin başarı ve başarısızlığı ile ilgili ilişkiyi ölçmüşlerdir. Bu çalışmada; yöneticilerin örgüt kültürü yöneliminde olmaları iç kontrol sisteminde de önemli bir başarı elde etmelerine olanak tanımış olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Domnişoru vd. (2017) ise çalışmalarında; örgüt kültürü ve iç kontrol arasında birebir ilişki olduğu sonucuna ulaşmışlardır.

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### KURUMSALLAŞMA

#### 3.1. Kurumsallaşma Kavramı

Kurumsallaşma konusunun temelini oluşturan kurum kavramı; bir düzeni temsil eden (Freitas ve Guimaraes, 2007:203), sosyal davranışlarda anlamlılığa olanak sağlayan bir kavram (Scott:2002) olarak tanımlanmaktadır. Holm'e (1995:398) göre kurum kavramı; rutin ve kurallardan oluşan bir sosyal sistemdir. Şimşek ve Fidan (2005:24) yapmış oldukları çalışmalarında kurum kavramının üç anlamda kullanıldığını belirtmiştir. Bunlardan ilki; kurumun planlanmış bir yapı olduğunu, ikincisi; sosyal bir sistem olduğunu, üçüncüsü ise; bir yapı oluştururken gerçekleşen süreç olduğunu ifade eder.

Kurumsallaşma kavramını açıklayan birçok tanım yer almaktadır. Zucker (1983:2) kurumsallaşmayı rutin davranışlardan oluşan, tekrarlanan ve tüm örgüt tarafından aynı anlamı ifade eden bir süreç olarak tanımlamıştır. Bir başka yazara göre ise kurumsallaşma; prosedürlere, güçlü bir kültüre ve çeşitli standartlara sahip olan bir kurum demektir (Karpuzoğlu, 2004:71). Kurumsallaşma, bir uygulamanın örgüt tarafından geniş kapsamda tanınarak, uygulama sürecine geçilmesi olarak da tanımlanır (McNally, 2002:180). Immergut'a (2010:13) göre, örgütte olması hedeflenen özelliklerin ve alışkanlıkların çeşitli yöntemler kullanılarak örgüte entegre edilmesidir.

Bu tanımlar göz önüne alındığında kurumsallaşma; örgütlerin birbirinden farklılaşması açısından önemli bir unsurdur (Selznick, 1993:233). Değişen rekabet şartlarında örgütlerin farklılaşması avantaj sağlar. Kurumsallaşma da mevcut yapıyı değiştirerek yeni bir sürece dönüştürür (Kimberly, 1979:447). Örgütler kurumsallaşma düzeylerini arttırdıkça yeni özellikler edinerek farklı yeteneklere sahip olmak isterler (Çakıcı ve Özer, 2007:89). Böylece kurumsallaşma ile birlikte örgüt kendine ait bir lisan elde eder (Ural, 2004:102).

Kurumsallaşmanın olmadığı örgütlerde çeşitli sorunlar meydana gelebilir (Warren, 2003:154). Örgütlerde çeşitli sebeplerden dolayı kurumsallaşmanın önüne geçilmektedir. Yetersiz bilgi, örgüt içi sorunlar, yönetim ile ilgili sorunlar, yönetim fonksiyonlarında gerçekleşen sorunlar kurumsallaşma sürecini olumsuz yönde etkiler

(Özdevecioğlu, 2004:110). İyi bir kurumsal yapının temelini iyi bir yönetim anlayışı oluşturmaktadır (Kiracı ve Alkara, 2009:174). Doğru yönetilen bir kurumsallaşma süreci çalışanlar açısından da önemlidir. İç kontrol sürecine karşı çalışanların göstereceği olası bir direnç bu sayede azaltılmış olacaktır.

### **3.2. Kurumsallaşmanın Düzeyleri**

Tolbert ve Zucker (1996) kurumsallaşma düzeylerini ön kurumsallaşma, yarı kurumsallaşma ve tam kurumsallaşma olarak üç düzeyde ele almıştır. Literatürde genel olarak kurumsallaşma düzeyi beş aşamalı olarak ele alınmaktadır. Bunlar; kurumsal olmama, ön kurumsallaşma, kurumsallaşma ve tam kurumsallaşma süreçleridir (Tavşancı, 2009:16).

Kurumsallaşma düzeylerinden ilki olan kurumsal olmama durumu, kurumsallaşmanın hiç olmamasıdır. Genellikle örgütlerin ilk kuruluş yıllarında, henüz yapısal düzenin geliştirilemediği süreçlerde kendini gösterir. Ancak bu süreç uzun sürmez. Örgütler bir süre sonra farkında olarak veya olmayarak belli ölçüde kurumsallaşır (Jepperson, 1991:145).

İkinci aşama olan ön kurumsallaşma aşamasında biçimsel olmayan kuralların çevresel etkenler sebebiyle ortaya çıktığı görülmektedir. Bu aşamada örgüt büyümeyle birlikte iletişimsel kopukluklar yaşayabilmektedir. Üçüncü aşama yarı kurumsallaşma aşamasıdır. Biçimsel yapı bu aşamada tam anlamıyla uygulanmaya başlamıştır. Dördüncü aşama olan kurumsallaşma aşamasında kurumsal süreç yüksek oranda oluşmuştur. Bu düzeyde sosyal sorumluluk, toplumsallık ve şeffaflık yönünden kurumsallaşmıştır. Son aşama olan tam kurumsallaşma aşamasında ise kurumsal kültür oturmuş, prosedürler alışkanlık düzeyine gelmiştir (Tavşancı, 2009:17-18).

Bahsedilen beş düzey, örgütlerin yaşam seyirleri içerisinde çeşitli dönemlerde görülür. Bu nedenle örgütler tam kurumsallaşma sürecinin gerçekleşebilmesi için belirli bir zaman dilimine ihtiyaç duyarlar.

### 3.3. Kurumsallaşma Ölçümü Boyutları

Kurumsallaşma, birtakım unsurlardan oluşmaktadır. Bu unsurlar; formelleşme, profesyonelleşme, kültürel güç, sosyal sorumluluk, tutarlılık ve saydamlıktır (Apaydın, 2008:123).

#### 3.3.1. Formelleşme

Formelleşme ile ilgili ilk olarak Weber (1946) bir analiz gerçekleştirmiş ve bu çalışmaya “formel organizasyon” adını vermiştir (Ataman, 2009:235).

Formelleşme, bir örgütte yönetsel fonksiyonların, yetki ve sorumlulukların yazılı hale getirilerek yürütülmesidir (Wallace, 1995:228). Örgütlerde oluşan formel yapı aynı zamanda kurumsallaşmış değerleri de yansıtır (Kieser, 1989:540). Formelleşen yapılar işletmenin dengede kalmasına ve çevresel uyumuna yardımcı olur. Böylece bu yapıların yaşam seyirleri diğer yapılara göre daha uzun süreli gerçekleşir (Staggenborg, 1988:586).

Bir örgüt formelleşirken belirli stratejileri izlemesi gerekir. Bu süreç örgütün vizyon, misyon ve hedeflerine ulaştırmada yardım edecektir. Hedeflerin ve stratejilerin işletmenin yapısına ve karakterine uygun olması gerekir (Ural ve Balıkçıoğlu, 2004:539). Formelleşme ile birlikte örgüt içerisindeki hiyerarşik yapı düzenli bir şekilde işleyecektir. Hiyerarşi, örgütlerde dikey iletişimi oluşturur. Haberleşmenin ve kontrolün ilgili birimlerce etkin bir şekilde yürütülebilmesi için hiyerarşik basamaklar arasında ast-üst ilişkisi devreye girmektedir (Adler ve Borys, 1996:63).

İşletmelerde formelleşme durumunun tespit edilebilmesi için formelleşme derecelerine bakılmaktadır. Formellik derecesi, işletme içerisindeki formelliğe ilişkin çalışmaların uygulanabilir olmasıdır. İşletmede gerçekleşecek süreçler ve bu süreçlerin uygulayıcılarının görev alanları belirlenmiş ve zorunluluk getirilmişse o işletmede yüksek formellik derecesi var demektir. Formelleşme derecesi, işletmelerin ömürlerine de katkıda bulunmaktadır (Staggenborg, 1988:585).

#### 3.3.2. Profesyonelleşme

Profesyonel kelimesi, bir görevi hatayı en az seviyede tutarak yerine getiren kişidir. Profesyonelleşmek ise; bir durum, süreç veya görevle ilgili gerekli donanıma sahip olarak en iyi şekilde yerine getirme anlamına gelmektedir (Ruekert vd., 1985:16).

İşletmelerde profesyonelleşme; yönetimde profesyonel bireylerin istihdam edilmesi, işletme çalışanlarının sürekli olarak eğitimi ve profesyonel kurumlarla bağlantılı olarak faaliyete bulunması demektir (Kostova, 1999:312).

Profesyonelleşme sürecinin ilk adımı örgüt içerisinde profesyonel personel istihdamıdır. Örgütün güçlenmesi ve rekabet edebilirliğinin artması için örgüt ikliminin de profesyonellerin çalışacağı standarda getirilmesi gerekmektedir (Staggenborg, 1988:590). Bu profesyonellerden verimli bir şekilde faydalanabilmek için işletmelerin yetki alanlarına müdahale etmemesi gerekmektedir. Böylece işletmenin de performans düzeyi yükselecek ve profesyonellerin işletme değerlerine bağlılıkları da artacaktır (Wallace, 1995:232). Aynı zamanda profesyonellerin uzmanlık alanlarına dikkat edilerek yetkilendirilmesi de performansı olumlu açıdan etkileyecektir (Yazıcıoğlu ve Koç, 2009:500).

İşletmelerde profesyonelleşme kavramı gereği, işletme yöneticisinin ve sermaye sahibinin birbirinden ayrı görev dalı olarak görülmesi gerekmektedir. Profesyonel yönetici, yetki alanı içerisinde yer alan görevlere ilişkin kararlar alırken sermaye sahibinden etkilenmeksizin kendi iradesi ve bilgisi dâhilinde davranabilmelidir. İşletme sahibi bu süreç içerisinde profesyonel yöneticisine güvenmeli ve dışarıdan izleyici konumunda olmalıdır. Profesyonelliğin en önemli ilkelerinden bir tanesi de budur (Şahman vd., 2008:3).

Profesyoneller görev aldıkları yapının çevresiyle yapı arasındaki uyumun gerçekleşme sürecinde önemli bir rol oynamaktır. Örgütlerin rekabet edebilirlik seviyelerini koruyabilmeleri için çevrelerini yakından takip etmeleri gerekir. Bu nedenle işletmelerde çalışan profesyonel sayısının artması o işletmeye daha fazla profesyonel özellik kazandıracaktır (Westphal vd., 1997:368, Kimberly, 1978:364).

### **3.3.3. Kültürel Güç**

Kültür, bilginin organizasyonunu kolaylaştıran bir olgudur. Kültür, örgüt ile ilgili bir değer veya davranışı işgörenlere aktarılmasında aracılık sağlayan değer ve inançlar bütünüdür (Apaydın, 2007:53).

Kurumsallaşmanın temel ilkelerinden kültürel güç ilkesi; örgüte ait değerlerin kabulü ve benimsenmesi demektir (Özkalp ve Kırel, 2001:195). İşletmedeki kültürel gücün etkinliği, örgüt üyelerinin o kültürü benimsemeleri ve sürdürmeleri ile

sağlanabilmektedir. Kültürel gücün artması ile birlikte kontrol mekanizmasının da yükü hafiflemektedir. Güçlü bir kültürel yapı performansı da arttırmaktadır (Kiracı ve Alkara, 2009:167).

İşletme içerisinde çalışanların örgütlerine olan bağlılığı arttıkça kültürel güçlerinde de artma görülmektedir. Kültürel gücün artmasıyla birlikte kontrol mekanizması da kolaylıkla işleyebilmektedir (Noble vd., 2002:26). Kültürel güç ile birlikte kurum daha sağlıklı faaliyetler gösterebilmektedir. Bu nedenle örgütlerde yüksek performans beklentisi içerisinde olan yöneticiler, kurum kültürünü anlayarak kontrol altında tutmalıdırlar (Gülsünler, 2002:288).

### **3.3.4. Saydamlık**

Kurumsallaşma sürecinin temel ilkelerinden bir tanesi olan saydamlık (şeffaflık) ilkesi işletmenin bütününe ilgilendirir. Bu kavram, işletmede mevcut finansal süreçlerin, kurumsal yönetimin, işletme yapısının ve iş etkinlikleri ile ilgili etkin ve doğru bilginin ilgili kişilere zamanında aktarılmasını öngörmektedir (Kiracı ve Alkara, 2009:175).

Bu ilke gereği işletmeler, herhangi bir yarar veya zarar gözetmeden tüm paydaşlara zamanında bilgi akışı sağlamalıdırlar. Bu durum işletmenin meşruiyetini arttıracak bir faaliyettir. Bilgilerin paydaşlara eksiksiz ve ayırmaksızın ulaşması, işletmeye karşı güven ve bağlılık duygusunu da arttıracaktır. Böylece işletme kurumsallaşma üzerine büyük atılımlar gerçekleştirmiş olacaktır (Staggenborg, 1988:588).

Saydamlık ilkesi literatürde şeffaflık ya da hesap verilebilirlik olarak da yer alır. İktisadi İşbirliği ve Kalkınma Örgütü (OECD) de yayınlamış oldukları “kurumsal yönetim ilkeleri” maddeleri içerisinde hesap verilebilirlik kavramından da bahsetmiştir. Örgüte göre hesap verilebilirlik; işletmenin finansal yapısı, performansı, mülkiyeti, amaçları, yönetimi gibi mali değer taşıyan konuların doğru ve zamanında yapılmasıdır (Karamustafa vd., 2009: 103).

### **3.3.5. Sosyal Sorumluluk**

Sosyal sorumluluk algısı; toplum ve çevrenin daha iyi bir yapıya kavuşması için bireylerin gönüllü olmasıdır (Carrol, 1999:271). Örgütsel anlamda sosyal sorumluluk

algısı ise, örgütün çevresine karşı duyarlılığını ifade eder. Örgütün dâhil olduğu pazar, çalışanlar ve tedarikçiler bu çevresel duyarlılığın kapsamındadır. Örgütler günümüzde dış çevreye karşı sosyal sorumluluk faaliyetleri gerçekleştirerek bu bilinci taşıdıklarını yansıtmak isterler (Davran, 2005:76). Bu faaliyetleri gönüllü olarak yaparken örgütün sürdürülebilir kılınabilmesi için gerekli olan kârlılık düzeyini de korumaları gerekmektedir. Örgütün bu sorumluluk için katlandığı maliyetleri dengeleyebilmesi önemlidir (Drucker, 1996:122).

İşletmenin kendini dış çevreye doğru ifade edebilmesi için sosyal görevlerine karşı yaklaşımlarını yerine getirmesi gerekmektedir. Bu faaliyetler işletmelerin kendilerini tanıtmada da etkilidir (Cevher, 2014:588). İşletmelerin sosyal sorumluluk faaliyetlerine vermiş oldukları önem tüketicilerde güven ve kalite algısı yaratmaktadır. Aynı zamanda işletme içerisinde gerçekleştirilen bu faaliyetler, yüksek kârlılık açısından da önem taşır. Bu nedenle sosyal sorumluluk işletmelerde bir pazarlama stratejisi olarak kabul edilmektedir (McWilliams ve Siegel, 2001:119).

### **3.3.6. Tutarlılık**

Tutarlılık kelimesi; bir parçanın bütünü yansıtarak, uyum sağlaması demektir. Bu bağlamda işletmecilik açısından tutarlılık ilkesi ise; işletmelerin misyonu ve stratejisi gereği gerçekleştirmiş olduğu faaliyetlerde kendisi ile aynı sektörde yer alan işletmelerle benzer tepkileri vermesi olarak tanımlanabilir. İşletmeler kurumsallaşma sürecinde tutarlı davranışlar sergilemelidir (Jaworski, 1988:36). İşletmelerin izlediği tutarlı stratejiler tüketicilerde güven ve kalite algısı oluşturarak, işletmeden kaynaklanabilecek risk algısını da düşürür (Swait ve Erdem, 2002:305).

Örgütlerde tutarlılık olgusunun sürdürülebilir olması bakımından öncelikle çekirdek değer yapısı oluşmalıdır. Yöneticiler daha açık bir strateji izleyerek, aldıkları kararlar ile uygulamalarının benzeşmesine önem vermelidir. Böylece örgüt içerisinde güvenilir bir yapı inşa edilmiş olunacaktır (Apaydın, 2008:126).

### **3.4. Kurumsallaşma Süreci**

Kurumsallaşma kavramı, yapısal açıdan bakıldığında dinamik bir süreci kapsar. Her örgüt mevcut yapısı bağlamında, değişen süreçlerde kurumsallaşma ile tanışır. Ancak sürekli olarak değişen çevresel koşullar örgüt içerisinde sürekli bir uyumu öncelikli kılar. Süregelen bu çerçevede kurumsallaşma süreci oluşur. Kurumsallaşma;

belirli aşamalardan oluşmaktadır. Bu aşamalar; kanunen tanınma, varlığını sürekli kılma, bireysel-örgütsel amaçların uyumu ve kurumsal kimlik kazanma olarak sıralanmaktadır (Ozankaya, 1982:127).

#### **3.4.1. Kanunen Resmîlik Kazanma (Kanunen Tanınma)**

Örgütün kanunen resmîlik kazanması, kurumsallaşma sürecinin ilk aşamasında yer alır. Bu süreç yasa, yönetmelik ve tüzük gibi resmi yapılanma kavramları ile ilgilidir. Süreç boyunca bu kavramlar örgüt içindeki eşgüdüm ve iletişime katkıda bulunarak, örgütün resmîyet kazanmasını sağlar (Powel ve Dimaggio, 1991:14). İş yaşamı ile ilgili kanunlar bu süreci şekillendirir. Örgütler aynı zamanda din, adet, yönerge gibi süreçlere de uyum sağlamak durumundadırlar (Ülgen, 1990:172).

Kurumsallaşmanın gerçekleşebilmesi için işletmelerin yasal değişiklikleri dikkate alması gerekir. Böylece örgütlerde kanuni açıdan kurumsallaşma gerçekleşir (Dönmez, 2009:46).

Örgütler faaliyet gösterdikleri her ülkenin kanun ve yönetmeliğine uyum sağlamalıdır. İthalat veya ihracat gerçekleştiren işletmelerin uyumu zorunludur. İşletmelerin yasal olarak tanınması da yasal düzenlemelerle birlikte gerçekleşmektedir (Şengün, 2011:22). İşletmenin resmîyet kazanması ile birlikte, örgüt üyeleri tarafından riayet edilmesi gereken kural ve değerler tüm üyelerce anlaşılabilir düzeyde tanımlara dökülerek üyelerin tümü ile paylaşılır. Söz konusu tanımlamalar standartları oluşturmaktadır. Standartlarla birlikte örgüt çalışanlarının uyum durumları çok daha kolay denetlenebilmektedir (Erşahan, 2008: 101).

#### **3.4.2. Varlığının Sürekli Kılınması**

İşletmelerin çevresi sürekli değişen bir yapıdadır. Bu değişiklik beraberinde belirsizlikleri ve tehlikeleri de getirmektedir. İşletmeler bu süreçte esnek bir yapıya sahip olmak zorundadır. Böylece sürekliliği planlayabilir ve daha etkin çalışabilirler (Dinçer ve Fidan, 1996:24). İşletmeler esnek yapısı sayesinde değişen şartlarda dahi varlıklarını sürdürebilirler (Ülgen, 1990:129). İşletmeler için sürdürülebilirlik, üzerinde önemle durulması gereken konulardandır. Örgütün varlığını tehlikeye sokabilecek her türlü tehdit, örgüt üyelerinin de sürekliliğe eğilimi ile en aza indirgenebilmektedir (Ozankaya, 1991:187).



Selznick'e göre işletmenin, değişen çevresi sebebiyle iç ve dış faktörler arasında uyarlama yoluna gitmesi gerekmektedir. Kurumsallaşan örgüt, mevcut tehlikeleri azaltarak uzun vadeli amaçlara yönelmelidir (Duygulu, 1998:15). Örgüt yöneticilerinin güvenlik güdüsüne sahip olmaları, örgüte karşı olumlu bir duruşun oluşmasına yardımcı olur. Dolayısıyla örgütteki yöneticilerin rolü önem kazanır. Dış çevrede güven veren bir izlenim örgüte genel bir güven duygusunun oluşmasını sağlar (Baran, 2001:8).

Kurumsallaşmış bir yapıya sahip örgüt çalışanları, örgütün devamlılığı için çalışır ve bu süreci etkileyecek olası tehditleri en aza indirgeyerek stratejik planlamanın gerçekleşmesine olanak tanırırlar. Örgütlerin sürekliliğini etkileyen bir diğer unsur ise çevre ile olan etkileşimdir. Örgütler hızla değişen çevre şartlarına uyum sağlar ve mevcut yapılarını bu değişiklik süreçlerine güncellerse varlıklarını sürekli kılabilirler (Bayer, 2003:79).

İşletmeler genel olarak varlıklarını sürdürülebilir kılabilmek için birtakım özelliklere sahip olmalıdır. Bu özelliklerden ilki; işletmenin müşteri memnuniyetini sağlamış olmasıdır. Müşteri memnuniyetinin gerçekleşmesi işletmenin uzun ve kısa vadeli hedeflerine katkıda bulunacaktır. Bir diğer özellik ise işletmenin öğrenebilme yeteneğinin yaratılmasıdır. İşletmelerin iç ve dış çevresi sürekli olarak değişim gösterir. Bu nedenle işletmeler olası değişimlere karşı hızlı uyum sağlamalıdır. Üçüncü özellik ise işletmelerin bir kimliğe sahip olmasıdır. Örgütsel kimlik, kurumsallaşmanın en önemli adımlarından biridir. Son özellik ise örgütlerin vizyon sahibi olmaları gerekliliğidir. Örgüt vizyonu çalışanların amacına uyumlu olursa, ulaşılabilir bir özellik taşıyacaktır (Acuner, 2000:35).

### **3.4.3. Bireysel-Örgütsel Amaç Uyumu**

Örgütler, birey ve gruplardan oluşmuş, amaçları dâhilinde yaşam seyri olan sosyal yapılardır. Bu dinamik yapıyı sürekli kılabilmek için bireysel ve örgütsel amaç-değer uyumuna dikkat etmek gerekmektedir. Kurumsallaşmanın en önemli süreçlerinden birisi de bireysel ve örgütsel amaç birliğidir (Karpuzoğlu, 2004:70).

Örgüt içerisinde çalışanların amaçlara uyumu gerçekleşmezse işletme hedefine ulaşmak zorlaşır. Bu nedenle örgütlerde kurumsallaşmanın en önemli hususlarından bir tanesi de çalışanların örgüt amaçlarına uyumudur. Bu doğrultuda yöneticiler, çalışanların amaçlara uyumunu gerçekleştirmek için mücadele etmeli ve süreci

hızlandırmalıdır (Eren, 2001:39). Yöneticiler bu süreç içerisinde işgörenlerin de bilgisine danışmalıdır. Böylece örgüt ile bireyler arasındaki uyum artmış olacaktır (Küçük, 2005:85).

Örgütlerdeki insan faktörünün önemi modern yapıyla birlikte daha da artmıştır. Dolayısıyla bireysel ve örgütsel uyumun gerçekleşmesi ile birlikte işletme sürekliliği de sağlanmaktadır (Ural, 2009:48).

Örgütlerin temelini oluşturan unsur insandır. Bireylerin sosyal bir yapıya sahip olması onların kişiler arası ilişkilerinde bireysel çıkarlarını gözetmelerine sebep olmaktadır. Dolayısıyla örgüt içi çalışanlar kişisel çıkarlarını sağlayabilmek için işletme çıkarları ile uyumlu olmak durumundadır. Örgütlerin kazanımı, bireylerin de kazanımını gerçekleştirir. Bu nedenle kişilerin örgüt amaçlarını benimsemiş olmaları ve bu amaçları bireysel amaçları ile uyumlaştırmış olmaları gerekir.

#### **3.4.4. Kurumsal Kimlik Kazanma**

Örgütlerin kurumsallaşma düzeyi belirli göstergeler dâhilinde anlaşılabilir. Bu göstergeler; misyon, vizyon, amaç, prosedür, kural, organizasyon yapısı, işletme içi iletişim, kurum kültürü, kurum kimliği, kurum imajı ve insan kaynakları gibi olgulardır (Paksoy, 2007). Kurumsal kimlik; örgütü diğer örgütlerden farklı kılan, şekillendiren ve yön veren kendine özgü özellikleridir (Bayer, 2003:93).

Kurumsal kimlik, örgütün kurumsallaşma sürecini gerçekleştirmesinden sonra oluşur. Bu oluşum işletmelere rekabet açısından da fayda sağlar. Kurumsal kimlik örgütün rakiplerinden farklı bir yol izlemesine ve böylece farklı bir konuma sahip olmasına yardımcı olur (Şengün, 2011:24).

Kurumsal kimliğin örgüt içerisinde inşa edilmesinde örgütün yaşı önem taşır. Uzun yıllardır faaliyet gösteren örgütlerin yeni bir kimliğe uyum sağlaması zorlaşmaktadır. Çünkü çalışanların yerleşik alışkanlıklarından vazgeçmesi zaman alan bir süreçtir. Yeni örgüt yapılarında ise kurumsal kimlik daha kolay yapılandırılabilir (Bayer, 2003:80).

Kurumsal kimlik oluşturulurken işletmeler bir dizi süreçler geçirir. Öncelikle işletmenin marka, logo ve çeşitli iletişim dokümanlarının dizaynını doğru

yönlendirmelidir. İşletmenin kurumsal kimliğini en doğru yansıtan ifadelere başvurulmalıdır. İkinci aşamada ise reklam gereksinimleri ölçülerek reklam politikası belirlenir. Üçüncü aşamada ise örgüt çalışanlarının eğitimi dikkate alınmalıdır. Son olarak kurumsal kimlik ile ilgili gerçekleşen süreçler raporlanarak, işletmede birden fazla ortak varsa, aşamaların tümü ortaklarla paylaşılmalıdır. Rapor, işletmenin son durumunu yansıtarak yapılması gerekenlerin gerçekleşmesini hızlandıracaktır (Şengün, 2011:25).

### **3.5. Örgütsel Kurumsallaşma Yaklaşımları**

Örgütsel kurumsallaşmaya yönelik iki yaklaşım yer almaktadır. Bu yaklaşımlar; rasyonel kurumsallaşma yaklaşımı ve kurumsallaşma analizi yaklaşımıdır. Holm (1995) tarafından ortaya atılan bu yaklaşımlar birbirlerinden farklı özellikleri ifade eder. Holm'e göre rasyonel kurumsallaşma yaklaşımı kurumsal düzenlemeleri içerirken, kurumsallaşma analizi yaklaşımı ise sistem üzerinde bilgilendirme yapar (Holm, 1995:400). Yaklaşımlara yönelik ayrıntılı bilgiye aşağıda yer verilmiştir.

#### **3.5.1. Rasyonel Kurumsallaşma Yaklaşımı**

Rasyonel kurumsallaşma yaklaşımı, örgütsel dinamizmin ne şekilde ve ne zaman başlayacağı üzerine odaklanmıştır (Zucker, 1983). Bu yaklaşım, klasik yönetim yaklaşımlarında olduğu gibi insan faktörüne önem vermemektedir. Aynı zamanda yaklaşım, çevresel etkileri de önemsemez. Daha çok kurallar ve prosedürler açısından değerlendirir (Karpuzoğlu, 2004:72). Örgüt içi problemlerin çözümünde yaratıcı ve kesin çözümler üretmekten uzaktır. Yaklaşım, yüzeysel çözümler arar (Selznick, 1996:274).

Rasyonel kurumsal kuralların artması biçimsel örgüt yapılarını ortaya çıkarır. Toplumun gelişmesi de rasyonel kurumların sayısını arttıracak ve bu kuralları içeren çok daha fazla alan ortaya çıkacaktır (Meyer ve Rowan, 1977:345).

Rasyonel kurallar örgütler üzerinde önemli etkiye sahiptir. Örgütün mevcut yapısı değişir ve diğer örgütler de bu rasyonel kurumsal yapıyı kendi bünyelerinde de kullanabilirler (Tolbert ve Zucker, 1983:25).

Kurumsallaşma kavramını yalnızca teorik olarak değerlendiren bu yaklaşım örgütlerde koordinasyonu ihmal etmektedir. Bu nedenle örgütü oluşturan unsurların

birbirleri arasındaki bağı güçlenememektedir. Bu durum örgüt içerisinde denetim ve kararların uygulanması açısından çeşitli problemlere sebep olur. (Meyer ve Rowan, 1977:341).

Rasyonel kurumsallaşma, örgüt içerisinde yaşanan problemlere yüzeysel yaklaşmaktadır. Örgütlerin formel yapıları kadar informal yapıları da önem taşır. Ancak rasyonel yaklaşım informal yapıyı göz ardı eder. Sosyal ilişkilerin gereği oluşan informal yapının gereken önemi görmemesi, örgüt içi olumsuz şartlara sebep olacaktır (Holm, 1995:399).

### **3.5.2. Kurumsallaşma Analizi Yaklaşımı**

Kurumsallaşma analizi yaklaşımı “modern yaklaşım” olarak da adlandırılır. Rasyonel kurumsallaşma yaklaşımını ele alarak kurumsallaşma kavramına yeni bir yaklaşım kazandırmıştır. Rasyonel kurumsallaşma yaklaşımından farkı örgütün yönetim süreçleri gerçekleşirken iç çevre ile birlikte dış çevre faktörlerine de yer vermektedir (Holm, 1995:399). Bu yaklaşım örgütsel strateji, etkileşim ve adaptasyon gibi örgütsel olgulara yer verir (Selznick, 1996:274).

Rasyonel yaklaşımdan diğer bir farkı ise sosyalleşme üzerinde durulmasıdır. İnsan unsuru ön plana alınarak kurumsallaşma üzerinde önemli bir rol oynamıştır. Amaç; çözüm, misyon ve vizyon gibi birçok unsurla birlikte çevresel faktörler dikkate alınarak yeni bir örgütsel yapı oluşturma amaçlanmıştır (Karpuzoğlu, 2000:58).

Bir örgütte çalışanların tümü farklı kişilik özellikleri taşır. Dolayısıyla örgütte kurumsal yapının oluşturulabilmesi için insan faktörüne önem verilmesi gerekmektedir (Di Maggio ve Powel, 1992:64).

Yaklaşımlarla ilgili genel farklılıklar Karpuzoğlu (2000:74)'nin çalışmasında tablo halinde ele alınmıştır.

**Tablo 4: Örgütsel Kurumsallaşma Yaklaşımları**

	<b>Rasyonel Kurumsallaşma Yaklaşımı</b>	<b>Kurumsallaşma Analizi</b>
<b>Çevre Etkileşimi</b>	Çevre, data olarak kabul edilir.	Çevresel durumlar dikkate alınır.
<b>Amaçların Odak Noktası</b>	Örgütsel amaçtır.	Örgüt amaçlarının bireysel amaçlarla bütünleşmesidir.
<b>Dikkate Alınan Zaman Dilimi</b>	Yaşanan zamanı dikkate alır.	Gelecek zamanı dikkate alır.
<b>Dikkate Alınan Organizasyon Yapısı</b>	Resmi olan organizasyon yapısına odaklanır.	Resmi olmayan organizasyon yapısına odaklanır.
<b>Problem Çözme Yöntemleri</b>	Geçici yöntemlerle anlık çözüme odaklanır.	Problemleri kalıcı yöntemlerle çözmeye odaklanır.
<b>Yapısal Unsurların Odak Noktası</b>	Kurallar ve alışkanlıklar yapısal odaktır.	İlişkiler ve kişiler yapısal odaktır.
<b>Yöntem Bilimi</b>	Yöntem teoriktir.	Yöntem deneyseldir.

Tablo 4'te görüldüğü gibi, yaklaşımlar arasındaki farklılıklar yer almaktadır. Rasyonel yaklaşım kurumsallaşma sürecini kısıtlı bir açıda incelerken, kurumsallaşma analizi yaklaşımı daha geniş bir açıdan ele almıştır (Holm, 1995:400).

