



# Türk Turizm Araştırmaları Dergisi

2022, 6(4): 1027-1049.

DOI: [10.26677/TR1010.2022.1137](https://doi.org/10.26677/TR1010.2022.1137)

ISSN: 2587-0890 Dergi web sayfası: <https://www.tutad.org>



## ARAŞTIRMA MAKALESİ

### **Kurumsallaşma Düzeyinin İşgörenlerin İş Doyumu ve İşgören Performansı Üzerine Etkileri: Otel İşletmelerinde Bir Araştırma**

Arş. Gör. Damla BELLİKLİ, Başkent Üniversitesi, Ticari Bilimler Fakültesi, Ankara, e-posta: [damlabellikli@baskent.edu.tr](mailto:damlabellikli@baskent.edu.tr)

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0199-4831>

Doç. Dr. Hakan KOÇ, Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi, Turizm Fakültesi, Ankara, e-posta: [hakan.koc@hbv.edu.tr](mailto:hakan.koc@hbv.edu.tr)

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2850-0472>

#### **Öz**

Bu çalışmada, otel işletmelerindeki kurumsallaşma düzeylerinin işgörenlerin iş doyumunu ve işgören performanslarına etkisini ortaya koymak amaçlanmıştır. Araştırmanın evreni Antalya ilindeki otel işletmelerinde çalışan işgörenlerden oluşmaktadır. Evrendeki araştırma grubuna ulaşmanın zorluğundan dolayı örneklem grubu seçilmiştir. Antalya ilinde bulunan 3, 4 ve 5 yıldızlı otellerin 400 çalışanından oluşturulan örneklemde elde edilen verilerle araştırma yapılmıştır. Örneklem sayısının belirlenmesinde basit tesadüfi örneklem formülünden yararlanılmıştır. Araştırmada elde edilen veriler SPSS (20.0) programı kullanılarak değerlendirilmiştir. Verilerin analizinde korelasyon analizi, regresyon analizi, t-testi ve ANOVA kullanılmıştır. Katılımcıların kurumsallaşma algıları ile iş doyum düzeyi ve işgören performans düzeyleri arasında orta düzeyde ilişki tespit edilmiştir. Buna ek olarak, kurumsallaşmanın alt boyutlarından yönetim anlayışının işgörenlerin iş doyumunu ve iç denetim faaliyetleri boyutunun da işgören performansı ile ilişkili olduğu görülmüştür. Araştırmada elde edilen sonuçlar bağlamında, kurumsallaşmanın işgörenlerin performansına ve iş doyumuna etkisi olduğu görülmüştür. Bu nedenle, işgörenlerin performans ve iş doyumlarının yüksek olması için sektör yöneticilerinin kurumsallaşmaya dikkat etmelerinin ve kurumsallaşma yöntemlerini kullanmalarının önemli bir zorunluluk olduğu düşünülmektedir.

**Anahtar Kelimeler:** Kurumsallaşma, İşgören Performansı, İş Doyumu.

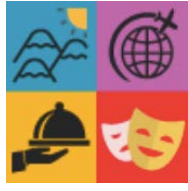
**Makale Gönderme Tarihi:** 11.10.2022

**Makale Kabul Tarihi:** 23.12.2022

#### **Önerilen Atıf:**

Bellikli, D. ve Koç, H. (2022). Kurumsallaşma Düzeyinin İşgörenlerin İş Doyumu ve İşgören Performansı Üzerine Etkileri: Otel İşletmelerinde Bir Araştırma, *Türk Turizm Araştırmaları Dergisi*, 6(4): 1027-1049.

© 2022 Türk Turizm Araştırmaları Dergisi.



## Journal of Turkish Tourism Research

2022, 6(4): 1027-1049.

DOI: [10.26677/TR1010.2022.1137](https://doi.org/10.26677/TR1010.2022.1137)

ISSN: 2587-0890 Journal Homepage: <https://www.tutad.org>



### RESEARCH PAPER

## The Effects of Institutional Level on Employee Job Satisfaction and Employee Performance: A Research in Hotel Businesses

Research Assistant Damla BELLİKLİ, Başkent University, Faculty of Commercial Sciences, Ankara, e-mail: [damlabellikli@baskent.edu.tr](mailto:damlabellikli@baskent.edu.tr)

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0199-4831>

Associate Prof. Dr. Hakan KOÇ, Ankara Hacı Bayram Veli University, Faculty of Tourism, Ankara, e-mail: [hakan.koc@hbv.edu.tr](mailto:hakan.koc@hbv.edu.tr)

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2850-0472>

### Abstract

In the study, it has been endeavored to determine the effect of institutionalization levels in hotel businesses on the job satisfaction and performance of the employees. Population is comprised of employee working in the hotel business in Antalya. By virtue of the difficulty of reaching the population, sampling survey has been preferred. A research was conducted over sample, formed with data from 400 employees of different 3,4 and 5 starts hotels in Antalya. Data from research is assessed with using SPSS (20.0) software. Correlation analysis, regression analysis, t-test and ANOVA were used in the analysis of the data. An average relation was found between the participants' perceptions of institutionalization and their job satisfaction and employee performance levels. In addition, it has been found that the management approach and internal audit activity which are the sub-dimensions of institutionalization, are related to job satisfaction and employee performance. In the context of the results in the research, it has been seen that institutionalization has an effect on the performance and job satisfaction of the employees. For this reason, it is thought that it is an important necessity for sector managers to pay attention to institutionalization and to use institutionalization methods in order for the performance and job satisfaction of the employees to be high.

**Keywords:** Institutionalization, Job Satisfaction, Employee Performance.

**Received:** 11.10.2022

**Accepted:** 23.12.2022

### Suggested Citation:

Bellikli, D. and Koç, H. (2022). The Effects of Institutional Level on Employee Job Satisfaction and Employee Performance: A Research in Hotel Businesses, *Journal of Turkish Tourism Research*, 6(4): 1027-1049.

© 2022 Türk Turizm Araştırmaları Dergisi.

