

YENİ TÜRK TİCARET KANUNU IŞIĞINDA KURUMSALLAŞMANIN FİRMA PERFORMANSI ÜZERİNDEKİ ETKİSİ¹

Araştırma Makalesi / Research Article

Öğüt, E. (2019). Yeni Türk Ticaret Kanunu Işığında Kurumsallaşmanın Firma Performansı Üzerindeki Etkisi, *Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi SBE Dergisi*, 9(2), 565-578.

Geliş Tarihi: 01.08.2019

Kabul Tarihi: 26.12.2019

E-ISSN: 2149-3871

Dr. Emine ÖĞÜT

Konya Selçuk Üniversitesi,

Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu, Yönetim Ve Organizasyon Bölümü İşletme Yönetimi

emineogut@selcuk.edu.tr

ORCID No: 0000-0002-8137-6952

ÖZ

Kurumsallaşma, esasen şirketlerin kurallara, prosedürlere, standartlara sahip olması, küresel değişimleri hızlı takip etmesi, çevresel gelişmeler doğrultusunda yapısını ve işlevlerini geliştirmesi ve rakiplerinden ayırt edici bir kurumsal kimlik inşa etmesidir. Kurumsallaşan örgütler; iş ve işleyişlerle ilgili nesnel kuralları yazılı hale getirerek, profesyonel bir bakış açısı oluşturarak, yetki devrini esas alarak, esnek bir örgüt yapısı oluşturarak, çalışanların kararlara katılımını sağlayarak, etkin bir iletişim sistemi geliştirerek firma performansının artmasını sağlayabilir. Bu çalışmanın amacı, yeni TTK'nın öngördüğü kurumsal hayat ışığında kurumsallaşmanın firma performansı üzerindeki etkisini analiz etmektir. Araştırmanın örneklemini Konya ilindeki 4 ve 5 yıldızlı otel işletmelerinde çalışan 204 orta ve üst kademe yönetici oluşturmaktadır. Regresyon analizi sonuçlarına göre; kurumsallaşmanın firma performansı üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir. Kurumsallaşmanın alt boyutlarından profesyonelliğin finansal performans üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkisi olduğu, ancak kurumsallaşmanın tutarlılık ve şeffaflık boyutlarının finansal performans üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olmadığı ortaya konulmuştur. Öte yandan, kurumsallaşmanın profesyonellik ve şeffaflık boyutlarının finansal olmayan performans üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkiye sahip olduğu, tutarlılık boyutunun ise finansal olmayan performans üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olmadığı saptanmıştır.

Anahtar Kelimeler: Kurumsallaşma, Firma Performansı, Otel İşletmeleri, Kurumsal Yönetim

THE EFFECT OF INSTITUTIONALIZATION ON ORGANIZATIONAL PERFORMANCE IN THE LIGHT OF THE NEW TURKISH COMMERCIAL CODE

ABSTRACT

Institutionalization is essentially the fact that companies have rules, processes, standards, follow the global changes in the market rapidly, improve their structure and functions in accordance with environmental changes and build a distinctive corporate identity. Institutionalized organizations can improve firm performance by implementing written objective business rules, creating a professional business perspective, taking the delegation of authority as a basis, establishing a flexible organizational structure, enabling employees to participate in the managerial decisions, and developing an effective communication system. The aim of this study is to analyze the impact of institutionalization on firm performance in the light of the corporate life envisaged by the new Turkish Commercial Code (TCC). The sample of the study consists of 204 middle

¹ Bu makale; yazarın Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü'nde (2019) kabul edilen doktora tezinden üretilmiştir.

and upper level managers working in 4 and 5 starhotels in Konya. According to the results of regression analysis; institutionalization has a positive and significant effect on firm performance. It has been shown that professionalism, one of the sub-dimensions of institutionalization, has a positive and significant effect on financial performance, but consistency and transparency dimensions of institutionalization do not have a significant effect on financial performance. On the other hand, it was found that professionalism and transparency dimensions of institutionalization had a positive and significant effect on non-financial performance, whereas consistency dimension did not have a significant effect on non-financial performance.

Keywords: Institutionalization, Firm Performance, Hotel Enterprises, Corporate Governance

1.GİRİŞ

İşletmelerin uzun dönemde varlıklarını sürdürebilmesi ve paydaşlara karşı sorumluluklarını yerine getirebilmesi için kaynaklarını etkin ve verimli bir biçimde kullanan kurumsal yapılara dönüşerek yüksek performans göstermeleri kaçınılmazdır. İşletme performansı üzerinde çeşitli değişkenlerin etkili olduğu kabul edilmekle birlikte, performans gösterge düzeylerinde artış kaydedilmesinde insan kaynağı ayrıcalıklı ve stratejik bir önem kazanmıştır. İşletmelerin temel kuruluş amaçları arasında yer alan “varlığını geliştirerek sürdürme” çağdaş iş dünyası açısından kırılma noktasıdır. Küresel rekabetin çok yoğun bir şekilde yaşandığı günümüzde işletmelerin rekabet üstünlüğü sağlayarak varlığını devam ettirebilmesinde, kurumsallaşma uygulamalarıyla yüksek kurumsal performansa erişme sorunsalı stratejik bir eşik niteliğindedir. Diğer yandan, firmaların performansının artmasında birçok faktörün etkili olduğu yazında vurgulanmaktadır. Bu çalışmada bu faktörlerden kurumsallaşma değişkeni üzerine odaklanılmıştır.

Kurumsallaşan örgütler; iş ve işleyişlerle ilgili kuralları yazılı hale getirerek, profesyonel bir bakış açısı oluşturarak, yetki devrini esas alarak, esnek bir örgüt yapısı oluşturarak, tüm çalışanların kararlara katılımını sağlayarak, etkin bir iletişim sistemi geliştirerek firma performansının artmasını sağlayabilir. Yazında kurumsallaşma ile firma performansı arasındaki ilişkiyi farklı sektörlerde inceleyen araştırmalara (Boselie vd., 2003; Başar, 2017; Yıldız, 2010; Alpay vd., 2008; Apaydın, 2008) rastlamak mümkündür. Ancak, literatürde Yeni Türk Ticaret Kanunu ışığında kurumsallaşma ve firma performansı değişkenlerini otel işletmeleri örneğinde birlikte inceleyen araştırmaya rastlanılmamıştır. Bu bağlamda, araştırmanın yazındaki bu boşluğu doldurarak katkı sağlayacağı umulmaktadır. Bu çerçevede araştırmanın amacı, kurumsallaşmanın firma performansı üzerindeki etkisini görgül araştırma verileri üzerinden analiz etmektir. Araştırma sorusu ise “otel işletmeleri örneğinde kurumsallaşma firma performansı üzerinde etkili midir?” biçiminde belirlenmiştir.

2.KURUMSALLAŞMA

İşletmelerin küresel normlara uyum sağlaması, çevredeki değişimlere duyarlı olması, bilgiye kolay erişim sağlaması ve faaliyetlerinin dışsal çevre tarafından kabul edilmesi kurumsallaşma olgusuyla mümkün olmaktadır (Kurt ve Yeşiltaş, 2016). Kurumsallaşma, çevresel duyarlılık, kalite, müşteri tatmini, tutarlı işletme politikaları aracılığıyla işletmelerin kısa, orta ve uzun erimli eylemlerinde daha aktif rol almasını sağlamaktadır. Kurumsallaşma, aynı zamanda, yönetsel performansı arttırmakta, denetimi kolaylaştırmakta, işletmelerin kaynaklarını etkin bir şekilde kullanmasına yardımcı olmaktadır (Çetinkaya ve Korkmaz, 2018).