### 3.6. Kurumsallaşmanın Avantajları ve Dezavantajları

Kurumsallaşmanın örgütlere sağladığı birçok fayda vardır. Ancak bu faydalardan yararlanabilmek için sürecin doğru bir şekilde yönetilmesi gerekmektedir. Doğru bir kurumsallaşma ile örgütler verimlilik, kalite, memnuniyet ve yüksek kâr gibi faydalar sağlayabilirler (Güngör Ak, 2008:97).

Ulukan'a göre (2005:34) kurumsallaşma birçok avantaj sağlamaktadır. Çalışanlar açısından avantajları;

- Kontrolün daha kolay gerçekleştirilebilmesi,
- Sistemli bir iş bölümünün gerçekleşmesi,
- Örgüt işlevlerinin düzenli sürdürülmesi,
- Örgütün büyümesi,
- Örgütün sürdürülebilirliği,
- Örgüt hedeflerinin ulaşılabilirliği,
- Örgüt çalışanlarının yetkilerinin belirlenmesi,
- Verimliliğin artışı,
- Kararlarda kolaylık olarak sayılmaktadır.

Kurumsallaşma süreci oldukça sistemli bir süreçtir. Bu çerçevede yöneticilerin de rolü büyüktür. Kuralların ve prosedürlerin hakim olacağı bu yapıda duygusallıktan

uzak olmak gerekmektedir. Bu nedenle Selznick (1996:273) ileri görüşlü ve duygusallıktan arınmış çalışanların gerekliliğinden bahsetmiştir. Kurumsallaşmanın birçok avantajı olduğu gibi dezavantajları da vardır. Bunlardan bazıları aşağıda sıralanmıştır (Ulukan, 2005:35):

- Kurumsallaşma süreci, yüksek devamlılık gerektirdiği için maliyetler de yüksektir.
- Prosedürler ve kuralların yoğunluğu karar alma sürecini uzatır, yavaşlatır ve tekrarları arttırır.
- Süreç ile birlikte yüksek bir fonksiyonel yapı ortaya çıkarak çalışanlarda hantallık oluşur.
- Örgüt sahipleri daha dar bir bakış açısına sahip olur.

Fındıkçı (2005) bu dezavantajlara ek olarak; kurumsallaşmanın çalışanların motivasyonlarını azalttığını ifade etmektedir.

Kurumsallaşma süreci fayda ve sakıncaları açısından düşünüldüğünde; faydalarının daha fazla olacağı görülmektedir. Bu nedenle örgütler kurumsallaşma sürecine ihtiyaç duyarlar. Çünkü kurumsallaşma ile maliyetler artsa bile zaman içerisinde kârlılık düzeyi artacaktır.

### **3.7. Otel İşletmelerinde Kurumsallaşma**

Kurumsallaşma; tüketiciye güvenli mal ve hizmet sunabilen, profesyonel bir yönetim sistemi ile değişken çevre koşullarında ayakta kalabilen işletmelerin sahip olduğu özelliktir (Akat ve Atılğan, 1992:19). İşletmeler açısından kurumsallaşma çeşitli yeterlilikleri de beraberinde getirmektedir. Bu süreç işletmelerin değişen iç ve dış çevre koşullarına uyum sağlaması, belirli standartlara sahip olması, kendine özgü bir örgütsel yapının oluşturulması gibi işletmeleri diğerlerinden ayırt ettiren yapıdadır (Karpuzoğlu, 2004:45). Kurumsallaşmış bir örgütte standartlaşma etkinlik kazandıracaktır. Böylece işletme kaynakları da etkin kullanılmış olacaktır (Tavşancı, 2009:14).

Otel işletmeleri; yer aldıkları bölgede otel ve eğlence gibi imkânlar sunan, çeşitli etkinliklerin düzenlenmesine olanak tanıyan, ülke ekonomisine ve istihdama katkıda bulunan önemli hizmet işletmeleridir. Otel işletmelerinin mevcut karmaşık yapıları,

yönetim ve organizasyon süreçlerinde de belirli prosedürleri ve düzeni gerekli kılar. Bu nedenle otel işletmelerinde kurumsal yapının inşa edilmesi oldukça önemlidir.

Otel işletmeleri diğer işletmelerden farklı olarak emek yoğun işletmeler yapısındadır. Tüm işletmelerde olduğu gibi kurumsallaşma, otel işletmeleri açısından örgütü başarıya götüren bir araçtır (Karacaoğlu ve Sözbilen, 2013:42). Otel işletmelerinin ülke ekonomisine ve turizm sektörüne katkıları oldukça büyüktür. Bu nedenle otel işletmelerinde kurumsallaşma kaynaklı gerçekleşecek olumlu gelişmeler ekonomik ölçüde de büyük katkılar sağlayacaktır (Kiracı ve Alkara, 2009:169).

Otel işletmeleri dış çevre dinamikleri ile sürekli bir bilgi akışına ihtiyaç duyar. Bu işletmelerin kurumsallaşma aşamasında yöneticilerin ve örgüt çalışanlarının katkısı gerekmektedir. Kurum içerisinde doğru bilgi akışı, etkin iletişim ve kurumsal yapının oluşturulması, kurumsallaşma sürecine olanak sağlar. Otel işletmeleri diğer hizmet işletmelerinden mevsimsellik nedeni ile yapısal olarak ayrışır. Talebin düşük olduğu aylarda işletmelerin belirli sürelerde faaliyetlerini durdurması, kurumsallaşma sürecinde olumsuz etki yaratacaktır. Bu nedenle otel işletmelerinde kurumsal yapının sürdürülebilir olması oldukça zor bir süreçtir.

Minareci 2007 yılında otel işletmelerinde kurumsallaşma ve sosyal sorumluluk üzerine bir çalışma gerçekleştirmiştir. İzmir ilinde gerçekleştirilen bu çalışmanın sonucunda çoğunlukla dört ve beş yıldızlı otel çalışanlarının kurumsallaşma ve sosyal sorumluluk ile ilgili sorulara olumlu yanıt verdikleri görülmüştür.

Kiracı ve Alkara (2009) yapmış oldukları çalışmalarında aile otel işletmelerinde kurumsallaşmaya verilen önemi incelemiştir. Araştırma kapsamında Eskişehir ve Alanya'da faaliyet gösteren otelleri ele almışlardır. Araştırmanın amacına uygun olarak anket çalışması gerçekleştirilmiş ve çalışmanın sonucunda hem Alanya'da hem de Eskişehir'de çalışan katılımcıların kurumsallaşmaya önem verme eğiliminde oldukları tespit edilmiştir.

Sevim ve Gül (2012) yapmış oldukları çalışmasında konaklama işletmelerinde kurumsallaşmanın işletme performansına etkisini ölçmüştür. Çalışma kapsamında konaklama işletmelerinde görev yapan yöneticilere anket çalışması gerçekleştirilmiştir. Çalışmanın sonucunda kurumsallaşma boyutlarından otonomi, profesyonelleşme ve

saydamlığın performansı olumlu etkilediği, formelleşme boyutunun ise olumsuz etkilediği tespit edilmiştir.

Karacoğlu ve Sözbilen (2013) gerçekleştirdiği çalışmalarında konaklama işletmelerinde kurumsallaşmanın kurumsal girişimciliğe etkisini ölçmüştür. Çalışmanın sonucuna göre; kurumsallaşma boyutlarından formelleşme, profesyonelleşme ve tutarlılık boyutunun kurumsal girişimcilik boyutlarından proaktifliği etkilediği görülmüştür. Aynı zamanda kurumsallaşma boyutlarından formelleşme ve şeffaflığın ise risk alma boyutunu pozitif yönde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır.

Akın (2014) çalışmasında otel çalışanlarının kurumsallaşma algılarının öznel iyi oluş ve öz uyumları üzerine etkisini incelemiştir. Çalışmanın örneklemini İstanbul'da yer alan 4 ve 5 yıldızlı otel personelleri oluşturmaktadır. Çalışma kapsamında araştırmanın amacına uygun olarak anket çalışması gerçekleştirilmiştir. Sonuç olarak kurumsallaşma algısı yüksek olan otel çalışanlarının öznel iyi oluş ve öz uyum düzeylerinin de yüksek olduğu tespit edilmiştir.

Akyol (2014) İstanbul'da faaliyet gösteren turizm işletmelerinin kurumsallaşma sorununu belirlemeye yönelik bir araştırma yapmıştır. Çalışma kapsamında 50 adet işletme belgeli konaklama işletmesine ulaşılarak hissedar, yönetici ve işletme sahipleriyle anket çalışması gerçekleştirilmiştir. Çalışmanın sonucuna göre katılımcıların kurumsallaşmaya önem verme eğiliminde oldukları ve kurumsallaşma ölçütleri konusunda aynı fikirde oldukları tespit edilmiştir.

Türkoğlu ve Çizel (2016) çalışmalarında 4 ve 5 yıldızlı otel işletmelerinde kurumsallaşma ve rekabet gücü ilişkisini ölçmüştür. Çalışmada anket tekniği kullanılarak yapısal eşitlik modellemesi yöntemi ile veriler analiz edilmiştir. Araştırmanın bulgularında kurumsallaşma ve rekabet gücü arasında bir ilişkinin olduğu ortaya konmuştur.

Karakaş vd. (2016), turizm sektöründe faaliyet gösteren küçük işletmelerin kurumsallaşma düzeylerini inceledikleri çalışmalarında 39 işletmeyi ele almıştır. Çalışmanın sonucunda; işletmelerin kurumsallaşma düzeylerinin işletmenin aile işletmesi olup olmasına ve bulunduğu sektöre göre farklılık göstermediği görülmüştür.



Kurt ve Yeşiltaş 2016 yılında gerçekleştirdiği çalışmalarında otel işletmelerinde stratejik yönetim araçları kullanımı ile kurumsallaşma düzeyi arasındaki ilişkiyi ölçmüştür. Çalışma kapsamında Ankara’da faaliyet gösteren 109 üst düzey yöneticiye ulaşarak anket çalışması gerçekleştirmiştir. Çalışmanın sonucunda otellerin 2,3,4 ve 5 yıldızlı özellik taşıması durumuna göre kurumsallaşma düzeylerinin değiştiği görülmüş ve kurumsallaşma düzeyi ile stratejik yönetim araçları kullanımı arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur.

Vidinli ve Terzi (2017), gerçekleştirdikleri çalışmalarında otel aile işletmeleri açısından kurumsallaşmanın önemini ortaya koymak istemiştir. Çalışma kapsamında Safranbolu’da faaliyet gösteren otel işletmeleri çalışanlarına anket çalışması uygulanmıştır. Çalışma sonucunda otel işletmelerinin genel olarak kurumsallaşma düzeylerinin düşük olduğu tespit edilmiştir.

Aylan ve Koç (2018), otel çalışanlarının kurumsallaşma algılarının belirlenmesi üzerine bir çalışma gerçekleştirmiştir. Çalışmanın amacına uygun olarak anket çalışması gerçekleştirilmiştir. Sonuç olarak işletme sahiplerinin yönetici oldukları otel işletmelerine kıyasla profesyonel yöneticiler tarafından idare edilen otellerin kurumsallaşma düzeylerinin daha yüksek olduğu bulgulanmıştır.

### **3.8. İç Kontrol ve Kurumsallaşma İlişkisi**

Güvenilir bilgi ihtiyacı ile birlikte iç kontrole verilen önem de artmıştır. İşletmelerde gerçekleşen hata ve yolsuzlukların etkilerinden en az düzeyle etkinin gerçekleşmesi için etkin bir iç kontrol yapısına ihtiyaç ortaya çıkmıştır. Bu faaliyetlerde sorumluluk ise üst yönetimin yetkisindedir. Kurumsal bir yapının işletme içersinde inşa edilmesinde etkin bir iç kontrol sistemi gerekmektedir (Nardemir, 2014:1).

Küreselleşme ile birlikte işletmelerde birçok açıdan yaşanan dengesizlikler iyi bir kurumsal yönetim sisteminin kurulabilmesi için beraberinde iç denetim sistemlerini gerekli kılmıştır. İç kontrol sistemi üst yönetimin bir parçası olmasına rağmen bağımsız bir mekanizma olarak sürdürülmesi arzu edilir. İşletmelerde kurumsal yapının oluşturulmasında iç kontrol ve denetim önemli bir yer tutar. Bu nedenle kurumsallığın işlevsel hale gelmesi için iç denetim gereklidir (Ceyhan, 2010:134). İyi oluşturulmuş bir organizasyon planı en iyi yetki sistemi ile bütünleşmiş olsa dahi iç kontrol sisteminin

daha etkin gerçekleşebilmesi için tüm faaliyetlerin kurumsallaşmış olması beklenmektedir (Gönen, 2007:178).

İşletmelerde belirli hedeflere ulaşmak için kurumsal yapısının oluşturulması gerekmektedir. Kurumsallaşmanın en önemli göstergelerinden biri işletmede oluşturulmuş etkin bir iç kontrol yapısıdır. Bu nedenle işletmenin etkin bir iç kontrol yapısına sahip olması kurumsallaşmanın açıklayıcılarından olacaktır (Eliuz, 2007:75).

Literatürde iç kontrol ve kurumsallaşma üzerine yapılan çalışmaların sınırlı sayıda olduğu görülmektedir. Ancak kurumsal yönetim, iç denetim iç kontrol ve kurumsallaşma kavramlarını bir arada konu alan çalışmalar mevcuttur.

Gönen 2007 yılında yapmış olduğu çalışmada otel işletmelerinde kurumsallaşma ve iç kontrol ilişkisini incelemiştir. Otelin tüm departmanlarında gerçekleştirdiği bu çalışmada kurumsallaşmanın yalnızca mali işler departmanında gerçekleştiğini tespit etmiştir. Diğer birimlerde ise belli bir standart yapının uygulamada var olmasına rağmen yazılı olarak belirtilmediği için keyfi davranışların mevcut olabildiğini belirtmiştir.

Köroğlu ve Aktaş 2014 yılında yapmış oldukları çalışmalarında turizm sektöründe kurumsal yönetim ve iç denetim ilişkisini incelemiştir. Marmaris'te yer alan dört ve beş yıldızlı otel işletmeleri çalışanlarına anket çalışması uygulayarak sonuçları değerlendirmişlerdir. Yapılan çalışmanın sonucunda kurumsal yönetim ve iç denetim kavramları arasında anlamlı bir ilişkinin var olduğu tespit edilmiştir. Aynı zamanda bu otel işletmelerinin iç denetim sistemi ve kurumsallaşma sistemlerine ayrı ayrı olarak oldukça önem verdikleri sonucu bulgulanmıştır.

Nardemir 2014 yılında iç kontrolün kurumsal yönetim üzerine etkisini konu alan bir çalışma gerçekleştirmiştir. Çalışmada kurumsal yönetimin ilkeleri ve yapısı incelenerek kurumsal yönetimin olduğu yerde iç kontrolün de var olduğu ve iç kontrolde yaşanan değişim ve gelişimlerin kurumsal yönetimin yapısını etkilediği sonucuna ulaşılmıştır.

Türedi vd. 2015 yılında yaptıkları çalışmalarında kurumsal yönetim ve iç denetim ilişkisini incelemiştir. Literatürel bir çalışma yapılmış ve bu çalışmada kurumsal yönetim ve iç denetim olguları ayrıntılı bir şekilde ele alınmıştır. Çalışmanın sonucunda iç denetimin işletmelerde önemli bir kontrol aracı olduğu belirtilmiştir.

## DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

### İÇ KONTROL İLE KURUMSALLAŞMA ARASINDAKİ İLİŞKİDE ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN ARACILIK ETKİSİ: OTEL İŞLETMELERİNDE BİR ARAŞTIRMA

#### 4.1. Araştırmanın Amacı ve Problemleri

Otel işletmelerinde etkin bir iç kontrol sisteminin kurulabilmesi için sorumluluk belirli kişilerde olmalıdır. Bu sorumluluk işletmelerde genellikle üst düzey yöneticilerde toplanmaktadır. Bu kişiler tarafından çeşitli departman çalışanları rotasyona tabi tutularak çalışma yerleri farklılaştırılmalıdır. Dış denetçilerle irtibat kurulmalı ve iç kontrol sadece tespit edici değil önleyici olarak kullanılmalıdır (Geller, 1991:7). İç kontrol sistemi işletmelerin verimlilik düzeylerine etki eden önemli bir sistemdir. Otel işletmeleri bir hizmet işletmesi olduğu için emek yoğun bir yapıdadır. Dolayısıyla çalışanlar arası ilişkilerin başarılı olması, örgüt kültüründeki başarıyı da etkileyecektir. Çalışanlar işletmeyi bir aile gibi görerek takım ruhu oluşturmalıdır (Şener, 2001:42). Örgüt kültürü oluşturmak otel işletmeleri açısından oldukça önemlidir. Ancak otel işletmelerinin sezonluk çalışması işgören devir hızının artmasına sebep olmaktadır. Bu şartlarda olsa bile otel işletmeleri açısından örgüt kültürü oluşturmak zordur ancak gereklidir (Hacıoğlu, 2009:5). Tüm işletmelerde olduğu gibi kurumsallaşma, otel işletmeleri açısından örgütü başarıya götüren önemli bir araçtır (Karacaoğlu ve Sözbilen, 2013:42).

Tüm bu etkenler göz önüne alındığında iç kontrol sisteminin işletme içerisinde birçok yapıyı etkileyeceği gibi örgüt kültürü ve kurumsallaşma sürecini de etkilemesi beklenmektedir. Çalışmanın amacı algılanan iç kontrol süreci ile kurumsallaşma arasındaki ilişkide örgüt kültürünün aracılık etkisinin belirlenmesidir.

Çalışmanın modeline ilişkin ana problem cümleleri aşağıdaki gibidir:

- İç kontrolün kurumsallaşmaya etkisi var mıdır?
- İç kontrolün örgüt kültürüne etkisi var mıdır?
- İç kontrolün kurumsallaşmaya etkisinde örgüt kültürünün aracılık etkisi var mıdır?

Çalışma kapsamındaki alt problem cümleleri ise sırasıyla;

- İç kontrol, çalışanların cinsiyetlerine göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?
- Örgüt kültürü, çalışanların cinsiyetlerine göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?
- Kurumsallaşma, çalışanların cinsiyetlerine göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?
- İç kontrol, çalışanların görev yerlerine göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?
- Örgüt kültürü, çalışanların görev yerlerine göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?
- Kurumsallaşma, çalışanların görev yerlerine göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?
- İç kontrol, çalışanların öğrenim düzeyine göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?
- Örgüt kültürü, çalışanların öğrenim düzeyine göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?
- Kurumsallaşma, çalışanların öğrenim düzeyine göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?

Yapılan bu çalışma modelinin, daha önceki çalışmalarda ele alınmamış olması bakımından özgün bir çalışmadır ve bu bakımdan literatüre önemli bir katkı sağlaması beklenmektedir.

#### **4.2. Araştırmanın Kapsam ve Sınırlılıkları**

Araştırma kapsamında Antalya ilinde faaliyet gösteren beş yıldızlı otel işletmelerindeki tüm departmanlarda çalışan (önbüro, yiyecek-içecek, kat hizmetleri, halkla ilişkiler gibi) ast ve üst yöneticilere ulaşılmıştır.

Araştırmanın otel işletmelerinde gerçekleştirilmesinin nedeni; çalışmanın ana boyutlarının insan faktörünü ele alması ve otel işletmelerinin emek yoğun bir yapıya sahip olması bakımından temel girdisinin insan faktörü olmasıdır. Aynı zamanda bu otel işletmeleri her şey dahil sistem üzerinden hizmet verdikleri için hile, hırsızlık gibi işletmenin amaç karşıtı faaliyetleriyle karşılaşılması daha olasıdır. Bu durum araştırmanın amacı çerçevesinde araştırmanın evreni seçim kararını etkilemiştir.

Araştırmanın evreninin Antalya ili olarak belirlenmesinin nedeni, Antalya'nın turizm hareketliliği bakımından yoğun turist çeken bir destinasyon olma özelliği taşımasıdır.

Otel işletmelerinin araştırmaya sağladığı katkıların yanı sıra bir takım sınırlılıklar da oluşturmuştur. Bunlardan bir tanesi otel işletmelerinin doluluk oranlarının yüksek olması sebebiyle araştırmaya destek olacak katılımcılara ulaşmanın zor olmasıdır. Aynı zamanda otel işletmelerinin bazılarının mevsimsel özellik taşıması nedeniyle sezonluk olarak faaliyet göstermesidir. Bu durum ulaşılan kişi sayısında kısıt oluşturmuştur.

### **4.3. Araştırmanın Yöntemi**

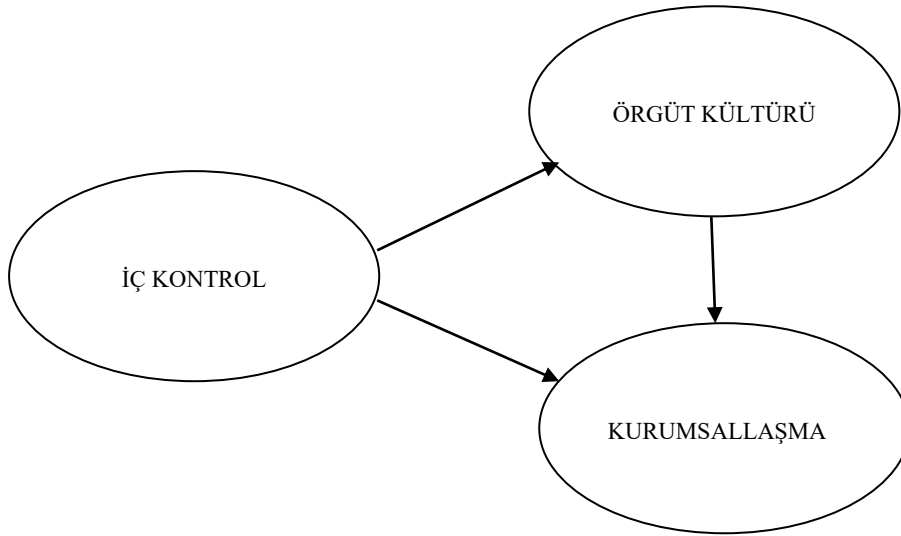
Çalışma kapsamında Antalya'da bulunan beş yıldızlı otel işletmeleri çalışanlarına anket çalışması uygulanmıştır. Toplanan veriler iç kontrolün örgüt kültürü ve kurumsallaşma durumunu etkileme durumunun tespit edilebilmesi için analize alınmıştır. Çalışmanın bağımsız değişkeni çok boyutlu olduğu için çalışmada Yapısal Eşitlik Modellemesi (YEM) yöntemi kullanılarak model kurulmuştur. Çalışmada kullanılan anketler daha önceden geçerlilik ve güvenilirlik çalışması gerçekleştirilmiş olan anket çalışmaları olduğu için bir istatistik programı aracılığıyla verilere DFA (doğrulayıcı faktör analizi) uygulanmıştır. Daha sonra bu oluşturulan faktörler üzerinden yapısal eşitlik modellemesi kurulmuş ve sonrasında yol analizi gerçekleştirilmiştir.

Araştırmanın alt problemlerine ilişkin hipotezler doğrultusunda öncelikle soru formunda yer alan ifadelerin frekansları alınmış ve daha sonra cinsiyet, görev yeri ve eğitim düzeyi değişkenleri ile iç kontrol, örgüt kültürü ve kurumsallaşma arasındaki ilişkilerin ölçülebilmesi için t testi ve anova testleri gerçekleştirilmiştir.

#### **4.3.1. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri**

Araştırmada iç kontrol sistemin örgüt kültürü ve kurumsallaşma üzerine olan etkisinde örgüt kültürünün aracılık etkisinin olduğu düşünülen varsayımsal bir model geliştirilmiştir. Bu modelin test edilmesi amacıyla yapısal eşitlik modellemesi yöntemi ile gözlenen değerler arasında yol (path) analizi gerçekleştirilmiştir. Bu modelde bir bağımsız iki bağımlı değişken yer almaktadır. İç kontrol sistemi bağımsız değişken, örgüt kültürü ve kurumsallaşma ise bağımlı değişken olarak belirlenmiştir. Araştırmanın mevcut değişkenlerini temel alan varsayımsal model Şekil 6'da yer almaktadır.

**Şekil 6: Değişkenler Arasındaki İlişkideki Hipotez Model**



Yukarıdaki şekilde araştırmanın modeli görülmektedir. Şekilde görüldüğü gibi yapısal eşitlik modellemesi aracılığı ile iç kontrol sisteminin örgüt kültürü ve kurumsallaşma üzerine etkisi ölçümlenecek ve bu ilişkide örgüt kültürünün aracılık rolü tespit edilecektir.

Modele ilişkin alt hipotezler aşağıdaki gibidir.

H<sub>1</sub>: İç kontrolün kurumsallaşma üzerine etkisi vardır

H<sub>2</sub>: İç kontrolün örgüt kültürü üzerine etkisi vardır

H<sub>3</sub>: İç kontrol ve kurumsallaşma arasındaki ilişkide örgüt kültürünün aracılığı etkisi vardır.

Araştırmada kullanılan ölçeklerle demografik bulgulara ilişkin geliştirilen hipotezler aşağıdaki gibidir;

H<sub>4</sub>: İç kontrol, çalışanların cinsiyetlerine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H<sub>5</sub>: Örgüt kültürü, çalışanların cinsiyetlerine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H<sub>6</sub>: Kurumsallaşma, çalışanların cinsiyetlerine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H<sub>7</sub>: İç kontrol, çalışanların görev yerlerine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H<sub>8</sub>: Örgüt kültürü, çalışanların görev yerlerine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H<sub>9</sub>: Kurumsallaşma, çalışanların görev yerlerine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H<sub>10</sub>: İç kontrol, çalışanların öğrenim düzeyine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H<sub>11</sub>: Örgüt kültürü, çalışanların öğrenim düzeyine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H<sub>12</sub>: Kurumsallaşma, çalışanların öğrenim düzeyine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

#### 4.3.2. Evren ve Örneklem

Yapısal eşitlik modelinde yeterli örneklem büyüklüğünün sağlanması sonuçların doğruluğu açısından önemlidir. Bu nedenle bir takım parametre oranları öngörülmüştür (Yılmaz ve Varol, 2015). Bentler ve Chlou (1987) yapmış oldukları çalışmalarında örneklem büyüklüğünün 5 ve 10 katı olarak önermişlerdir. Literatürde genel kabul görmüş görüş ise 10 katı olarak alınmasıdır (Schreiber vd., 2006: 326).

Bentler ve Chlou'nun bu görüşü doğrultusunda, gerçekleştirilmiş olan bu tez çalışmasının örneklem büyüklüğü yeterliliği aşağıdaki tabloda verilmiştir.

**Tablo 5: Araştırmanın Örneklem Büyüklüğünün Yeterliliği**

Ölçüm Modeli	Parametre (PS)	Sayısı	Alt Limit (PS x 5)	Üst Limit (PS x 10)
İç Kontrol	36		180	360
Örgüt Kültürü	24		120	240
Kurumsallaşma	26		130	260

Tablo 5'te görüldüğü gibi; araştırmada kullanılan iç kontrol ölçeği 36 madde, örgüt kültürü ölçeği 25 madde ve kurumsallaşma ölçeği ise 26 maddeden oluşmaktadır. Bu kapsamda parametre sayısının 10 katı görüşüne göre en fazla 360 olması gerekmektedir. Araştırma kapsamında gerçekleştirilen anket çalışmasında ise 398

parametre elde edilmiştir. Bu nedenle örneklem büyüklüğü DFA ve YEM analizlerini gerçekleştirmek için yeterli sayıda olduğu söylenebilir.

Çalışma kapsamında değerlendirilen örnekleme ilişkin bilgiler aşağıda yer almaktadır.

**Tablo 6: Örnekleme Ait Demografik Bulgular**

<b>Değişkenler</b>		<b>Frekans</b>	<b>Yüzde</b>
<b>Cinsiyet</b>	Kadın	145	36,4
	Erkek	253	63,6
<b>Yaş</b>	20 ve altı	0	0
	21-30	88	21,1
	31-40	191	48,0
	41-50	96	24,1
	51-60	23	5,8
	61 ve üzeri	0	0
<b>Medeni Durum</b>	Evli	239	60,1
	Bekâr	112	28,1
	Boşanmış/Dul	47	11,8
<b>Eğitim Durumu</b>	İlköğretim	28	7,0
	Lise	141	35,4
	Lisans	220	55,3
	Lisans Üstü	9	2,3
<b>Çalıştıkları Departman</b>	Genel Müdür	24	6,0
	Satın Alma Departmanı	21	5,3
	Muhasebe-Finans Departmanı	45	11,3
	İ.K ve Halkla İlişkiler Departmanı	54	13,6
	Pazarlama-Satış Departmanı	25	6,3
	Önbüro Departmanı	28	7,0
	Yiyecek-İçecek Departmanı	101	25,4
	Kat Hizmetleri Departmanı	52	13,1
	Teknik ve Güvenlik	26	6,5
	Eğlence ve Animasyon	22	5,5
	TOPLAM	398	100
<b>Bulunduğu Otelde Çalışma Süresi</b>	1 Yıldan Az	77	19,3
	1-3 yıl	176	44,2
	4-6 yıl	114	28,6
	7-9 yıl	21	5,3
	10 yıl ve üzeri	10	2,5
<b>Otelde Çalışan Personel Sayısı</b>	200 ve daha az	44	11,1
	201-300	136	34,2
	301-400	115	28,9
	401-500	74	18,6
	501-600	23	5,8
	601 ve üzeri	6	1,5
<b>Oteldeki Yatak Kapasitesi</b>	200-400	14	3,5
	401-600	50	12,6
	601-800	168	42,2



	801-1000	103	25,9
	1001 ve üzeri	63	15,8
<b>Otelin Toplam Faaliyet Süresi</b>	1-5 yıl	40	10,1
	6-10 yıl	151	37,9
	11-15 yıl	134	33,7
	16-20 yıl	68	17,1
	21 yıl ve üzeri	5	1,3
<b>Otelin İşletme Türü</b>	Yabancı zincir otel	27	6,8
	Yerli zincir otel	255	64,1
	Yabancı bağımsız otel	9	2,3
	Yerli bağımsız otel	107	26,9
<b>Otelin Faaliyet Süresi</b>	Sezonluk	105	26,4
	Tüm yıl faaliyette	293	73,6
<b>İç Kontrol Sistemi Var mı?</b>	Evet	382	96,0
	Hayır	16	4,0
<b>Kontrol Sıklığı Nedir?</b>	Günlük	121	30,4
	Haftalık	97	24,4
	Aylık	146	36,7
	6 aylık ve üzeri	34	8,6
<b>İç Kontrol Eğitimi Aldınız mı?</b>	Evet	352	88,4
	Hayır	46	11,6

Ankete katılanların %64'ünün erkek katılımcılardan, %36'sının ise kadın katılımcılardan oluştuğu görülmüştür. Katılımcıların büyük bir çoğunluğu (%48) 31-40 yaş aralığında, 96'sı (%24,1) 41-50 yaş aralığında, 88'i (%21,1) 21-30 yaş aralığında ve 23'ü (%5,8) ise 51-60 yaş aralığındadır. Anket çalışmasına 20 yaş altı ve 61 yaş üzeri katılımcının dahil olmadığı görülmektedir.

Katılımcıların medeni durumları incelendiğinde; büyük çoğunluğunun (%60,1) evli, %28,1'inin bekâr ve %11,8'inin boşanmış/dul olduğu görülmüştür. Eğitim durumları açısından katılımcıların büyük bir çoğunluğu (%55,3) lisans mezunu olduklarını belirtmiştir. Katılımcıların %35,4'ü lise mezunu, %7'si ilköğretim mezunu ve %2,3'ü ise lisansüstü mezundur.

Katılımcıların departman olarak dağılımları değerlendirildiğinde en fazla katılımcının (%25,4) yiyecek içecek departmanında görev yaptığı görülmüştür. Departmanlara göre katılımcıların dağılımları sırasıyla; %13,6'ü İK ve halkla ilişkiler departmanında, %13,3'ü kat hizmetleri departmanında, %11,3'ü muhasebe finans departmanında, %7'si önbüro departmanında, %6,5'i teknik-güvenlik departmanında, %6,3'ü pazarlama-satış departmanında, %6'sı genel müdür pozisyonunda, %5,5'i eğlence-animasyon departmanında ve %5,3'ü ise satın alma departmanında dağılım göstermektedir.