## **GİRİŞ**

İşletmelerin ana amaçları uzun süreli varlığını sürdürebilmek ve kar etmektir (Tuncer, Ayhan ve Varoğlu, 2017: 30). Ancak yönetim süreçlerini sağlıklı ve istikrarlı bir şekilde yürütebilmek yaşanan değişikliklerin etkisi ile her zaman kolay değildir. İşletmelerin başarısı bu değişikliklere uyum sağlayıp sağlayamaması ile ölçülebilir. Maalesef yönetimde alınan kararlar veya yapılan uygulamalar her zaman doğru olmayabilir. Atılan yanlış adımlar acemilik, panikleme, ya da sonuçları öngörememek gibi çeşitli nedenlerden kaynaklanabilir. Fakat işletmelerin hayatındaki bu tarz iniş çıkışların telafisi bazen oldukça zor olabilmektedir. İşletmelerin itibarlarını kaybetmesi, piyasa değerlerinin düşmesi ve hatta iflasların yaşanması gibi istenmeyen sonuçlar ortaya çıkabilmektedir. Daha kötü olan ise, bu sonuçların işletme sahipleri ile birlikte hem iç ve dış paydaşlarını hem de yatırımcıları etkilemesidir (Kanbur, 2010: 1). İşletmeler başarılı ve uzun ömürlü olabilmek için yönetim anlayışlarını gözden geçirmek zorundadır. Dolayısıyla işletme yönetiminin daha kontrollü, sistematik ve profesyonelce yapılması ihtiyacı kurumsal yönetim kavramının ortaya çıkmasına zemin hazırlamıştır (Koç, 2017: 18).

Kurumsal yönetim, bir işletme içerisindeki farklı unsurların hem birbiriyle hem de işletmenin tamamı ile görev ve ilişkisinin belirlenip, işletmenin devamlılığının kişilerden bağımsız olduğu ve sağlıklı yürüyen bir sistem oluşturma çabasından doğmuştur (Sebilcioğlu vd., 2013: 11). İşletmeler büyüdüğünde ve işler daha karmaşık hale gelmeye başladığında yönetimin sistemli bir şekilde ilerleyebilmesinin önemi daha net anlaşılmaktadır. Dolayısıyla kurumsal yönetim özellikle işletmeler büyüdükçe daha zorunlu hale gelmektedir (Bayer, 2005: 127). Ancak kurumsal yönetim yalnızca işletmelere uymaları gereken kuralları söyleyen bir sistem olmaktan öte işletmelerin benimsemesi gereken yönetim anlayışını da ifade etmektedir (Koç, 2017: 18). Ayrıca, rakiplerinden farklı olmak ve ayırt edilebilmek, fark yaratabilmek, işletmenin devamlılığını sağlamak, performans ve verimlilik odaklı, yönetsel bir yaklaşımdır (Karacaoğlu ve Sözbilen, 2013: 41). Dolayısıyla kurumsal yönetimin pek çok unsuru ve süreci kapsadığı bu nedenlerle tek boyutla değerlendirilmemesi gerektiği anlaşılmaktadır.

Bilimsel yönetimin temellerini oluşturan çalışmalar yapan F. Taylor işletmelerin başarılı olmalarının çalışanların refahı sağlanması ile mümkün olacağından bahsetmektedir (Taylor, 2016: 15). Böylece araştırmanın birinci boyutunu oluşturan kurumsal yönetim yanında işgörenlerin iş doyumunun ihmal edilmeden incelenmesi gerekmektedir. İş doyumunu, genel olarak kişinin işinden aldığı hazzı ve memnuniyetini ifade eder. Başka bir deyişle kişinin işi ile ilgili duygusal tepkilerinin toplamıdır. İş doyumunu kişinin işine karşı beslediği tüm duygu ve düşünce yapısına yönelik bilgi verebilecek önemli bir değişkendir. Kişinin işini memnuniyet verici bir durum olarak algılaması ve işinden duyduğu haz iş doyumunu olarak adlandırılır. İş doyumunu kişinin beklentileri ile işin özellikleri kesiştiği noktada ortaya çıkar. Eğer çalışan işine karşı olumsuz bir tutum içindeyse ve memnun değilse yani iş doyumunu sağlayamıyorsa performansında düşüş, işe geç gelme, devamsızlık, sık iş değiştirme ve verimsizlik gibi sonuçlara yol açabilmektedir (Eğinli, 2009: 37). Dolayısıyla kişilerin verimli bir şekilde çalışabilmeleri ve yüksek performans sergileyebilmelerinin iş doyumunu ile mümkün olmaktadır.

Araştırmanın bir başka boyutu olan işgören performansı ise, kişisel beklentiler ile işletme amaçları arasında kurulan ilişki sonucu olarak ortaya çıkmaktadır. Performans işgörenlerin iş doyumunu ile direkt olarak ilişkilidir ve kişilerin veya kurumların istenilen hedefe ulaşma derecesi olarak tanımlanmaktadır. Başka bir ifade ile amacın gerçekleştirilme düzeyidir ve işgören performansı her örgüt için işletmenin etkililiği, başarısı ve işletme performansı için oldukça önemlidir (Tutar ve Altınöz, 2010: 202).

Küresel koşullarda rekabet eden işletmeler başarılı olabilmek için hızla değişen koşullara adapte olup, fırsat yakalamaya çalışmaktadırlar. İşletmelerin dış çevrelerine karşı avantaj sağlayıp

rekabet edebilmesi için öncelikle iç çevresindeki dinamikleri başarılı bir şekilde yönetebiliyor olması gerekir. Bu noktada işgörenler, işletmelerin iç çevresinin en önemli unsuru olarak ele alınmaktadır. İşgörenlerin işlerine karşı tutumları olumlu olması iş doyumunu olarak ifade edilmektedir (Eğinli, 2009: 35). Benzer şekilde işgörenlerin performansı da direkt olarak işletmelerine karşı tutumları ile ilgilidir. İşletmelerine karşı olumlu tutumlar sergilenmesi başka bir ifade ile iş doyumunu sağlanması, çalışanların başarı güdülerinde, etkinliklerinde ve verimliliklerinde önemli bir etkiye sahiptir (Tutar ve Altınöz, 2010: 196).