Kurumsallaşma, şirketlerin bireylerden bağımsız olarak kurallara, prosedürlere, standartlara sahip olması, piyasadaki değişimleri hızlı takip etmesi, çevresel gelişmelere uygun bir organizasyon yapısı oluşturması ve diğer şirketlerden ayırt edici bir kimlik inşa etmesidir. Bireylerden çok, kurallara ve sistemlere bağlı bir yönetim anlayışını benimseyen kurumsallaşma yaklaşımı; işletme anayasası, formel örgüt yapısı, stratejik planlama, profesyonelleşme, delegasyon, yönetime katılma, yapılandırılmış iletişim sistemi ile iç kontrol dizgesi gibi göstergeleri kapsamaktadır (Aylan ve Koç, 2017). Kurumsallaşma, örgüt kavramının temel yaklaşımlarından biri olup, örgütsel değişimin anlaşılmasına önemli katkı sağlamaktadır (Apaydın, 2009). Kurumsallaşma işletmelere, çevreye nasıl uyum sağlamaları konusunda bir yol haritası sunarken, işletmelerin sistemli bir yapıya da sahip olmalarına olanak tanımaktadır (Cevher, 2014).

İyi bir kurumsallaşma, başarılı bir kurumsallaşma süreci ve etkin bir kurumsal yönetimle sağlanabilir (Cevher, 2014). Karpuzoğlu (2004), örgütsel kurumsallaşma sürecinin aşamalarını; kanunen tanıma, kurumsal varlığın sürekli kılınması, bireysel ve kurumsal amaç birlikteliği ve kurumsal kimlik kazanma biçiminde sıralamaktadır. Kurumsallaşma süreci ile birlikte işletmeler, hayatta kalma ve süreklilik kazanma gibi amaçlarına ulaşarak çevrelerinden kabul görmeye başlarlar (Büte, 2010).

Türk Ticaret Kanunu'nun (TTK) kurumsal yaşama ilişkin getirdiği köklü değişiklikler kanun koyucu tarafından tüm sermaye şirketlerinin gereksinimi olan yönetsel ve hukuksal mekanizmalar olarak tanımlanmaktadır. Bu çalışmada, Yeni Türk Ticaret Kanunu ile getirilen geniş kapsamlı düzenlemelerden salt ve doğrudan yönetim boyutuyla kurumsallaşma başlığını ilgilendiren kısımlar dikkate alınacaktır. 6102 sayılı TTK, küresel anlamda yaygınlaşan kurumsal yönetim yaklaşımının nesnel adalet, hesap verilebilirlik, saydamlık, kurumsal ve sosyal sorumluluk gibi ilkelerini tüm anonim şirketler hukukunun kuramsal ve öğretisel düzeninin yapısal bir parçası haline getirmektedir (Tekinalp, 2008). Genel olarak değerlendirildiğinde, Sermaye Piyasası Kurulu tarafından hazırlanan kurumsal yönetim ilkeleri esas alınarak hazırlanan Yeni TTK'nın, ülkemizin ulusal ve uluslararası ticari ilişkileri açısından pozitif bir etki yarattığı ifade edilebilir. Kurumsal yönetim ilkelerinin esaslarını oluşturan saydamlık, nesnel adillik, hesap verilebilirlik, sorumluluk esasları, Yeni TTK'nın temel yapı taşlarıdır. Bu bağlamda, saydamlık ilkesi uyarınca kurumsal web sitesi zorunluluğu getirilmiş ve ortaklara bilgi alma hakkı tanınmıştır. Adillik ilkesi gereğince pay sahiplerinin şirkete borçlanmaları yasaklanmış, imtiyazlı paylara sınırlama getirilmiş; hesap verilebilirlik ilkesi ışığında ise uluslararası standartlarda bağımsız denetim getirilmiş, riskin erken teşhisi komitesi oluşturulmuştur. Nihayet, sorumluluk esası doğrultusunda farklılaştırılmış teselsül maddesi kanunda yer almıştır (Karasu, 2013). Bu açıklamalar ışığında, Yeni TTK kapsamında kurumsal yönetimi ilgilendiren düzenlemelerden en önemlileri (Karasu, 2013); yönetim kurulu ile ilgili, denetimle ilgili, pay sahipleri ile ilgili, genel kurul ile ilgili ve şeffaflık ile ilgili düzenlemeler şeklinde özetlenebilir.

Kurumsallaşmanın boyutları ile ilgili literatürde farklı kategorik sınıflandırmalara rastlamak mümkündür. Bu çalışmada, Alpay vd., (2008) tarafından geliştirilen ve tutarlılık, şeffaflık ve profesyonellik boyutlarından oluşan sınıflandırma esas alınmış olup, söz konusu boyutlar aşağıda irdelenmiştir.

Tutarlılık: Bir işletmenin misyon, strateji ve eylemleri arasındaki uyum ve aynı sektördeki benzer faaliyetleri yapan rakip organizasyonlarla koşut uygulamalarda bulunmasıdır. İşletmeler aldıkları kararlarda tutarlı davranarak kurumsallaşmaktadır. İşletmelerin tutarlı eylemleri paydaşların güvenini artırıp, onların yüksek performans göstermelerini sağlamakta, işletmeye olan bağlılığı ve katkıyı artırmaktadır. Bu şekilde işletme ve paydaşlar arasında güven iklimi oluşarak, işletmenin performansı olumlu etkilenmektedir (Apaydın, 2009).

Şeffaflık: Kurumsallaşmanın şeffaflık boyutu, firmaların hak ve yararlarını göz önüne alarak, paydaşlara doğru, noksansız, anlaşılabilir, irdelenebilir, erişilebilir verilerin ulaştırılmasını sağlamaktadır (Sönmezoğlu ve Çoknaz, 2014). Şeffaflık kurumsallaşmış işletmelerin önemli özelliklerinden biridir. İşletmelerin müşterilerin beklentilerini dikkate alması, gösterdikleri faaliyetlerde şeffaf olması başka bir ifadeyle müşteriye hesap vermek durumunda olması bu boyutun yansımasıdır (Zencir ve Kozak, 2014).

Profesyonellik: Profesyonelleşme, bir işletmede faaliyetlerin uzman kişiler tarafından gerçekleştirilmesi, yetki ve sorumlulukların kişilerin uzmanlık alanlarına göre dağıtılmasıdır. İşletmeler, profesyonel çalışanların örgütsel bağlılığını arttırarak, toplam verimliliğe daha fazla katkı sağlamalarına yardımcı olmakta ve rakip işletmelere yönelmelerinin önüne geçmektedir (Türkoğlu ve Çizer, 2016). Profesyonel yöneticilerin bağımsız ve rasyonel kararlar alması, rekabetin yoğun olduğu günümüzde kurumsallaşmanın gerçekleşmesi açısından önemli bir adım olarak görülmektedir (Sönmezoğlu ve Çoknaz, 2014).

3.FİRMA PERFORMANSI

Performans, genel anlamda, belirli bir zaman dilimi içerisinde üretilen mal ve hizmet miktarı olarak tanımlanmaktadır. Bu bağlamda performans; bireyin yeteneği ve güdülenmesi arasındaki etkileşimin bir sonucu olarak “etkinlik”, “verim”, “çıktı” kavramlarıyla birlikte ifade edilebilmektedir. Firma performansı ise, işletme stratejilerinin belirli bir faaliyet dönemi sonunda hedeflere ulaşma derecesini ya da başarı düzeyini nitelemektedir (Porter, 1991). Örgütsel performans, örgütün tüm maddi ve beşeri kaynaklarından elde edilen çıktılarının toplamı olarak ifade edilmekte (Yavuz, 2010) ve belirli bir dönemde işletme stratejilerinin başarılı bir şekilde uygulanma düzeyini saptamaktadır (Bulut vd., 2013).