Ankete katılanların buldukları otelde çalışma süreleri değerlendirildiğinde sırasıyla; %44,2'si 1-3 yıldır, %28,6'sı 4-6 yıldır, %19,3'ü bir yıldan az, %5,3'ü 7-9 yıldır ve %2,5'i 10 yıldan fazla süre ile görev yapmakta olduklarını belirtmiştir. Katılımcıların %34,2'si çalışmakta oldukları otelin personel sayısının 201-300 arasında, %28,9'u 301-400 arasında, %18,6'sı 401-500 arasında, %11,1'i 200 ve daha az sayıda, %5,8'i 501-600 arasında ve %1,5'i ise 601 üzeri sayıda olduğunu belirtmiştir. Çalıştıkları otelin yatak kapasitesi bakımından katılımcıların cevapları değerlendirildiğinde; %42,2'sinin 601-800 arası, %25,9'unun 801-1000 arası, %15,8'inin 1001 ve üzeri, %12,6'sının 401-600 arası ve %3,5'inin ise 200-400 arası olduğu görülmüştür.

Katılımcıların yanıtları, çalışmakta oldukları otellerin toplam faaliyet yılı bakımından değerlendirildiğinde; %37,9'unun 6-10 yıl arası, %33,7'sinin 11-15 yıl arası, %17,1'inin 16-20 yıl arası, %10,1'inin 1-5 yıl arası ve %1,3'ünün ise 21 yıl ve üzeri yıldır faaliyette olduğu tespit edilmiştir. Ankete katılanların büyük bir çoğunluğu (%64,1) yerli zincir otelde, %26,9'u yerli bağımsız otelde, %6,8'i yabancı zincir otelde ve %2,3'ü ise yabancı bağımsız otelde görev yaptıklarını belirtmiştir. Ankete katılanların %73,6'sı otellerinin tüm yıl faaliyette olduğunu belirtirken %26,4'ü ise sezonluk olduklarını ifade etmiştir.

Katılımcıların %96'sı çalıştıkları otelin iç kontrol sistemi olduğunu, %16'sı ise mevcut bir iç kontrol sistemleri olmadığını belirtmiştir. Kontrol sıklıkları ise; %36,7'sinin aylık, %30,4'ünün günlük, %24,4'ünün haftalık, %8,6'sının 6 ay ve üzeridir. Katılımcıların iç kontrol ile ilgili eğitim alma durumları değerlendirildiğinde; %88,4'ü eğitim aldıklarını, %11,6'sı ise almadıkları belirtmiştir.

#### **4.3.3. Veri Toplama Araçları**

Araştırmanın modeline uygun olarak gerçekleştirilen anket formu dört bölümden oluşmaktadır. Araştırmanın amacına uygun olarak otel işletmeleri çalışanlarına anket çalışması gerçekleştirilmiştir. İhtiyaç duyulan verileri edinebilmek için üç adet ölçek ve bir adet soru formu kullanılmıştır.

Anketin ilk bölümünde katılımcıların demografik bilgilerini tespit etmeye yönelik 14 adet soru yer almaktadır.

İkinci bölümde çalışanların iç kontrol algılarını belirlemeye yönelik COSO iç kontrol sistemlerinden oluşan ölçek kullanılmıştır. Ölçek daha önce yapılan çalışmalar; Erdoğan (2016), Yetiş (2017), Mawanda (2008), Keskin (2014) incelenerek elde edilmiştir. 36 maddeden oluşan ölçekte 5’li Likert derecelemesi ile 1 “kesinlikle katılmıyorum”, 5 “kesinlikle katılıyorum” şeklinde verilmiştir. Anket beş alt faktörden oluşmaktadır. Bu faktörler; kontrol ortamı faktörü (16 madde), risk değerlendirme faktörü (4 madde), kontrol faaliyetleri faktörü (7 madde), bilgi ve iletişim faktörü (4madde) ve gözetim faktörüdür (5 madde). Ölçekte ters anlamlı soru yer almamaktadır.

Anketin üçüncü bölümünde kurumsallaşma ölçeği yer almaktadır. Ölçek Apaydın (2007) tarafından geliştirilmiştir. Ölçek maddeleri Öztürk (2014) çalışmasından alınmıştır. 26 maddeden oluşan ölçekte 5’li Likert derecelemesi ile 1 “kesinlikle katılmıyorum”, 5 “kesinlikle katılıyorum” şeklinde verilmiştir. Anket dört alt faktörden oluşmaktadır. Bu alt faktörler; formelleşme faktörü (4 madde), profesyonelleşme faktörü (6 madde), kültürel güç faktörü (5 madde) ve tutarlılık faktörüdür (11 madde). Ölçekte ters anlamlı soru yer almamaktadır.

Anketin dördüncü bölümünde örgüt kültürü ölçeği yer almaktadır. Örgüt kültürü tiplerini ortaya çıkarmak için Cameron ve Quinn’ in Rekabetçi Değerler Modeli esas alınarak Desphande, Farley ve Webster (1993) tarafından geliştirilen anket kullanılmıştır. Ölçek Erdem (2007) tarafından Türkçeye uyarlanmıştır. 24 maddeden oluşan ölçekte 5’li Likert derecelemesi ile 1 “kesinlikle katılmıyorum”, 5 “kesinlikle katılıyorum” şeklinde verilmiştir. Anket dört alt faktörden oluşmaktadır. Bu faktörlerin her biri bir örgüt tipini temsil etmektedir. Bu faktörler; klan tipi örgüt (6 madde), hiyerarşi tipi örgüt (6 madde), adhokrasi tipi örgüt (6 madde) ve pazar tipi örgüttür (6 madde). Ölçekte ters anlamlı soru yer almamaktadır.

#### **4.3.4. Verilerin Çözümlemesi**

Verilerin çözümlenmesinde yapısal eşitlik modellemesi yöntemi kullanılmıştır. Yapısal eşitlik modeli Tomer (2003) ve Kline (1998)’e göre; sosyal, davranış, eğitim, tıp, pazarlama bilimleri gibi çok çeşitli bilim alanlarında kullanılmakta olan bir istatistikî yöntemdir. Ölçüm modelinde gözlenen değişkenler ve örtük değişkenler birbirine bağlanarak DFA uygulanırken, yapısal eşitlik modellemesinde ise örtük değişkenlerin eş zamanlı olarak birbirine bağlanması sağlanır (Çokluk vd., 2014: 261).

DFA'nın gerçekleştirilmesi için öncelikle araştırma modelinin ortaya konması gerekmektedir. Ardından ölçüm modeli geliştirilerek her bir model için sonuç çıkarılır ve model geçerliliği sınanır. Daha sonra ise yapısal eşitlik modellemesi aşamaları gerçekleştirilir. Bunun için öncelikle yapısal model ortaya konur ve sonrasında tüm modelin geçerliliği sınanır (Hair vd., 2010).

Doğrulayıcı faktör analizi (DFA), gözlenen ve örtük değişkenler arasındaki teorik ilişkileri inceleme, araştırılan teorinin geçerliliğini onaylama ve yapı geçerliliklerini test etmede yararlanılan gelişmiş istatistiksel bir ölçme yöntemidir (Çokluk vd., 2014: 275). Geçerlilik, ölçüm değerindeki gözlenen farkın, ölçümlenen özellikler bakımından değişkenler arasındaki gerçek farklılığı yansıtmaya derecesi demektir. Literatürde geçerliliği ölçümleyen birden fazla yöntem bulunmaktadır. Bunlar; kapsam geçerliliği, içerik geçerliliği, yapı geçerliliği, ölçüt geçerliliği, iç ve dış geçerliliğidir (Gürbüz ve Şahin, 2016:167-168). Doğrulayıcı faktör analizi aracılığı ile geliştirilen bir ölçeğin yapı geçerliliği ortaya konup, daha önce başka kültürler için geliştirilmiş bir ölçeğin farklı bir örnekte uyum sağlayıp sağlamayacağı da test edilebilmektedir (Gürbüz ve Şahin, 2016:323).

Doğrulayıcı faktör analizinde gözlenen değişkenler tek başına değil diğer değişkenlerle açıklandığı varsayıldığı için her ilişki için bir hata payı ortaya konmaktadır (Lomax ve Schumacker, 2004:65). Bu yöntem ile birlikte faktör yükleri, özgün varyanslar ve modifikasyon endeksleri hesaplanmaktadır (Schreiber vd., 2006: 325). DFA'da hesaplamalar değişkenler arası ilişki ve potansiyel ilişkiye dayanır (Bayram, 2010: 15).

Çalışma kapsamında; Anderson ve Gerbing (1988) tarafından önerilen iki basamaklı yaklaşım modeli temel alınmıştır. Bu bakımdan öncelikle çalışmada kullanılan iç kontrol, örgüt kültürü ve kurumsallaşma ölçeklerine ilişkin doğrulayıcı faktör analizi gerçekleştirilmiştir. DFA (doğrulayıcı faktör analizi) sonucunda elde edilen değerler öncelikle standardize ve t değerleri bakımından incelenmiştir. Standardize değerlerin 0,50'den büyük olması ve t değerlerinin anlamlı olması gerekmektedir. Ayrıca uyum iyiliği değerlerinin de istenen aralıklarda olması beklenmektedir.

Verilerin çözümlenmesinde ikinci aşama olarak yapısal model analiz edilmiştir.

Yapısal eşitlik modeli nedensel bir süreci ortaya koyarken bu süreçte temel şekillerden faydalanır. Bu şekiller aşağıdaki gibi ifade edilmektedir (Meydan ve Şeşen, 2015:11);

- **Daire/Elips:** Gizil değişkenleri ifade eder
- **Kare/Dikdörtgen:** Gözlenen değişkenleri ifade eder
- **Tek Yönlü Ok:** Bir değişkenin başka bir değişkene olan etkisini ifade eder.

DFA’da ölçüm modeli belirlendikten sonra elde edilen verilerin kurulan modelle uyumu bir takım göstergeler ile incelenmektedir. Bu göstergeler “uyum indeksleri” olarak adlandırılmaktadır (Mueller, 1996: 80).

Literatürde genel olarak kullanılan uyum indeksleri ve olması gereken aralıklar aşağıdaki tabloda verilmiştir.

**Tablo 7: Uyum İndeksleri ve Eşik Değerleri**

İndeks	Eşik Değeri	
	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum
$\chi^2/df$	$\chi^2/df < 3$	$3 \leq \chi^2/df \leq 5$
<b>GFI</b>	>0,95	>0,90
<b>AGFI</b>	>0,95	>0,90, >0,85*
<b>TLI</b>	$\geq 0,95$	0,94-0,90
<b>NFI</b>	>0,95	>0,90
<b>NNFI</b>	$0,97 \leq TLI \leq 1,00$	$0,95 \leq TLI < 0,97$
<b>CFI</b>	>0,95	>0,90
<b>RMSEA</b>	<0,05	<0,08, <0,10
<b>SRMR</b>	<0,05	<0,08

$\chi^2/df$  = Ki Kare/Serbestlik Derecesi, **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.

**Kaynak:** Mueller (1996).

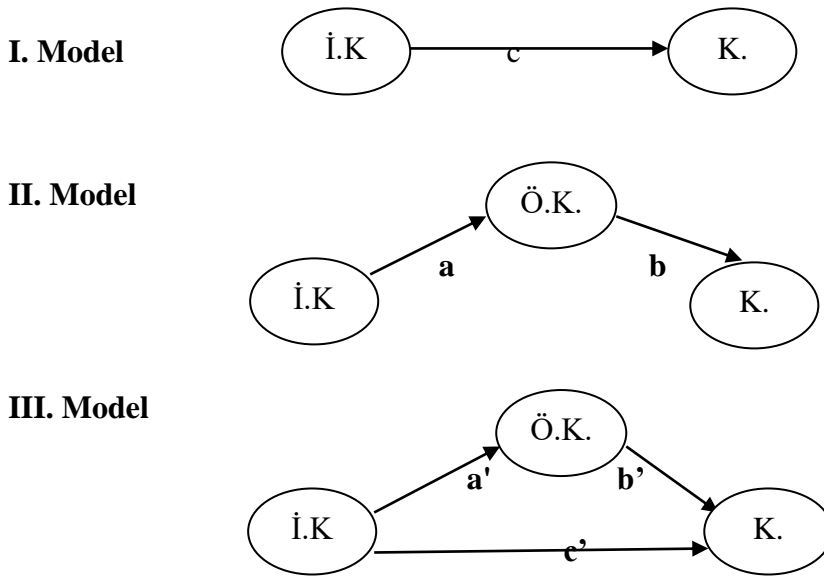
$\chi^2$  değeri örneklem büyüklüğünden etkilenebildiği için yanlış sonuçlar verebilmektedir. Bunun ortadan kaldırılması için  $\chi^2$ ’nin serbestlik derecesine bölünmesi gerektiği görüşü kabul görmüştür (Gürbüz ve Şahin, 2010: 329). GFI ve AGFI değerleri  $\chi^2$  değerine alternatif olarak değerlendirilir. Bu iki değer de 1’e yaklaştıkça model iyileşir. CFI değeri, modeli bağımsızlık modeli ile karşılaştırır. Sonucun 1’e yaklaşması uyum oranını iyileştirir (Çokluk vd., 2014: 267-270). NFI ve NNFI değerleri ise tüm değişkenlerin bağımsız olduğu modele ilişkin  $\chi^2$  değeri ile modelin  $\chi^2$  değerini ölçer. Bu değerler 1’e yaklaştıkça uyum mükemmelleşir (Gürbüz ve Şahin, 2015: 330). RMSEA değeri, yaklaşık uyumu ölçmek üzere tasarlanmış bir uyum indeksidir. Genellikle karmaşık modellerde kötü uyum sonucu vermektedir. Bu nedenle SRMR değeri ile

birlikte değerlendirilir. SRMR değeri ise; gözlenen ve beklenen kovaryanslar arasındaki farktır (Çokluk vd., 2014: 267-270).

Standardize faktör yükleri, yapısal eşitlik modellemesinde önemli göstergelerden biridir. Genellikle 0,5'ten küçük olan faktörlerin modelden çıkarılması gerekliliği ifade edilmektedir. Ancak bu değerler t değerleri ile incelendiğinde daha anlamlı sonuçlar elde edilecektir. T değeri 1,96'dan büyükse %5 düzeyinde, %2,56'dan büyükse %1 düzeyinde anlamlı olmaktadır (Fornell ve Larcker, 1981:46).

Yapısal eşitlik modelinde, modeldeki herhangi bir değişkenin aracılık rolü de test edilebilmektedir. Bu yöntemlerden ilki değişkenler arası regresyon katsayılarının karşılaştırılması yöntemidir. Bu yöntem üç aşamadan meydana gelir. Yöntemin aşamaları çalışmada ele alınan değişkenler aracılığıyla aşağıdaki şekillerde sırasıyla ifade edilmektedir (Karataş, 2014: 125-126).

**Şekil 7: Yönteme İlişkin Modelin Aşamaları**



Birinci modelde görüldüğü gibi ilk aşama c yolunun gerçekleşmesidir. Bu aşamada değerlerin anlamlı çıkması beklenmektedir. Daha sonra a ve b yollarına ilişkin katsayıların anlamlı çıkmasının ardından a'-b'-c' yolu gerçekleştirilecektir. Burada en önemli husus c regresyon katsayısının c' regresyon katsayısından daha yüksek olması beklenmektedir (Karataş, 2014: 124).

Bir diğerk aracılık ölçüm yöntemi ise Sobel testidir. Bu test hem tam aracılık etkisini hem de kısmi aracılık etkisini ölçerken kullanılmaktadır. Sobel testinin gerçekleştirilmesi için çalışmanın değişkenlerine ait düzeltilmemiş regresyon katsayıları ve bu katsayılara ilişkin standart hata değerleri kullanılmaktadır. Bu yöntem aynı zamanda kısmi aracılık durumunu da belirleyebilmektedir (Sobel, 1982).

#### 4.4. Bulgular

Çalışmanın bu bölümünde elde edilen anket verilerine ilişkin ilgili analizlerin bulgularına yer verilmektedir. Öncelikle modelin değişkenlerine yönelik DFA gerçekleştirilmiştir. Daha sonra yapısal model kurularak ana hipotezler test edilmiştir. Daha sonra çalışmanın amacı kapsamında demografik değişkenlere yönelik analizler bulgulanmıştır. Son olarak ise araştırmaya katılanların demografik bilgilerine yönelik frekans analizleri tablo olarak verilmiştir.

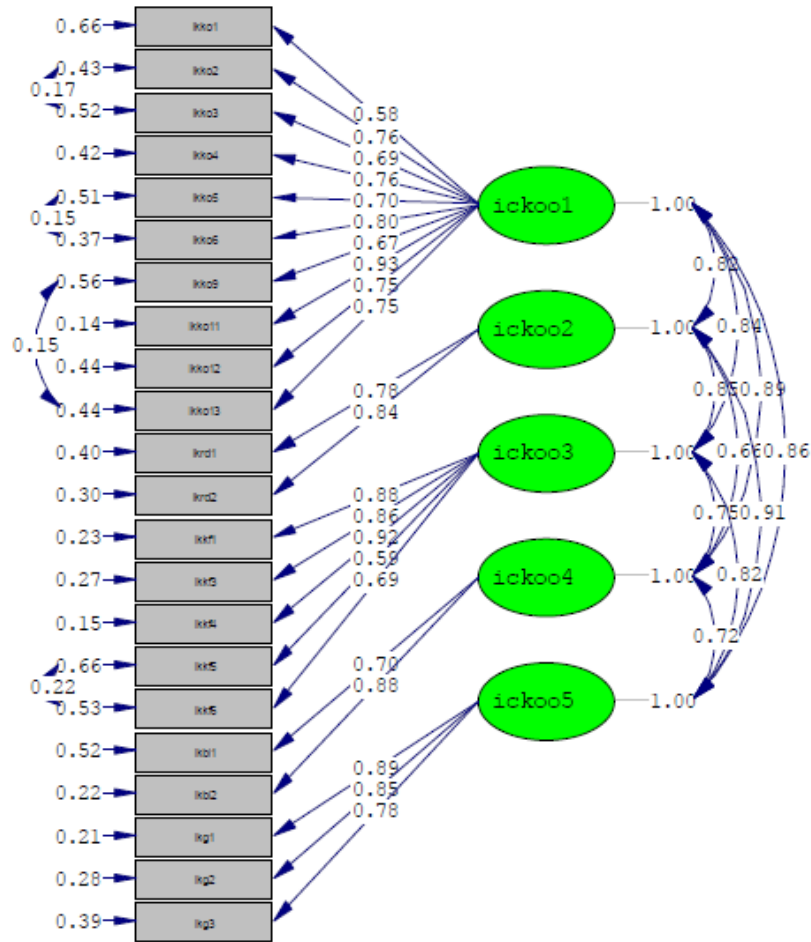
##### 4.4.1. Araştırmada Kullanılan Ölçeklere İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizleri

Çalışma kapsamında iç kontrol ölçeği, örgüt kültürü ölçeği ve kurumsallaşma ölçeğine ayrı ayrı doğrulayıcı faktör analizleri yapılmıştır. Analizlere ilişkin bulgulara aşağıda sırasıyla yer verilmiştir.

**İç Kontrol Ölçeği:** Çalışma kapsamında öncelikle iç kontrol ölçeğine ilişkin doğrulayıcı faktör analizi gerçekleştirilmiştir. Yapılan analiz sonrasında ölçek maddelerine ilişkin faktör yüklerinin 0,50'nin üzerinde olması beklenmektedir (Hair vd. 2010). Bu nedenle faktör yükü düşük olan maddeler analizin dışına çıkarılarak yeniden ölçüm gerçekleştirilmiştir. Kontrol ortamı boyutunun 7. 8. ve 10. maddeleri, kontrol faaliyetleri boyutunun 2. maddesi modelden çıkarılmıştır. Aşağıdaki şekil incelendiğinde boyutlara ilişkin faktör yüklerinin 0,58-0,93 aralığında olduğu görülmektedir. İckoo1 olarak adlandırılan boyut kontrol ortamı boyutunu, İckoo2 olarak adlandırılan boyut risk yönetimi boyutunu, İckoo3 olarak adlandırılan boyut kontrol faaliyetleri boyutunu, İckoo4 olarak adlandırılan boyut bilgi ve iletişim boyutunu, İckoo5 olarak adlandırılan boyut ise gözetim boyutunu temsil etmektedir. İç kontrol ölçeğine ilişkin gerçekleştirilen DFA sonrasındaki faktör yükleri (standardize değerler) Şekil 8'de görülmektedir.

Yuvarlak olarak gösterilen değişkenler örtük değişkenleri, kare olarak gösterilen değişkenler ise gözlenen değişkenleri ifade eder.

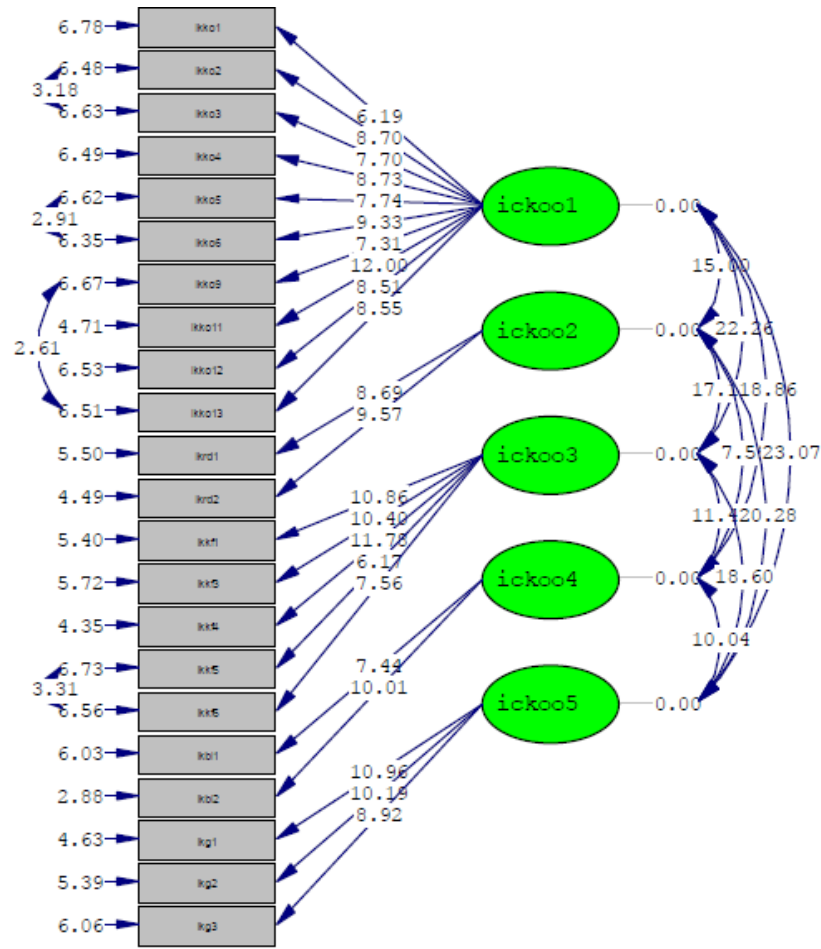
Şekil 8: İç Kontrol Ölçeği İçin Kurulan Ölçme Modeline İlişkin Faktör Yükleri



Boyutlara ilişkin t değerleri aşağıdaki Şekil 9’da verilmektedir. Yuvarlak olarak gösterilen değişkenler örtük değişkenleri, kare olarak gösterilen değişkenler ise gözlenen değişkenleri ifade eder.



**Şekil 9: İç Kontrol İçin Kurulan Ölçme Modeline İlişkin T Değerleri**



Yapılan analiz geçeri olması için gerekli olan bir takım uyum değerleri vardır. Bu değerlerin istenilen aralıklarda olabilmesi için analiz programı dört adet modifikasyon önermiştir. Bu modifikasyonlar; kontrol faaliyetleri boyutunun 5. ve 6. maddeleri arasında, kontrol ortamı boyutunun 13. ve 9. boyutları, 6. ve 5. boyutları, 3. ve 2. boyutları arasında gerçekleştirilmiştir.

Elde edilen t değerleri, faktör yükleri,  $R^2$  değerleri, yapı güvenilirliği, AVE değerleri ve uyum değerleri Tablo 8'de gösterilmektedir.

Tablo 8: İç Kontrol Ölçeği DFA Bulguları

Faktörler/Maddeler	Standart Yükler	t- değerleri	R <sup>2</sup>	Yapı Güvenilirliği	Açıklanan Varyans (AVE)
<b>Kontrol Ortamı Faktörü</b>				<b>0,92</b>	<b>0,55</b>
İKKO1	0,58	6,19	0,34		
İKKO2	0,76	8,70	0,57		
İKKO3	0,69	7,70	0,48		
İKKO4	0,76	8,73	0,58		
İKKO5	0,70	7,74	0,49		
İKKO6	0,80	9,33	0,63		
İKKO9	0,67	7,31	0,44		
İKKO11	0,93	12,00	0,86		
İKKO12	0,75	8,51	0,56		
İKKO13	0,75	5,55	0,56		
<b>Risk Değ. Faktörü</b>				<b>0,79</b>	<b>0,65</b>
İKRD1	0,78	8,69	0,60		
İKRD2	0,84	9,57	0,70		
<b>Kontrol Faal. Faktörü</b>				<b>0,89</b>	<b>0,63</b>
İKKF1	0,88	10,86	0,77		
İKKF3	0,86	10,40	0,73		
İKKF4	0,92	11,78	0,85		
İKKF5	0,59	6,17	0,34		
İKKF6	0,69	7,56	0,47		
<b>Bilgi ve İlet. Faktörü</b>				<b>0,77</b>	<b>0,63</b>
İKBİ1	0,70	7,44	0,48		
İKBİ2	0,88	10,01	0,78		
<b>Gözetim Faktörü</b>				<b>0,88</b>	<b>0,71</b>
İKG1	0,89	10,96	0,79		
İKG2	0,88	10,19	0,72		
İKG3	0,78	8,92	0,61		
<b>İndeks</b>	<b>Ölçüm Değeri</b>	<b>Uyum</b>			
$\chi^2 /df$	1,34	İyi Uyum			
<b>GFI</b>	0,80	Kabul Edilebilir Uyum			
<b>AGFI</b>	0,74	Kabul Edilebilir Uyum			
<b>NFI</b>	0,95	İyi Uyum			
<b>NNFI</b>	0,98	İyi Uyum			
<b>CFI</b>	0,98	İyi Uyum			
<b>RMSEA</b>	0,059	İyi Uyum			
<b>SRMR</b>	0,050	İyi Uyum			

Tabloda yer alan uyum indekslerine ilişkin düzeltilmiş modelin bulguları, “iyi” düzeyde ve “kabul edilebilir” düzeyde uyuma işaret etmektedir. NFI değeri, CFI değeriyle beraber değerlendirildiğinde daha doğru sonuçlar vermektedir (Mueller, 1996: 90). İncelenen CFI ve diğer tüm indeks değerleri uyumun “iyi” düzeyde olduğunu göstermektedir. Dolayısıyla, ölçüm modeli-veri uyumunun “iyi” düzeyde olduğu, ölçüm modelinin istatistiksel olarak geçerli bir model olduğu değerlendirilmiştir.

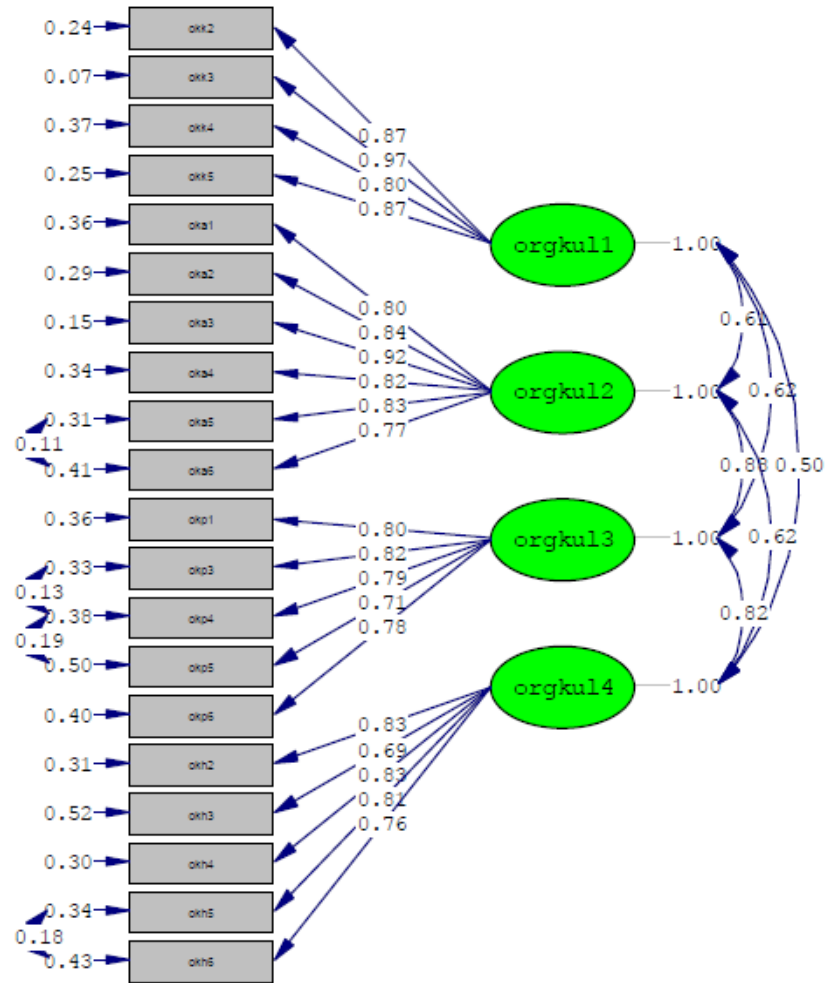
Ölçüm modelinin geçerliliği incelenirken değişkenlerin standardize yüklerinin 0,50'nin üzerinde olması beklenmektedir. Ölçek maddelerine ilişkin standardize değerlerinin tümünün 0,50'nin üzerinde olduğu görülmektedir. Örtük değişkenlerin gözlenen değişkenlerle anlamlı bir şekilde yordanıp yordanamayacağını tespit edilebilmesi için t değerleri incelenmiştir. Tüm değişkenlerin t değerlerinin 0,001 düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmüştür.

Çalışmanın yapı geçerliliğinin sağlanabilmesi için yapı güvenilirliği (Composite Reliability-CR) 0,7'den büyük olması ve ortalama açıklanan varyansın (Average Variance Extracted-AVE) değerinin ise 0,5'ten büyük olması gerekmektedir (Hair vd., 2010). Çalışmaya ilişkin CR katsayılarının 0,7'nin üzerinde, AVE katsayılarının ise 0,5'in üzerinde olduğu tespit edilmiştir. Model uyumu ve yapı geçerliliği sağlanmıştır.

**Örgüt Kültürü Ölçeği:** Çalışma kapsamında ikinci ölçek olan örgüt kültürü ölçeğine ilişkin doğrulayıcı faktör analizi gerçekleştirilmiştir. Yapılan analiz sonrasında ölçek maddelerine ilişkin faktör yüklerinin 0,50'nin üzerinde olması beklenmektedir (Hair vd. 2010). Bu nedenle faktör yükü düşük olan maddeler analizin dışına çıkarılarak yeniden ölçüm gerçekleştirilmiştir. Klan örgüt faktörünün 1. ve 6. maddeleri, Pazar örgüt faktörünün 2. maddesi ve hiyerarşi örgüt faktörünün 1. maddesi modelden çıkarılarak yeniden analiz gerçekleştirilmiştir. Aşağıdaki şekil incelendiğinde boyutlara ilişkin faktör yüklerinin 0,69-0,97 aralığında olduğu görülmektedir. Orgkul1 olarak adlandırılan boyut klan tipi örgüt boyutunu, orgkul2 olarak adlandırılan boyut pazar tipi örgüt boyutunu, orgkul3 olarak adlandırılan boyut adhokrasi tipi örgüt boyutunu ve orgkul4 olarak adlandırılan boyut ise hiyerarşi tipi örgüt boyutunu temsil etmektedir.