İşgörenlerin örgütlerine karşı olumsuz bir tutum beslemesi öncelikli olarak iş doyumlarını onun sonucunda da performanslarını negatif olarak etkilemektedir. Bu durumda işgörenlerin işletmelere faydalı olmasından çok zararından bahsedilebilir. Çünkü iş doyumunu sağlanmayan bir işgören kendisini işine ait hissetmeyecek ve yapabileceğinden azı ile çalışmaya devam edecektir. Bu da kişinin örgütsel bağlılığını, verimini, motivasyonunu ve görev alma bilincini düşürecektir. Bu durum aynı zamanda işletmenin verimini düşürecek, işgören devir hızını arttıracak ve işletmeye uzun dönemli zarar verecektir. Bu noktada bir yönetim yaklaşımı olarak karşımıza çıkan kurumsallaşma, işletmeye kattığı değer yanında hem işletmenin müşterilerine hem de çalışanlarına da değer katmaktadır. Kurumsallaşma düzeyi yüksek olan işletmelerde çalışanların işletmelerine, yöneticilerine ve çalışma arkadaşlarına karşılıklı güven duygusu artmaktadır. Bununla birlikte kurumsallaşmanın çalışanın motivasyonu ve iş doyumunu üzerinde direkt olarak bir etkisi olduğu da varsayılmaktadır. Kurumsallaşma işletmelerde görev, yetki ve sorumluluk denkliliğini ve netliğini sağlayarak yönetime katkı sağlamasının yanında çalışanlar için de görev çatışmalarının önüne geçer. Kurumsallaşma sürecinde yapılan uzun vadeli plan ve stratejilerle hem örgüt amaç ve hedef birliği sağlanır hem de çalışanların bireysel kariyer planlamalarına imkan tanınmış olur (Koç, 2017: 69).

İlgili yazın taraması yapıldığında görülmektedir ki uluslararası düzeyde önemi çok daha önceden anlaşılan ve gerekli ilgiyi gören kurumsallaşma kavramı Türkiye için yeni bir yaklaşım sayılmaktadır. Çeşitli devlet kuruluşlarında ya da hastaneler üzerinde değerlendirmeler bulunsa da özellikle otel işletmeleri ile ilgili çalışmaların sayısı oldukça kısıtlıdır.

Yukarıda da belirtilen temeller bağlamında bu çalışma gerek ele aldığı konular, kurumsallaşma göstergelerinin performans ve doyuma etkisi, gerekse uygulama alanı olarak otel işletmelerini ele alması yönü ile önemlidir. Aynı zamanda çalışmanın hem ulusal yazındaki eksikliğe hem de sektördeki yöneticilere katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Dolayısıyla araştırmanın problemi, işletmelerdeki kurumsallaşma düzeyinin İşgörenlerin iş doyum düzeyleri ve performans seviyeleri üzerindeki etkinin ortaya konulmasıdır.

## **KAVRAMSAL ÇERÇEVE**

### **Kurumsallaşma ve Kurumsallaşma Göstergeleri**

Kurumsal yönetim ve kurumsallaşma kavramlarının Türkiye’de çok eski bir geçmişe sahip olmadığını söylemek mümkündür. 1950’lerde ülkenin ekonomik ve siyasi koşullarının da etkisiyle sanayileşmenin hızlanması sonucu girişimlerin arttığı görülmektedir. O tarihlerdeki girişimcilerin işletmelerini uzun soluklu ve daha karlı hale getirme arayışları sonucunda, kurumsallaşma kavramı, ancak 1980’lerde ele alınmaya başlanmıştır (Doğan, 1998: 143). Üstelik ilgili yazın taraması yapıldığında kurumsallaşmanın pek çok farklı yaklaşımla ele alındığı görülmektedir. Araştırmacılar kurumsallaşma kavramını objektif ve farklı boyutlarıyla değerlendirmiş olsalar da kurumsallaşma ile ilgili ortaya konan içeriklerin tatmin edici olmaktan uzak ve net bir kuramsal çerçeveye sahip olmadığını söylemek mümkündür. Bu karmaşıklığın nedeni yabancı kaynaklardan yapılan çevirilerden de kaynaklanmaktadır. “Institutional”,

“institutionalist” gibi kavramlar “kurumsallaşma”, “kurumsal kuram”, “kurumsalcı” olarak çevrilmişken, işletmelerin kişilerden bağımsız bir sistem haline gelmesi anlamına gelen “corporate governance” kavramı da “kurumsallaşma” ya da “kurumsal yönetim” olarak çevrilmiştir (Ulukan, 2005: 31; Özen, 2007: 1). Bununla birlikte konu pek çok kaynakta, derin ve bilimsel olarak açıklanmak yerine örnek olaylar veya yaşanan hikayeler üzerinden incelenmiştir. Dahası Türkiye’de kurumsallaşma kavramı, işletme ve yönetim bilimcilerinden çok girişimciler ve işletmelere danışmanlık yapan kişiler tarafından ilgi görmüştür (Ulukan, 2005: 31).

İlgili literatürde kurumsallaşmaya ilişkin çeşitli kavramsal açıklamalar yapılmaktadır. Karpuzoğlu (2004: 45) ise kurumsallaşmayı “bir işletmenin; kişilerden bağımsız kurallara, standartlara, prosedürlere sahip olması; değişen çevre koşullarını takip eden sistemleri kurması ve gelişimlere uygun olarak örgütsel yapısını oluşturması; kendine özgü selamlama biçimlerini, iş yapma usul ve yöntemlerini kültürü haline getirmesi ve bu sayede diğer işletmelerden farklı ve ayırt edici kimliğe bürünmesi sürecidir” olarak ele almıştır. Bir başka bakış açısıyla kurumsallaşma; işletmelerin fonksiyonlarını yerine getirme biçimleri, düşünceleri ve davranış tarzları, ahlaki değerleri ve bunları ayırt edici şekil, renk, rozet ya da bayrak gibi görsel sembollerle ortaya koyma süreci olarak tanımlanmaktadır. Bu yaklaşımla kurumların daha çok sosyal yapısı ve ayırt edici bir kimliğe sahip olmasına dikkat çekilmiştir (Alayoğlu, 2003: 63).