Firma performansı, satış ve pazar payındaki büyüme karlılığını gösteren çok boyutlu bir parametre olup (Şahin, 2018), belirli bir dönemdeki sonuçlar dikkate alındığında, örgütün hedeflerini gerçekleştirme oranı ve iş çıktılarını kapsayan tüm süreçlerin bütünsel ölçümü olarak betimlenmektedir (Baykal vd., 2018). Dolayısıyla, firma performansı, işletmenin çalışma göstergelerinin amaçlarına, endüstri ortalamasına veya nesnel olarak önceden belirlenmiş olan rasyo ya da değerlere ulaşma derecesine ilişkin bir veri sunmakta (Küçük vd., 2015) ve stratejik yönetim bakış açısıyla bir bütün olarak örgütsel etkinlik kavramının bir alt bileşenini simgelemektedir (Venkatraman and Ramanujam, 1986).

Kurumsallaşma uygulamaları, firma performansının sürdürülebilirliğinin güvencesidir. Zira, yeni TTK kapsamında ülkemizde kurumsal yönetimi şekillendiren kurumsallaşma uygulamaları, işletme yönetiminin ve denetiminin saydam, hesap verebilir, adil, sorumlu ve güvenilir olmasını zorunlu kılmaktadır. Gerçekte, kurumsal yönetim esaslarının uygulanması, firma performansında sürekliliğinin sağlanmasının altyapısal koşullarıdır. Kuşkusuz, kurumsallaşmanın esaslarına özen gösterildiği zaman finansal başarı sürdürülebilir nitelik kazanmaktadır. Dolayısıyla, kurumsallaşma firma performansını en çoklaştıran ve sürdürülebilir kılan bir yönetim anlayışıdır (Aras, 2006).

Firma performansının ölçülmesi konusunda iki temel yöntemin kullanıldığı izlenmiştir. Birinci yöntemde firma performansını rakiplerin performanslarıyla karşılaştıran öznel ölçekler kullanılmaktadır. İkinci yöntemde ise, firma performansına ilişkin spesifik ölçütleri temel alan nesnel ölçekler kullanılmaktadır. Bu konuda yapılan çalışmalar nesnel ve öznel ölçekler arasında güçlü bir korelasyonun var olduğunu ortaya koymaktadır (Akman, 2003).

Bu araştırmada firma performansını ölçmek için Avcı, Madanoğlu ve Okumuş (2011) tarafından tasarılan finansal performans ve finansal olmayan performans sınıflandırması esas alınmıştır. İşletme performansı geniş anlamda finansal performansın yanında operasyonel performansı da (finansal olmayan) kapsamaktadır. Finansal performans üzerinde etkili olan operasyonel performans, işletmenin durumu hakkında önemli bilgiler sunmaktadır (Küçük vd., 2015). Son yıllarda, teknolojik gelişmeler ve rekabetin artması ve örgütsel yapıların daha karmaşık hale gelmesi gibi nedenlerden dolayı performans ölçümünde finansal göstergelerin yanı sıra finansal olmayan ölçütlere de ihtiyaç duyulmaktadır (Baykal vd., 2018; Paksoy ve Ersoy, 2016). Dolayısıyla, finansal ve finansal olmayan ölçütler kullanmak da örgütsel performansın ölçülmesinde geliştirilen bir tekniktir. Finansal performans ölçütleri sıklıkla gelir, nakit akışı, aktif karlılığı ve öz kaynak karlılığı gibi ölçütlerdir.

4.KURUMSALLAŞMA VE FİRMA PERFORMANSI İLE İLGİLİ YAPILAN KURAMSAL VE GÖRGÜL ÇALIŞMALAR

Kurumsallaşmayla birlikte işletmelerin faaliyetleri performansı doğrudan etkilemektedir. İşletmelerin kurumsallaşmayla birlikte çevreye uyumu artmakta, çevreyle uyumu da performansı arttırmaktadır (Yıldız, 2010). Kurumsallaşma ve firma performansı arasındaki ilişkiyi ortaya koyan güncel araştırmalardan bazıları aşağıda belirtilmiştir:

Boselie vd. (2003) araştırması; kurumsallaşma, firma performansı ve insan kaynakları yönetimi arasındaki etkileşimleri Hollanda ölçeğinde incelemişlerdir. Bu kapsamda, "yüksek kurumsallaşmış bağlamda" yer alan organizasyonlarda (hastaneler ve yerel otoriteler) denetime dayalı insan kaynakları sistemlerinin personelin devamsızlık süresi üzerindeki etkisinin "düşük kurumsallaşmış bağlamda" yer alan (oteller) organizasyonlardan daha az olduğu görülmüştür.

Ayrıca, bu araştırmaya göre düşük kurumsallaşmış bağlamda olan organizasyonların, yüksek kurumsallaşmış bağlamdaki organizasyonlara oranla “insan kaynakları yönetimi” konusunda daha fazla istekli olduğu izlenmiştir.

Kurumsallaşma derecesi, farklı kıtalarda (Paauwe, 1996 and Pot, 1998) ve belirli bir ülkedeki sanayi dalları arasında önemli ölçüde farklılık gösterebilmektedir (Schilstra, 1998). ABD'nin tipik Anglo-sakson bağlamdaki yönetim tarzı, DiMaggio ve Powell (1983) tarafından rekabetçi mekanizmalar olarak nitelendirilirken; Rheinland'ın Hollanda ve aynı zamanda Almanya bağlamındaki yönetim tarzı ise DiMaggio ve Powell (1983) tarafından kurumsal mekanizmalar olarak adlandırılmaktadır (akt.: Boselie vd., 2003: 1425). Bu noktada, rekabetçi mekanizmanın Avrupa bağlamında geliştirilmesi ve kurumsal mekanizmanın ABD ve Anglo-Sakson eksende geliştirilmesi ve karşılıklı etkilerinin araştırılması salık verilmekte ve kurumsallaşmayı esas alan farklı ortamlara adapte edilebilen kuramsal ve analitik bir yaklaşım geliştirmenin yararlı ve gerekli olduğu vurgulanmaktadır (akt.: Boselie vd., 2003: 1425).

Başar (2017) İstanbul'da ikinci ve üçüncü basamak sağlık hizmetleri veren hastanelerde çalışan doktorlar üzerinde yaptığı araştırmada kurumsallaşmanın alt boyutlarından profesyonelleşmenin/formalleşmenin firma performansı üzerinde pozitif etkiye sahip olduğunu izlemiştir. Başkurt ve Altındağ (2017)'ın İstanbul, Adana ve İzmir gibi illerde faaliyet gösteren aile işletmelerinde çalışan 200 personel üzerinde yaptıkları araştırmada ise kurumsallaşmanın firma performansı üzerinde olumlu etkiye sahip olduğu saptanmıştır.