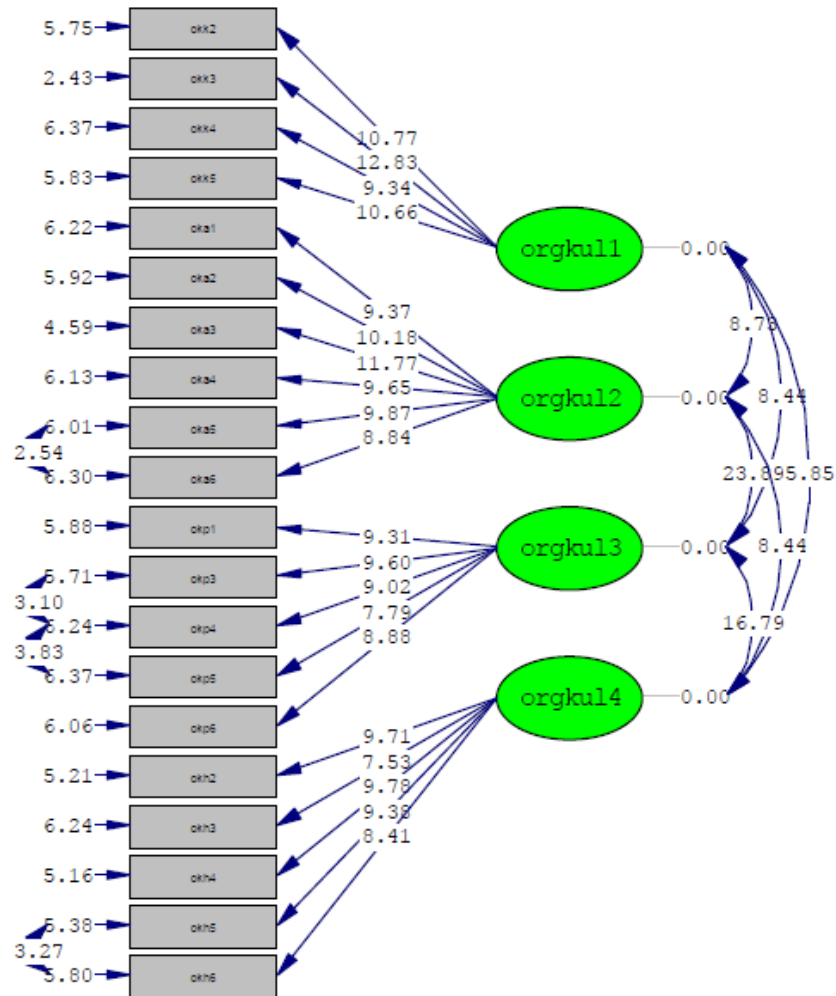
Örgüt kültürü ölçeğine ilişkin gerçekleştirilen DFA sonrasındaki faktör yükleri (standardize değerler) Şekil 10'da görülmektedir. Yuvarlak olarak gösterilen değişkenler örtük değişkenleri, kare olarak gösterilen değişkenler ise gözlenen değişkenleri ifade eder.

**Şekil 10: Örgüt Kültürü Ölçeği İçin Kurulan Ölçme Modeline İlişkin Faktör Yükleri**



Boyutlara ilişkin t değerleri aşağıdaki Şekil 11'de verilmektedir. Yuvarlak olarak gösterilen değişkenler örtük değişkenleri, kare olarak gösterilen değişkenler ise gözlenen değişkenleri ifade eder.

Şekil 11: Örgüt Kültürü Ölçeği İçin Kurulan Ölçme Modeline İlişkin T Değerleri



Yapılan analizin geçerli olması için gerekli olan bir takım uyum değerleri vardır. Bu değerlerin istenilen aralıklarda olabilmesi için analiz programı dört adet modifikasyon önermiştir. Bu modifikasyonlar; hiyerarşi tipi örgüt boyutunun 5. ve 6. maddeleri arasında, pazar tipi örgüt boyutunun 5. ve 4. maddeleri, 4. ve 3. maddeleri arasında, adhokrazi tipi örgüt boyutunun 6. ve 5. maddeleri arasında olmak üzere dört adet modifikasyon gerçekleştirilmiştir.

Elde edilen t değerleri, faktör yükleri,  $R^2$  değerleri, yapı güvenilirliği, AVE değerleri ve uyum değerleri Tablo 9'da gösterilmektedir.

Tablo 9: Örgüt Kültürü Ölçeği DFA Bulguları

Faktörler/Maddeler	Standart Yükler	t-değerleri	R <sup>2</sup>	Yapı Güvenilirliği	Açıklanan Varyans (AVE)
<b>Klan Tipi Örgüt Faktörü</b>				<b>0,93</b>	<b>0,77</b>
OKK2	0,87	10,77	0,76		
OKK3	0,97	12,83	0,93		
OKK4	0,80	9,34	0,63		
OKK5	0,87	10,66	0,75		
<b>Adhokrasi Tipi Örgüt Faktörü</b>				<b>0,93</b>	<b>0,69</b>
OKA1	0,80	9,37	0,64		
OKA2	0,84	10,18	0,71		
OKA3	0,92	11,77	0,85		
OKA4	0,82	9,65	0,66		
OKA5	0,83	9,87	0,69		
OKA6	0,77	8,84	0,59		
<b>Pazar Tipi Örgüt Faktörü</b>				<b>0,89</b>	<b>0,61</b>
OKA1	0,80	9,31	0,64		
OKA3	0,82	9,60	0,67		
OKA4	0,79	9,02	0,62		
OKA5	0,71	7,79	0,50		
OKA6	0,78	8,88	0,60		
<b>Hiyerarşi Tipi Örgüt Faktörü</b>				<b>0,89</b>	<b>0,62</b>
OKH2	0,83	9,71	0,69		
OKH3	0,69	7,53	0,48		
OKH4	0,83	9,78	0,70		
OKH5	0,81	9,38	0,66		
OKH6	0,76	8,41	0,57		
<b>İndeks</b>	<b>Ölçüm Değeri</b>	<b>Uyum</b>			
$\chi^2/df$	1,43	İyi Uyum			
<b>GFI</b>	0,81	Kabul Edilebilir Uyum			
<b>AGFI</b>	0,75	Kabul Edilebilir Uyum			
<b>NFI</b>	0,95	İyi Uyum			
<b>NNFI</b>	0,98	İyi Uyum			
<b>CFI</b>	0,98	İyi Uyum			
<b>RMSEA</b>	0,067	İyi Uyum			
<b>SRMR</b>	0,057	İyi Uyum			

Tabloda yer alan uyum indekslerine ilişkin düzeltilmiş modelin bulguları, “iyi” düzeyde ve “kabul edilebilir” düzeyde uyuma işaret etmektedir. NFI değeri, CFI değeriyle beraber değerlendirildiğinde daha doğru sonuçlar vermektedir (Mueller, 1996: 90).

İncelenen CFI ve diğer tüm indeks değerleri uyumun “iyi” düzeyde olduğunu göstermektedir. Dolayısıyla, ölçüm modeli-veri uyumunun “iyi” düzeyde olduğu, ölçüm modelinin istatistiksel olarak geçerli bir model olduğu değerlendirilmiştir.

Ölçüm modelinin geçerliliği incelenirken değişkenlerin faktör yüklerinin yanı sıra, açıklanan varyansları ile örtük değişkenlerin gözlenen değişkenlerle anlamlı bir şekilde yordanıp yordanamayacağını tespit edilebilmesi için t değerleri incelenmiştir. Tüm değişkenlerin t değerlerinin 0,001 düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmüştür.

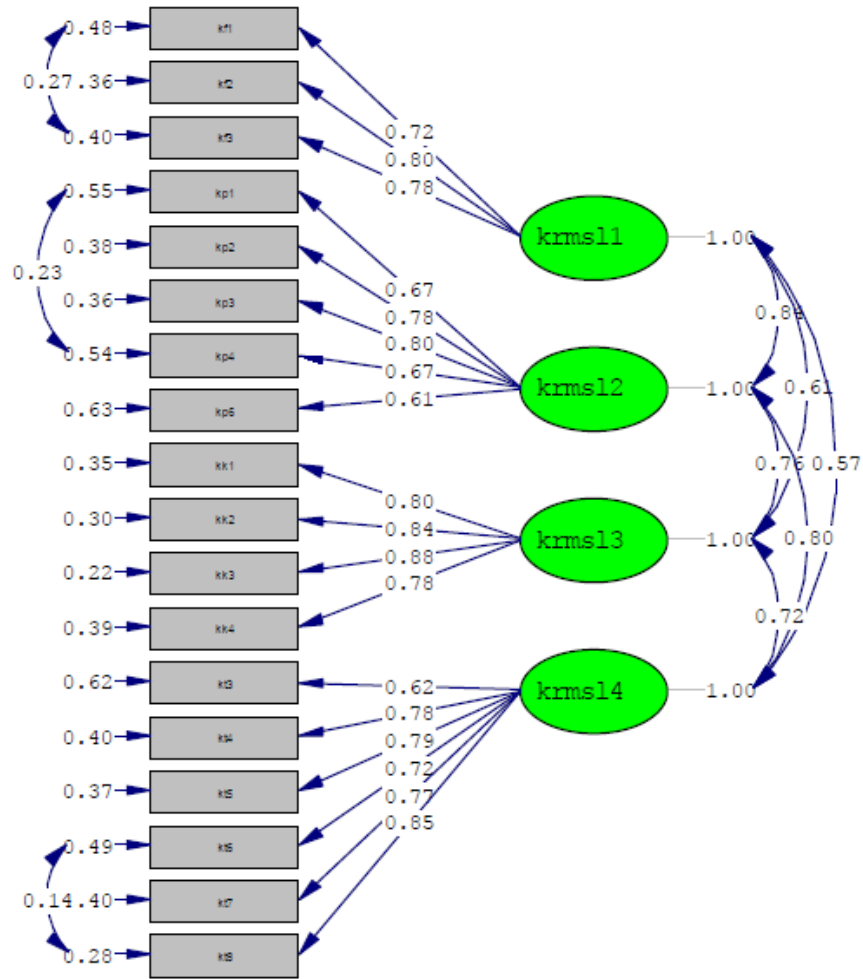
Çalışmanın yapı geçerliliğinin sağlanabilmesi için yapı güvenilirliği (Composite Reliability-CR) 0,7’den büyük olması ve ortalama açıklanan varyansın (Average Variance Extracted-AVE) değerinin ise 0,5’ten büyük olması gerekmektedir (Hair vd., 2010). Çalışmaya ilişkin CR katsayılarının 0,7’nin üzerinde, AVE katsayılarının ise 0,5’in üzerinde olduğu tespit edilmiştir. Model uyumu ve yapı geçerliliği sağlanmıştır.

**Kurumsallaşma Ölçeği:** Çalışmada kullanılan üçüncü ölçek olan kurumsallaşma ölçeğine ilişkin doğrulayıcı faktör analizi gerçekleştirilmiştir. Yapılan analiz sonrasında ölçek maddelerine ilişkin faktör yüklerinin 0,50’nin üzerinde olması beklenmektedir (Hair vd. 2010). Bu nedenle faktör yükü düşük olan maddeler analizin dışına çıkarılarak yeniden ölçüm gerçekleştirilmiştir. Aşağıdaki şekil incelendiğinde boyutlara ilişkin faktör yüklerinin 0,61-0,85 aralığında olduğu görülmektedir.

Krmsl1 olarak adlandırılan boyut formelleşme boyutunu, krmsl2 olarak adlandırılan boyut profesyonelleşme boyutunu, krmsl3 olarak adlandırılan boyut kültürel güç boyutunu ve krmsl4 olarak adlandırılan boyut ise tutarlılık boyutunu temsil etmektedir. Kurumsallaşma ölçeğine ilişkin gerçekleştirilen DFA sonrasındaki faktör yükleri (standardize değerler) Şekil 12’de yer almaktadır.

Yuvarlak olarak gösterilen değişkenler örtük değişkenleri, kare olarak gösterilen değişkenler ise gözlenen değişkenleri ifade eder.

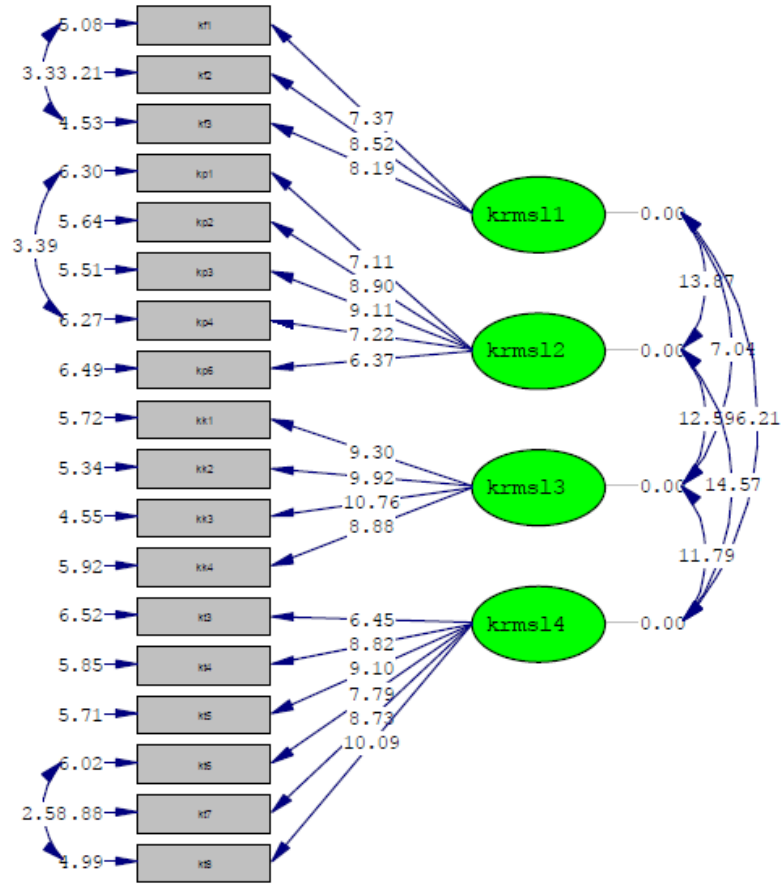
**Şekil 12: Kurumsallaşma Ölçeği İçin Kurulan Ölçme Modeline İlişkin Faktör Yükleri**



Boyutlara ilişkin t değerleri aşağıdaki Şekil 13'te verilmektedir. Yuvarlak olarak gösterilen değişkenler örtük değişkenleri, kare olarak gösterilen değişkenler ise gözlenen değişkenleri ifade eder.



Şekil 13: Kurumsallaşma Ölçeği İçin Kurulan Ölçme Modeline İlişkin T Değerleri



Yapılan analizin geçerli olması için gerekli olan bir takım uyum değerleri vardır. Bu değerlerin istenilen aralıklarda olabilmesi için analiz programı üç adet modifikasyon önermiştir. Bu modifikasyonlar; tutarlılık boyutunun 8. ve 6. maddeleri arasında, profesyonelleşme boyutunun 4. ve 1. maddeleri arasında, formelleşme boyutunun 3. ve 1. maddeleri arasında olmak üzere üç adet modifikasyon gerçekleştirilmiştir.

Elde edilen t değerleri, faktör yükleri,  $R^2$  değerleri, yapı güvenilirliği, AVE değerleri ve uyum değerleri Tablo 10'da gösterilmektedir.

**Tablo 10: Kurumsallaşma Ölçeği DFA Bulguları**

Faktörler/Maddeler	Standart Yükler	t-değerleri	R <sup>2</sup>	Yapı Güvenilirliği	Açıklanan Varyans (AVE)
<b>Formalleşme Faktörü</b>				<b>0,81</b>	<b>0,59</b>
KF1	0,72	7,37	0,52		
KF2	0,80	8,52	0,64		
KF3	0,78	8,19	0,60		
<b>Profesyonelleşme Faktörü</b>				<b>0,84</b>	<b>0,51</b>
KP1	0,67	7,11	0,45		
KP2	0,78	8,90	0,62		
KP3	0,80	9,11	0,64		
KP4	0,67	7,22	0,46		
KP6	0,61	6,37	0,37		
<b>Kültürel Güç Faktörü</b>				<b>0,90</b>	<b>0,68</b>
KK1	0,80	9,30	0,65		
KK2	0,84	9,92	0,70		
KK3	0,88	10,76	0,78		
KK4	0,78	8,88	0,61		
<b>Tutarlılık Faktörü</b>				<b>0,89</b>	<b>0,57</b>
KT3	0,62	6,45	0,38		
KT4	0,78	8,82	0,60		
KT5	0,79	9,10	0,63		
KT6	0,72	7,79	0,51		
KT7	0,77	8,73	0,60		
KT8	0,85	10,09	0,72		
<b>İndeks</b>	<b>Ölçüm Değeri</b>	<b>Uyum</b>			
$\chi^2/df$	1,56	İyi Uyum			
<b>GFI</b>	0,82	Kabul Edilebilir Uyum			
<b>AGFI</b>	0,75	Kabul Edilebilir Uyum			
<b>CFI</b>	0,97	İyi Uyum			
<b>RMSEA</b>	0,076	Kabul Edilebilir Uyum			
<b>SRMR</b>	0,063	Kabul Edilebilir Uyum			
<b>NNFI</b>	0,96	Kabul Edilebilir Uyum			
<b>NFI</b>	0,93	Kabul Edilebilir Uyum			

Tabloda yer alan uyum indekslerine ilişkin düzeltilmiş modelin bulguları, “iyi” düzeyde ve “kabul edilebilir” düzeyde uyuma işaret etmektedir. NFI değeri, CFI değeriyle beraber değerlendirildiğinde daha doğru sonuçlar vermektedir (Mueller, 1996: 90).

İncelenen CFI değeri uyumun “iyi” düzeyde olduğunu göstermektedir. Dolayısıyla, ölçüm modeli-veri uyumunun “iyi” düzeyde olduğu, ölçüm modelinin istatistiksel olarak geçerli bir model olduğu değerlendirilmiştir.

Ölçüm modelinin geçerliliği incelenirken değişkenlerin faktör yüklerinin yanı sıra, açıklanan varyansları ile örtük değişkenlerin gözlenen değişkenlerle anlamlı bir şekilde yordanıp yordanamayacağını tespit edilebilmesi için t değerleri incelenmiştir. Tüm değişkenlerin t değerlerinin 0,00005 düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmüştür.

Çalışmanın yapı geçerliliğinin sağlanabilmesi için yapı güvenilirliği (Composite Reliability-CR) 0,7'den büyük olması ve ortalama açıklanan varyansın (Average Variance Extracted-AVE) değerinin ise 0,5'ten büyük olması gerekmektedir (Hair vd., 2010). Çalışmaya ilişkin CR katsayılarının 0,7'nin üzerinde, AVE katsayılarının ise 0,5'in üzerinde olduğu tespit edilmiştir. Model uyumu ve yapı geçerliliği sağlanmıştır.

#### 4.4.2. Araştırmada Kullanılan Ölçeklere İlişkin Güvenilirlik Analizleri

Ölçeklerin güvenilirlik düzeyleri Cronbach Alpha katsayısı alınarak belirlenmiştir. Cronbach alpha katsayısı, ölçeğe ilişkin maddelerin homojen bir yapıda olup olmadığına ilişkin durumu ortaya koymaktadır. Ancak elde edilen değerlerin belirli aralıklarda olması güvenilirlik düzeyini belirlemektedir. Bu değerler şöyledir (Özdamar, 1997);

$0,00 \leq \alpha < 0,40$  aralığında ise güvenilir değil

$0,40 \leq \alpha < 0,60$  aralığında ise düşük güvenilirdir

$0,60 \leq \alpha < 0,80$  aralığında ise oldukça güvenilirdir

$0,80 \leq \alpha < 1,00$  aralığında ise yüksek derecede güvenilirdir

İç kontrol sistemi ölçeğinin genel güvenilirlik değerinin 0,871 olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuç doğrultusunda ölçek yüksek ölçüde güvenilirdir denilebilir. İç kontrol sistemi alt boyutlarından kontrol ortamı boyutunun güvenilirlik düzeyi 0,926, risk değerlendirme boyutunun güvenilirlik düzeyi 0,792, kontrol faaliyetleri boyutunun güvenilirlik düzeyi 0,737, bilgi ve iletişim boyutunun güvenilirlik düzeyi 0,790, gözetim boyutunun güvenilirlik düzeyi 0,719 olarak tespit edilmiştir.

Örgüt kültürü ölçeğinin genel güvenilirlik değerinin 0,812 olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuç doğrultusunda ölçek yüksek ölçüde güvenilirdir denilebilir. Örgüt kültürü ölçeğinin alt boyutlarından klan tipi örgüt boyutunun güvenilirlik düzeyi 0,905, adhokrasi tipi örgüt boyutunun güvenilirlik düzeyi 0,910, pazar tipi örgüt boyutunun

güvenilirlik düzeyi 0,808, hiyerarşi tipi örgüt boyutunun güvenilirlik düzeyi ise 0,876 olarak tespit edilmiştir.

Kurumsallaşma ölçeğinin genel güvenilirlik değerinin 0,728 olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuç doğrultusunda ölçek oldukça güvenilirdir denilebilir. Kurumsallaşma ölçeğinin alt boyutlarından formalleşme boyutunun güvenilirlik düzeyi 0,657, profesyonelleşme boyutunun güvenilirlik düzeyi 0,937, kültürel güç boyutunun güvenilirlik düzeyi 0,904, tutarlılık boyutunun güvenilirlik düzeyi ise 0,794 olarak tespit edilmiştir.

#### **4.4.3. Araştırmanın Modeline Yönelik Hipotezlere İlişkin Bulgular**

Çalışmanın bu kısmında öncelikle gözlenen değişkenlere ilişkin yol analizini gerçekleştirmeden önce ölçme modeli oluşturularak gözlenen değişkenler arasındaki ilişkiler yol analizi aracılığıyla tespit edilmiştir.

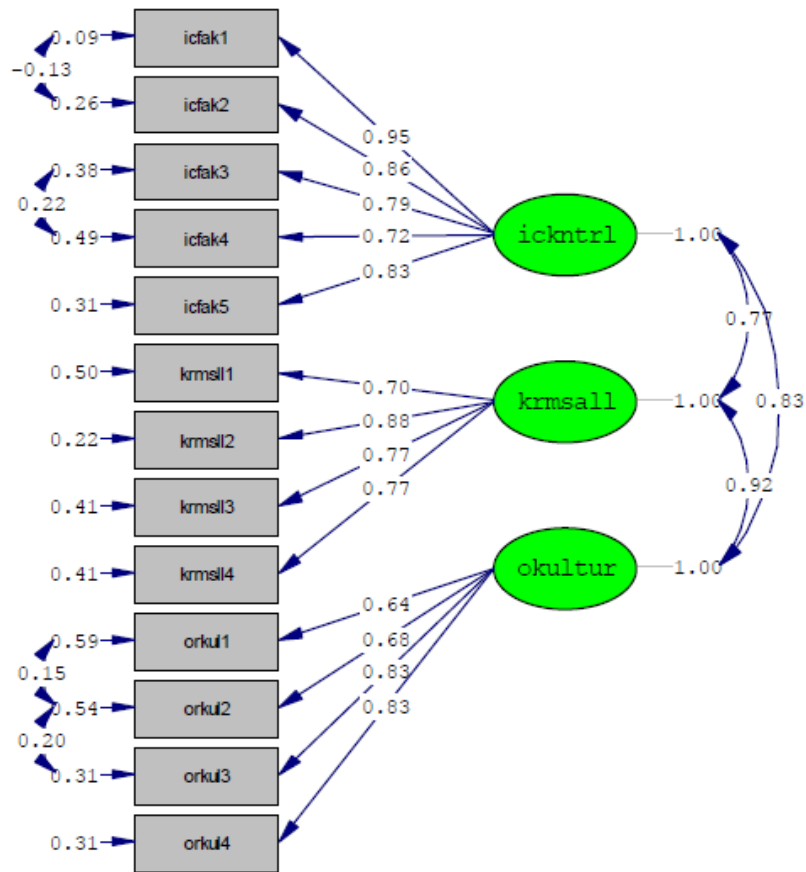
##### **4.4.3.1. Ölçme Modelinin Tanımlanması**

Yapısal eşitlik modellemesi ve faktör analizleri gözlenebilen değişkenler arasındaki korelasyonları/kovaryansları inceleyerek, gözlenemeyen değişkenlere ilişkin hesaplama yapabilmeyi sağlayan istatistiksel tekniklerdir (Schreiber vd., 2006: 323).

Araştırmanın değişkenleri olan iç kontrol, örgüt kültürü ve kurumsallaşma değişkenleri de örtük değişkenlerdir. Bu nedenle faktör analizleri (DFA) yardımıyla araştırmada kullanılan ölçeklerinin geçerli olup olmadığı ve güvenilirlikleri araştırılmış daha sonra araştırmanın hipotezlerini test etme aşamasına geçilmiştir. Sosyal bilimlerde teori geliştirme ve yapı geçerliliği çalışmalarında büyük potansiyel sunan YEM (Anderson ve Gerbin, 1988: 422), bu araştırmanın modelinde yer alan örtük değişkenler arasındaki ilişkiler incelenirken ve öne sürülen hipotezlerin geçerliliği test edilirken yararlanılan teknik olmuştur. Anderson ve Gerbing'e (1988) göre, çok değişkenli modellerde (gözlenebilen/örtük) tüm değişkenler arasındaki ilişkilerin istatistiksel olarak tespit edilebilmesine olanak sağlayan YEM iki aşamada gerçekleştirilir. Öncelikle değişkenler arasındaki ilişkilerin değerlendirilebilmesi için ölçüm modeli incelenir daha sonra yapısal model test edilir. DFA'da olduğu gibi veri setinin modelle uyumu incelenir. Bunun için uyum indekslerinden yararlanılır ve daha sonra hipotezler test edilir (İlhan ve Çetin, 2014: 29).

Önceki bölümlerde verilerin normal dağılım varsayımına uyduğu, ölçeklerin güvenilir olduğu, DFA yapılarak araştırma modelinin istatistiksel olarak geçerli bir ölçüm modeli olduğu, örneklem büyüklüğünün de YEM için yeterli olduğu ortaya konulmuştur. Bu bölümde ise öncelikli olarak araştırma verileri YEM analizi için hazırlanmıştır. İç kontrol ölçeği çok boyutlu ölçek olması nedeniyle toplama ölçeği uygulanan yapı olmuştur. Bir paket program yardımıyla gözlenebilen değişkenlerin ortalama skorları alınarak bağlı oldukları üst boyutla ilişkilendirilmiş ve iç kontrol ölçeği beş alt boyutlu hale getirilmiştir. Daha sonra kavramsal model bir bütün olarak ele alınmış ve YEM analizi uygulanarak öne sürülen tüm hipotezler test edilmiştir.

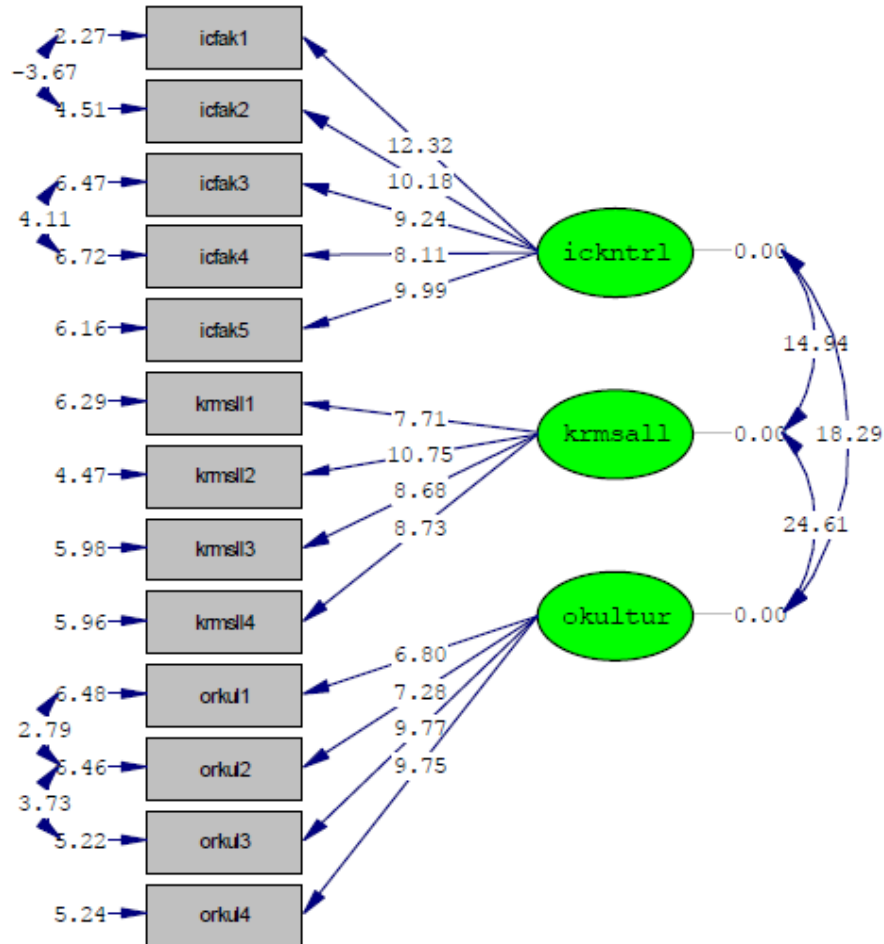
**Şekil 14: Ölçeklere İlişkin Boyutların Standardize Değerleri**



Yukarıda yer alan değerler gözlenen değerlerin faktör yükleridir. Bu değerlerin 0,5'in üzerinde olması beklenmektedir. Tüm değerlerin bu değer üzerinde olduğu şekilde görülmektedir. Uyum indekslerinin istenen aralıkta olması için programın önerdiği dört adet modifikasyon gerçekleştirilmiştir. Bunlar; orkul3 boyutundan orkul2

boyutuna, orkul2 boyutundan orkul1 boyutuna, icfak4 boyutundan icfak3 boyutuna, icfak2 boyutundan icfak1 boyutuna olmak üzere dört adet modifikasyon yer almaktadır.

**Şekil 15: Ölçklere İlişkin Boyutların t Değerleri**



Chi-Square=92.79, df=58, P-value=0.00252, RMSEA=0.079

Yukarıdaki şekilde görüldüğü üzere ölçüm modelinde yer alan gözlenen değişkenlere ilişkin t değerleri anlamlıdır. Elde edilen sonuçlara göre orijinal değişken matrisi ile önerilen matris arasında kabul edilebilir bir uyum görülmektedir. Elde edilen sonuç, ölçme aracının üç boyutlu bir yapıya sahip olduğunu göstermiştir. Ölçme modeline ilişkin uyum indeksleri Tablo 10'da görülmektedir.

**Tablo 11: Ölçme Modelinin Uyum İndeksleri**

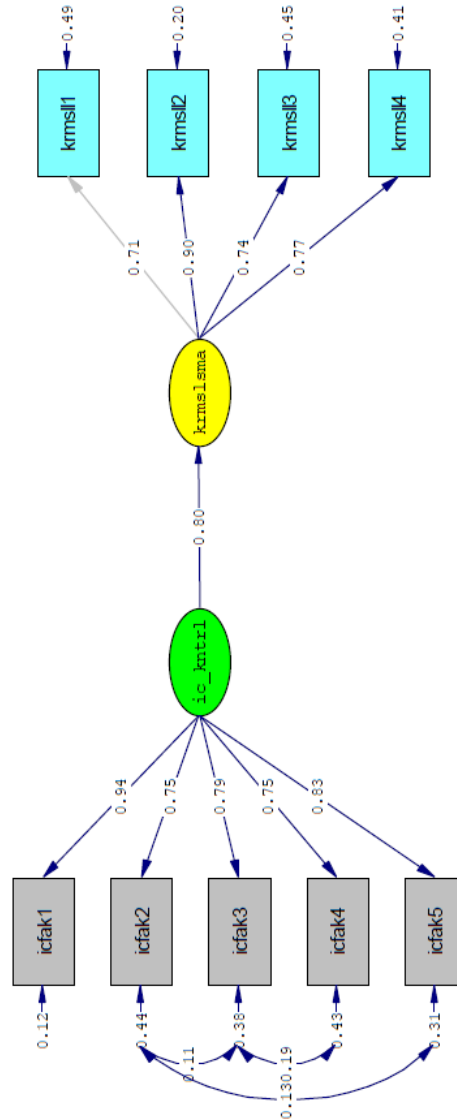
<b>İndeks</b>	<b>Ölçüm Değeri</b>	<b>Uyum</b>
$\chi^2/df$	1,59	İyi Uyum
<b>GFI</b>	0,87	Kabul Edilebilir Uyum
<b>AGFI</b>	0,80	Kabul Edilebilir Uyum
<b>CFI</b>	0,98	İyi Uyum
<b>RMSEA</b>	0,079	Kabul Edilebilir Uyum
<b>SRMR</b>	0,050	İyi Uyum
<b>NNFI</b>	0,98	İyi Uyum
<b>NFI</b>	0,96	İyi Uyum

Tabloda yer alan uyum indekslerine ilişkin düzeltilmiş modelin bulguları, “iyi” düzeyde ve “kabul edilebilir” düzeyde uyuma işaret etmektedir. İncelenen CFI ve diğer tüm indeks değerleri uyumun “iyi” düzeyde olduğunu göstermektedir. Dolayısıyla, ölçüm modeli-veri uyumunun “iyi” düzeyde olduğu, ölçüm modelinin istatistiksel olarak geçerli bir model olduğu değerlendirilmiştir.