Ancak kurumsal yönetimin özü, kurumlardaki işlemler ve süreçlerin, bireylerden bağımsız olarak ve sağlıklı bir şekilde devam edebilmesi için sistemleştirilip, bir modele oturtulmasıdır (Yazıcıoğlu, 2008). Bünyesinde barındırdığı ‘süreç’, ‘yaşam biçimi’, ‘güçlü bir yapı’, ‘sistem’, ‘bürokratik özellikler’, ‘çevreye duyarlılık’, ‘profesyonel yönetim mekanizması’ gibi olgulardan dolayı kurumsallaşma, bir kavramdan çok bir anlayış biçimi olarak kabul edilmelidir (Ergeneli ve Özkaya, 2004: 182). Yapılan tanımlamalarda kurumsallaşmanın farklı noktalarına vurgu yapılmakla birlikte aslında hepsinin temelde işletmenin devamlılığı amacını merkez alarak geliştiği görülmektedir.

Diğer yandan, büyüyen her işletme istemese de bozulma riski ile karşı karşıyadır. Bu riski engellemek ya da en azından minimuma indirmek için de alışıldık ve basit uygulamalardan ziyade daha sistemli, yönetim basamaklarının ve bürokrasinin hakim olduğu bir anlayışa geçilmelidir. Kurumsallaşma da bu bozulmaları engelleyen ve işletmenin yeniliklere uyum sağlamasını kolaylaştıran bir sistemdir (Narmambetova, Avcı ve Barlı, 2016: 187). İşletmelerin kurumsallaşıp kurumsallaşmadığını ya da kurumsallaşmanın hangi seviyede gerçekleştiğinin evrensel olarak anlaşılabilmesi için birtakım göstergelerden yararlanılır (Aylan ve Koç, 2017: 567). Bu göstergeler kurumsallaşmanın bir adımında değil, her sürecinde göz önünde bulundurulmasını gerektirmektedir. Sürece ilişkin bu göstergeler; işletme anayasası, profesyonelleşme, etkin örgüt yapısı, yetki devri ve yetkilendirme, yönetime katılma, etkin iletişim sistemi, iç denetim ve hesap verebilirlik olarak özetlenebilir (Yazıcıoğlu ve Koç, 2009: 500; Bozkurt ve Bozkurt, 2010: 62; Karavardar, 2011: 161; Aylan ve Koç, 2017: 567).

### **İşletme Anayasası**

Anayasa temel anlamıyla, bir devletin yönetim biçimini belirleyen yasama, yürütme ve yargı güçlerinin nasıl kullanılacağını, o devletin yurttaşlarının sahip olduğu haklarını ve sorumluluklarını belirten temel bir metindir. Buradan yola çıkarak işletme anayasasının da işletmeler için bir temel kanun görevi gördüğü söylenebilir. İşletme anayasası, hem o işletmedeki faaliyetlerin nasıl, ne şekilde ve kim tarafından yapılacağını yazdığı, hem de işletme bünyesindeki herkesin görevleri, hakları ve yükümlülüklerinin belirtildiği bir metindir (Koç, 2017: 43).

## **Profesyonelleşme**

Kişi eğitimle kazandığı bilgi ve becerisini eğer bulunduğu örgütte bir değere dönüştürebiliyorsa buna profesyonellik denir. Buna ek olarak, bireylerin buldukları organizasyonlarda sorumlu oldukları görev ya da işleri, yetkinlikleri ölçüsünde, en iyi şekilde yerine getirmeye çabalamaları da profesyonelliktir. Ayrıca profesyonellik, sarf edilen çaba karşılığında maddi bir kazanç gözetilmesidir. Ancak sadece bunu söylemek yeterli olmayacaktır. Yani kısaca profesyonellik, kişinin işini hakkıyla ama kendi maddi çıkarını da koruyarak yapmasıdır (Koç, 2017: 32).

## **Örgüt Yapısı**

İşletmelerin büyüklüğü, teknolojik olanakları, sosyal fonksiyonları ya da organizasyon şemaları ve diğer işletmelerle ilişkileri gibi pek çok faktör, organizasyonların fonksiyonlarını ve örgüt yapılarını etkilemektedir. Bu nedenle işletmelerin örgüt yapılarındaki farklılıklar yukarıda bahsedilen faktörlerin içeriği ile açıklanabilir. (Pugh, Hickson, Hinings ve Turner, 1969: 91). Kurumsallaşma sürecinde işletmeler örgüt yapılarını belirlerken bir yandan da faaliyetlerin kim tarafından, ne zaman ve nasıl yapılması gerektiğini ortaya koyarlar. Kurallar, prosedürler, ilkeler ve talimatlarla işletmenin bir sistem haline gelmesi, objektifliği ve standartlaşması sağlanır. Böylelikle işletmede yapılacak işlerin, kişilerin inisiyatifine kalmasının önüne geçilir ve belirli kurallara bağlanmış olur. İşletme bünyesinde çalışan tüm işgörenlerin tüm bu işleyiş sürecindeki yetki ve sorumlulukları net bir şekilde ortaya konur. Bu netlik işletmelerin hızlı ve etkili kararlar alıp, plan yapabilmelerini sağlar (Staggenborg, 1988: 587; Tavşancı, 2009: 24; Koç, 2017: 49).

## **Yetki Devri ve Yetkilendirme**

En temel anlamıyla, yasalar ve yerleşik kuralların verdiği güçle bir iş ya da görevin yürütülmesi olarak tanımlanabilen yetki, yönetim biliminin en önemli başlıklarından biridir. Başka bir ifade ile yetki, "yöneticinin belirlenen amaçlara ulaşması için, gerekenin yapılmasını başkalarından isteme hakkı" olarak özetlenebilir. İşletmelerin kurumsallaşma sürecinde örgütsel yapılarının oluşturulması oldukça önemli olmakla beraber tek başına yeterli olmamaktadır. İstenilen örgütsel biçiminin belirlenmesi, gerekli araç gereçlerin temin edilmesi ve uzman kişilerin istihdam edilmesi ile başarılı bir örgütsel yapı oluşturulamamaktadır. Bunlara ek olarak tüm bu örgütsel yapı unsurlarının yatay ve dikey yönlü olarak, etkili bir yetki bağı ile birbirine bağlanması gerekir. Ancak bu şekilde işgörenlerin verimli çalışması sağlanabilmektedir (Topaloğlu ve Koç, 2010: 106).