Yıldız (2010) Konya ilinde perakendecilik sektöründe faaliyet gösteren bir işletmede yaptığı araştırmada kurumsallaşmanın alt boyutu olan nesnellik ile firma performansının alt boyutu olan işlevsel performans arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki saptamıştır. Aynı zamanda, nesnellik ile firma performansının alt boyutu olan çıktı performansı ile yenilik ve uyum sağlama performansı arasında da pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki bulmuştur. Kurumsallaşmanın bir başka alt boyutu olan şeffaflık ile işlevsel performans, çıktı performansı ve yenilik-uyum sağlama performansı arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki bulmuştur. Benzer şekilde, kurumsallaşmanın alt boyutu olan profesyonellik ile işlevsel performans arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki ortaya koymuştur. Diğer yandan, profesyonelleşme ile çıktı performansı ve yenilik-uyum sağlama performansı arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki bulmuştur.

Alpay vd. (2008) Türkiye'de aile işletmeleri üzerinde çalışanlar ve yöneticiler üzerinde yaptığı araştırmada kurumsallaşmanın boyutlarından tarafsızlık, şeffaflık ve doğruluk boyutlarının niteliksel firma performansı üzerinde olumlu etkiye sahip olduğunu; buna karşın formalleşme ve profesyonellik boyutlarının ise niteliksel firma performansı ile bir ilişkisinin olmadığını ortaya koymuştur. Öte yandan, kurumsallaşmanın boyutlarından şeffaflık boyutunun niceliksel firma performansı üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkiye sahip olduğunu, tarafsızlık, doğruluk, formalleşme ve profesyonellik boyutlarının niceliksel performans üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olmadığını tespit etmiştir.

Apaydın (2008), İstanbul ilinde küçük ve orta boy işletmeler üzerinde yaptığı araştırmada, kurumsallaşmanın alt boyutları olan formalleşme, otonomi, profesyonelleşme, kültürel güç, saydamlık, sosyal sorumluluk ve tutarlılığın firma performansı üzerindeki etkisini analiz etmiş ve elde edilen bulgulara göre, formalleşmenin firma performansı üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olmadığı, profesyonelleşmenin işlevsellik ile yenilik-uyum sağlama performansını etkilediği, saydamlığın çıktı performansı ile yenilik-uyum sağlama performansı üzerinde olumlu etki yarattığı sonucuna ulaşılmıştır. Ancak, kültürel güç ve tutarlılığın firma performansı üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olmadığı da araştırma bulguları arasında yer almaktadır.

Sivil organizasyonlarda olduğu gibi askeri organizasyonlar da farklı kurumsallaşma düzeylerini deneyimlemektedir. Kimi askeri organizasyon ve ittifaklar için çok az başlangıç yatırımı veya ortak planlama gerekirken, diğer formal yapılar için ise temel askeri yapıları kurma ve askeri koordinasyona katılma konusunda barış zamanında önemli maliyetlere katlanmak söz konusu olabilmektedir. Ampirik araştırmalar ile, yüksek derecede kurumsallaşmış ittifakların karşılaştırmalı performansı ele alınıp irdelenmiş ve “daha derin” işbirliğini temsil eden askeri işbirliği organizasyonları, daha az kurumsallaşmış olanlardan daha güvenilir midir? sorusuna yanıt

aranmıştır. Bu bağlamda, barış zamanında yüksek kurumsallaşma ve askeri koordinasyon maliyeti olan ittifakların savaş dönemi performansının daha yüksek olduğuna ilişkin genel kanaati doğrulayıcı anlamlı bir kanıt ulaşılamamıştır (Leeds vd., 2005).

5.METODOLOJİ

5.1.Araştırmanın Evreni ve Örnekleme

Araştırmanın evrenini Konya ilindeki 4 ve 5 yıldızlı otel işletmelerinde çalışan orta ve üst kademe yöneticiler oluşturmaktadır.

Yapılan görüşmeler neticesinde araştırmanın yapıldığı dönemde söz konusu otel işletmelerinde çalışan orta ve üst kademe yönetici sayısının yaklaşık 256 olduğu tespit edilmiştir. Bu nedenle dağıtılan anket sayısı 256 olup, geri dönen anket sayısı 206'dır. 2 anket formu tamamı veya büyük bir kısmı boş olması nedeniyle analizlere dâhil edilmemiştir. Analizlere dâhil edilen anket sayısı 204'dür. Evrenin 256 olduğu bir araştırmada örneklem büyüklüğünün en az 155 olması gerektiği belirlenmiştir (Ural ve Kılıç, 2005). Dolayısıyla, 204 anketin yeterli olduğu ifade edilebilir.

5.2.Veri Toplama Tekniği ve Ölçekler

Araştırmada veri toplama tekniği olarak anket tekniği kullanılmıştır. Anket üç bölümden oluşmaktadır.

Anketin birinci bölümünde, kurumsallaşma düzeyi Alpay vd., (2008) tarafından geliştirilen ölçek kullanılarak ölçülmüştür. Bu ölçek; tutarlılık (6 madde), şeffaflık (5 madde) ve profesyonellik (7 madde) olmak üzere 3 boyut, toplam 18 maddeden oluşmaktadır. 5'li Likert tipi (1=*Kesinlikle Katılmıyorum*, 2= *Katılmıyorum*, 3= *Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum*, 4=*Katılıyorum*, 5= *Kesinlikle Katılıyorum*) ölçek kullanılmıştır. **Cronbach Alpha değerleri**; Tutarlılık: 0.90; Şeffaflık: 0.82; Profesyonellik: 0.85 ve Kurumsallaşma: 0.94'dür.

İkinci bölümde ise firma performansını ölçmek için Avcı, Madanoğlu ve Okumuş (2011) tarafından geliştirilen ölçek yer almaktadır. Bu ölçek; finansal performans (4 madde) ve finansal olmayan performans (5 madde) olmak üzere 2 boyut ve toplam 9 maddeden oluşmaktadır. 5'li Likert tipi ölçek kullanılmıştır (1=*Kesinlikle Katılmıyorum*, 2= *Katılmıyorum*, 3= *Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum*, 4=*Katılıyorum*, 5= *Kesinlikle Katılıyorum*).**Cronbach Alpha değerleri**; Tutarlılık: 0.90; Şeffaflık: 0.82; Profesyonellik: 0.85 ve Kurumsallaşma: 0.94'dür.

Üçüncü bölümünde ise; çalışanların cinsiyet, medeni durum, yaş, eğitim düzeyi, turizm mesleki eğitim alma durumu, çalışılan otelin yıldızı, çalışma süresi, oteldeki konumu ve çalışılan departman ile ilgili demografik sorular yer almaktadır. Pilot çalışma sonrasında temin edilen eleştiriler doğrultusunda anket formuna son şekli verilmiştir.

5.3.Araştırmanın Hipotezleri

Araştırmanın amacı doğrultusunda ve literatürdeki kurumsallaşma ile firma performansı (Başar, 2017; Başkurt ve Altındağ, 2017; Yıldız, 2010; Alpay vd., 2008; Apaydın, 2008) arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırma bulgularından hareketle aşağıdaki hipotezler kurulmuştur.

Hipotez 1: Kurumsallaşmanın tutarlılık boyutu finansal performans üzerinde pozitif etkiye sahiptir.

Hipotez 2: Kurumsallaşmanın şeffaflık boyutu finansal performans üzerinde pozitif etkiye sahiptir.

Hipotez 3: Kurumsallaşmanın profesyonellik boyutu finansal performans üzerinde pozitif etkiye sahiptir.

Hipotez 4: Kurumsallaşmanın tutarlılık boyutu finansal olmayan performans üzerinde pozitif etkiye sahiptir.

Hipotez 5: Kurumsallaşmanın şeffaflık boyutu finansal olmayan performans üzerinde pozitif etkiye sahiptir.

Hipotez 6: Kurumsallaşmanın profesyonellik boyutu finansal olmayan performans üzerinde pozitif etkiye sahiptir.