#### **4.4.3.2. İç kontrol ve Kurumsallaşma Değişkenlerinin Oluşturduğu Modelin Test Edilmesi**

İlk model olan iç kontrol ve kurumsallaşma arasındaki ilişkinin testi sonucuna ilişkin şekil aşağıda verilmiştir.

**Şekil 16: İç Kontrol ve Kurumsallaşma Değişkenlerinin Oluşturduğu Modelin Test Edilmesi: Standardize Değerler**

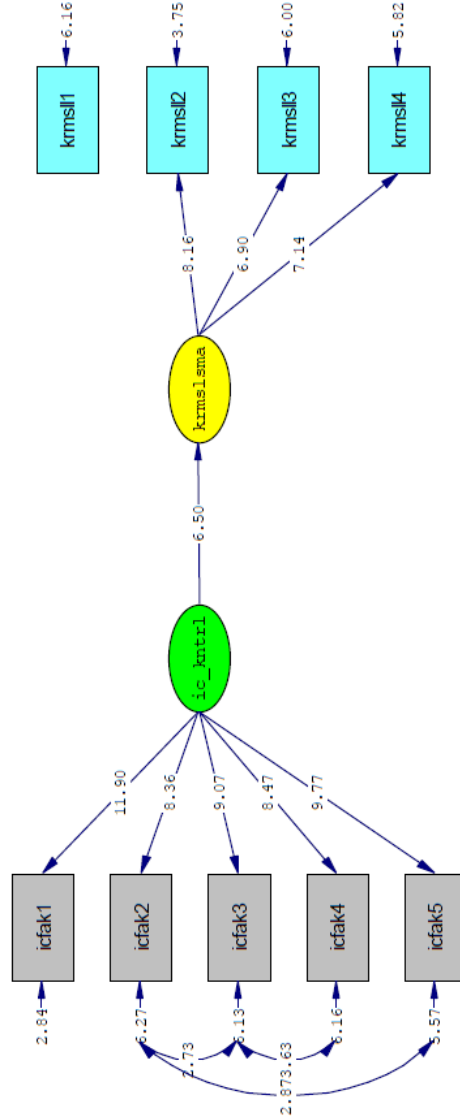


Chi-Square=31.18, df=23, P-value=0.0100, RMSEA=0.079

Kurulan model üzerine yapılan analiz sonucunda, kurulan modelin istatistiki olarak anlamlılık düzeyinin artması için program tarafından önerilen üç modifikasyon gerçekleştirilmiştir. İcfak5 faktörü İcfak2'ye, İcfak4 faktörü İcfak3'e, İcfak3 faktörü ise İcfak2'ye bağlanarak anlamlı sonuçlar elde edilmiştir.



**Şekil 17: İç Kontrol ve Kurumsallaşma Değişkenlerinin Oluşturduğu Modelin Test Edilmesi: T Değerleri**



Chi-Square=31.18, df=23, P-value=0.0100, RMSEA=0.079

Şekil 17’de I. Model olan İç Kontrol ve Kurumsallaşma değişkenlerinin oluşturduğu model test edildiğinde iç kontrol ve kurumsallaşma arasında kurulan ilişkinin istatistiki olarak anlamlı ( $t=6,60$ ,  $p<0,05$ ) olduğu görülmüştür. Modele ilişkin ki-kare değerinin serbestlik derecesine oranı 1,35 olarak bulunmuş ve bu değer iyi bir uyumun olduğunu işaret etmektedir. Yapısal modele ilişkin diğer uyum iyiliği indeksleri değerleri Tablo 11’de görülmektedir.

**Tablo 12: Model I'in Standart Yükleri, T Değerleri, R<sup>2</sup> Değerleri ve Uyum İndeksleri**

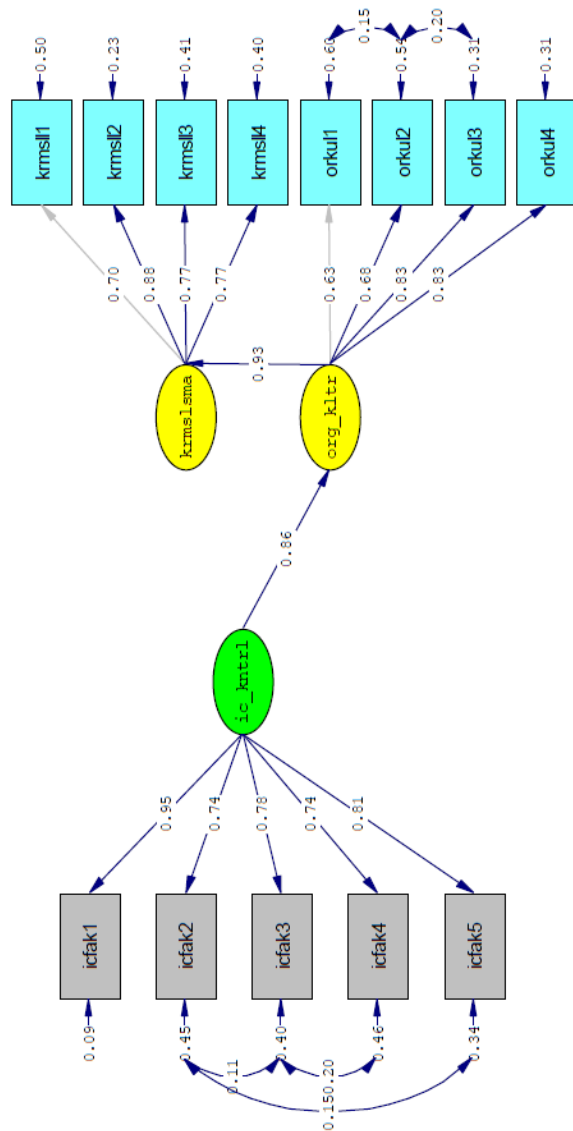
Ölçekler/Faktörler	Standart Yükler	t-değerleri	R <sup>2</sup>
<b>İÇ KONTROL ÖLÇEĞİ</b>			
Kontrol Ortamı Faktörü	0,94	11,90	0,86
Risk Değ. Faktörü	0,75	8,36	0,59
Kontrol Faal. Faktörü	0,79	9,07	0,64
Bilgi ve İlet. Faktörü	0,75	8,47	0,57
Gözetim Faktörü	0,83	9,77	0,69
<b>KURUMSALLAŞMA ÖLÇEĞİ</b>			
Formalleşme Faktörü	0,71	6,71	0,51
Profesyonelleşme Faktörü	0,90	8,17	0,81
Kültürel Güç Faktörü	0,74	6,98	0,55
Tutarlılık Faktörü	0,77	7,23	0,59
<b>İndeks</b>			
$\chi^2/df$	1,355		
<b>GFI</b>	0,93		
<b>AGFI</b>	0,87		
<b>CFI</b>	0,99		
<b>RMSEA</b>	0,061		
<b>SRMR</b>	0,037		
<b>NNFI</b>	0,99		
<b>NFI</b>	0,97		

Yukarıdaki analiz sonuçlarına göre; “H<sub>1</sub>: İç kontrol sisteminin kurumsallaşma üzerine etkisi vardır” hipotezi *kabul* edilmiştir.

#### 4.4.3.3. İç kontrol, Örgüt Kültürü ve Kurumsallaşma Değişkenlerinin Oluşturduğu Modelin Test Edilmesi

İç kontrol kurumsallaşma ve örgüt kültürü arasındaki ilişkinin test edilmesi için ikinci model kurulmuştur. Modele ilişkin standardize değerlerin olduğu şekil aşağıda görülmektedir.

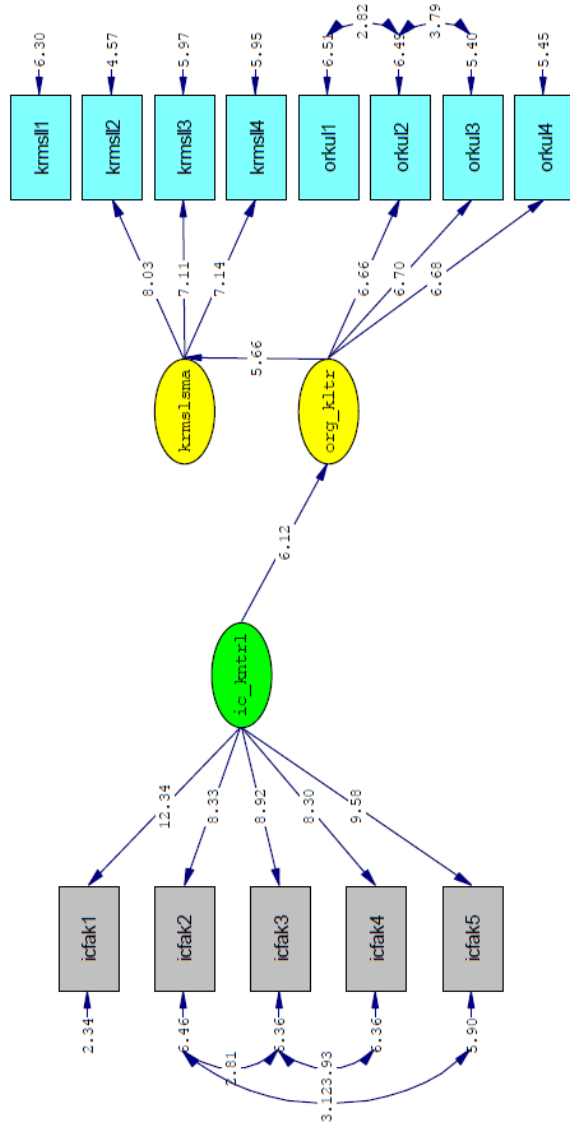
**Şekil 18: İç Kontrol, Örgüt Kültürü ve Kurumsallaşma Değişkenlerinin Oluşturduğu Modelin Test Edilmesi: Standardize Değerleri**



Chi-Square=82.73, df=58, P-value=0.01820, RMSEA=0.066

Yukarıdaki şekilde görüldüğü gibi kurulan model üzerine yapılan analiz sonucunda, kurulan modelin istatistiki olarak anlamlılık düzeyinin artması için program tarafından önerilen beş modifikasyon gerçekleştirilmiştir. İcfak5 faktörü İcfak2'ye, İcfak4 faktörü İcfak3'e, İcfak3 faktörü İcfak2'ye, orkul3 faktörü orkul2'ye, orkul2 faktörü ise orkul3'e bağlanarak anlamlı sonuçlar elde edilmiştir.

**Şekil 19: İç Kontrol, Örgüt Kültürü ve Kurumsallaşma Değişkenlerinin Oluşturduğu Modelin Test Edilmesi: T Değerleri**



Chi-Square=82.73, df=58, P-Value=0.01820, RMSEA=0.066

Şekil 19'da II. Model olan iç kontrol, örgüt kültürü ve kurumsallaşma değişkenlerinin oluşturduğu model test edildiğinde iç kontrol ve örgüt kültürü arasında kurulan ilişkinin istatistiki olarak anlamlı ( $t=6,12$ ,  $p<0,05$ ) olduğu, örgüt kültürü ve kurumsallaşma arasında kurulan ilişkinin de istatistiki olarak anlamlı ( $t=5,66$ ,  $p<0,05$ ) olduğu görülmüştür. Modele ilişkin Ki-kare değerinin serbestlik derecesine oranı 1,42 olarak bulunmuş ve bu değer iyi bir uyumun olduğunu işaret etmektedir. Yapısal modele ilişkin diğer uyum iyiliği indeksleri değerleri tablo 13'te görülmektedir.

**Tablo 13: Model II'nin Standart Yükleri, T Değerleri, R<sup>2</sup> Değerleri ve Uyum İndeksleri**

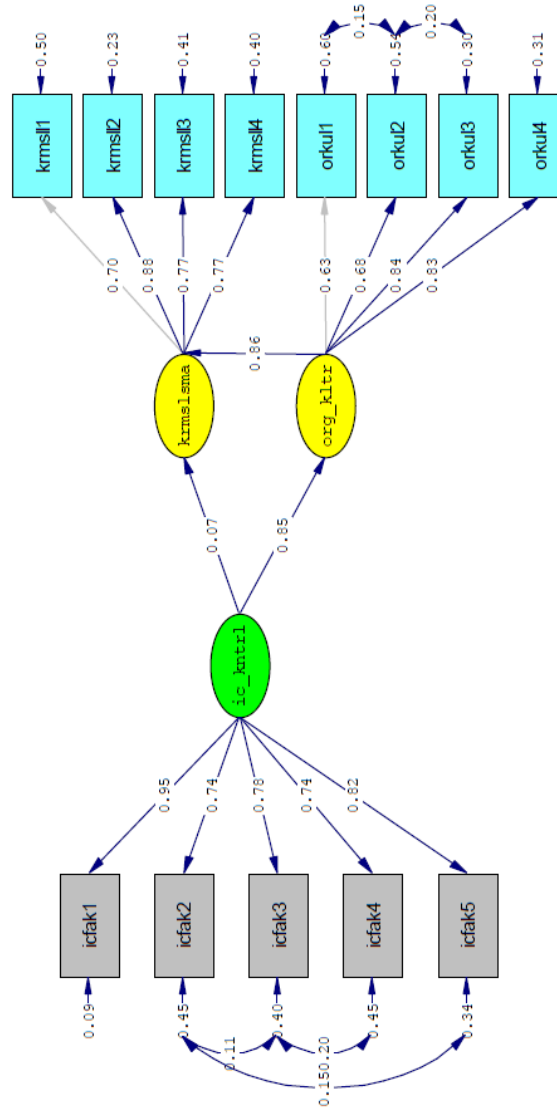
Ölçekler/Faktörler	Standart Yükler	t-değerleri	R <sup>2</sup>
<b>İÇ KONTROL ÖLÇEĞİ</b>			
Kontrol Ortamı Faktörü	0,95	12,34	0,91
Risk Değ. Faktörü	0,74	8,33	0,55
Kontrol Faal. Faktörü	0,78	8,92	0,60
Bilgi ve İlet. Faktörü	0,74	8,30	0,54
Gözetim Faktörü	0,81	9,58	0,66
<b>ÖRGÜT KÜLTÜRÜ ÖLÇEĞİ</b>			
Klan Tipi Örgüt Faktörü	0,63		0,40
Adhokrasi Tipi Örgüt Faktörü	0,68	6,66	0,46
Pazar Tipi Örgüt Faktörü	0,83	6,70	0,69
Hiyerarşi Tipi Örgüt Faktörü	0,83	6,68	0,69
<b>KURUMSALLAŞMA ÖLÇEĞİ</b>			
Formalleşme Faktörü	0,70		0,50
Profesyonelleşme Faktörü	0,88	8,03	0,77
Kültürel Güç Faktörü	0,77	7,11	0,59
Tutarlılık Faktörü	0,77	7,14	0,60
<b>İndeks</b>			
$\chi^2/df$	1,42	Uyum	
<b>GFI</b>	0,88	İyi Uyum	
<b>AGFI</b>	0,82		
<b>CFI</b>	0,99		
<b>RMSEA</b>	0,066		
<b>SRMR</b>	0,048		
<b>NNFI</b>	0,98		
<b>NFI</b>	0,96		

Yukarıdaki tabloda modele ilişkin değişkenleri R<sup>2</sup> değerleri, t değerleri ve standardize değerleri görülmektedir. Aynı zamanda uyum iyilik indeksleri de modelin iyi bir uyuma sahip olduğunu ifade etmektedir.

#### 4.4.3.4. İç kontrol ve Kurumsallaşma Değişkeni Arasındaki Yapıda Örgüt Kültürü Değişkeninin Aracılık Rolü

Aşağıdaki şekilde III. Model olan iç kontrol değişkeni ve kurumsallaşma değişkeni arasındaki yapıda örgüt kültürünün aracılık rolü test edilmiştir. Yapılan istatistiki analiz sonucunda iç kontrol ve kurumsallaşma değişkenleri arasında standardize değer 0.07, iç kontrol ve örgüt kültürü değişkenleri arasında standardize değer 0.85, örgüt kültürü ve kurumsallaşma arasındaki standardize değer ise 0.86 olduğu görülmektedir. İç kontrol ve kurumsallaşma arasındaki standardize değeri 0.5'ten küçük olduğu için anlamlı bir değere sahip değildir.

**Şekil 20: İç Kontrol ve Kurumsallaşma Değişkenleri Arasındaki Yapıda Örgüt Kültürünün Aracılık Rolünün Test Edilmesi: Standardize Değerler**



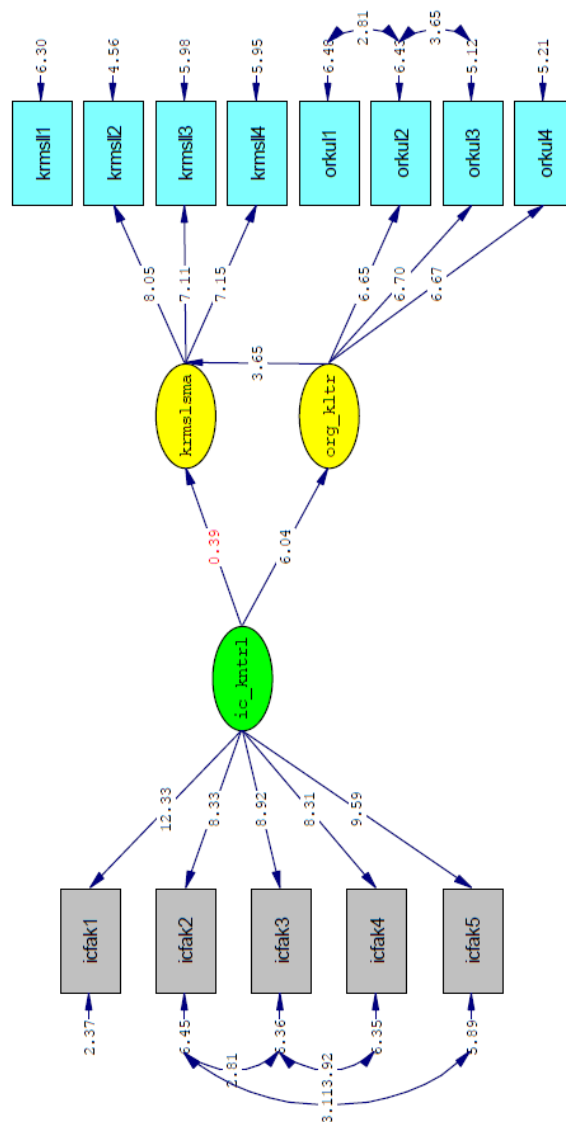
Yukarıdaki şekilde görüldüğü gibi kurulan model üzerine yapılan analiz sonucunda, kurulan modelin istatistikî olarak anlamlılık düzeyinin artması için program tarafından önerilen beş modifikasyon gerçekleştirilmiştir. İcfak5 faktörü İcfak2'ye, İcfak4 faktörü İcfak3'e, İcfak3 faktörü İcfak2'ye, orkul3 faktörü orkul2'ye, orkul2 faktörü ise orkul3'e bağlanarak anlamlı sonuçlar elde edilmiştir.

Şekil 19'da ise III. Model olan iç kontrol değişkeni örgüt kültürü ve kurumsallaşma değişkenleri arasındaki t değerleri görülmektedir. İç kontrol ve kurumsallaşma değişkenleri arasında t değerinin 0.39, iç kontrol ve örgüt kültürü

değişkenleri arasında standardize değer 6.04, örgüt kültürü ve kurumsallaşma arasındaki standardize değer ise 3.65 olduğu görülmektedir.

İç kontrol ve kurumsallaşma arasındaki t değeri anlamlılık değerinden düşük olduğu için program tarafından kırmızı renkli belirtilmiştir. Bu nedenle kurulan modelde iç kontrol ve kurumsallaşma arasındaki ilişkide örgüt kültürünün tam aracı olduğu görülmektedir.

**Şekil 21: İç Kontrol ve Kurumsallaşma Değişkenleri Arasındaki Yapıda Örgüt Kültürünün Aracılık Rolünün Test Edilmesi: T Değerleri**



Chi-Square=82.73, df=57, P-value=0.01460, RMSEA=0.068

Modele ilişkin Ki-kare değerinin serbestlik derecesine oranı 1,45 olarak bulunmuş ve bu değer iyi bir uyumun olduğunu işaret etmektedir. Yapısal modele ilişkin diğer uyum iyiliği indeksleri değerleri tablo 14’te görülmektedir.

**Tablo 14: Model III’ün Standart Yükleri, T Değerleri, R<sup>2</sup> Değerleri ve Uyum İndeksleri**

Ölçekler/Faktörler	Standart Yükler	t-değerleri	R <sup>2</sup>
<b>İÇ KONTROL ÖLÇEĞİ</b>			
Kontrol Ortamı Faktörü	0,95	12,33	0,91
Risk Değ. Faktörü	0,74	8,33	0,55
Kontrol Faal. Faktörü	0,78	8,92	0,60
Bilgi ve İlet. Faktörü	0,74	8,31	0,55
Gözetim Faktörü	0,82	9,59	0,66
<b>ÖRGÜT KÜLTÜRÜ ÖLÇEĞİ</b>			
Klan Tipi Örgüt Faktörü	0,63		0,40
Adhokrasi Tipi Örgüt Faktörü	0,68	6,65	0,46
Pazar Tipi Örgüt Faktörü	0,84	6,70	0,70
Hiyerarşi Tipi Örgüt Faktörü	0,83	6,67	0,69
<b>KURUMSALLAŞMA ÖLÇEĞİ</b>			
Formalleşme Faktörü	0,70		0,50
Profesyonelleşme Faktörü	0,88	8,05	0,77
Kültürel Güç Faktörü	0,77	7,11	0,59
Tutarlılık Faktörü	0,77	7,15	0,60
<b>İndeks Ölçüm Değeri Uyum</b>			
$\chi^2 /df$	1,45	İyi Uyum	
<b>GFI</b>	0,88		
<b>AGFI</b>	0,81		
<b>CFI</b>	0,99		
<b>RMSEA</b>	0,068		
<b>SRMR</b>	0,048		
<b>NNFI</b>	0,98		
<b>NFI</b>	0,96		

Örgüt kültürü değişkeninin aracılık rolüne ilişkin Sobel testi gerçekleştirilmiştir. Bu testin sonucunda  $Z=4.48$ ,  $p=0.00$  düzeyinde anlamlı çıktığı görülmüştür. Bu sonuç; iç kontrol ve kurumsallaşma değişkenleri arasındaki yapıya örgüt kültürünün aracılık etkisi olduğunu göstermektedir.

Yukarıdaki analiz sonuçlarına göre;

“H<sub>2</sub>: İç kontrol sisteminin örgüt kültürü üzerine etkisi vardır” hipotezi **kabul** edilmiştir.

“H<sub>3</sub>: İç kontrol ve kurumsallaşma arasındaki ilişkide örgüt kültürü aracı değişkendir” hipotezi **kabul** edilmiştir.



#### 4.4.4. Araştırmanın Değişkenleri ile Demografik Değişkenler Arasındaki İlişkiye Yönelik Hipotezlerin Bulguları

Bu bölümde, araştırmanın ana değişkenleri ile demografik değişkenleri arasındaki ilişkiye yönelik hipotezler test edilmiştir. Bu kapsamda sırasıyla iç kontrol değişkeni, örgüt kültürü değişkeni ve kurumsallaşma değişkeni ile demografik değişkenler arasındaki ilişkiyi ölçmeye yönelik anova ve t testleri sonuçları aşağıda yer almaktadır.

##### 4.4.4.1. Katılımcıların Demografik Özellikleri ile İç Kontrol, Kurumsallaşma ve Örgüt Kültürü İlişisine Yönelik Anova ve T Testi Sonuçları

Çalışma kapsamında Antalya ilinde beş yıldızlı otellerde çalışan birim şefleri, birim yöneticileri ve tepe yöneticilerin çalışma kapsamında ele alınan iç kontrol, kurumsallaşma ve örgüt kültürü ölçeklerinin çalışanların cinsiyeti, görev yeri ve öğrenim düzeyi değişkenlerine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediği belirlenmeye çalışılmıştır. Bu sebeple ilk olarak iç kontrol, örgüt kültürü ve kurumsallaşma ölçeklerinin cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen analizi sonuçları Tablo 15’te yer almaktadır.

**Tablo 15: İç Kontrol, Örgüt Kültürü ve Kurumsallaşma Ölçeklerinin Cinsiyet Değişkenine Göre Farklılığına İlişkin t-Testi Sonuçları**

Boyut	Cinsiyet	N	$\bar{x}$	ss	sd	t	p
İç Kontrol	Kadın	145	4,14	0,43	396	2,300	<b>.020</b>
	Erkek	253	4,03	0,45			
Örgüt Kültürü	Kadın	145	3,53	0,45	396	-1,348	,144
	Erkek	253	3,61	0,62			
Kurumsallaşma	Kadın	145	4,05	0,39	396	1,250	,160
	Erkek	253	3,98	0,62			

Tablo 15 incelendiğinde, iç kontrol ölçeğinin ( $t_{(396)}=2,300$ ,  $p<.05$ ) cinsiyet değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olduğu belirlenmiştir. Kadınların istatistiksel olarak erkeklerden daha yüksek puan aldığı görülmektedir. Bu sebeple;

“H<sub>4</sub>: İç kontrol sistemi, çalışanların cinsiyetlerine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.” hipotezi  ***kabul edilmiştir.***

Tablo 15'e göre, örgüt kültürü ölçeğinin ( $t_{(396)}=-1,348$ ,  $p>.05$ ) cinsiyet değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir. Erkeklerin istatistiksel olarak kadınlardan daha yüksek puan aldığı görülmektedir. Bu sebeple;

“H<sub>5</sub>: Örgüt kültürü, çalışanların cinsiyetlerine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.” hipotezi *red edilmiştir*.

Tablo 15'te görüldüğü gibi, kurumsallaşma ölçeğinin ( $t_{(396)}=-1,250$ ,  $p>.05$ ) cinsiyet değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir. Kadınların istatistiksel olarak erkeklerden daha yüksek puan aldığı görülmektedir. Bu sebeple;

“H<sub>6</sub>: Kurumsallaşma, çalışanların cinsiyetlerine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.” hipotezi *red edilmiştir*.

Çalışanların görev yerlerine göre iç kontrol ölçeği, örgüt kültürü ölçeği ve kurumsallaşma ölçeğinin anlamlı bir farklılık olup olmadığını belirlemek amacıyla gerçekleştirilen varyans analizi sonuçları Tablo 16'da gösterilmiştir.

**Tablo 16: İç Kontrol Ölçeğinin Görev Yeri Değişkenine Göre Farklılığına İlişkin ANOVA Testi Sonuçları**

Boyut	Görev yeri	N	$\bar{x}$	ss	F	p	Farklılık
<b>İç Kontrol</b>	Genel Müdür	24	4,58	0,16	23,597	<b>.000</b>	<b>2-4, 6-10</b>
	Satın Alma	21	3,67	0,39			<b>1,3,5,8,10</b>
	Muhasebe-Finans	45	4,25	0,17			<b>1-7,9,10</b>
	İKY ve Halkla İlişkiler	54	3,91	0,39			<b>1,3,5,8</b>
	Pazarlama Satış	25	4,69	0,37			<b>2-10</b>
	Önbüro	28	3,85	0,43			<b>1,3,5,8</b>
	Yiyecek ve İçecek	101	3,93	0,47			<b>1,3,5,8</b>
	Kat Hizmetleri	52	4,22	0,30			<b>1,2,4-9</b>
	Teknik ve Güvenlik	26	3,87	0,25			<b>1,3,5,8</b>
	Eğlence ve Animasyon	22	4,02	0,26			<b>1-3,5</b>
<b>Örgüt Kültürü</b>	Genel Müdür	24	4,73	0,26	16,353	<b>.000</b>	<b>1-10</b>
	Satın Alma	21	4,14	0,40			<b>1,7,9</b>
	Muhasebe-Finans	45	3,85	0,21			<b>1,5,7,9</b>
	İKY ve Halkla İlişkiler	54	3,96	0,53			<b>1,5,6,9</b>
	Pazarlama ve Satış	25	3,70	0,18			<b>1,3,8,10</b>
	Önbüro	28	4,15	0,18			<b>1,9,10</b>
	Yiyecek ve İçecek	101	3,66	0,75			<b>1,3,4,8,10</b>
	Kat Hizmetleri	52	4,22	0,40			<b>1,5,7,9</b>
	Teknik ve Güvenlik	26	3,66	0,34			<b>1-4,6,8,10</b>
	Eğlence ve Animasyon	22	4,22	0,20			<b>1,5-7,9</b>
<b>Kurumsallaşma</b>	Genel Müdür	24	4,34	0,16	13,930	<b>.000</b>	<b>3-10</b>
	Satın Alma	21	4,21	0,34			<b>3-10</b>
	Muhasebe-Finans	45	3,40	0,27			<b>1,2,4,8</b>
	İKY ve Halkla İlişkiler	54	3,65	0,32			<b>1-3,5</b>
	Pazarlama Satış	25	3,22	0,43			<b>1,2,4,8,10</b>
	Önbüro	28	3,24	0,71			<b>1,2,8</b>
	Yiyecek ve İçecek	101	3,47	0,69			<b>1,2</b>
	Kat Hizmetleri	52	3,74	0,37			<b>1-3,5,6,9</b>
	Teknik ve Güvenlik	26	3,33	0,43			<b>1,2,4,8</b>
	Eğlence ve Animasyon	22	3,67	0,32			<b>1,2,4,8,10</b>

Tablo 16 incelendiğinde; iç kontrol ölçeğinin a ( $F_{(9-388)}=23,597$ ,  $p<.05$ ), örgüt kültürü ölçeğinin ( $F_{(9-388)}=16,353$ ,  $p<.05$ ) ve kurumsallaşma ölçeğinin ( $F_{(9-388)}=13,930$ ,  $p<.05$ ) görev yeri değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olduğu belirlenmiştir. Elde edilen bu farkın hangi gruplardan kaynaklandığını belirlemek amacıyla her bir alt boyut için varyansların homojenliği test edilmiş ve Levene testi sonucunda iç kontrol, kurumsallaşma ve örgüt kültürü ölçeklerine ilişkin varyansların homojen olarak dağılmaması sebebiyle çoklu karşılaştırma için Games Howell testinden yararlanılmıştır ( $p<.05$ ). Analiz sonucuna göre; iç kontrol ölçeğinde anlamlı farklılığın genel olarak; genel müdür, muhasebe finans ve pazarlama satış departmanlarından

kaynaklandığı belirlenmiştir. Kurumsallaşma ölçeğinde anlamlı farklılık genel olarak; genel müdür ve satın alma departmanlarından kaynaklanmaktadır. Örgüt kültürü ölçeğinde ise anlamlı farklılık genel olarak; genel müdür olarak görev yapanlardan kaynaklandığı belirlenmiştir.

Bu sebeple;

“H<sub>7</sub>: İç kontrol sistemi, çalışanların görev yerlerine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.” hipotezi *kabul edilmiştir*.

“H<sub>8</sub>: Örgüt kültürü, çalışanların görev yerlerine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.” hipotezi *kabul edilmiştir*.

“H<sub>9</sub>: Kurumsallaşma, çalışanların görev yerlerine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.” hipotezi *kabul edilmiştir*.

Çalışma kapsamında ele alınan iç kontrol, örgüt kültürü ve kurumsallaşma ölçeklerinin çalışanların öğrenim düzeyi değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen varyans analizi sonuçları Tablo 17’de gösterilmiştir.