## **Yönetim Anlayışı ve Yönetime Katılma**

İşletmeler genellikle otoriter veya demokratik bir yönetim anlayışıyla yönetilmektedir. Ancak kurumsallaşma seviyesi gelişmiş olan işletmelere bakıldığında yönetim tarzının, bu iki uç noktadan demokratik yönetim tarzına, başka bir ifade ile katılımcı anlayışa daha yakın olduğu görülmektedir. Katılımcı yönetim anlayışı, işletmedeki tüm çalışanların işletmenin amaç ve hedeflerini benimseyerek, bu yönde çalışmasıdır (Koç, 2017: 56). Yönetime katılmanın esas amacı işletmenin verimliliğini arttırmaktır. Bu yöneticiler ve çalışanlar arasında bir işbirliği yaratarak sağlanır. Yöneticiler bu tarz bir yaklaşımla, uygulama kademelerine daha yakın olan astların iş görme ve planlama ile ilgili daha gerçekçi düşüncelerinden yararlanma imkanı bulurlar. Böylelikle hem yönetsel etkinlik ve verimliliği arttırırlar hem de astlarının benlik gereksinimlerini tatmin etmiş olurlar (Eren, 1978: 15).

### **Etkili İletişimin Oluşturulması**

İletişim dendiğinde akla, kişiler arasındaki duygu ve düşünce alışverişi gelmektedir. İşletmelerde ise kişiler arasındaki sağlıklı bir iletişim hem bireysel hem de örgütsel verimliliğin oluşmasında oldukça önemli bir rol oynar. Şüphesiz her örgütte kişiler arasında bir iletişim mevcuttur. Fakat iletişim olumsuz yönlü olur ya da sağlıklı bir şekilde kurulamazsa, işletmede ilişkiler bozulur ve huzursuz bir çalışma ortamı oluşur. Bu durumun devam etmesi zamanla önce örgüt iklimini ve devamında örgüt kültürünü olumsuz etkilemeye başlayacaktır. Dolayısıyla işletmeler için etkin bir iletişimin oluşturulması bir seçenektir ziyade bir zorunluluktur (Koç, 2017: 59).

İşletmelerde etkili bir iletişimin oluşturulmasında öncelikli görev yönetime düşmektedir. Yöneticiler konunun önemini idrak edip, gereken çabayı göstermelidir. En tepedeki yöneticinin kontrolünde, üst yöneticilerden en alt kademedeki işgörene kadar planlanıp, stratejik olarak ele alınmalıdır. İşletme içinde yaşanabilecek çatışmaların azalması, motivasyon ve verimliliğin artması, yeniliklerin önünün açılması, olumlu rekabet, saygı ve güvene dayalı bir çalışma ortamının yaratılması ancak etkili bir iletişimin varlığı ile sağlanabilir. Aynı zamanda çalışanların kuruma olan aidiyet hissini arttırır (Er, 2013: 6).

### **Hesap Verebilirlik ve İç Denetim**

Hesap verilebilirlik, örgütsel amaç ve değerlere bağlı kalınması şartı ile, yetki ve sorumluluk kullananların yaptıklarından veya yapmaları gerektiği halde yapmadıklarından sorumlu tutulduğu ve işletme amaçlarına ulaşmak için gerekli emeği sarf etmeleri inancını güncel tutan bir süreç olarak tanımlanmaktadır (Ebrahim, 2003: 814). Başka bir ifade ile yapılan eylemlerin sorumlu olunan bir otoriteye karşı açıklanması ve savunulmasıdır. Kimin kime karşı ve ne şekilde sorumlu olduğuna dair belirlenen yükümlülük derecesidir (Tutar ve Altınöz, 2017: 228).

Genel bir tanımla hesap verilebilirlik, gerçekleştirilen faaliyetlerin kaydının tutulması, bilgisinin verilmesi, o işten sorumlu olan kişilerin belirlenip, yapılan ya da gerektiği halde yapılmayan işlemlerin açıklanmasının yapılmasıdır (Forrer, 2010: 477). Hesap verilebilirlik bireylerin gerçekleştirdikleri hareketlerin sorumluluğunu alma yükümlülüğü olarak da açıklanabilir. Örgütlerde hesap verilebilirlik ise, insanların ne şekilde davranmaları gerektiğine ilişkin bir dizi beklentiye ifade eder. Bu yönüyle işletmelerde sosyal yapıyı bir arada tutan bir tutkal olarak görülmektedir. Genellikle içsel ve dışsal olmak üzere iki mekanizmadan oluşur. İçsel hesap verilebilirlik kişilerin almakta istekli oldukları sorumluluklarına odaklanır. Dışsal hesap verilebilirlik ise daha çok dış kaynaklı ve durumsal faktörleri baz alır (Burke, 2007: 618).

### **İş Doymu**

İş doymu ya da başka bir ifade ile iş tatmini kavramı, 1950 yıllarının başlarından itibaren yönetim alanında çalışmalar yapan araştırmacıların dikkatini çekmeye başlamıştır. Özellikle 1950 ve 1980 yılları arasında iş doymu ile ilgili pek çok makale ve tez çalışması yürütülmüştür. İş doymu genel olarak moral veya kişinin işe karşı tutumu ile benzer anlamlarda ele alınmıştır. Pek çok farklı yolla açıklansa da iş tatmini genellikle kişinin işine karşı gösterdiği duygusal veya algısal bir tepki olarak kabul görmüştür. Locke 1976 yılında konu ile ilgili döneminin en yaygın kabul gören anlamsal çerçevesini ortaya koymuş ve iş doymunu kişinin işine ya da tecrübelerine karşı hissettiği pozitif ve memnun edici duygu durumu şeklinde açıklamıştır (Pincus, 1986: 396).

Doym kavramı, arzu edilen herhangi bir şeyin, gerçekleşmesinden sonra hissedilen duygusal hazzı ifade eder. Doym hissi ancak kişinin kendisi tarafından algılanabilir ve kişilerin iç huzuru

yaşamada etkili bir rol oynayabilir. İş doyumunu ise, kişi ile çalıştığı yer arasındaki uyuma bağlı olarak ortaya çıkan olumlu bir tutumdur ve kişinin hedefleri ile işletme hedeflerinin ne derece uyumlu olduğu ya da kişinin işten beklentilerinin ne derece karşılandığı gibi konulara bağlı olarak şekillenmektedir (İşcan ve Timuroğlu:2007, 124).