Hipotez 7: Kurumsallaşma firma performansı üzerinde pozitif etkiye sahiptir.

6.ARAŞTIRMA BULGULARI

Araştırmanın sonucunda elde edilen; katılımcıların demografik özellikleri ve regresyon analizi sonuçları aşağıda verilmiştir.

6.1.Katılımcıların Demografik Özellikleri İle İlgili Bulgular

Araştırma kapsamında değerlendirilen çalışanların demografik özellikleri Tablo-1’ de verilmiştir.

Tablo-1: Anketi Cevaplayan Katılımcıların Demografik Özellikleri

Demografik Özellikler	f	%	Demografik Özellikler	f	%
Cinsiyet			Medeni Durum		
Erkek	119	58.3	Evli	116	56.9
Kadın	85	41.7	Bekâr	88	43.1
Yaş			Eğitim Düzeyi		
18-22 arası	29	14.2	İlköğretim	15	7.4
23-27 yaş arası	59	28.9	Lise	52	25.5
28-32 yaş arası	56	27.5	Meslek Yüksekokulu	66	32.4
33-37 yaş arası	33	16.2	Fakülte	64	31.4
38-42 yaş arası	22	10.8	Yüksek Lisans / Doktora	7	3.4
43 ve daha fazla	5	2.5			
Turizm Meslek Eğitimi			Otelin Yıldızı		
Evet	120	58.8	4 Yıldızlı	143	70.1
Hayır	84	41.2	5 Yıldızlı	61	29.9
Oteldeki Çalışma süresi			Çalışmakta Olduğunuz Departman		
1 yıldan az			Önbüro		
1-3 yıl	49	24.0	Yiyecek İçecek	27	13.2
4-6 yıl	54	26.5	Kat Hizmetleri	48	23.5
7-9 yıl	51	25.0	Muhasebe	22	10.8
10 yıldan fazla	36	17.6	Satış Pazarlama	20	9.8
	14	6.9	İnsan Kaynakları	30	14.7
Oteldeki Görev			Teknik Servis	21	10.3
Müdür			Güvenlik	14	6.9
Departman Müdürü	11	5.4	Diğer	11	5.4
Şef	99	48.5		11	5.4
	94	46.1			

n= 204

Tablo-1’deki çalışanların demografik özellikleri ile ilgili araştırma sonuçları incelendiğinde; katılımcıların %58.3’ünün erkek, %41.7’sinin kadın olduğu görülmektedir. Medeni durum açısından bakıldığında %56.9’unun evli, %43.11’inin bekâr olduğu anlaşılmaktadır. Çalışanların yaş aralığı dağılımı açısından incelendiğinde ise; %14.2’sinin 18-22 yaş arası, %28.9’unun 23-27 yaş arası, %27.5’inin 28-32 yaş arası,%16.2’inin 33-37 yaş arası, %10.8’inin 38-42 yaş arası ve %2.5’inin 43 yaş ve üzeri olduğu görülmektedir. Anketi cevaplayan çalışanların %7.4’ünün ilköğretim, %25.5’inin lise, %32.4’ünün meslek yüksekokulu, %31.4’ünün fakülte, %3.4’ünün ise yüksek lisans ve doktora eğitimine sahip olduğu tespit edilmiştir. Çalışanların turizm meslek eğitimi alma durumu incelendiğinde %58.8’inin turizm meslek eğitimi aldığı, % 41.2’sinin ise turizm meslek eğitimi almadığı görülmektedir. Katılımcıların %70.1’i 4 yıldızlı otelde çalışırken, %29.9’u ise 5 yıldızlı otelde çalışmaktadır. Çalışma süreleri açısından değerlendirildiğinde; katılımcıların %24.0’ünün 1 yıldan az, %26.5’inin 1-3 yıl arası, %25.0’inin 4-6 yıl arası, %17.6’sının 7-9 yıl ve %6.9’unun ise 10 yıldan fazla süre ile çalıştığı görülmektedir. Araştırmaya katılanların %5.4’ünün müdür, %48.5’inin departman müdürü ve %46,1’inin ise şef olarak çalıştığı tespit edilmiştir. Araştırmaya katılan çalışanların görev yaptıkları departmanlar açısından değerlendirme yapıldığında; %13.2’sinin ön

büro, %23.5'inin yiyecek-içecek, %10.8'inin kat hizmetleri, %9.8'inin muhasebe, %14.7'sinin satış pazarlama, %10.3'ünün insan kaynakları, %6.9'unun teknik servis, %5.4'ünün güvenlik ve %5.4'ünün ise diğer departmanlarda çalıştığı tespit edilmiştir.

6.2. Regresyon Analizi Sonuçları

Kurumsallaşmanın alt boyutları olan tutarlılık, şeffaflık ve profesyonelliğin finansal performans üzerindeki etkilerini belirlemek amacıyla yapılan çoklu regresyon analizi sonuçları Tablo-2'de verilmiştir.

Değişkenler arasındaki olası çoklu bağıntı hatasını incelemek için regresyon denklemini açısından Varyans Büyütme Faktörü (Variance Inflation Factors- VIFs) değerlerine bakılmıştır. Modelde maksimum VIF değeri 2.711'dir. Bu değer en üst sınır olarak kabul edilen 10'dan küçüktür (Gujarati, 1999). En düşük tolerans değeri 0.369'dur. Bu değer en alt sınır değeri olan 0.10'dan büyüktür (Hair vd., 2006). Yine modellerdeki değişkenler arasında oto korelasyon olup olmadığına Durbin-Watson katsayısı ile bakılmıştır. Söz konusu test değerinin 1.5 ile 2.5 aralığında olması istenmektedir. Analiz sonuçlarına göre model için söz konusu değer 1.522'dir. Yani söz konusu katsayılar göre değişkenler arasında oto korelasyon olmadığı ve bulguların regresyon analizi açısından bir sorun oluşturmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Tablo-2: Kurumsallaşmanın Alt Boyutlarının Finansal Performans Üzerindeki Etkisine İlişkin Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımsız Değişkenler	Stn. Edilmemiş	Stn.Sapma		Sig.	R ²	Düz. R ²	D-W	Tolerans	VIF
$F_{(3-200)} =$ 35.304				.000 **	.346	.336	1.522		
Sabit	1.136	.238							
1. Tutarlılık	.147	.086	.153	.088				.413	2.421
2. Şeffaflık	.083	.095	.082	.386				.369	2.711
3. Profesyonellik	.433	.096	.096	.000**				.410	2.440

* p<0,05; ** p<0,01

Bağımlı Değişken: **Finansal Performans**

Kurumsallaşmanın alt boyutları (tutarlılık, şeffaflık ve profesyonellik) bağımsız değişken ve finansal performans ise bağımlı değişken olarak modele girilmiştir. Model bir bütün olarak 0,01

anlamlılık düzeyinde anlamlıdır ($R^2 = 0.346$; $F_{(3-200)} = 35.304$; $p = 0.000 < 0.01$). Bu modelde kurumsallaşmanın boyutları, bağımlı değişken olan finansal performanstaki değişimin % 34.6'sını açıklamaktadır. Bulgulara göre, kurumsallaşmanın boyutlarından profesyonellik ($\beta = 0.096$; $p < 0.01$) finansal performans üzerinde pozitif ve anlamlı etkiye sahip olduğu saptanmıştır. Bu nedenle **H3 kabul edilmektedir**. Buna karşın tutarlılık ($\beta = 0.153$; $p = 0.088 > 0.05$) ve şeffaflık ($\beta = 0.080$; $p = 0.386 > 0.05$) boyutlarının finansal performans üzerinde pozitif ama anlamlı olmayan bir etkiye sahip olduğu görülmektedir. Dolayısıyla, bu bulgular dikkate alındığında **H1 ve H2 reddedilmiştir**.