**Tablo 17: Örgüt Kültürü Ölçeğinin Öğrenim Düzeyi Değişkenine Göre Farklılığına İlişkin ANOVA Testi Sonuçları**

Boyut	Öğrenim düzeyi	N	$\bar{x}$	ss	F	p	Farklılık
İç Kontrol	İlköğretim	28	4,12	0,52	3,464	<b>.016</b>	-
	Lise	141	3,98	0,42			3
	Üniversite	220	4,12	0,45			2
	Yüksek lisans	9	4,19	0,30			-
Kurumsallaşma	İlköğretim	28	3,75	0,65	4,006	<b>.008</b>	-
	Lise	141	3,52	0,55			4
	Üniversite	220	3,59	0,55			4
	Yüksek lisans	9	4,09	0,29			2,3
Örgüt Kültürü	İlköğretim	28	3,99	0,84	0,826	,480	-
	Lise	141	3,96	0,66			
	Üniversite	220	4,02	0,42			
	Yüksek lisans	9	4,21	0,40			

Tablo 17 incelendiğinde iç kontrol ( $F_{(3-394)}=3,464$ ,  $p<.05$ ), ve kurumsallaşma ( $F_{(3-394)}=4,006$ ,  $p<.05$ ), ölçekleri ile çalışanların öğrenim düzeyine göre anlamlı bir farklılık gözlenirken, örgüt kültürü ölçeği ile öğrenim düzeyi arasında anlamlı bir farklılık olmadığı belirlenmiştir ( $p>.05$ ). İç kontrol ve kurumsallaşma ölçeklerinde istatistiksel olarak anlamlı bulunan bu farkın hangi gruplardan kaynaklandığını

belirlemek amacıyla önce varyansların homojenliği test edilmiş ve Levene testi sonucunda iç kontrol leği ve kurumsallaşma leğinden elde edilen puanlara ilişkin varyans dağılımlarının homojen olması sebebiyle Hochberg testinden yararlanılmıştır ( $p>.05$ ). Analiz sonucunda grup içindeki farklılığın lise ve niversite mezunu çalışanlar arasındaki farklılıktan kaynaklandığı belirlenmiştir. Elde edilen sonuçlar bir bütün olarak değerlendirildiğinde çalışanların öğrenim düzeyi arttıka örgüt kültürü ve kurumsallaşma ölçeklerinden elde edilen puanların da artacağı ancak lise mezunu çalışanlarda iç kontrol ve örgüt kültürünün tekrardan azalacağı görülmektedir. Bu sebeple;

“H<sub>10</sub>: İç kontrol sistemi, çalışanların öğrenim düzeyine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir” hipotezi ***kabul edilmiştir.***

“H<sub>11</sub>: Kurumsallaşma, alışanların öğrenim düzeyine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir” hipotezi ***kabul edilmiştir.***

“H<sub>12</sub>: Örgüt kültürü, çalışanların öğrenim düzeyine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir” hipotezi ***red edilmiştir.***

## SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu tez çalışmasında otel işletmelerinde çalışan yönetici ve şeflerin iç kontrol sistemi algılarının örgüt kültürü ve kurumsallaşmaya etkisini incelemek amacıyla gerçekleştirilmiştir. Gerek ulusal gerekse uluslararası alan yazında bu üç değişkenin bir arada yer aldığı bir modeli içeren çalışmaya rastlanmamıştır. Ancak iç kontrolün işletmelerde gerçekleşen çeşitli değişkenler üzerine etkisini ölçen sınırlı sayıda çalışmaya rastlanmıştır. Mihaela ve Lulian (2012)'a göre iç kontroller, yönetimin başarılı bir süreç geçirmesi için gerekli olan kural ve düzenlemeleri belirleme çabalarıdır. Stoner (1989:141) örgüt kültürünü; örgüte üye bireylerin davranış biçimlerini oluşturan ve onları bu davranışları gerçekleştirmeye yönelten inanç, değer ve alışkanlıklar bütünü olarak yorumlamıştır. Örgüt kültürü ile ilgili çalışmalar örgütsel alanda 1970'li yıllarda araştırma konusu haline gelmiştir (Domnişoru vd., 2017:628). Ouchi (1980) çalışmasında klan tipi kontrol biçiminden bahsetmektedir (Domnişoru vd., 2017:628). Schwartz ve Davis (1981) de örgüt kültürünün örgüt içerisindeki davranışları şekillendirdiğinden bahsetmiştir. Aynı zamanda iç kontrollerin de örgütün kültürleri ile şekillendiğini ifade etmiştir.

İşletmeler küresel boyutta finansal anlamda çeşitli olumsuzluklarla karşı karşıya kalarak daha iyi bir yönetim anlayışı arayışına girmiştir. Bu yönetim isteğiyle birlikte gün geçtikçe önem kazanan iç kontrol sistemi, üst düzey yöneticilerin sorumluluk alanı içerisinde yer almıştır. Bu bağlamda iç kontrol sistemi ile ilgili dünyada birçok çalışma ve model gerçekleştirilmiştir. Bu modeller arasında en sık kullanılan COSO iç kontrol sistemi modelidir. Bu nedenle araştırma kapsamında COSO iç kontrol sistemi ölçeği kullanılmıştır.

İç kontrol ile ilgili yapılan literatür çalışmaları incelendiğinde, iç kontrolün örgüt kültürü ve kurumsallaşmaya olan etkisini modelleyen bir çalışmaya rastlanmamıştır. Çalışmanın bu boşluğu doldurması amaçlanmıştır. Çalışmada; emek yoğun bir sektör olması sebebiyle, hata ve hilelerin oranının yüksek olduğu otel işletmelerini konu almıştır. Otel işletmelerinde işgören sayısı çoktur ve çeşitli gelir kaynakları mevcuttur. Bu durum kontrol edilebilirliği daha zor bir hale getirmektedir.

Çalışma kapsamında Antalya'da bulunan beş yıldızlı otellerde yönetici ve şef konumundaki çalışanlarına anket çalışması uygulanmıştır. Toplanan 398 veri iç

kontrolün örgüt kültürü ve kurumsallaşma durumunu etkileme durumunun tespit edilebilmesi için analize alınmıştır. Öncelikle çalışmanın modeline ilişkin hipotezleri içeren analizler yapısal eşitlik modeli kurularak gerçekleştirilmiştir. Daha sonra demografik verilerle çalışmada kullanılan iç kontrol ölçeği, kurumsallaşma ölçeği ve örgüt kültürü ölçeği alt boyutları ile ilişkileri test etmek amacıyla gerçekleştirilen t-testi ve anova testleri sonuçları ortaya konmuştur. Son olarak anket çalışmasının demografik sorularına ilişkin frekans analizleri gerçekleştirilmiştir.

Çalışmanın bağımsız değişkeni çok boyutlu olduğu için çalışmada Yapısal Eşitlik Modellemesi (YEM) yöntemi kullanılarak modelleme oluşturulmuştur. Çalışmada kullanılan anketler daha önceden geçerlilik ve güvenilirlik çalışması gerçekleştirilmiş olan anket çalışmaları olduğu için bir istatistik programı aracılığıyla verilere DFA (doğrulayıcı faktör analizi) uygulanmış ve boyutların güvenilirlik düzeyleri ölçülmüştür. İç kontrol ölçeği boyutlarından kontrol ortamı boyutunun 7. 8. ve 10. maddeleri, kontrol faaliyetleri boyutunun 2. maddesi modelden çıkarılmıştır. Çalışma kapsamında ikinci ölçek olan örgüt kültürü ölçeğine ilişkin doğrulayıcı faktör analizi gerçekleştirilmiştir. Bu nedenle faktör yükü düşük olan maddeler analizin dışına çıkarılarak yeniden ölçüm gerçekleştirilmiştir. Klan örgüt faktörünün 1. ve 6. maddeleri, Pazar örgüt faktörünün 2. maddesi ve hiyerarşi örgüt faktörünün 1. maddesi modelden çıkarılarak yeniden analiz gerçekleştirilmiştir. Çalışmada kullanılan üçüncü ölçek olan kurumsallaşma ölçeğine ilişkin doğrulayıcı faktör analizi gerçekleştirilmiştir. Boyutlara ilişkin faktör yüklerinin 0,61-0,85 aralığında olduğu görülmektedir.

Ölçüm modelinin geçerliliği incelenirken değişkenlerin faktör yüklerinin yanı sıra, açıklanan varyansları ile örtük değişkenlerin gözlenen değişkenlerle anlamlı bir şekilde yordanıp yordanamayacağını tespit edilebilmesi için t değerleri incelenmiştir. Tüm değişkenlerin t değerlerinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmüştür. Modele ilişkin Ki-kare değerinin serbestlik derecesine oranı 1,35 olarak bulunmuş ve bu değer iyi bir uyumun olduğunu işaret etmektedir. Kurulan model üzerine yapılan analiz sonucunda, kurulan modelin istatistiki olarak anlamlılık düzeyinin artması için program tarafından önerilen beş modifikasyon gerçekleştirilmiştir.

Birinci Model olan iç kontrol, örgüt kültürü ve kurumsallaşma değişkenlerinin oluşturduğu model test edildiğinde iç kontrol ve örgüt kültürü arasında kurulan ilişkinin

istatistiki olarak anlamlı olduğu, örgüt kültürü ve kurumsallaşma arasında kurulan ilişkinin de istatistiki olarak anlamlı olduğu görülmüştür. Modele ilişkin Ki-kare değerinin serbestlik derecesine oranı 1,42 olarak bulunmuş ve bu değeri iyi bir uyumun olduğunu işaret etmektedir.

Üçüncü modelde iç kontrol değışkeni ve kurumsallaşma değışkeni arasındaki yapıda örgüt kültürünün aracılık rolü test edilmiştir. Yapılan istatistiki analiz sonucunda anlamlı sonuçlar elde edilmiştir. İç kontrol ve kurumsallaşma arasındaki t değeri anlamlılık değeri düşük olduğu için program tarafından kırmızı renkli belirtilmiştir. Bu nedenle kurulan modelde iç kontrol ve kurumsallaşma arasındaki ilişkide örgüt kültürünün tam aracı olduğu görülmektedir. Örgüt kültürü değışkeninin aracılık rolüne ilişkin Sobel testi gerçekleştirilmiştir. Bu testin sonucunda da modelin anlamlı çıktığı görülmüştür. Bu sonuç; iç kontrol ve kurumsallaşma değışkenleri arasındaki yapıya örgüt kültürünün aracılık etkisi olduğunu göstermektedir.

Daha sonra çalışma kapsamında araştırmanın ana değışkenleri ile demografik değışkenleri arasındaki ilişkiye yönelik hipotezler test edilmiştir. Bu kapsamda sırasıyla iç kontrol değışkeni, örgüt kültürü değışkeni ve kurumsallaşma değışkeni ile demografik değışkenler arasındaki ilişkiyi ölçmeye yönelik anova ve t testleri gerçekleştirilmiştir. Çalışma kapsamında Antalya ilinde beş yıldızlı otellerde çalışan birim şefleri, birim yöneticileri ve tepe yöneticilerin çalışma kapsamında ele alınan iç kontrol, kurumsallaşma ve örgüt kültürü ölçeklerinin çalışanların cinsiyeti, görev yeri ve öğrenim düzeyi değışkenlerine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğı belirlenmeye çalışılmıştır. Bu sebeple ilk olarak iç kontrol, örgüt kültürü ve kurumsallaşma ölçeklerinin cinsiyet değışkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen analizi sonucunda; iç kontrol ölçeğinin değışkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olduğu belirlenmiştir. Kadınların istatistiksel olarak erkeklerden daha yüksek puan aldığı görülmektedir. Örgüt kültürünün ve kurumsallaşmanın ise cinsiyet değışkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılığının olmadığı tespit edilmiştir. Çalışanların görev yerlerine göre iç kontrol ölçeğı, örgüt kültürü ölçeğı ve kurumsallaşma ölçeğinin anlamlı bir farklılık olup olmadığını belirlemek amacıyla gerçekleştirilen varyans analizi gerçekleştirilmiştir. Bu analiz sonucunda iç kontrolün, örgüt kültürünün ve kurumsallaşmanın çalışanların görev yerlerine göre anlamlı farklılık gösterdiği tespit



edilmiştir. Son olarak çalışanların öğrenim düzeylerine göre iç kontrol, örgüt kültürü ve kurumsallaşmanın anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen varyans analizi sonucunda iç kontrol ve kurumsallaşmanın anlamlı bir farklılık gösterdiği, örgüt kültürünün ise anlamlı bir farklılık göstermediği belirlenmiştir.

Ankete katılanların demografik durumlarına ilişkin frekans değerleri alındığında %64'ünün erkek katılımcılardan, %36'sının ise kadın katılımcılardan oluştuğu görülmüştür. Katılımcıların büyük bir çoğunluğu 31-40 yaş aralığında, daha sonra 41-50 yaş aralığında, 21-30 yaş aralığında ve 51-60 yaş aralığında olduğu görülmüştür. Anket çalışmasına 20 yaş altı ve 61 yaş üzeri katılımcının dahil olmadığı görülmektedir. Katılımcıların medeni durumları incelendiğinde; büyük çoğunluğunun evli olduğu belirlenmiştir. Eğitim durumları açısından katılımcıların büyük bir çoğunluğu lisans mezunu olduklarını belirtmiştir. Katılımcıların departman olarak dağılımları değerlendirildiğinde en fazla katılımcının yiyecek içecek departmanında görev yaptığı görülmüştür. Ankete katılanların buldukları otelde çalışma süreleri değerlendirildiğinde sırasıyla; 1-3 yıldır, 4-6 yıldır, bir yıldan az, 7-9 yıldır 10 yıldan fazla süre ile görev yapmakta olduklarını belirtmiştir. Ankete katılanların büyük bir çoğunluğu yerli zincir otelde, geri kalanı ise yerli bağımsız otelde, yabancı zincir otelde ve yabancı bağımsız otelde görev yaptıklarını belirtmiştir. Ankete katılanların %73,6'sı otellerinin tüm yıl faaliyette olduğunu belirtirken %26,4'ü ise sezonluk olduklarını ifade etmiştir.

İç kontrolün örgüt kültürünü etkilemesi yapılan diğer çalışmaları doğrular niteliktedir (Ertuğrul 2012; Pfister 2009; Wright 2009)

Bu sonuçlar göz önüne alındığında; işletmelerin istikrarlı bir yönetim süreci geçirebilmesi için güvenli bir konuma gelmesi gerekmektedir. İç kontrol işletmelerde gerçekleşen finansal süreçler için oldukça büyük önem taşımaktadır. Bu bakımdan işletmelerin muhasebe ve finans birimlerinin belirli periyotlarla iç kontrolünün gerçekleştirilerek sistemsel hale getirilmesi gerekmektedir.

Kurumsallaşma, işletmelerin bu konuma gelmelerinde önemli bir etkidir. Araştırma sonucu göstermektedir ki; işletmelerdeki iç kontrol sistemi hem örgüt kültürünü hem de kurumsallaşma algısını etkilemektedir. İç kontrol işletmelerin

kurumsallaşmasına sistemsel olarak katkı sağlamaktadır. Çalışmada ortaya çıkan sonuçlardan bir diğeri ise; örgüt kültürünün iç kontrol ve kurumsallaşma ilişkisinde aracı rol oynamasıdır. Bu durumda işletmelerde kurulacak doğru bir iç kontrol yapısı işletmeler için temel yapı olan örgüt kültürünü, örgüt kültürü de kurumsallaşma yapısını oluşturmaya katkıda bulunacaktır. Bu nedenle işletme yöneticilerinin etkin bir iç kontrol yapısı oluşturması gerekmektedir.

Çalışma kapsamında iç kontrol, kurumsallaşma ve örgüt kültürü arasındaki ilişki modellenmiştir. Bundan sonraki çalışmalarda iç kontrolü etkileyen unsurlar, iç kontrolün etkilediği başka değişkenler ele alınarak farklı modeller aracılığı ile bu ilişki yorumlanabilir. Otel işletmelerinin emek yoğun olması, diğer sektörlerle nazaran iç kontrol sistemini daha gerekli kılmaktadır. Bu nedenle otel yöneticilerinin etkin bir iç kontrol sistemini oluştururken daha titiz ve sistemli olması gerekmektedir. Bu bakımdan iç kontrolün örgüt kültürüne ve kurumsallaşmaya giden yolda oldukça büyük bir etkisinin varlığı göz önünde bulundurulmalıdır.

Yapılan bu çalışmanın, oluşturulan model açısından literatürde henüz çalışılmamış bir boşluğu doldurması beklenmektedir. Daha sonraki çalışmalara da bu açıdan ışık tutacaktır.

## KAYNAKÇA

- Acar, D. ve Akçakanat, Ö. (2012). Devlet Üniversitelerinin Muhasebe Birimlerinin İç Kontrol Sistemine İlişkin Algı Düzeyleri ile Mevcut Uygulamaların Karşılaştırılması. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Sayı: 28, 1- 17.
- Acuner, T. (2000). *Değişim Sürecinde Organizasyonel Süreklilik*, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 2(2).
- Acuner, A. Ş. (2010), Örgüt Kültürünü Oluşturan Unsurların Çalışanlar Üzerindeki Motivasyonel Etkileri, *Milli Prodüktive Merkezi Yayınları*, No: 713, Ankara, Türkiye.
- Adler, P. & Borys, B. (1996). Two types of bureaucracy: enabling and coercive, *Administrative Science Quarterly*, 41(1), 61–89.
- Akat, İ. & Atılgan, T. (1992). Sanayi işletmelerinde kurumlaşma ve şirket kültürü. *TOBB Yayınları Ekonomik ve Sosyal Sorunlar Çözüm Önerileri Dizisi*, 4, 17-58.
- Akçay, A. (2009). Kamuda Stratejik Plan Amaçlarının Gerçekleştirilmesine Yönelik Değerlendirme ve Denetim Modeli, *TUBAV Bilim Dergisi*, 2(1), 82-98).
- Aksoy, T. (2005). Ulusal ve Uluslararası Düzenlemeler Bağlamında İç Kontrol ve İç Kontrol Gerekliliği: Analitik Bir İnceleme. *Mali Çözüm Dergisi*, (72), 138-164.
- Aksoy T. (2006). Kurumsal Yönetim Bağlamında Sarbanes-Oxley Yasası'nın Bağımsız Denetim Firmalarına Yönelik Getirdiği Temel Düzenlemeler, *ASMMMO, Bülten*.
- Aksoy, T. (2007). Basel II ve İç Kontrol, Ankara SMMM Odası, Ankara.
- Aksoy, M. (2008). Kamuda İç Kontrol ve İç Denetim, Ankara: *Muhasebat Kontrolleri Derneği Yayını*.
- Akın, G. (2014). İstanbul'daki 4-5 Yıldızlı Otel Personelinin Kurumsallaşma Algısının Öznel İyi Oluş ve Öz Uyum Düzeylerine Etkisi, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Çanakkale.

- Akışık, O. (2005). İç Kontrol Sistemi ve Bağımsız Denetim İçindeki Yeri, Muhasebe ve Denetime Bakış Dergisi, 4(14).
- Akyel, R. (2010). Yönetim ve Ekonomi, Türkiye'de İç Kontrol Kavramı, Unsurları ve Etkinliğinin Değerlendirilmesi, Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, 17(1), 83-97.
- Akyol, C. (2010). Turizm Sektöründe Faaliyet Gösteren Aile İşletmelerinde Yaşanan Kurumsallaşma Sorunları; İstanbul'da Bir Araştırma. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi* Sakarya: Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Aldhizer III, G. R., Cashell, J. D. & Saylor, J. D. (2003). Ten months later: Internal audit directors assess the impact of the Sarbanes-Oxley Act. *Internal Auditing*, 18(3), 3-3.
- Aldridge C. & Colbert, J. L. (1994). Management's Report on Internal Control, and the Accountant's Response, *Managerial Auditing Journal*, 9(7), 21-28.
- ALİKADİROĞULLARI, A. (2012). İç Kontrol, Maliye Bakanlığı Strateji Geliştirme Başkanlığı.
- Alptürk, E. (2008). Finans, Muhasebe ve Vergi Boyutlarında İç Denetim Rehberi, Maliye ve Hukuk Yayınları, Ankara
- Anderson, J. C. & Gerbing, D. W. (1988). Structural equation modeling in practice: A review and recommended two-step approach. *Psychological bulletin*, 103(3), 411.
- Andersen, C. V. & Lueg, R. (2016), Does culture matter? – A systematic literature review on how culture interacts with management control systems, available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=2890880>.
- Anıl, D. (2006). Kontrol Öz Değerlendirme ve İşletmenin İç Kontrol Yapısının Tespitine Yönelik Bir Araştırma, *Doktora Tezi*, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, İstanbul.
- Apaydın F. (2007). Örgütlerde Kurumsallaşma ve Adaptif Yeteneklerin Pazarlama Eylemlerine ve Örgütsel Performansa Etkileri, Gebze İleri Teknoloji Enstitüsü SBE, Doktora Tezi, Gebze.

- Apaydın, F. (2008). Kurumsallaşmanın Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin Performansına Etkileri", Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt 4, Sayı 7, s.121-145.
- Aracı Kurumlarda Uygulanacak İç Denetim Sistemine İlişkin Esaslar Hakkında Tebliğ, Sermaye Piyasası Kurulu, 14 Temmuz 2003 Tarihli ve 25168 Sayılı Resmi Gazete.
- Arcagök, M. S. (2005). "Yeni Mali Yönetim ve Kontrol Sisteminde Harcama Öncesi Kontrol", Maliye Bakanlığı
- Arens, A. & Loebbecke, J. (1994). Auditing An Integrated Approach, Sixth Edition, New Jersey: Prentice-Hall. Inc.
- Arens, A., Randal, A., Elder, J. & Beasley, M. S. (2006). Auditing and Assurance Services, Eleventy Edition, Prentice Hall, New Jersey.
- Arıkan, M. (2017). Kamuda Yolsuzlukların Önlenmesinde İç Kontrolün Rolü ve Önemi, *Yüksek Lisans Tezi*, İnönü Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Maliye Anabilim Dalı, Malatya.
- Arlı, D. (2011). Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının Örgüt Kültürü Algıları ve Örgütsel Güven Düzeyleri Açısından İncelenmesi. Doktora tezi, *Ege Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü*, İzmir.
- Armstrong, M. (1990). Management Processes and Functions, Institute of Personnel Management, London.
- Arrow, K. J. (1964). Control in large organizations. *Management Science*, 10(3), 397-408.
- Ataman, G. (2009). İşletme yönetimi, temel kavramlar ve yeniyaklaşımlar, Türkmen Kitabevi, İstanbul.
- Atmaca, M. (2012). Muhasebe Skandallarının Önlenmesinde İç Kontrol Sisteminin Etkinleştirilmesi. Afyon Kocatepe Üniversitesi İİBF Dergisi, C.XIV, S:I, (ss. 191-205.)

- Austin, M. J. & Claassen, J. (2008). Impact of Organizational Change on Organizational Culture: Implications for Introducing Evidence-Based Practice, *Journal of EvidenceBased Social Work*, Vol. 5, No. 1(2), p. 321-329.
- Ay, A. D. (2014). Ulusal Kültür, Örgüt Kültürü, Örgütsel Politika Algısı ve Sendika Üyesi Olma Eğilimi İlişkisi. *Yayınlanmamış Doktora Tezi*, Balıkesir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.
- Aydoğan, Z. F. (2004). Örgüt Kültürü ve İklimi, *Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, (2), s.203-215.
- AYLAN, S. ve KOÇ, H. (2018). Otel İşletmesi İşgörenlerinin Kurumsallaşma Algılarının Belirlenmesi ve İşletme Özelliklerine Göre Farklılaşmasının Analizi (Determining the Institutionalization. *Journal of Tourism and Gastronomy Studies*, 733, 753.
- Azaltun, M. (1999). Otel İşletmelerinde İç Kontrol, T.C. Anadolu Üniversitesi Yayınları, Yayın No:1075, Eskişehir.
- Bakan, İ., Büyükbeşe, T. ve Bedestenci, H. Ç. (2004). Örgüt Sırlarının Çözümünde Örgüt Kültürü Teorik ve Ampirik Yaklaşım, *Aktüel Yayınları*, İstanbul.
- Baligh, H. H. (1994). Components of Culture: Nature, Interconnections, and Relevance to The Decisions on The Organization Structure. *Management Science*, 40(1), 14-27.
- Baran, Y. (2001). Yönetmel Açısından Kurumsallaşma Düzeyi ile Örgüt Kültürü Arasındaki İlişkiyi Ele Alan Bir Araştırma, *Doktora Tezi*, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Bayer, B. (2003). *Kurumsallaşma Yönelimli Entelektüel Sermayenin Etkinleştirilmesinde Liderin Stratejik Rolü*. Doktora Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
- BAYRAM. N. (2010). Yapısal EĞitlik Modellemesine Giriş: Amos Uygulamaları. Bursa: Ezgi Kitabevi.

- Baytok, A. (2006). Hizmet İşletmelerinde Örgüt Kültürünün Oluşturulmasında Liderin Rolü, Doktora Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyon.
- Beckhard, R. (1969), *Organization development: Strategies and models*, Reading Mas: Addison Wesley.
- Bekci, İ. ve Köse, (2017). A. G. E. İç Kontrol-Entegre Çerçevesi: Coso 1992-Coso 2013 Karşılaştırılması. *1. Lisansüstü İşletme Öğrencileri Sempozyumu Bildiriler Kitabı*, 13.
- Bentler, P. M. & Chou, C. P. (1987). Practical issues in structural modeling. *Sociological Methods & Research*, 16(1), 78-117.
- Berberoğlu, G. (1991). Karşılaştırmalı Yönetim-Kültürel Özelliklerin Yönetime Etkisi. *Anadolu Üniversitesi Yayınları*, Eskişehir.
- Berberoğlu, Tonus, G., Z. ve Besler, S. (1998), Örgüt Kültürü: Anadolu Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Örgüt Kültürü Araştırması, *Anadolu Üniversitesi İ.İ.B.F Dergisi*, 14(1-2), 29-52.
- Bilgin, Y. (2018). Otel İşletmelerinde Hangi Örgüt Kültürü Pazar Yönlülüğü Daha Fazla Destekliyor? *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 16(3), 139-161.
- Bilir-Güler, S. (2005). Örgüt Kültürü İçinde Cinsiyet Ayrımcılığı ve Kadınların İşyerinde Karşılaştıkları Mesleki Baskılar: Trakya Bölgesi İmalat Sektöründe Kadın Çalışanlar Üzerine Bir Araştırma. *Yayınlanmamış Doktora tezi, Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.*
- Bozkurt, N. (2006). Muhasebe Denetimi, Alfa Basım Yayım, 4. Baskı, İstanbul.
- Bozoğlan, İ. T. (2010). Örgüt Kültürünün Performans Kriterlerine Etkisi ve TESCO KİPA Uygulaması, *Yüksek Lisans Tezi*, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Uluslararası İşletmecilik Programı, İzmir.
- Brune, C. (2004). Embracing Internal Controls, *Internal Auditor*, 61(3).
- BÜLBÜL, M. Kamu İç Kontrol Sistemi ve Kamu İç Kontrol Standartlarına Uyum, Ankara, 2009.

- BÜMKO, (2006). Üst Yöneticiler İçin İç Kontrol ve İç Denetim El Kitabı, Ankara.
- Cameron, K. S. & Quinn, R. E. (2011), *Diagnosing and Changing Organizational Culture*, San Fransisco: Revised Edition.
- Can, H., Aşan, Ö. & Aydın, M. E. (2006), Örgütsel Davranış, *Arıkan Basım Yayım Dağıtım*.
- Can, E. N. (2014). Hastane İşletmeciliğinde İç Kontrol Sisteminin Etkinliği, *Doktora Tezi*, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, İstanbul.
- Candan, E. (2006). Eski ve Yeni Kamu Mali Yönetim Sisteminin Mukayeseli Olarak Değerlendirilmesi ve 5018 Sayılı Kanun İle Öngörülen Esaslar ve Getirilen Yenilikler I. Vergi Dünyası, (295), 188-199.
- Carataş, M. A., Spătariu, E. C. și Trandafir, R.A. (2013), Internal audit, internal control and organizational culture – active ingredients in conquering the crisis, *Ovidius University Annals, Economic Sciences Series*, vol. 13, no. 2, pp. 553-557.
- Carroll, A. B. (1999). “Corporate Social Responsibility-Evolution of a Definitional Construct”, *Business & Society*, 38 (3), p. 268–295.
- Cartwright, S. & Cooper, L. C. (1993). The Role of Culture Compatibility in Successful Organization Marriage, *Academy of Management Executive*, 7(2).
- Champlain, J. J. (2003). *Auditing Information Systems*, 2nd ed. New Jersey: John Wiley & Sons, Ltd.
- Cho, I. vd. (2013). The Relationship Between Organisational Culture and Service Quality Through Organisational Learning Framework, *Total Quality Management & Business Excellence*, Vol. 24, No. 7(8), p. 753-768.
- COBİT, 4.1 Framework Control Objectives Management Guidelines Maturity Models [www.isaca.org](http://www.isaca.org), Erişim tarihi 13.04.2018
- Cevher, E. (2014). Kurumsallaşma Küçük İşletmeler İçin Bir Çözüm Müdür Yoksa Yok Olma Nedeni Midir? *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 7(32), ss. 583-593.



- Ceyhan, İ. F. (2010). İç Denetim ve Kurumsallaşma. *Kırıkkale Üniversitesi Yüksek Lisans Tezi*.
- Çalışkan, M. (2006). Örgüt Kültürünün Personel Güçlendirmeye Etkisi. Marmara Üniversitesi, *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, İstanbul.
- Çakıcı, A. ve Özer, B. Ş. (2007). "Mersin'de Faaliyet Gösteren Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin Kurumsallaşma Göstergeleri Açısından İncelenmesi, *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 10(18), 87-110.
- Çakır, M. & Örucü, E. (1999). Üretim İşletmelerinde Örgüt Kültürünün Tespitine Yönelik Bir Araştırma. *Atatürk Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 13(1), 19-44.
- Çelen, E. (2017). Perakende Gıda Zincirlerinde İç Kontrol Sistemi, Etkinliği ve Bir Uygulama, *Doktora Tezi*, Okan Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, İstanbul.
- Çelik, V. (2002). Okul Kültürü ve Yönetimi, *Pegem A Yayıncılık*, Ankara
- Çelik, M. (2007). Örgüt Kültürü ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı-Bir Uygulama. *Yayımlanmamış Doktora Tezi*, Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Çelikkaya, H. (1998). Fonksiyonel eğitim sosyolojisi. *Alfa Basım Yayın*.
- Çetin, Ö. M. (2004). Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık, Ankara.
- Çetin, A. & Topaloğlu, C. (2018). Otel İşletmelerinde Cameron-Quinn Örgüt Kültürü Tiplerinin Yenilikçiliğe Etkisi (*The Journal of Tourism and Gastronomy Studies*, 6(2), 476-492.
- Çiçek, B. (2004). İşletmelerde İç Kontrol ve İç Denetim: Türkiye'deki Beş Yıldızlı Otelere Yönelik Bir Araştırma, Yüksek Lisans Tezi, Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Kayseri.
- Çokluk, Ö., Şekercioğlu, G. & Büyüköztürk, Ş. (2014). Sosyal bilimler için çok değişkenli istatistik: SPSS ve LISREL uygulamaları. Ankara: Pegem Akademi.
- Dabbağoğlu, K. (2009). İç Kontrol Sistemi, *Journal of Qafqaz University*, (26), 109-115.
- Daft, R. (1991). Organization Theory and Design, Prentice Hall., New Jersey.