Kişilerin iş yerlerine karşı nasıl hissettiklerini ölçmek amacıyla yapılan anket çalışmaları sonucunda elde edilen verilerin anlamsız olmadığı, hatta bunun yerine çalışanların üretkenlik veya işten ayrılma niyetleri gibi konular hakkında faydalı bilgiler verdiği anlaşılmıştır. Bunun sonucunda iş tatmini konusu sosyal bilimcilerin büyük ölçüde ilgisini çekmeye başlamıştır. İş doyumunu, kişinin iş yerine karşı beslediği duyguların bir sonucu olmasının ötesinde kişisel iç huzurun da güçlü bir göstergesi olarak kabul edilmiştir (Viera, 2005: 39).

### **İşgören Performansı**

İşgören performansı örgütsel amaçlar için, İşgörenlerin katıldığı veya kurumsal hedeflerle bağlantılı olan ölçülebilir eylemler, davranışlar ve sonuçlar anlamına gelir (Erol, 2022:2244). Büte (2011: 171) performansı, bir işi yerine getirmek için sarf edilen efor karşılığında elde edilen başarı seviyesi olarak tanımlamış ve kişinin beceri, nitelik, inanç ve değerlerinden etkilenebilen bir kavram olarak ele almıştır. Uğur (2017: 3) yaptığı çalışmada performansın “verimlilik”, “etkinlik” ve “çıkıtı” kavramları ile açıklanabileceğine dikkat çekmiştir ve bir kişinin performansının motivasyonu ile yeteneklerinin etkileşimi sonucunda oluştuğunu belirtmiştir. Arslantürk (2009: 21)'e göre performans bir kişinin ya da bir grubun, belirlenen sürede, belirlenen ve istenilen bir hedefe ne kadar yaklaşabildiğinin ölçütüdür. Genel olarak performans planlanan bir eylemin istenilene ulaşma derecesidir. İşletme performansı üretilen mal ve hizmetin miktarı iken çalışanlar açısından performans amaç ve hedeflere ulaşmak için sarf edilen çabadır (Tutar ve Altınöz, 2010: 201).

Örgütlerin başarısının ve etkinliğinin geliştirilmesinin temel taşı işgörenlerinin performanslarıdır. Bu nedenle çalışanların performansını arttırmaya yönelik eğitim ve programlara ilgi son yıllarda oldukça artmıştır. Artan rekabet koşulları yöneticilerin dikkatini performans yönetimine vermelerini zorunlu kılmıştır. Özellikle yönetim ve organizasyon alanındaki araştırmacılar arasında, işletmeler açısından işgören performansının örgütsel bağlılık gibi kavramlardan daha önemli olduğuna dair görüş birliği bulunmaktadır. Bu çerçevede performans verilen bir görevin yerine getirilip tanımlanmaktadır. Ancak etkili bir performans için performans tanımının, çalışandan ne beklendiğinin tam olarak belirtilmesi ve verilen görev boyunca çalışanın sürekli olarak yönlendirilmesi gerekmektedir (Suliman, 2001: 1049).

Kısa, orta ve uzun vadelerde bireyin etkili ve verimli olma şartlarını maksimum düzeyde sağlaması ve dış etkenlerden bağımsız olarak bu süreci devam ettirmesi şeklinde açıklanabilir. Ancak, performansın ne ölçüde olduğu, örgütün amaç ve hedefleri doğrultusunda gerçekleşip gerçekleşmediğinin belirlenmesi gerekmektedir (Erol ve Yazıcıoğlu, 2019:141). Yönetimsel anlamda başarının anahtarı olan yüksek performans tesadüfen oluşan bir durum değildir. Başka bir ifade ile performans artışı ancak belli bir plan ve stratejik yönetim şekli ile mümkün olabilir. Performansın hedeflenmesi, en önemli unsur olan insan kaynağının bu doğrultuda motive edilmesi, denetlenmesi, bilgilendirilmesi gibi süreçlerin profesyonelce yönetilmesi gerekir (Koroğlu, 2011: 187). Dolayısıyla başarılı bir performans yönetimi için öncelikle ölçülebilir standartların oluşturulması gerekir. Yönetimsel bağlamda ölçülemeyen şey değerlendirilemeyeceğinden performans için de öncelikle standartların belirlenmesi gerekir. Performans örgütsel kaynakların verimli ve etkin şekilde kullanılması olarak değerlendirilmektedir (Tutar ve Altınöz, 2010: 203). Bu nedenle örgütler açısından çok önemlidir. Örgütlerin en değerli iç kaynaklarından biri çalışanları olduğu için çalışanların performansları