Kurumsallaşmanın alt boyutları olan tutarlılık, şeffaflık ve profesyonelliğin finansal olmayan performans üzerindeki etkilerini belirlemek amacıyla yapılan çoklu regresyon analizi sonuçları Tablo-3'de verilmiştir.

Tablo-3: Kurumsallaşmanın Alt Boyutlarının Finansal Olmayan Performans Üzerindeki Etkisine İlişkin Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımsız Değişkenler	Stn. Edilmemiş	Stn.Sapma		Sig.	R ²	Düz. R ²	D-W	Tolerans	VIF
$F_{(3-200)} =$ 47.498				.000**	.416	.407	1.618		
Sabit	1.025	.221							
1. Tutarlılık	.053	.079	.056	.505				.413	2.421
2. Şeffaflık	.174	.088	.175	.050*				.369	2.711
3. Profesyonellik	.484	.089	.462	.000**				.410	2.440

* p<0,05; ** p<0,01

Bağımlı Değişken: **Finansal Olmayan Performans**

Tablo-3'deki bulgular incelendiğinde, değişkenler arasında çoklu bağıntı sorunu ve oto korelasyon olmadığı ve bulguların regresyon analizi açısından bir sorun oluşturmadığı ifade edilebilir. Kurumsallaşmanın alt boyutları (tutarlılık, şeffaflık ve profesyonellik) bağımsız değişken ve finansal olmayan performans ise bağımlı değişken olarak modele girilmiştir. Model bir bütün

olarak 0,01 anlamlılık düzeyinde anlamlıdır ($R^2 = 0.416$; $F_{(3-200)} = 47.498$; $p = 0.000 < 0.01$). Bu modelde kurumsallaşmanın boyutları, bağımlı değişken olan finansal olmayan performansdaki değişimin % 41.6'sını açıklamaktadır. Bulgulara göre, kurumsallaşmanın boyutlarından şeffaflık ($\beta = 0.175$; $p = 0.05$) ve profesyonellik ($\beta = 0.462$; $p = 0.000 < 0.01$) finansal olmayan performans üzerinde pozitif ve anlamlı etkiye sahip olduğu saptanmıştır. Bu nedenle **H5** ve **H6 kabul edilmektedir**. Buna karşın tutarlılık ($\beta = 0.056$; $p = 0.505 > 0.05$) boyutunun finansal olmayan performans üzerinde pozitif ama anlamlı olmayan bir etkiye sahip olduğu görülmektedir. Dolayısıyla, bu bulgular dikkate alındığında **H4 reddedilmiştir**.

Kurumsallaşmanın firma performansı üzerindeki etkisini belirlemek amacıyla yapılan basit regresyon analizi sonuçları Tablo-4'de verilmiştir.

Tablo-4: Kurumsallaşmanın Firma Performansı Üzerindeki Etkisine İlişkin Basit Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımsız Değişken	Stn. Edilmemiş	Stn.Sapma		Sig.	R ²	Düz. R ²	D-W	Tolerans	VIF
$F_{(1-202)} =$ 149.699				.000**	.426	.423	1.507		
Sabit	1.166	.200							

Kurumsallaşma	.674	.055	.652	.000 **				1	1

* p<0,05; ** p<0,01

Bağımlı Değişken: **Firma Performansı**

Kurumsallaşma bağımsız değişken ve firma performansı ise bağımlı değişken olarak modele girilmiştir. Model bir bütün olarak 0,01 anlamlılık düzeyinde anlamlıdır ($R^2= 0.426$; $F_{(1-202)}= 149.699$; $p=0.000 < 0.01$). Bu modelde kurumsallaşma firma performanstaki değişimin % 42.6'sını açıklamaktadır. Bu bulguya göre, kurumsallaşma ($\beta = 0.652$; $p=0.000<0.01$) firma performansı üzerinde pozitif ve anlamlı etkiye sahip olduğu saptanmıştır. Bu nedenle **H7 kabul edilmektedir.**

7.SONUÇ

Araştırmada Konya ilinde faaliyet gösteren 4 ve 5 yıldızlı otel işletmelerinde kurumsallaşmanın firma performansı üzerindeki etkisi anket tekniği ile elde edilen veri setinden yola çıkılarak analiz edilmiştir.

Regresyon analizi sonuçlarına göre; kurumsallaşmanın firma performansı üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir. Kurumsallaşmanın alt boyutlarının finansal ve finansal olmayan performans üzerindeki etkisini belirlemek amacıyla yapılan çoklu regresyon analizi sonuçlarına göre; kurumsallaşmanın profesyonellik boyutunun finansal performans üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkiye sahip olduğu, ancak tutarlılık ve şeffaflık boyutlarının finansal performans üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olmadığı ortaya konulmuştur. Diğer yandan, şeffaflık ve profesyonellik boyutlarının finansal olmayan performans üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkiye sahip olduğu tespit edilirken, tutarlılık boyutunun finansal olmayan performans üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olmadığı saptanmıştır.

Literatürde; Başar (2017) İstanbul'da ikinci ve üçüncü basamak sağlık hizmetleri veren hastanelerde çalışan hekimler üzerinde yaptığı araştırmada; kurumsallaşmanın alt boyutlarından profesyonelleşmenin artması durumunda, firma performansı boyutlarından en fazla finansal performansın arttığını ifade etmektedir. Dolayısıyla, bu araştırmanın sonuçları, Başar (2017)'in araştırma sonuçları ile tutarlılık arz etmektedir. Başkurt ve Altındağ (2017) İstanbul, Adana, İzmir gibi illerde faaliyet gösteren aile işletmelerinde çalışan 200 personel üzerinde yaptıkları araştırmada kurumsallaşmanın firma performansı üzerinde olumlu etkiye sahip olduğunu ortaya koymuşlardır. Bu bağlamda, araştırmanın, Başkurt ve Altındağ (2017)'in araştırma sonuçları ile benzer bulgular içerdiği tespit edilmiştir. Yıldız (2010) Konya ilinde perakendecilik sektöründe faaliyet gösteren bir işletmede yaptığı araştırmada kurumsallaşmanın alt boyutu olan nesnellik ile firma performansının alt boyutu olan işlevsel performans arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki tespit etmiştir. Aynı şekilde, nesnellik ile firma performansının alt boyutu olan çıktı performansı ve yenilik-uyum sağlama performansı arasında da pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki bulmuştur. Kurumsallaşmanın bir başka alt boyutu olan şeffaflık ile işlevsel performans, çıktı performansı ve yenilik-uyum sağlama performansı arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki bulmuştur. Benzer şekilde, kurumsallaşmanın alt boyutu olan profesyonellik ile işlevsel performans arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki ortaya koymuştur. Diğer yandan, profesyonelleşme ile çıktı performansı ve yenilik-uyum sağlama performansı arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki bulmuştur. Bu araştırmanın sonuçları, profesyonellik ve şeffaflık boyutları açısından Yıldız (2010)'in araştırma sonuçları ile kısmen benzerlik göstermektedir. Alpay vd. (2008) Türkiye'de aile işletmeleri üzerinde çalışanlar ve yöneticiler üzerinde yaptığı araştırmada kurumsallaşmanın boyutlarından tarafsızlık, şeffaflık ve doğruluk boyutlarının niteliksel firma performansı üzerinde olumlu etkiye sahip olduğunu, formalleşme ve profesyonellik boyutlarının ise niteliksel firma performansıyla bir ilişkisinin olmadığını ortaya koymuştur. Buna ilaveten, kurumsallaşmanın boyutlarından şeffaflık boyutunun niceliksel firma performansı üzerinde olumlu etkiye sahip olduğunu, tarafsızlık, doğruluk,