- Dalgar, H. (2012). İşletmelerin Muhasebe Departmanlarında Hata ve Hileleri Önlemeye Yönelik İç Kontrol Sisteminin Oluşturulması: Bir Vaka Çalışması. *MÖDAV*, Vol.14, Issue.3, (ss. 129-155)
- Dauten, Jr, P. M., Gammill, H. L. & Robinson, S. C. (1958). Our concepts of controlling need re-thinking. *Academy of Management Journal*, 1(3), 41-55.
- Davran H. (2005). *İşletmelerin Sosyal Sorumluluğu ve Perakende Sektöründe Bir Uygulama*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Delice, V. (2008). 5018 Sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanununda Öngörülen İç Kontrol Sistemi ve Örnek Bir Uygulama, *Yüksek Lisans Tezi*, Dokuz Eylül Üniversitesi
- Demir, C. & Öztürk, U. C. (2011). Örgüt Kültürünün Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi ve Bir Uygulama, *Dokuz Eylül Üniversitesi İİBF Dergisi*, 26(1), 17-41.
- Demir, V. (1999). İç Kontrol Yapısı ve SAS 55 ile SAS 78'in Karşılaştırılması, *Muhasebe Finansman Dergisi*, 8(11), 89- 105.
- Denison, D. R. & Mishra, A. K. (1995). Toward a Theory of Organizational Culture and Effectiveness. *Organization Science*, 6(2), s. 204-223.
- Denison, D., Hooijberg, R., Lane, N. & Lief, C. (2012). *Leading culture change in global organizations: Aligning culture and strategy* (Vol. 394). John Wiley & Sons.
- Denison, D. R., Haaland, S. & Goelzer, P. (2004). Corporate culture and organizational effectiveness: Is asia different from the rest of the world? *Organizational Dynamics*, 33(1), 98-109.
- Deshpandé, R., Farley, J. U. & Webster Jr, F. E. (1993). Corporate culture, customer orientation, and innovativeness in Japanese firms: a quadrad analysis. *Journal of marketing*, 57(1), 23-37.
- Diker, O. (2014). Algılanan liderlik tarzları, örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık ilişkisinin turizm endüstrisinde incelenmesi. Doktora tezi, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, Eskişehir.

- Dinçer, Ö. ve Fidan, Y. (1996), *İşletme Yönetimi*, Beta, İstanbul.
- Di Pietro, L.-Di Virgilio, F. (2013), The Role of Organizational Culture on Informel Conflict Management, *International Journal of Public Administration*, Vol. 36, No. 13, p. 910- 921.
- DOMNIŞORU, S., OGARCĂ, R. & Dragomir, I. (2017). Organizational culture and internal control, *Audit Financiar*, 4(148), 628-643.
- Drucker, P. F. (1996). *Gelecek için yönetim*. (4.b.), (Üçcan F. Çev.), İstanbul: Türkiye İşBankası.
- Duygulu, E. (1998). Kurumsallaşma Olgusu: Analitik Bir Yaklaşım, Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Doğan, B. (2007). Örgüt Kültürü, *Beta Yayınları*, İstanbul.
- Doğan, S. (1997). İnsan Kaynakları Potansiyelini Arttırmada İşletmeleri Etkinliğe Götüren Yol: Örgüt Kültürü, *Amme İdaresi Dergisi*, 30(4).
- Doyrangöl, N. C. (2002). İşletme Çevresindeki Olumsuz Gelişmeler Karşısında İç Denetimin Yeri ve Önemi, *Mali Çözüm*, (60).
- DiMaggio, P. J., Powel, W. P. (1992). “The New Institutionalism in Organizational Analysis”, *Academy of Management Review*.
- Ehtesham, U. M., Muhammad, T. M. Muhammad, S. A. (2011). Relationship Between Organizational Culture and Performance Management Practices: A Case of University in Pakistan, *Journal of Competitiveness*, No. 4, p. 78-86.
- Eliuz, A. 2007. Kurumsal Yönetim Çerçevesinde Etkin Bir İç Denetim İçin Denetim Komitesinin Rolü ve İMKB-100 Şirketleri Üzerine Bir Araştırma, T. C. Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.
- Erdem, F. (1996). İşletme Kültürü. *Friedrich Naumann Vakfı ve Akdeniz Üniversitesi Yayınları*, Antalya.
- Erdem, R. “Örgüt Kültürü Tipleri ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Elazığ İl Merkezindeki Hastaneler Üzerinde Bir Çalışma”, *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, 2(2), (2007), 63-79.

- Erдем, R., Adıgüzel, O. ve Kaya, A. (2010). Akademik Personelin Kurumlarına İlişkin Algıladıkları ve Tercih Ettikleri Örgüt Kültürü Tipleri, *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (36).
- Erdoğan, M. (2006). Denetim Kavramsal ve Teknolojik Yapı. 3. Baskı. Ankara: Maliye ve Hukuk Yayınları.
- Erdurmazlı, E. (2014). Bilgi (Enformasyon) Teknolojileri ile Örgüt Kültürü Etkileşimi: Bir Araştırma. *Yayınlanmamış Doktora Tezi*, İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Doktora Programı.
- Eren, E. (2001). Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi. İstanbul: Beta yayınları, 6.Baskı.
- Erşahan, B. (2008). Kobilerden Holdingleşmeye Geçiş Sürecinde İkinci ve Üçüncü Kuşağın İşletme Politikaları ve Kurumsallaşma Sürecine Etkisi Araştırması: Kipaş Holding Örneği. *Yayınlanmış Doktora Tezi*, Selçuk Üniversitesi.
- Ertuğrul, A. N. (2013). İç Kontrol ile Kurum Kültürü İlişkisi ve Anadolu Üniversitesi Araştırması. *Muhasebe ve Vergi Uygulamaları Dergisi (MUVU)/Journal of Accounting & Taxation Studies (JATS)*, 6(1), 63-100.
- Fındıkçı, İ. (2005). Aile Şirketlerinde Yönetim ve Kurumsallaşma. *İstanbul, Alfa Yayınları*.
- Fisher, A. (1993). Changing Executive Branch Agencies An Examination of Federal Government Efforts to Institute Internal Controls, Walden University.
- Fornell, C. & Larcker, D. F. Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error. *Journal of Marketing Research*, 18, pp. 39-50, 1981.
- Francesco, A. M. & Gold, B. A. (2006). International Organizational Behavior: Text, Cases, and Exercises. Recording for the Blind & Dyslexic.
- Freitas, A. S. C., Guimaraes, A.T. (2007), “Isomorphism, Institutionalization and Legitimacy: Operational Auditing at the Court of Auditors”, *Brazilian Administration Review*, 35–50.

- Gelinas, U. J. & A. E. Oram. (1996). *Accounting Information Systems*, 3rd ed. Cincinnati, OH: South-Western College Publishing.
- Geller, N. A. (1991). *Internal Control A Fraud-Prevention Handbook for Hotel and Restaurant Managers*, Cornell University School of Hotel Administration, USA.
- Geybullayev, G. (2002). *Yönetimin Esasları*, Süleyman Demirel Üniversitesi, Yayın No:28, Isparta.
- Giddens, A. (2008). *Sosyoloji*, çev. Cemal Güzel, Kırmızı Yayınları, İstanbul.
- Goffee, R. & Jones, G. (1996). What Holds The Modern Company Together? *Harvard Business Review*, 74(6), 133-148.
- Gönen, Seçkin (2007), *Konaklama İşletmelerinde Muhasebe Organizasyonu ve İç Kontrol Sisteminin Etkinliğinin Arttırılmasına Yönelik Bir Uygulama*, Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Gönen, S. & Ergun, Ü. (2008). *Otel İşletmelerinin Yiyecek İçecek Bölümünde İç Kontrol Sisteminin Etkinliğinin Değerlendirilmesine Yönelik Bir Uygulama*. Ege Akademik Bakış, Cilt:8, Sayı:1, ss.183-204
- Gray, J. H. & Densten, I. L. (2006). Towards an Integrative Model of Organization Culture and Knowledge Management. *International Journal of Organisational Behaviour*, 9(2), 594-603.
- Griffin, R. W. & Moorhead, G. (2014). *Organizational Behavior: Managing People and Organizations* (11th ed.), *South-Western Cengage Learning*, US.
- Gücenme, Ü. (2004). *Muhasebe Denetimi*, Bursa: Alfa Akademi.
- Güçlü, N. (2003). *Örgüt Kültürü*, Kırgızistan Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 3(6), Cilt 3, Sayı 6, 147-159.
- Gülsünler, Makbule Evrim; *Kurum Kimliği Sürecinin İşleyişi Üzerine Teorik ve Uygulamalı Bir Çalışma*, Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2002.
- Gülova, A. A. & Demirsoy, Ö. (2012). *Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Hizmet Sektörü Çalışanları Üzerinde Ampirik Bir Araştırma/The*

Relationship Between Organizational Culture and Organizational Commitment: An Empirical Research on Employees of Service Sector. *Business and Economics Research Journal*, 3(3), 49-76.

Gültekin, A. (2013). Örgüt Kültürünün Yapısı ve İnsani İlişkiler İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Kocaeli Üniversitesi İdari Personel Örneği. *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı.

Gümüştekin, G. E. & Emet, C. (2007). Güçlendirme Algılarındaki Değişimin Örgütsel Kültür ve Bağlılık Üzerinde Etkileşimi. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (17), 90-116.

Gün, G. (2005). Örgüt Kültürü Tiplerinin Kariyer Yönetim Sistemi Uygulamalarına Etkisi: Bir Araştırma, Yayımlanmamış Doktora Tezi, İnönü Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Malatya.

Günel, A. A. (2010). İç Kontrol Sistemi ve Üretim İşletmelerinde Bir Uygulama, TÜRMOB Yayınları, Ankara.

Güner, M. (2009). Kamu İdarelerinin Etkin Yönetiminde İç Kontrol Uygulamalarının Rolü, *Maliye Dergisi*, (157), 183-195.

Güngör Ak, B. (2010), Aile İşletmelerinde Kurumsallaşmanın İşletme Başarısına Olan Etkileri: Aydın İlinde Faaliyet Gösteren Aile İşletmeleri Örneği, Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi, Aydın.

Güngör Tanç, Ş. (2005). “Muhasebe Bilgi Sistemi ve İç Kontrol: Bir Otel İşletmesinde Uygulama”, Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı İşletme Bilim Dalı Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kayseri.

Gürbüz, H. (1995). Muhasebe Denetimi, 4. Baskı, *Bilim Teknik Yayınevi*, Eskişehir.

Gürbüz, S. & Şahin, F. (2016). Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri: Felsefe. *Yöntem, Analiz, Seçkin Yayıncılık*, Ankara.

- Gürdoğan, A. ve Yavuz, E. (2013). Turizm işletmelerinde örgüt kültürü ve liderlik davranışı etkileşimi: Muğla ili'nde bir araştırma. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 24(1), 57-69.
- Güredin, E., (2007). Denetim ve Güvence Hizmetleri, *Arıkan Yayınları*, Ankara.
- Hacıoğlu, N. (2009). Turizm İşletmelerinde Örgütsel Davranış, Editör: Zeyyat Sabuncuoğlu, I Baskı, Marmara Kitap Merkezi Yayınları, Bursa.
- Haftacı, V. (2011). Muhasebe Denetimi. (2. Baskı). Kocaeli: Umuttepe Yayınları.
- Hair, J. F. J., Black, W. C., Babin, B. J. & Anderson, R. E. (2010). *Multivariate Data Analysis Seventh Edition* Prentice Hall.
- Hampden-Turner, C. (1990). Corporate culture: From vicious to virtuous circles.
- Handy, C. (1993). *Understanding Organizations* (4. Baskı b.). London: Penguin Books.
- Hatunoğlu, Z. & Koca, N. & Kılı, M. (2012). İç Kontrolün Muhasebe Sistemindeki Hata ve Hilelerin Önlenmesindeki Rolü Üzerine Bir Alan Çalışması. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt: 9, Sayı: 20, (ss. 169-189).
- Hodgets, R. M. (1999). Yönetim Teori, Süreç ve Uygulama (Çev: Canan Çetin, Esin Can Mutlu) *Beta Basım Yayım Dağıtım AŞ*, 2. Baskı, İstanbul.
- Hofstede, G. (1980). *Culture's Consequences: International Differences in Workrelated Values*. London: Sage.
- Hofstede, G., Neuijen, B., Ohayv, D. D., & Sanders, G. (1990). Measuring Organizational Cultures: A Qualitative and Quantitative Study Across Twenty Cases. *Administrative science quarterly*, 286-316.
- Holm, P. (1995). The Dynamics of Institutionalization: Transformation Processin Norwegian Fishers.”, *Administrative Science Quarterly*, 40(3), 398-422.
- Hoy, W. K., Miskel, C. G. (2010). Eğitim Yönetimi: Teori, Araştırma ve Uygulama (Çeviri Editörü: Selahattin Turan), *Nobel Yayın Dağıtım*, Ankara.
- Holm, P. (1995). The Dynamics of Institutionalization: Transformation Processes in Norwegian Fisheries. *Administrative Science Quarterly*, 40(3):398-422.

- Immergut, E. M. (2010). Political Institutions. In *The Oxford Handbook of The Welfare State*.
- İbiş, C. ve Çatıkkaş, Ö. (2012). İşletmelerde İç Kontrol Sistemine Genel Bakış, *Sayıştay Dergisi*, (85), 95-121.
- İlhan, M. & Çetin, B. (2014). Kültürel Zekâ Ölçeği'nin Türkçe Formunun Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 29(29-2), 94-114.
- İşcan, Ö. F. ve Timuroğlu, M. K. (2007). Örgüt Kültürünün İş Tatmini Üzerindeki Etkisi ve Bir Uygulama, *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 21(1), 119-135.
- Jaques, E. (2013). *The changing culture of a factory*, (7), Routledge.
- Jaskyte, K. (2010), An Exploratory Examination of Correlates of Organizational Culture, *Administration in Social Work*, Vol. 34, No. 5, p. 423-441.
- Jaworski, B. J. & K. A. Merchant (1988), "Toward a Theory of Marketing Control: Environmental Context, Control Types, and Consequences", *Journal of Marketing*, Vol. 52, No. 3, pp. 23-39.
- Jepperson R. L. (1991). Institution, Institutional Effects And Institutionalism. *The New Institutionalism In Organizational Analysis* (ss.143-165). Derleyen Walter W. Powell ve Paul J. Dimaggio. Chicago: The University of Chicago Press
- John W. Meyer ve Brian Rowan, "Institutionalized Organizations Formal Structure as Myth and Ceremony" *American Journal of Sociology*, Vol:83, 1977,
- Juen, C. S. & Mustapha, M. (2015). An Assessment of Internal Controls in Budget Hotels in Malaysia. *Proceedings of The International Conference on Natural Resources, Tourism And Services Management 2015*, Universiti Putra Malaysia
- Karacaoğlu, K. ve Sözbilen, G. (2013). Kurumsallaşmanın Otel İşletmelerinin Kurumsal Girişimcilik Düzeyleri Üzerine Etkisi: Nevşehir İlinde Bir Uygulama, *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 24(1), 41 - 56.
- Karagiorgos, T., Drogalas, G. & Giovanis, N. (2011). Evaluation of the Effectiveness of Internal Audit in Greek Hotel Business. Cahide İrem ÖĞÜŞ & Berna Burcu



YILMAZ | 106 JED / GKD 11:2 International Journal of Economic Sciences and Applied Research, 4 (1), 19-34

- KARAKAŞ, A., Yıldız, R. M. & Kınır, S. (2016). Turizm Sektöründe Faaliyet Gösteren Küçük İşletmelerin ve Aile İşletmelerinin Kurumsallaşma Düzeyi. *Yönetim, Ekonomi, Edebiyat, İslami ve Politik Bilimler Dergisi*, 1(1), 1-13.
- Karamustafa, O., Varıcı, İ. ve Er, B. (2009). Kurumsal Yönetim ve Firma Performansı: İMKB Kurumsal Yönetim Endeksi Kapsamındaki Firmalar Üzerinde Bir Uygulama", *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt 17, SAYI 1, s. 100-119.
- Karataş, Z. (2014). Problem Çözme Becerileri ve Yalnızlık Düzeyleri Arasındaki İlişkide Benlik Saygısının Aracı Rolü: Bir Yapısal Eşitlik Modeli Çalışması. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, (30), 118 – 140.
- Karcıoğlu, F., Kahya, C. ve Buzkan, K. (2012). Çatışma Yönetim Stratejisinin Tahmin Edicileri Olarak Örgütsel Kültür Tipleri. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 26(1).
- Karcıoğlu, F. ve Timuroğlu, M. K. (2004). Örgüt Kültürü ve Liderlik, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, (15), 319-338.
- Karpuzoglu, E. (2000). Aile Şirketlerinin Kurumsallaşma Düzeylerine Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma", İ.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Fakültesi İşletme, Personel, Yönetim ve Organizasyon Anabilim Dalı Yayınlanmamış Doktora Tezi.
- Karpuzoğlu, E. (2004). Büyüyen ve Gelişen Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma, 4. Bs., İstanbul Hayat Yayınları, İstanbul.
- Kaval, H. (2005). Muhasebe Denetimi Uluslararası Mali Raporlama Standartları Uygulama Örnekleriyle, Ankara: Baran Ofset.
- Kayalar, M. ve Özmutaf, M. (2007). Gelişme Yönelimli Kurum Kültürü ile Yöneticinin Yönelimsel Tutumları Arasındaki İlişkisellik:100 Büyük Sanayi Kuruluşunda Bir Araştırma, Süleyman Demirel Üniversitesi İİBF Dergisi, 12(3), Isparta.

- Kayım, A. (2006). İç Kontrol: Kavramsal Çerçeve, İç Denetimle İlişkisi ve Tarihsel Gelişimi, *Mali Pusula*, 2(19), 2006, 116-122.
- Kepekçi, C. (1994). İç Kontrol Sistemi. TESMER Yayınları, Yayın No: 6, Ankara.
- Kepekçi, C. (2004). Bağımsız Denetim, Avcıol Basım Yayın, İstanbul.
- Keskin, D. A. (2006). İç Kontrol Sistemi Kontrol Öz Değerlendirme, Beta Basım Yayın, İstanbul.
- Keskin, İ. (2014). Üretim işletmelerinde iç kontrol sistemi uygulamaları üzerine bir araştırma: Antakya örneği. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Mustafa Kemal Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Hatay.
- Kılınç, K. (2010). Kamu Kuruluşlarında İç Kontrol Sistemi Uygulamasını Etkileyen Faktörlerin Değerlendirilmesi, *Yüksek Lisans Tezi*, Kırıkkale Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kamu Yönetimi Anabilim Dalı, Kırıkkale.
- Kıral, H. (2014). İç Denetim ‘Yönetime Değer Katmak, İç Denetim Koordinasyonları Kurulu Yayınları
- Kızılboğa, R. Özşahin, F. (2013) Etkin Bir İç Kontrol Sisteminin İç Denetim Faaliyetine ve İç Denetçilere Katkısı, *Niğde Üniversitesi İİBF Dergisi*, 6(2), 220-236.
- Kilmann, R. H., Saxton, M. J. & Serpa, R. (1986). Issues in Understanding and Changing Culture, *California Management Review*, 28(2), 87-94.
- Kieser, A. (1989). Organizational, Institutional, and Societal Evolution: Medieval Craft Guilds and the Genesis of Formal Organizations, *Administrative Science Quarterly*, 34(4), 540-564.
- Kimberly, J. R. (1978). “Hospital Adoption of Innovation: The Role of Integration into External Informational Environments”, *Journal of Health and Social Behavior*, Vol. 19, No. 4, pp. 361-373.
- Kimberly, John R. (1979), “Issues in the Creation of Organizations: Initiation, Innovation, Institutionalization”, *The Academy of Management Journal*, 22(3), 437-457.

- Kiracı, M. ve Alkara, İ. (2009). “Aile İşletmelerinde Kurumsallaşmaya Verilen Önem ve Turizm Sektöründeki Otel İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma: Alanya-Eskişehir Örneği” *Afyon Kocatepe Üniversitesi İİBF Dergisi*, 11 (1), 167-197.
- Kline, R. B. (1998). Software programs for structural equation modeling: Amos, Eqs, and Lisrel. *Journal of Psycho Educational Assessment*, 16: 302-323
- Koparal, C. (2004). Yönetim ve Organizasyon, *Anadolu Üniversitesi Yayınları*, Eskişehir.
- Kostova, T. (1999). “Transnational Transfer of Strategic Organizational Practices: A Contextual Perspective”, *The Academy of Management Review*, 24(2), 308-324.
- Köroğlu, Ç. ve Aktaş, R. (2014). Turizm Sektöründe Kurumsal Yönetim Anlayışı ve İç Denetim İlişkisi: Marmaris Bölgesinde Bir Uygulama, *Journal of Business Research Turk*, 6/3,2014, (ss:273-290)
- Köroğlu, Ç. ve Uçma, T. (2006), İşletmelerdeki İç Kontrol Sisteminin Etkinliği ve Dış Denetimdeki Önemi, *Mevzuat Dergisi*, 103(8).
- Kulvinskienė, V. R. & Šeimienė, E. S. (2009). Factors Of Organizational Culture Change, *Vilnius University Ekonomika*, (87).
- Kurt, S. & Yeşiltaş, M. (2016). Otel İşletmelerinde Kurumsallaşma Düzeyinin Stratejik Yönetim Araçlarının. *Journal of Tourism and Gastronomy Studies*, 3, 19.
- Küçük, O. (2005). *Girişimcilik ve Küçük İşletme Yönetimi*, Seçkin Yayınları, Ankara.
- Larson, K. D. & Pyle, W. W. (1986). *Financial Accounting*, Third Edition, Richard D. Irwin Inc. USA.
- Lee, M. & Colbert, J. L. (1997). Analytical Procedures: Management Tools for Monitoring Controls, *Management Decision*, (35), 392- 397.
- Lomax, R. G. & Schumacker, R. E. (2004). *A beginner's guide to structural equation modeling*. Psychology press.
- Lu, X. U. & Wenchang, L. I. (2015), The study on relationship between internal control and enterprise culture-based on corporate governance mechanism, *International Business and Management*, vol. 10, no. 1, pp. 82-87.

- Luthans, F. (1995). *Organizational Behavior (Seventh Edition)*. New York: McGraw-Hill Inc.
- Margulies, N. (1969), Organizational culture and psychological growth, *The Journal of Applied Behavioral Science*, vol. 5, no. 4, pp. 491-508.
- Mawanda, S. P. (2008). “Effects Of Internal Control Systems On Financial Performance In An Institution Of Higher Learning In Uganda: A Case Of Uganda Martyrs University” Uganda Martyrs University The Faculty Of Business Administration And Management, Postgraduate Dissertation, Uganda.
- McNally, R. (2002), “The Institutionalization of Relationship Marketing”, *American Marketing Association Conference Proceedings*, 13, 179-184.
- McWilliams, A. & Siegel, D. (2001). Corporate Social Responsibility: A Theory Of The Firm Perspective, *Academy of Management Review*, 26(1), 117-127.
- Memiş, M. Ü. (2006). İç Denetimin Yönetim Fonksiyonlarının YerineGetirilmesindeki Rolü: Türkiye’deki Büyük İşletmeler Üzerinde Bir Saha Araştırması, Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, *Yayınlanmamış Doktora Tezi*, Adana.
- Mert, G. (2018), Örgüt Kültürünün İş Performansına Etkisinde Örgütsel Bağlılığın İncelenmesi, *BMIJ*, (2018), 6(3), 420-436.
- Meydan, C. H. & Şeşen, H. (2015). *Yapısal Eşitlik Modellemesi AMOS Uygulamaları (2. Baskı)*. Ankara: Detay Yayıncılık, 37.
- Mihaela, D. & Iulian, S. (2012). Internal Control and the Impact on Corporate Governance, in Romanian Listed Companies. *Journal of Eastern Europe Research in Business & Economics*, 2012(2012), 1-10.
- Mihaela, D. & Mairan, T. (2013). Internal Control Organization in Accomodation Units. *Lucrări Ştiinţifice Facultatea de Management Agricol, Seria 1, vol.xv (4) , (ss.86-92)*
- Minareci, Y. (2007). Turizm İşletmelerinde Kurumsallaşma ve Sosyal Sorumluluk: Otel İşletmelerinde Bir Uygulama. *Dokuz Eylül Üniversitesi SBE, Yayınlanmamış Tezsiz Yüksek Lisans Projesi*.

- Morden, T. (1993). *Business Strategy and Planning*, McGraw- Hill Book Company, London.
- Mueller, R. O. (1996). *Basic principles of structural equation modeling: an introduction to LISREL and EQS*. New York: Springer-Verlag.
- Murat, G. ve Açıkgöz, B. (2007). Yöneticilerin Örgüt Kültürü Algılamalarının İlişkin Bir Analiz: Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Örneği, *ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, 3(5).
- Nakiyaga, B. & Dinh Thi Lan, A. (2017). How Organisational Culture Affects Internal Control Effectiveness: The Role Played By Top Management: Case study: Uganda Revenue Authority, Karlstad Business School, Sweden.
- Nardemir, M. S. (2014). *İç kontrol yapısının kurumsal yönetim ile ilişkisi*, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Ticaret Üniversitesi.
- Noble, C., Rajiv, K. S. & Ajith, K. (2002). *Market Orientation and Alternative Strategic Orientations: A Longitudinal Assessment of Performance Implications*, *Journal of Marketing*, 66(4), s.25-39.
- Okutmuş, E. ve Uyar, S. (2014). "Otel İşletmelerinde Yiyecek-İçecek Departmanında Yapılan Bir Hilenin Tespiti: Vaka Analizi", *Mali Çözüm Dergisi*, 121, 35-54.
- Ouchi, W. G. (1980), Markets, bureaucracies, and clans, *Administrative Science Quarterly*, vol. 25, no. 1, pp. 129-141,
- Ouchi, W. G. & Wilkins, A. L. (1985). Organizational Culture, *Annual Review of Sociology*, No. 11, p. 457-483.
- Ouchi, W. (1989). *Teori Z, Modern Yönetim Dizisi*, (Çev. Y. Güneri).
- Ozankaya, Ö. (1982). *Toplum Bilimine Giriş*, 4. Baskı, Ankara.
- Ozankaya, Ö. (1991). *Toplumbilim*, Cem Yayınevi, İstanbul.
- Ömürbek, V. ve Altay, S. Ö. (2011). Turizm İşletmelerinde İç Kontrol Sisteminin Etkinliğinin İncelenmesi ve Manavgat Bölgesindeki Beş Yıldızlı Otellerde Bir Araştırma Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi Y.2011, C.16, S.1 (ss.379-402)

- Örs, N. (2010). Yönetim Tarzları Arasındaki İlişkinin Kamu Örgütlerinde İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma, *Yüksek Lisans Tezi*, Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı. İstanbul.
- Özbek, Ç. (2012). İç Denetim-Kurumsal Yönetim-Risk Yönetimi- İç Kontrol, (1), Türkiye İç Denetim Enstitüsü Yayınları, İstanbul.
- Özbirecikli, M. (2006). Bağımsız Denetçinin Müşteri Firmanın Yolsuzluk Eylemi Karşısındaki Tutumu: Şirket Yolsuzluk Vakaları ve Yasal Düzenlemeler Çerçevesinde Bir İnceleme, *Muhasebe ve Denetime Bakış Dergisi*, 5(18), 1-18.
- Özdamar, K. (1997). Paket Programlar ile İstatistiksel Veri Analizi I. Anadolu Üniversitesi Fen Fakültesi Yayınları, Eskişehir.
- Özdevecioğlu, M. ve Akın, M. (2013). Yöneticilerin Örgüt Kültürü ve Örgütler Arası Vatandaşlık Davranışları Algılamaları, *Çankırı Karatekin Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2(3), 112-131.
- Özdevecioğlu, M. (2004). "Aile işletmelerinde kurumsallaşmanın önündeki bazı engeller", *Ekonomi ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 2 (2), s. 107-131
- Özen, G. (2010). İç Kontrol Sistemi ve Verimlilik İlişkisi, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, İstanbul.
- Özenli, S. (2006). İşletmelerdeki Örgütsel Kültür Yapısının Takım Anlayışına Etkisi. *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Dumlupınar Üniversitesi.
- Özgözcü, S. (2015). Eğitim Örgütlerinde Yöneticilerin Liderlik Davranışları, Bilgi Yönetimi ve Örgüt Kültürü İlişkisi. *Yayımlanmamış doktora tezi*. Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gaziantep.
- Özkalp E. ve Kırel Ç. (2001). *Örgütsel Davranış*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Eğitim, Sağlık ve Bilimsel Araştırma Çalışmaları Vakfı Yayın No: 149
- Özkalp, E. ve Kırel, Ç. (2005). Örgütsel Davranış, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir.
- Özkul F. U. ve Özdemir Z. A. (2011). İşletmelerde Hile Riski Yönetimi, İstanbul, Beta Yayın.

- Özten, S. (2011). İç Kontrol Faaliyetleri Kapsamında Krediler Kontrolü ve Banka Etkinlik Değerlendirmesi, *Doktora Tezi*, Celal Bayar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Manisa.
- Öztürk, P. (2014). Sağlık Kurumlarının Kurumsallaşmasının Kurum Performansı Üzerindeki Etkisi, *Doktora Tezi*, Haliç Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Paksoy, M. (2007). Sağlık Kuruluşlarında Değişim Yönetimi ve Kurumsallaşma, I. Ulusal Sağlık Kuruluşları Sempozyumu.
- Perçin, M. (2008), İşletmenin Örgüt Yapısının İş Görenlerin Örgütsel Bağlılığına Etkisine İlişkin Bir Araştırma, Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, *Doktora Tezi*, Isparta.
- Perry, W. & Warner, P. (2005). The Quantitative Assesment of Internal Control, *Internal Auditor*, 62(2).
- Pfister, J. (2009), *Managing Organizational Culture for Effective Internal Control: From Practice to Theory*, Springer Physica-Verlag, BerlinHeidelberg.
- Powel, W. W. & Dimaggio, P. (1991). *The New Institutionalism in Organization Analysis*, Chicago: The University of Chicago Press.
- Quinn, E. R. & Rohrbaugh, J. (1983). A Spatial Model Of Effectiveness Criteria: Towards A Competing Values Approach To Organizational Analysis, *Management Science*, 29(3), 1983, 363-373.
- Ravaş, B. (2011). The Role Of The Internal Audit in The Tourism Unit's Risk Management Process. *Annals of University of Petroşani, Economics*, (11) 1, (ss.215-222).
- Rızaoğlu, B. ve Ayyıldız, T. (2008). Otel İşletmelerinde Örgüt Kültürü ve İş Tatmini: Didim Örneği. *Anatolia: Turizm Arastirmalari Dergisi*, 19(1), 7-20.
- Robbins, S. P. (1990). *Organization Theory: Structure, Design and Applications*, Third Edition, Englewood Cliffs, N.J., Prentice-Hall.
- Robbins, S. P. & Judge, T. A. (2007). *Organizational Behavior*, 12th ed., Pearson-Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey.

- Root, S. J. (1998). *Beyond COSO: Internal Control to Enhance Corporate Governance*, John Wiley&Sons Inc., New York.
- Ruekert R. W., Walker, O. C. & Roering, K. J. (1985). The organization of marketing activities: a contingency theory of structure and performance, *Journal of Marketing*, 49(1), 13–25.
- Sabuncuoğlu, Z. ve Tüz, M. (2003). *Örgütsel Psikoloji*; Furkan Ofset, Bursa.
- Sabuncuoğlu, Z. (2005), *Örgütsel Psikoloji*, *Ezgi Yayıncılık*, Bursa.
- Salama, A. & Easterby-Smith, M. (1994). Cultural Change and Managerial Careers. *Personnel Review*, 23(3), 21-33.
- Saltık, N. (2007). İç Kontrol Standartları, T.C. Maliye bakanlığı Bütçe ve Mali Kontrol Genel Müdürlüğü İç Kontrol Merkezi Uyumlaştırma Dairesi, 10-11.
- Sargut, A. S. (2005). Kültürler Arası Farklılaşma ve Yönetim, *İmge Kitapevi*, Ankara.
- Savicki, V. (1999). Cultural Work Values for Supervisors and Managers: A Cross-Cultural Look at Child and Youth Care Agencies”, Human Sciences Press, Inc., Child & Youth Care Forum, 28(4).
- Sawyer, L. B. Dittenhofer, M.S., H., Savvyers, J. (2003). *Internal Auditing: The Practice of Modern Internal Auditing*, 5.th Edition, Florida, HA
- Schreiber, J. B., Nora, A., Stage, F. K., Barlow, E. A., & King, J. (2006). Reporting structural equation modeling and confirmatory factor analysis results: A review. *The Journal of educational research*, 99(6), 323-338.
- Schein, E. H. (1990). Organizational Culture. *American Psychologist*, 45(2), 109-119.
- Schein, E. H. (2004). *Organizational Culture and Leadership*. Third Edition. San Francisco: Jossey-Bass Inc.
- Schwartz, H. & Davis, S. Matching Corporate Culture and Business Strategy *Organizational Dynamics* 10(1) (Summer 1981): 30-48.
- Scott, W. R. (2002). *Institutions and Organizations: Attempting a Theoretical Synthesis*, Sage Publications, Thousand Oaks-CA.