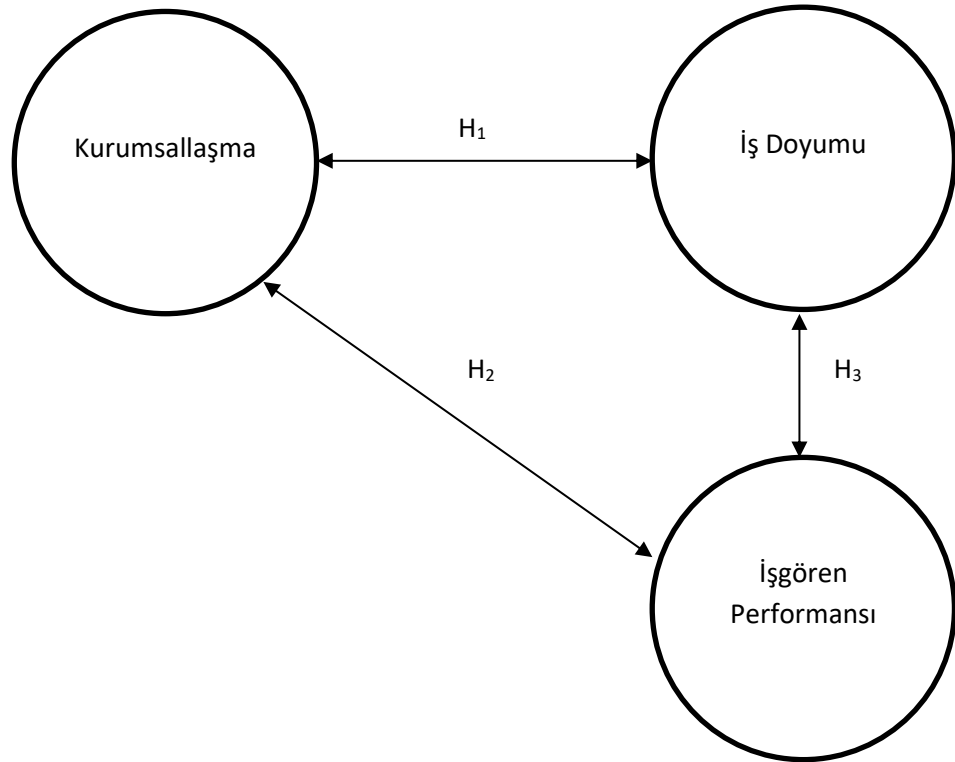


da işletmelerin performansını direkt olarak etkilemektedir. İşletmelerin performansından yöneticiler sorumlu olduğu için işgörenlerin performansından da yöneticiler sorumludur. Çalışanların performanslarının değerlendirilmesi ve arttırılmaya yönelik planlamaların yapılması yöneticilerin görevidir (Camcı, 2013: 55).

## YÖNTEM

### Araştırma Modeli ve Hipotezler

Bu araştırmada nicel araştırma modellerinden ilişki modelini kullanılmıştır. Bu model değişkenler arasındaki ilişkileri temel almakta olup, değişkenler arasındaki ilişkinin yönü ve düzeyi önemlidir. Korelasyon, t- testi, varyans analizi ve çoklu regresyon gibi istatistiksel teknikler yardımıyla değişkenler arasındaki ilişkiler belirlenebilir ya da grup ortalamaları karşılaştırılabilir. Ancak ilişki modelinde bazen ilişkilerin yönü ve düzeyini belirlemek ile yetinirken (örneğin korelasyon), bazen de neden-sonuç ilişkilerine dönük istatistiksel karşılaştırmalar (örneğin varyans analizi) yapılır. Nedensellik gösteren ilişkiler daha güçlü ilişkiler olarak yorumlanır (Şimşek, 2012: 92).



Şekil 1. Araştırmanın Modeli

H<sub>1</sub>: İşgörenlerin Kurumsallaşma Algıları ile İş Doyum Düzeyleri Arasında İlişki vardır.

H<sub>2</sub>: İşgörenlerin Kurumsallaşma Algıları ile İşgören Performansı Arasında İlişki vardır.

H<sub>3</sub>: İş Doyum Düzeyi ile İşgören Performansı Arasında İlişki vardır.

H<sub>4</sub>: Cinsiyet değişkeni açısından (a) İşgörenlerin kurumsallaşma algıları, (b) iş doyum düzeyi ve (c) işgören performansı düzeyinde farklılaşma vardır.

H<sub>5</sub>: Yaş değişkeni açısından (a) İşgörenlerin kurumsallaşma algıları, (b) iş doyum düzeyi ve (c) işgören performansı düzeyinde farklılaşma vardır.

H<sub>6</sub>: Eğitim değişkeni açısından (a) İşgörenlerin kurumsallaşma algıları, (b) iş doyum düzeyi ve (c) işgören performansı düzeyinde farklılaşma vardır.

H<sub>7</sub>: Yöneticilik Görevi Olup Olmama değişkeni açısından (a) İşgörenlerin kurumsallaşma algıları, (b) iş doyum düzeyi ve (c) işgören performansı düzeyinde farklılaşma vardır.

H<sub>8</sub>: Turizm Eğitimi Alıp Almama değişkeni açısından (a) İşgörenlerin kurumsallaşma algıları, (b) iş doyum düzeyi ve (c) işgören performansı düzeyinde farklılaşma vardır.

H<sub>9</sub>: Aldığı Ücretten Memnun Olup olmama değişkeni açısından (a) İşgörenlerin kurumsallaşma algıları, (b) iş doyum düzeyi ve (c) işgören performansı düzeyinde farklılaşma vardır.

H<sub>10</sub>: Mesleğini isteyerek seçip seçmeme değişkeni açısından (a) İşgörenlerin kurumsallaşma algıları, (b) iş doyum düzeyi ve (c) işgören performansı düzeyinde farklılaşma vardır.

## Evren ve Örneklem

Araştırma evreni Antalya ilindeki otel işletmelerinin çalışanlarından oluşmaktadır. Araştırmanın örneklemini, ise evreni temsil etmesi amacıyla evreni temsil edecek nitelikte 4 ve 5 yıldızlı otel işletmelerinden rastlantısal olarak seçilmiştir. "Türkiye İş Kurumu İşgücü Piyasası Araştırması Antalya İli 2020 Yılı Sonuç Raporu"na göre Antalya'da çalışan 100,067 turizm ve otelcilik elemanı vardır (TÜİK, 2020). Örneklemin tespitinde basit tesadüfi örneklem modeli kullanılmıştır (Yamane, 2001: 116);

$$n = \frac{N \cdot z^2 \cdot p \cdot q}{N \cdot d^2 + z^2 \cdot p \cdot q}$$

$$n = \frac{100,067 \cdot (1,96)^2 \cdot (0,5) \cdot (0,5)}{100,067 \cdot (0,5)^2 + (1,96)^2 \cdot (0,5) \cdot (0,5)} = 382,69$$

Yapılan işleme göre örneklem büyüklüğü 382,69 olarak hesaplanmıştır. Bu nedenle toplam Antalya ilindeki konaklama işletmelerinde çalışan toplam 400 işgörene anket formu uygulanmıştır.

## Verilerin Toplanması

Çalışmada kullanılan veriler örneklemini oluşturan otel işletmeleri çalışanlarına yüz yüze anket uygulaması yoluyla elde edilmiştir. Söz konusu anket formu dört bölümden oluşmaktadır. İlk bölüm katılımcıların yaş, eğitim, cinsiyet, yöneticilik görevi, turizm eğitimi olup olmaması, mesleği isteyerek seçip seçmemeleri ve aldıkları ücretten memnun olup olmadıklarını anlamaya yönelik demografik sorulardır.

İkinci kısmı çalışan performansını ölçmeye yönelik olan ve dört sorudan oluşan işgören performansı ölçeğidir. Bu dört soruluk performans ölçeği Kirkman ve Rosen (1999) tarafından geliştirilmiş olup, 5'li Likert tipi ölçek kullanılmıştır. Ölçekteki tüm değişkenlerin güvenilirlikleri Cronbach's Alpha'nın kabul edilebilir olan 0,70'lik değerinin üzerinde bulunmuştur.