formalleşme ve profesyonellik boyutlarının niceliksel performans üzerinde anlamsız bir etkiye sahip olduğunu ortaya koymuştur. Bu araştırmanın sonuçları Alpay vd. (2008) araştırma sonuçları ile şeffaflık boyutu açısından kısmen benzerlik gösterirken, profesyonellik boyutu açısından farklılık arz etmektedir. Apaydın (2008), İstanbul ilinde küçük ve orta boyulu işletmeler üzerinde yaptığı araştırmada, kurumsallaşmanın alt boyutları olan formalleşme, otonomi, profesyonelleşme, kültürel güç, saydamlık, sosyal sorumluluk ve tutarlılığın firma performansı üzerindeki etkisini analiz etmiş ve elde edilen bulgulara göre, formalleşmenin firma performansı üzerinde anlamlı bir etkisi olmadığı, profesyonelleşmenin işlevsel ile yenilik-uyum sağlama performansını etkilediği, saydamlığın çıktı performansı ile yenilik-uyum sağlama performansı üzerinde olumlu etkiye sahip olduğu saptanmıştır. Ancak, kültürel güç ve tutarlılığın firma performansı üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olmadığı da araştırma bulguları arasında yer almaktadır. Bu araştırmanın sonuçları, Apaydın (2008)'ın araştırma sonuçları ile profesyonellik boyutu açısından kısmen benzerlik gösterdiği, tutarlılık boyutu açısından ise benzerlik gösterdiği ileri sürülebilir.

Kurumsallaşma ve firma performansı değişkenlerinin katılımcıların algısına dayanarak ölçülmesi ve salt Konya ilindeki 4 ve 5 yıldızlı otel işletmelerinde gerçekleştirilmiş olması araştırmanın temel kısıtları olarak ifade edilebilir. Bu çerçevede, yapılacak değerlendirmeler sektörel anlamda salt Konya ili ölçeğinde geçerlidir. Genelleme yapabilmek için benzer araştırmaların farklı kültürlerde, sektörlerde ve işletmelerde yinelenmesine gereksinim olduğu belirtilmelidir.

Dijital rekabetin ve uluslararası standartların yaygınlaştığı günümüz iş yaşamında kurumsallaşma ve firma performansı değişkenlerinin diğer öncül ve sonuçları ile ilgili prospektif araştırmaların farklı sektörlerde veya farklı davranış düzlemlerinde gerçekleştirilmesi zihinsel ve yapısal dönüşüm açısından stratejik önem taşımaktadır.

KAYNAKÇA

- Akman, G. (2003). *Bilişim Sektöründe Pazar Odaklılık, Yenilik Stratejileri ve Yenilik Kabiliyeti Arasındaki İlişkiler ve Bunların Şirket Performansı Üzerindeki Etkileri*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Gebze Teknik Üniversitesi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Gebze.
- Alpay, G., Bodur, M., Yılmaz, C., Çetinkaya, S. ve Arıkan, L. (2008). Performance Implications Of Institution Alization Process İn Family-Owned Businesses: Evidence From An Emerging Conomy. *Journal of World Business*, 43, 435-448.
- Apaydın, F. (2008). Kurumsallaşmanın Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin Performansına Etkileri. *ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, 4 (7), 121-145.
- Apaydın, F. (2009). Kurumsal Teori ve İşletmelerin Kurumsallaşması. *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 10 (1), 1-22.
- Aras, G. (2006). Kurumsal Yönetim ve Sürdürülebilir İşletme Performansı. www.denetimnet.net adresinden 04 Mayıs 2018 tarihinde edinilmiştir.
- Avcı, U., Madanoğlu, M., ve Okumuş, F. (2011). Strategic Orientation And Performance Of Tourism Firms: Evidence From A Developing Country. *Tourism Management*, 32, 147-157.
- Aylan, S., ve Koç, H. (2017). İşletme Kurumsallaşma Kriterlerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Ölçek Geliştirme. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 19 (2), 564-585.
- Başar, P. (2017). Kurumsallaşmanın Performansa Etkisi: Sağlık Sektöründe Bir Uygulama. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 16 (31), 179-195.
- Başkurt, G., ve Altındağ, E. (2017). The Impact Of Institutionalization Of Family Business On Strategic Human Resources Management And Company Performance. *Business Management Dynamics*, 7 (3), 10-25.
- Baykal, E., Zehir, C., ve Köle, M. (2018). Hizmetkâr Liderlik Firma Performansı İlişkisinde Örgütsel Özdeşleşmenin Aracı (Mediator) Etkisi. *Akademik Hassasiyetler*, 5(9), 111-133.
- Boselie, P., Paauwe, J. and Richardson, R. (2003). Human Resource Management, Institutionalization And Organizational Performance: A Comparison Of Hospitals, Hotel Sandlocal Government. *International Journal of Human Resource Management*, 8(14): 1407-29.
- Bulut, Ç., Pınar, İ., Halaç, D. S. ve Öztürk, A. D. (2013). Girişimsel Pazarlamanın Firma Performansına Etkisi. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 15(2), 209-232.