- Selznick, P. (1993). *Leadership in Administration: A Sociological Interpretation*. University of California Press, USA.
- Selznick, P. (1996). "Institutionalism Old and New" *Administrative Science Quarterly*, Vol. 41.
- Sevgener, A. S. (1984). *İç Kontrol Sistemi ve İç Denetim İşlevi Bağlılığı*, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Muhasebe Enstitüsü Dergisi, İstanbul.
- Sevim, A. ve Gül, M. (2012). Elektronik İşletmelerde (E-İşletmelerde) Satın Alma İşlemleri ve İç Kontrol İlişkisi. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 14(2), 91-118.
- Skogstad, A. & Einarsen, S. (1999). The Importance of a Change-Centred Leadership Style in Four Organizational Cultures. *Scandinavian Journal of Management*. (15), 289-306.
- Sobel, M. E. (1982). Asymptotic intervals for indirect effects in structural equations models. In S. Leinhardt (Ed.), *Sociological methodology* (pp. 290-312). San Francisco: JosseyBass.
- Sünnetçioğlu, S., Korkmaz, H. & Koyuncu, M. (2014). Otel İşletmelerinde Algılanan Örgüt Kültür Tipinin Çalışanların Sosyal Kaytarma Davranışlarını Algılamasına Etkisi Üzerine Bir Araştırma. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 11(28), 17-34.
- Staggenborg, S. (1988). "The Consequences of Professionalization and Formalization in the Pro-choice Movement", *American Sociological Review*, 53(4), 585-606.
- Stoner, C. R. (1989). The Foundations of Business Ethics: Exploring the Relations. *SAM Advanced Management Journal*, 54(3), 38.
- Sümer, E. (2010). Türkiye'de Kamu İç Kontrol Sistemi Kapsamında Hesap Verme Mekanizmaları, Maliye Bakanlığı Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı Yeterlilik Tezi, Ankara.
- Swait, J. & Erdem, T. (2002). The effects of temporal consistency of sales promotions and availability on consumer choice behavior. *Journal of Marketing Research*, 39(3), 304-320.

- Şahman, İ., Işık, O. ve Tengilimoğlu, D. (2008). Özel Hastanelerde Yönetimin Profesyonelleşmesinin, Kurumsallaşma Süreci Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Alan Çalışması. *İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 10(2), 1-23.
- Şehirli, K. (1999). Kurumsal Yönetim Araştırma Raporu. Araştırma Raporu. Sermaye Piyasası Kurulu Denetleme Dairesi, s.8. <http://www.econturk.org/spk2.pdf>
- Şengün, H. İ. (2011). Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma ve Bir Araştırma, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İnönü Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı, Malatya.
- Şener, B. (2001). Modern Otel İşletmelerinde Yönetim ve Organizasyon, Ankara: Gazi Kitabevi.
- Şimşek N. ve Fidan M. (2005). Kurum Kültürü ve Liderlik, Tablet Basım Yayın, Konya.
- Şişman, M. (2007). Örgütler ve Kültürler. *Pegem Yayıncılık*, Ankara.
- Tavşancı, S. (2009). *Firmalardaki kurumsallaşma düzeyinin rekabet gücüne etkisi üzerine bir araştırma*, Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü, İzmir.
- Temel, H. (2008). Bağımsız denetimde Sarbanes-Oxley Kanunu ve SPK Düzenlemelerinin karşılaştırılması. *Finans, politik ve Ekonomik Yorumlar*, 45(519), 81-96.
- Terzi, A. R. (2000), Örgüt Kültürü, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- Tığdemir, S. (2014). COSO 2013'ün Yol Haritası, KPMG Gündem.
- Tolbert, P. S. & Zucker, L. G. (1983). "Institutional Sources of Change in the Formal Structure of Organizations: The Diffusion of Civil Service Reform, 1880-1935", *Administrative Science Quarterly*, 28, 22-39.
- Tolbert, P. & Zucker, L. (1996). The institutionalization of institutional theory, içinde, Glegg, S., Hardy, G., Nord, W. (Eds.), *Handbook of organization studies: Thousand Oaks, GA: Sage* 175-190.

- Tomer, A. (2003). A Short history of structural equation models, structural equation Modeling: Applications in ecological and evolutionary biology, B. Pugsek (Ed), Cambridge University Press, 85-121.
- Topçu, S. (2012). BT Yönetişimine Yeni Bakış Açısı COBİT 5. İç Denetim Dergisi, (33), 48-51.
- Torun, G. S. (2012). Örgüt Kültürünün Çalışan Bağlılığı Üzerindeki Etkisi: Turizm Sektöründe Bir Araştırma, *T.C. Sanayi, Bilim ve Teknoloji Bakanlığı Verimlilik Genel Müdürlüğü*, Yayın No:724.
- Toytok, E. H. (2014). Öğretmen Algularına Göre Okul Yöneticilerinin Etik Liderlik Davranışlarının Örgüt Kültürü Üzerine Etkisi: Düzce İli Örneği, *Doktora Tezi*, Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Bolu.
- Tüfekçi, N. (2012). Örgüt Kültürünün Örgüt Performansına Etkisinin Hastaneler İçin Akreditasyon Standartları Kapsamında Ölçülmesi: Isparta'daki Devlet, Özel ve Üniversite Hastanesinde Bir Araştırma. *Yayınlanmamış Doktora Tezi*, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı.
- Tüm, K. ve Memiş, M. Ü. (2012). İç Kontrol Ulusal ve Uluslararası Düzenlemeler Çerçevesinde Bir Değerlendirme. 1. Baskı, Karahan Kitabevi, Adana.
- Tüm, K. ve Reyhanoğlu, M. (2015). İç Kontrol Sisteminin Örgüt Kültürünü Belirlemedeki Rolü. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 12(31), 395-422.
- Türedi, H. (2007), Denetim, *Ekim Celepler Yayınları*, Trabzon.
- Türedi, H., Zor, Ü. ve Gürbüz, F. (2015). Risk Odaklı İç Denetim. *Muhasebe ve Finansman Dergisi*, (66), 1-20.
- Türk, M. S. (2003). Bir İletişim Sistemi Olan Örgüt Kültürünün İş Tatmini Üzerine Etkisi Önemi, *Yayınlanmamış Doktora Tezi*, Selçuk Üniversitesi, Konya.
- Türk, M. S. (2007). Örgüt Kültürü ve İş Tatmini, Ankara: Gazi Kitabevi.
- Türkdoğan, N. (2016). İç Kontrol Kavramı, Unsurları ve Bir Kamu Kurumunda İç Kontrol Sisteminin Oluşturulmasına Yönelik Uygulama ve Sistemin Etkinliğinin

Değerlendirilmesi: Yalova Üniversitesi Örneği, *Yüksek Lisans Tezi*, Uludağ Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Bursa.

- Türkoğlu, N. ve Çizel, B. (2016). Konaklama işletmelerinde entelektüel sermayenin rekabet gücüne etkisi. *Turizm Akademik Dergisi*, 3(2), 37-53.
- Tütüncü, Ö. ve Akgündüz, Y. (2012). Seyahat Acentelerinde Örgüt Kültürü ve Liderlik Arasındaki İlişki: Kuşadası Bölgesinde Bir Araştırma. *Anatolia: Turizm Arastirmalari Dergisi*, 23(1), 59-72.
- Teehankee, B. (1994), Organizational culture: A critical review of literature, *DLSU Dialogue: An Interdisciplinary Journal for Cultural Studies*, vol. 27, no. 1, pp. 67-92.
- Ulukan, C. (2005). Girişimcilerin ve Profesyonel Yöneticilerin Kurumsallaşma Perspektifi, *Sosyal Bilimler Dergisi*, 2.
- Unutkan, G. A. (1995). İşletmelerin Yönetimi ve Örgüt Kültürü; Türkmen Kitabevi; İstanbul.
- Ural, A. (2004). *Aile Şirketlerinde 'Kurumsallaşma' Sendromu*. İstanbul:Sistem Yayıncılık.
- Ural, T. ve Balıkçıoğlu B. (2004). “Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma İle Şirket Sahibinin Kültürel Değerleri Arasındaki İlişki: Antakya ve Kayseri Örneği”, 1. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı, ss. 538-550.
- Ural, A. (2009). *Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma Sendromu*, Sistem Yayıncılık, İstanbul.
- Uşul, H. ve Mete, F. Küçük, (2018). Aile İşletmelerindeki Yöneticilerin İç Kontrol Sistemine Yönelik Algılarının İncelenmesi: İzmir İli Örneği. *Muhasebe ve Finans İncelemeleri Dergisi*, 1(1), 1-8.
- Uyar, S. (2010). UFRS Uygulamalarında İç Kontrol Sisteminin Etkisi Ve Önemi, *Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*,2(2), 37-60.
- Uyar, M. (2018). Muhasebe Denetimi ve İç Kontrol Sisteminin İşletmelerde İnovasyon Yapma Yeteneğine Etkileri Üzerine Ampirik Bir İnceleme. *İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 5(1), 149-168.

- Uysal, H. (2013), Türkiye Finansal Raporlama Standartları Uygulamalı Bağımsız Denetim, *Detay Yayıncılık*, Ankara.
- Uzay, Ş. (1999). İşletmelerde İç Kontrol Sistemini İncelemenin Bağımsız Dış Denetim Karar Sürecindeki Yeri ve Türkiye'deki Denetim Firmalarına Yönelik Bir Araştırma, Ankara: Sermaye Piyasası Kurulu Yayınları No:132, Birinci Baskı.
- Uzun, A. K. (2009). Kamu Yönetiminde İç Kontrol ve İç Denetim Yaklaşımı, *Denetim Dergisi*, (3).
- Uzunay, V. (2007), COBIT (Control Objectives for Information and related Technology), İç Kontrol Merkezi Uyumlaştırma Dairesi, Ankara, 3-17.
- Ülgen, H. (1990). İşletmelerde Organizasyon İlkeleri ve Uygulaması, Gençlik Basımevi, İstanbul.
- Vargas-Hernández, J.G., Casas Cardenaz, R. Şi Calderón Campos, P. (2016), Internal control and organizational culture in small businesses: A conjunction to competitiveness, *Reuna*, vol. 21, no. 2, pp. 5-22.
- Varol, M. (1989). Örgüt Kültürü ve Verimlilik, *Verimlilik Dergisi*, (1), 21-28.
- Velliquette, A. & Molly, I. R. (2001), A Profile of Organizational Culture: Implications for Services Marketing, *Services Marketing Quarterly*, Vol. 23, No. 1, p. 69-86.
- Vidinli, M. ve Terzi, H. (2017). Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma: Safranbolu Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama. *Ekonomi, İşletme ve Yönetim Dergisi*, 1(1), 44-52.
- Vural, Z. B. A. (2003). Kurum Kültürü ve Örgütsel İletişim, İletişim Yayınları, İstanbul.
- Wallace J. E. (1995). Organizational and Professional Commitment in Professional and Nonprofessional Organizations, *Administrative Science Quarterly*. 40(2), 228-255.
- Warren, R. C. (2003), "The Evolution of Business Legitimacy", *European Business Review*, 15(3), 153-163.
- Westphal, J. D., Gulati R. & Shortell S. M. (1997). "Customization or Conformity? An Institutional and Network Perspective on the Content and Consequences of TQM Adoption", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 42, No.2,

- Wilkins A. L. & Ouchi W. G. (1983). Efficient Cultures: Exploring the Relationship Between Culture and Organizational Performance, *Administrative Science Quarterly*, 2(3), 468-481.
- Williams, A., Dobson, P. & Walters M. (1993). Changing Culture: New Organizational Approaches, Institute of Personnel Management.
- Willingham, J. J. & Carmichael, D. R. (1989). Auditing Concepts and Methods- A Guide to Current Auditing Theory and Practice, Mc. Graw- Hill Int. Editions, Singapore.
- Yahyagil, M. Y. (2004). Denison Örgüt Kültürü Ölçme Aracının Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması: Ampirik Bir Uygulama, İ. Ü. İşletme İktisadı Enstitüsü Yönetim Dergisi, (47), 53-76.
- Yavuz, S. T. (2002). İç Kontrol Fonksiyonun Bileşenleri, İç Kontrol Merkezi Teftişten Farklı Bir Mekanizma mıdır? Bankacılık Dergisi, (42).
- Yazıcıoğlu, İ. ve Koç, H. (2009). Aile İşletmelerinin Kurumsallaşma Düzeylerinin Belirlenmesine Yönelik Karşılaştırmalı Bir Araştırma”, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 21,497-507.
- Yetiş, Z. (2017). İç Kontrol Sisteminin İşletme Performansı Üzerindeki Etkisi: Otel İşletmeleri Örneği, Yüksek Lisans Tezi, Necmettin Erbakan Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Yılcı, M. F. (2006). İç denetim: Türkiye'nin 500 büyük sanayi işletmesi üzerine bir araştırma, 2. Baskı, *Nobel Yayın*, Ankara.
- Yılmaz, V. ve Varol, S. (2015). Hazır Yazılımlar ile Yapısal Eşitlik Modellemesi: AMOS, EQS, LISREL. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 44, 28-44.
- Zucker, L. (1983). Organizations As Institutions, *Research in Sociology of Organizations*, 2, 1-47.
- <https://www.accountingweb.com/practice/practice-excellence/meet-esac-iias-new-model-for-technology-audits> Erişim tarihi: 17.04.2018)

<http://www.coso.org/documents> COSO Internal Control-Integrated Framework (Erişim: Nisan 2018).

5018 Sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu, 10.12.2003 Tarih ve 25326 Sayılı Resmi Gazete, Madde 57 <https://www.coso.org/Pages/default.aspx>, erişim tarihi 12.04.2018.

[http://www.kidder.org.tr/?page\\_id=66](http://www.kidder.org.tr/?page_id=66) Erişim Tarihi 17.04.2018.

## EKLER

### EK-1 ANKET ÇALIŞMASI

#### *Sayın Katılımcı,*

*Aşağıda görmüş olduğunuz anket çalışması, Prof. Dr. Durmuş ACAR danışmanlığında gerçekleştirilmekte olan Doktora Tez çalışmasında kullanılacaktır. Anketin amacı konaklama işletmelerinde iç kontrol sisteminin örgüt kültürü ve kurumsallaşma üzerine etkilerinin belirlenmesidir. Anketin ilk bölümünde demografik bilgileri tanımlayan sorular, ikinci bölümünde otelin iç kontrol sistemini belirleyen sorular, üçüncü bölümünde kurumsallaşma yapısını belirleyen sorular ve dördüncü bölümde ise örgüt kültürü tipini belirleme çalışan sorular yer almaktadır.*

*Vereceğiniz cevaplar üçüncü şahıslarla paylaşılmayacak, katılımcı ve işletme isimleri çalışmada kullanılmayacaktır. Anket verilerinin kullanılabilmesi için tüm soruların cevaplanmış olması gerekmektedir. Sorulara içtenlikle cevaplamanızı diler, katılım ve desteğiniz için şimdiden teşekkür ederiz.*

**Prof. Dr. Durmuş ACAR**

**Öğr. Gör. Furkan YILDIRIM**

**Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Öğretim Üyesi**

**Akdeniz Üniversitesi Öğretim Elemanı**

#### **1. Cinsiyetiniz**

Kadın  Erkek

#### **2. Yaşınız**

20'den az  20-30  31-40  41-50  51-60  61 ve üzeri

#### **3. Eğitim Durumunuz**

İlköğretim  Lise  Üniversite  Yüksek Lisans  Doktora

#### **4. Medeni Durumunuz**

Evli  Bekar  Boşanmış/Dul

#### **5. Oteldeki görev alanınızı lütfen belirtiniz:**

Genel Müdür

Satın alma

Muhasebe – Finans

İnsan Kaynakları

Pazarlama Satış

Önbüro

F&B

Kat Hizmetleri

Diğer (yazınız)

#### **6. Bu otelde toplam çalışma sürenizi belirtiniz**

1 yıldan az  1-3 yıl  4-6 yıl  7-9 yıl  10 yıl ve üzeri

#### **7. Otelde çalışan personel sayısı (Lütfen belirtiniz).....**

#### **8. Otelin toplam yatak kapasitesi (Lütfen belirtiniz).....**

#### **9. Otelin toplam faaliyet gösterdiği süreyi belirtiniz.**

1-5 yıl  6-10 yıl  11-15 yıl  16-20 yıl  21 yıl ve üzeri

#### **10. Otelinizin işletme türü nedir?**



- ( ) Yabancı Zincir Otel ( ) Yerli Zincir Otel  
 ( ) Yabancı Bağımsız Otel ( ) Yerli Bağımsız Otel

**11. Otelin faaliyet süresi nedir?**

- ( ) Sezonluk ( ) 12 Ay Faaliyette

**12. Otelde etkin bir iç kontrol sistemi mevcut mudur?**

- ( ) Evet ( ) Hayır

**13. Otelde kontrol faaliyetleri hangi sıklıkla yapılmaktadır?**

- ( ) Günlük ( ) Haftalık ( ) Aylık ( ) 6 Aylık ( ) Yıllık ( ) 1 yıldan fazla

**14. Otelin son 5 yıl içerisinde bağımsız bir denetimden geçmiş midir?**

- ( ) Evet ( ) Hayır

**15. Otel çalışanlara iç kontrol konusunda eğitim veriliyor mu?**

- ( ) Evet ( ) Hayır

<b>İÇ KONTROL SİSTEMİ ANKETİ</b> (Maddelerin her biri için “Kesinlikle Katılmıyorum, Katılmıyorum, Kararsızım, Katılıyorum ve Kesinlikle Katılıyorum” ifadelerinden sizin için uygun olanı işaretleyiniz)	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
<b>Kontrol Ortamı/Çevresi</b>					
1.Otel, etkin bir finansal raporlamayı destekler					
2. Otel yönetimi yeterli bilgi, deneyim ve eğitime sahiptir					
3. Otel çalışanları görevlerini yerine getirmek için gerekli bilgi, tecrübe ve eğitime sahiptir					
4. Otel yönetimi ve denetim kuruluna gerekli bilgiler düzenli olarak iletilir					
5. Otel yönetimi etik ve dürüst davranışları destekler					
6. Otel çalışanları yönetimin etik ve dürüstlük ilkelerine ilişkin beklentilerini bilirler					
7. Otel çalışanları davranış kurallarını ihlal etme durumunda karşılaşacakları sonuçları bilirler					
8. Otelin yönetimine ve çalışanlarına ilişkin organizasyon şeması vardır					
9. Organizasyon şeması dönemsel olarak güncellenir					
10. Otelde doğruluk ve etik ile ilgili ilkeler sözlü ve yazılı olarak ifade edilir					
11. Otel yöneticileri iç kontrol sistemini benimser ve çalışanlara örnek olur					
12. İç kontrol sistemi otel çalışanları tarafından sahiplenilir.					
13. Otelin işletme politikalarından sapmaları değerlendirilir ve belgelenir					
14. İç kontrol sisteminin doğru işleyip işlemediği yönetim tarafından izlenir					
15. Otel çalışanlarının görev tanımlarına uygun yetki ve sorumluluklar güncellenir ve çalışanlara bildirilir					
16. Çalışanların işe alınması ve yükseltilmesi adil bir şekilde gerçekleşir					
<b>Risk Değerlendirme</b>					
1. Otel yönetimi, hile önleme politika ve prosedürleri ile ilgili konularda hesap vermekle yükümlüdür.					
2. Otel yönetimi, belirlenmiş riskleri değerlendirir ve risk analizi sürecine katılır					
3. Risk değerlendirme sürecinde otel çalışanlarının hileye yönelmeleri ve finansal raporlama sürecinde hileye ilişkin risk					

faktörleri dikkate alınır					
4. Her faaliyet türüne ilişkin riskler belirlenir					
<b>Kontrol Faaliyetleri/Prosedürleri</b>					
1. Otelde mali nitelikteki kayıt ve belgelendirme süreci periyodik olarak incelenir					
2. Otel faaliyetleri belirlenirken, politika ve prosedürler düzenli olarak incelenir					
3. Faaliyetler gerçekleştirilirken görev ayrımı yapılır					
4. Otelde kaynak ve belgeler yetkili kişilerce kullanılır					
5. Önemli bilgisayar kayıtları günlük yedeklenir ve depolanır					
6. Bilgi teknolojilerinin güvenliği periyodik olarak denetlenir					
7. Otelde bilgi teknolojilerinin izlenmesini sağlayan özel güvenlik fonksiyonu vardır					
<b>Bilgi ve İletişim</b>					
1. Otel yönetimi, sorumlulukların yerine getirilmesi için zamanında bilgi verir					
2. Departmanlar arası etkin bir iletişim vardır					
3. Bütçe, kâr ve diğer finansal hedefler ile iş hedefleri konusunda otel yönetiminin belirlediği amaçlar tanımlanır, ölçülür ve sonuçlarla karşılaştırılır					
4. Otelde muhasebe sistemleri ve kontrollerini geliştirmek ve düzenlemek için önceden belirlenen yöntemler vardır					
<b>Gözetim/İzleme</b>					
1. Otel yönetimi periyodik olarak amaç ve hedefin gerçekleşmesine yönelik gelişmeleri değerlendirir					
2. Yapılan bu değerlendirmeler güvenilir ve tarafsız ölçümlere dayanır					
3. Değerlendirme sonuçları ilgili işten sorunlu çalışanlarla paylaşılır					
4. Bağımsız bir kuruluş otel organizasyonunun işleyişini takip eder					
5. Otel son beş yıl içinde bağımsız bir denetimden geçmiştir					

<b>KURUMSALLAŞMA ANKETİ</b> (Maddelerin her biri için "Kesinlikle Katılmıyorum, Katılmıyorum, Kararsızım, Katılıyorum ve Kesinlikle Katılıyorum" ifadelerinden sizin için uygun olanı işaretleyiniz)	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
<b>Formelleşme</b>					
1.Otelimizde güvenlik ve çalışma şartları gibi konularla ilgili çalışanlar için bilgi kitapçığı bulunmaktadır					
2.Otelimizde çalışanlar için yazılı operasyon talimatları bulunmaktadır					
3.Otelimizde yerleşik kurallara ve prosedürlere ait yazılı bir el kitapçığı bulunur					
4.Otelimizde görev tanımları yazılıdır					
<b>Profesyonelleşme</b>					
1.Otelimizde terfiler çalışanların işi görme becerilerine göre yapılmaktadır					
2.Profesyonel yöneticilerimiz yeni politikaların benimsenmesinden söz sahibidir					
3.Otelimizde uzmanlaşma vardır					
4.Otelimizde işe yeni alacak kişilerin belirlenmesinde profesyoneller söz sahibidir					
5.Otelimiz profesyoneldir					

6.Otelimizde çalışanlar işi yapmalarına ve yeteneklerine göre ödüllendirilirler					
<b>Kültürel güç</b>					
1.Otelimizde çalışanlar arasında zor konularda bile anlaşma sağlamak kolaydır					
2.Otelimizde çalışanlar arasında işleri yapmanın doğru ve yanlış yolları ile ilgili açık bir anlaşma vardır					
3.Otelimizin farklı bölümlerinde çalışanlar aynı kurumsal bakış açısını paylaşmaktadır					
4.Otel içindeki bölümlerde ve farklı (alt/üst) düzeylerde iyi bir amaç uyumu vardır					
5.Otelimizde çalışanlarımız arasında kurumla güçlü bir bağlılık kültürü vardır					
<b>Tutarlılık</b>					
1.Otelimizin stratejik hedefleri ve eylemleri (faaliyetleri) birbiriyle uyumludur					
2.Otelimizde işlerin akış süreçleri ile örgütümüzün yapısı uyumludur					
3.Otelimiz tutarlıdır					
4.Otelimiz paydaşlara (diğer kurumlara, müşterilere ve çalışanlara) verdiği sözleri tutmaktadır					
5.Otelimizin stratejileri ile iş süreçlerimiz birbirine uygundur					
6.Otelimiz benzer durumlara karşı benzer tepkiler verir					
7.Otelimizde yönetsel kararlar vizyona, misyona ve stratejiye uygun biçimde alınmaktadır					
8.Otelimizde çalışanların teknik yeterlilikleri, iş süreçlerimiz ile uyumludur					
9.Otelimizde uygulanan bütün eylem, süreç ve yapılar dış denetçilere söylenenlerle aynıdır					
10.Otelimizde ödüllendirme ve cezalandırma benzer şartlarda herkese aynı uygulanmaktadır					
11.Otelimizin süreçleri ve yapısı aynı sektörde aynı işi yapan kurumlara benzemektedir					

<b>ÖRGÜT KÜLTÜRÜ ANKETİ</b> (Maddelerin her biri için "Kesinlikle Katılmıyorum, Katılmıyorum, Kararsızım, Katılıyorum ve Kesinlikle Katılıyorum" ifadelerinden sizin için uygun olanı işaretleyiniz)	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
<b>Klan Tipi Örgüt</b>					
1.Otelimizde personele ilgi çoktur, geniş bir aile gibidir. Çalışanlar birlikte birçok leyi paylaşmaya isteklidirler					
2.Otelimizde lider, genellikle bir akıl hocası veya anne-baba gibi danışabileceğimiz, bize yardımcı olmaya çalışan biridir					
3.Otelimizin yönetim tarzı, takım çalışması, uzlaşma ve katılımcılık terimleriyle tanımlanabilir					
4.Otelimizi bir arada tutan bağ, sadakat ve karşılıklı güvendir. Çalışanların işlerine olan bağlılıkları yüksektir					
5.Otelimiz çalışanlarının kişisel gelişimini önemser. Kişiler arası yüksek güven, ilişkilerin açık olması ve katılımcılık önemsenir					
6.Otelimiz başarıyı; çalışanların gelişimi, takım çalışması, çalışan bağlılığı ve insana gösterilen ilgi ile tanımlar					
<b>Adhokrasi Tipi Örgüt</b>					
1.Otelimiz girişimci ve dinamiktir. Çalışanlar risk almaya heveslidir.					
2.Otelimizde lider; girişimci, yenilikçi ve risk alan biri olarak görülür					
3.Otelimizin yönetim tarzı, bireylerin risk aldığı, yenilikçiliğin, özgürlüğün ve farklılıkların hakim olduğu bir yapıdadır.					
4.Bu oteli bir arada tutan bağ; yeniliğe ve gelişmeye kendini adamaktır. En yenilikçi ve öncü olmaya önem verilir					
5.Otelimiz yeni kaynaklara ulaşma ve yeni girişimler yaratmayı önemser. Yeni şeyler denemeye ve yeni fırsatlar araştırmaya değer verir					

6. Otelimiz başarıyı en benzersiz veya en yeni ürünlere sahip olmakla tanımlar. Otelimiz yenilikçidir.					
<b>Pazar Tipi Örgüt</b>					
1.Otelimiz oldukça sonuç odaklıdır. İşlerin yapılmasına önem verilir. Çalışanlar rekabetçi ve başarı odaklıdır					
2.Otelimizde lider; genellikle anlamsız şeylerle meşgul olmaz ve sonuç odaklı biridir					
3.Otelimizin yönetim tarzı; hırslı ve sert bir rekabetçilik, yüksek talepler ve başarı odaklılık kavramları ile tanımlanabilir					
4.Otelimizi bir arada tutan bağ; başarı ve hedeflere ulaşmaya başarı ve hedeflere ulaşmaya verilen önemdir. Saldırgan olmak ve kazanmak temel amacımızdır					
5.Otelimiz; rekabetçi faaliyetlere ve başarıya önem verir. Yüksek hedefler koymak ve kazanmak önemlidir					
6.Otelimiz başarıyı; pazarda kazanmak ve rekabette önde olmak olarak tanımlar. Başarının temel göstergesi rekabetçi pazarda lider olabilmektir					
<b>Hiyerarşi Tipi Örgüt</b>					
1.Otelimiz çok kontrollü ve yapılandırılmış bir yerdir. Çalışanların ne yapacağını genellikle yazılı kurallar belirler					
2.Otelimizde lider; genellikle bir koordinatör, organizatör veya düzenleyici olarak görülür					
3.Otelimizin yönetim tarzı; istihdam güvencesi, uyum, tahmin edilebilirlik ve ilişkilerde istikrar kavramları ile tanımlanabilir					
4.Otelimizi bir arada tutan bağ; resmi kural ve politikalarıdır. Operasyonu sorunsuz bir şekilde yürütmek önemlidir					
5.Otelimiz; sürekliliğe, kalıcılığa ve istikrara önem verir. Etkin ve kontrollü olmaya ve operasyonun sorunsuz yürütülmesine dikkat edilir					
6.Otelimiz başarıyı; etkinlik olarak tanımlar. Güvenilir teslimat, sorunsuz programlama ve düşük üretim maliyeti çok önemlidir					

## ÖZGEÇMİŞ

### **Kişisel Bilgiler** :

Adı ve Soyadı : Furkan YILDIRIM

Doğum Yeri : Samsun

Medeni Hali : Bekâr

### **Eğitim Durumu** :

Lisans Öğrenimi : Süleyman Demirel Üniversitesi, İİBF, İşletme

Yüksek Lisans Öğrenimi : Celal Bayar Üniversitesi, SBE, İşletme

### **Yabancı Dil(ler) ve Düzeyi** :

İngilizce (B1)

### **İş Denevimi** :

Akdeniz Üniversitesi (2015-..)

### **Bilimsel Yayınlar ve Çalışmalar** :

Dalğar H., Yildirim F., "Konaklama İşletmelerinde Çevre Maliyetlerinin Muhasebeleştirilmesine Yönelik Bir Uygulama - An Application On Account Of Environmental Costs In Accommodation Businesses", Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, vol.8, pp.1-18, 2016

Yildirim F., Ilgaz Yildirim B., Alkaya S., "Cash flow ratios in financial statements: an application for stone and land based industry sector", International Journal of Innovative Research in Education, vol.3, pp.10-18, 2016

Yildirim F., Ciğer A., Kaya A., Angay Kutluk F., "A Field Work to Determine Intentions of Staying In Accounting Sector and the Hopelessness Level of The Students Having Accounting Education", Press Academia Procedia, vol.2, pp.183-191, 2016

Ilgaz Yildirim B., Yildirim F., Gülmez M., "Econometrically Examining the Effect of Publicity Budgets on Tourism Demand: The Case of Turkey", 5. RSEP Social Sciences Conferences, Barselona, İSPANYA, 7-10 Kasım 2017, pp.1-1

Ilgaz Yildirim B., Sökmen Gürçam Ö., Yildirim F., "TUZ MAĞARASININ TURİZME KAZANDIRILMASINDA EKONOMİK VE SOSYOKÜLTÜREL ETKİLER: YÖRE HALKI TUTUMLARI", 1. Uluslararası Tuz Terapi Çalıştayı, İĞDIR, TÜRKİYE, 3-4 Temmuz 2017, pp.1-11

Ilgaz Yildirim B., Uysal F., Yildirim F., "HAVAYOLU ŞİRKETLERİNDE PERSONEL SEÇİMİ VE ARAS YÖNTEMİ UYGULAMASI", 18. Ulusal Turizm Kongresi, MARDİN, TÜRKİYE, 18-22 Ekim 2017, ss.539-547

Çelik İ., Yildirim F., Demir Gülbahar S., "BANKA KREDİLERİ VE REEL SEKTÖR ARASINDAKİ KISA ve UZUN DÖNEMLİ ETKİLEŞİM", 20. Finans Sempozyumu, TRABZON, TÜRKİYE, 19-22 Ekim 2016, ss.1-15

Yildirim F., Ciğer A., Kaya A., Angay Kutluk F., "A FIELD WORK TO DETERMINE INTENTIONS OF STAYING IN ACCOUNTING SECTOR AND THE HOPELESSNESS LEVEL OF THE STUDENTS HAVING ACCOUNTING EDUCATION", Global İşletme Araştırmaları Kongresi, İSTANBUL, TÜRKİYE, 26 Mayıs - 27 Haziran 2016, pp.183-191

Ilgaz Yildirim B., Yildirim F., Gülmez M., "TÜRKİYE'DE ENFLASYON VE TURİZM GELİRLERİ İLİŞKİSİ: EKONOMETRİK BİR ANALİZ", 17. Ulusal Turizm Kongresi, MUĞLA, TÜRKİYE, 20-23 Ekim 2016