- Büte, M. (2010). Aile İşletmelerinin Kurumsallaşma Sürecinde Yaşadığı Sorunlar. *Akademik Bakış Dergisi*, 22, 1-24.
- Cevher, E. (2014). Kurumsallaşma Küçük İşletmeler İçin Bir Çözüm Müdür Yoksa Yok Olma Nedeni Midir?. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 7(32), 583-594.
- Çetinkaya, A, Ş. ve Korkmaz, E. V. (2018). Institutionalization and Demotion Allabout Behaviour: A Research In Hospitality Organizations. *The Journal of Social Economic Research*, 18(35), 64-77.
- Dimaggio, P, J., and Powell, W, W. (1983). Ironcagere Visited: Instutional Isomorphy Hismand Collective Rationality In Organizational Fields. *American Sociological Review*, 48(2), 147-160.
- Gujarati, DN. (1999) *Temel Ekonometri*, çev. Ümit Şenesen, Gülay Günlük Şenesen, İstanbul: Literatür Yayıncılık.
- Hair, J. F., Black, W., Anderson, R., Babin, B. R. and Tahtam, R. L. (2006). *Multivariate Data Analysis with Readings*. London: Mc millan Book Company.
- Karasu, R. (2013). 6102 Sayılı Türk Ticaret Kanunu İle Anonim Şirketlerde Kurumsal Yönetim İle İlgili Getirilen Yenilikler. *İnönü Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi*, 4(2), 33-60.
- Karpuzoğlu, E. (2004). *Büyüyen ve Gelişen Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma*, İstanbul: Hayat Yayınları.
- Kurt, S., ve Yeşiltaş, M. (2016). Otel İşletmelerinde Kurumsallaşma Düzeyinin Stratejik Yönetim Araçlarının Kullanımı Üzerindeki Etkisi: Ankara Örneği. *Journal of Tourism and Gastronomy Studies*, 4(4), 3-19.
- Küçük, O., Yılmaz, E., Şen, H. İ. ve Küçük, N. (2015). Toplam Kalite Yönetiminin İşletme Performansına Etkisi: Lojistik Sektöründe Bir Uygulama. *The Journal of Academic Social Science Studies*, 34(2), 53-67.
- Leeds, B. A. and Anac, S. (2005). Alliance institutionalization and alliance performance. *International Interactions*, 31(3), 183-202.
- Paksoy, H. M. ve Ersoy, N. (2016). Antalya’da Faaliyet Gösteren Dört Ve Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde İnovasyon Ve İşletme Performansı Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Gaziantep University Journal of Social Science*, 15(2), 413-433.
- Porter, M. E. (1991). Towards a Dynamic Theory of Strategy. *Strategic Management Journal*, 12, 95-117.
- Sönmezöğlu, U. ve Çoknaz, D. (2014). Yönetici Bakış Açısıyla Spor Kulüplerinde Kurumsallaşma. *NWSA-Sports Sciences*, 9(1), 1-21.
- Şahin, B. (2018). Pazar Odaklılık Bileşenlerinin Firma Performansına Etkileri: Ankara’da Faaliyet Gösteren Startuplar Üzerine Bir Uygulama. *Business & Management Studies: An International Journal*, 6 (2), 675-693.
- Tekinalp, Ü. (2008). *Türk Ticaret Kanunu Tasarısının Kurumsal Yönetim Felsefesine Yaklaşımı, Uğur Alacakaptan’a Armağan* (1. Baskı). İstanbul: İstanbul Bilgi Üniversitesi Yayınları.
- Türkoğlu, N. ve Çizel, B. (2016). Kurumsallaşma Ve Rekabet Gücü İlişkisi Üzerine Ampirik Bir Çalışma. *Bilgi Dergisi*, 18 (2), 156-184.
- Ural, A. ve Kılıç, İ. (2005). *Bilimsel Araştırma Süreci ve SPSS ile Veri Analizi*, Ankara: Detay Yayıncılık.
- Venkatraman, N. And Ramanujam, V. (1986). Measurement Of Business Performance İn Strategy Research: A Comparison Of Approaches. *Academy of Management Review*, 11(4): 801-814.
- Yavuz, Ç. (2010). İşletmelerde İnovasyon-Performans İlişkisinin İncelenmesine Dönük Bir Çalışma. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 5(2): 143-173.
- Yıldız, E. (2010). *Kurumsallaşma Çabalarının Örgütsel Performansa Etkisi: Perakende Sektöründe Bir Uygulama*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Zencir, E. ve Kozak, M. A. (2014). Birinci Sınıf Restoranların Kurumsallaşma Durumu Üzerine Bir Araştırma: Türkiye Örneği. *Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi*, 11(1), 6-20.

EXTENDED SUMMARY

Purpose

Institutionalize organization can improve the firm performance by implementing written business rules, creating a Professional business perspective, taking the delegation of authority as a basis, establishing a flexible organizational structure, enabling all employees to participate in the Managerial decisions, and developing an effective communication system. In the literature, it is possible to come across studies that examine the relationship between institutionalization and firm performance in different industries (Boselie et al., 2003; Başar, 2017; Yıldız, 2010; Alpay et al., 2008; Apaydın, 2008). However, there is even no study in the literature Examining institutionalization and firm performance variables in the example of hotel organizations with respect to the New Turkish Commercial Code. It is hoped that this search will contribute by filling this gap in the organizational literature. In this context, the aim of the research is to analyze the impact of institutionalization on firm performance with respect to the New Turkish Commercial Code. The research question was defined as "does institutionalization have a significant impact on firm performance in the sample of hotel organizations? "

Methodology

The sample of the study consists of 204 middle and upper level managers working in 4 and 5 star hotels in Konya. As a result of the pre-interviews, it was determined that the number of middle and upper level managers working in the said hotel enterprises was approximately 256 during the search period. Therefore, the number of surveys distributed was 256 and the number of surveys returned was 206. 2 of the questionnaire forms were not included in the analysis due to the fact that almost all of them were empty. The number of surveys included in the analysis is 204. In a study in which the universe was 256, it was determined that the sample size should be at least 155 (Ural and Kılıç, 2005:). Therefore, it can be stated that 204 questionnaires are sufficient.

In this search, questionnaire technique was used as data collection technique. The survey consists of three parts. In the first part of the survey, the level of institutionalization was measured using the scale developed by Alpay et al., (2008). This scale is composed of consistency (6 items), transparency (5 items) and professionalism (7 items). Likert type of 5 (1 = Strongly Disagree, 2 = Disagree, 3 = Neither Agree Neither Disagree, 4 = Agree, 5 = Strongly Agree) scale was utilized. Cronbach Alpha values; Consistency: 0.90; Transparency: 0.82; Professionalism: 0.85 and Institutionalization: 0.94.

In this part, the scale developed by Avcı, Madanoğlu and Okumuş (2011) is used to measure firm performance. This scale is composed of financial performance (4 items) and non-financial performance (5 items). A 5-point Likert-type scale was used (1 = Strongly Disagree, 2 = Disagree, 3 = Neither Agree, Disagree, 4 = Agree, 5 = Strongly Agree). Cronbach Alpha values; financial performance: 0.81; non-financial performance: 0.83.

In the third part; demographic questions about the gender, marital status, age, education level, tourism vocational training status, star of the hotel worked, working time, position in the hotel and the Department worked. The questionnaire was finalized in line with the criticisms obtained after the pilot study.

In accordance with the aim of the research and the findings of the existing research examining the relationship between institutionalization in the literature and firm performance (Başar, 2017; Başkurt and Altındağ, 2017; Yıldız, 2010; Alpay et al., 2008; Apaydın, 2008), the following hypotheses were proposed;

Hypothesis 1: The consistency dimension of institutionalization has a positive effect on financial performance.

Hypothesis 2: The transparency dimension of institutionalization has a positive effect on financial performance.

Hypothesis 3: The professionalism dimension of institutionalization has a positive effect on financial performance.

Hypothesis 4: The consistency dimension of institutionalization has a positive effect on non-financial performance.

Hypothesis 5: The transparency dimension of institutionalization has a positive effect on non-financial performance.

Hypothesis 6: The professionalism dimension of institutionalization has a positive effect on non-financial performance.

Hypothesis 7: Institutionalization has a positive effect on firm performance.

Findings

According to the results of regression analysis; it has been determined that institutionalization has a positive and significant effect on firm performance. In this context, it has been revealed that professionalism, one of the sub-dimensions of institutionalization, has a positive and significant effect on financial performance but the consistency and transparency dimensions of institutionalization do not have significant effect on financial performance. It has been determined that the professionalism and transparency dimensions of institutionalization have positive and significant effect on non-financial performance while the consistency dimension does not have a significant effect on non-financial performance.

Conclusion and Discussion

The results of this study are consistent with the results of Başar (2017), Başkurt and Altındağ (2017). It is partly similar to the results of Yıldız (2010). On the other hand, Alpay et al. (2008) research results showed some similarity in terms of transparency and but differed in terms of professionalism. It can be argued that Apaydın (2008) research results showed some similarity in terms of professionalism and similarity in terms of consistency.

Institutionalization and firm performance variable are measured based on the perceptions of the participants and realized only in 4 and 5 star hotels in Konya. Within this framework, the evaluations to be made are valid only in Konya scale in the sectoral sense. It should be noted that similar research needs to be repeated in different cultures, industries and businesses in order to make more rational generalizations.

In today's business life, where digital competition and international Standard are widespread, it is strategically important to carry out prospective studies on the relationship of institutionalization with firm performance in different industries or different behavioral settings in order for the mental and structural transformation in organizational management.