Üçüncü kısmında kurumsallaşma kriterleri ölçeği kullanılmıştır. Aylan ve Koç (2017) tarafından ortaya konan bu ölçek toplamda 48 sorudan oluşmaktadır. Ölçekteki ilk 3 soru işletme anayasasına, 4 ve 10. Soru arası profesyonelleşmeye, 11- 17 arası örgüt yapısına, 18-22 yetki devrine, 23-29 arası stratejik planlamaya, 30- 33 arası yönetim anlayışı ve yönetime katılmaya, 34- 36 arası karar almaya, 37-43 arası iletişim sistemine ve 44-48 arasındaki sorular iç denetim faaliyetlerini anlamaya yönelik sorulardır. Katılımcıların anket sorularını cevaplayabilmesi için 5'li Likert tipi ölçek kullanılmıştır.

Dördüncü ve son kısımda iş doyumunu ölçeğine yer verilmiştir. Toplam 10 sorudan oluşan bu ölçek 1991 yılında Esin Tezer tarafından geliştirilmiştir. Çalışanların iş doyumunu saptamaya yönelik olarak hazırlanan bu ölçekte ifadeler her soruda değişse, tasarımı farklı da olsa yine 5'li Likert tipi ölçek kullanılarak katılımcıların 1 ile 5 arasında bir derecelendirme yapmaları istenmiştir.

## Verilerin Analizi

Araştırmanın bağımsız değişkeni kurumsallaşma kavramı olup, bağımlı değişkenleri iş doyumunu ve işgören performansınıdır. Değişkenleri ölçmek amacı ile belirlenen örneklemden 400 kişiye hazırlanan anket formu uygulanmıştır. Yapılan çalışmada anket uygulaması aracılığı ile elde edilen veriler SPSS (Statistical Package for the Social Sciences) programı ile istatistiksel olarak analiz edilmiştir. Verilerin analizinde ilişki testi için korelasyon, etki testi için regresyon, farklılaşma testleri için ise t-testi ve ANOVA kullanılmıştır.

## BULGULAR

### Betimleyici Bulgular

Araştırmaya katılan örneklem grubunu tanımlamaya ilişkin betimleyici bulgular, yaş grupları dağılımı, cinsiyet dağılımı, eğitim düzeyi dağılımı, aldıkları ücretten memnuniyet düzeylerinin dağılımı, yöneticilik görevlerinin olup olmadığına ilişkin dağılım ile turizm eğitimi alıp almama ve mesleklerini isteyerek seçip seçmeme durumlarının dağılımı aşağıdaki tablolarda gösterilmiştir.

**Tablo 1.** Yaş, Cinsiyet, Eğitim Düzeyine Ait Bulgular

Yaş	N	%	Cinsiyet	N	%	Eğitim	N	%
18-24	30	7,5	Kadın	186	46,5	İlköğretim	8	2,0
25-31	141	35,3	Erkek	214	53,5	Lise	56	14,0
32-38	52	13,0			Ön Lisans	40	10,0	
39-45	25	6,3			Lisans	213	53,3	
46 ve üzeri	152	38,0			Yüksek Lisans/Doktora	83	20,8	
<b>Toplam</b>	<b>400</b>	<b>100,0</b>		<b>400</b>	<b>100,0</b>		<b>400</b>	<b>100,0</b>

Elde edilen verilere göre katılımcıların %38'i 46 yaş ve üzerindedir. Bunu takiben en yüksek oran 25 ile 31 yaş aralığındadır. Toplam 400 katılımcıdan 214 tanesi erkek olup oransal olarak bakıldığında kadın katılımcılarla arasında çok büyük oransal bir fark yoktur. Eğitim düzeyine bakıldığında çoğunluğun lisans düzeyinde bir eğitim seviyesine sahip olduğu görülmektedir.

**Tablo 2.** Ücretten Memnuniyet ve Yöneticilik Görevine Ait Bulgular

Ücretten Memnuniyet	N	%	Yöneticilik Görevi	N	%
Evet	83	20,8	Var	192	48,0
Hayır	183	45,8	Yok	208	52,0
Kısmen	134	33,5			
<b>Toplam</b>	<b>400</b>	<b>100,0</b>		<b>400</b>	<b>100,0</b>

Tablo 2'ye bakıldığında katılımcıların %45,8'inin aldıkları ücretten memnun olmadığı görülmektedir. Yalnızca %20,8'inin memnun olduğu düşünüldüğünde çoğunluğun aldığı ücretten memnun olmadığı görülmektedir. Katılımcıların çoğunun (%52,0) yöneticilik görevi yoktur. Ancak oransal olarak olanlar ile olmayanlar arasında çok büyük bir fark yoktur. Elde edilen verilere oransal olarak bakıldığında bir konaklama işletmesinde yönetici sayısının bu kadar fazla olamayacağı göz önüne alındığında, katılımcıların daha önceki mesleki tecrübelerini de hesaba katarak cevapladıkları düşünülmektedir.

Katılımcıların turizm eğitimi alıp almadığı ve mesleği isteyerek seçmelerine ilişkin bulgular Tablo 3'te sunulmuştur.

**Tablo 3.** Turizm Eğitimi Olması ve Mesleği İsteyerek Seçmeye İlişkin Bulgular

Turizm Eğitimi	N	%	Mesleği İsteyerek Seçme	N	%
Var	145	36,3	Evet	287	71,8
Yok	255	63,8	Hayır	113	28,3
			Kısmen	0	0
<b>Toplam</b>	<b>400</b>	<b>100,0</b>		<b>400</b>	<b>100,0</b>

Katılımcıların %63,8'inin herhangi bir turizm eğitimi almadığı görülmektedir. Bununla birlikte katılımcıların %71,8'i bu mesleği isteyerek seçtiklerini dile getirmiştir. "Bu mesleği isteyerek mi seçtiniz" sorusuna kısmen cevabını veren hiçbir katılımcı olmamıştır.

### İşgörenlerin Kurumsallaşma Algıları, İş Doyumu Düzeyleri ve İşgören Performans Düzeylerine İlişkin Bulgular

Elde edilen veriler doğrultusunda oluşturulan hipotezlerin test edilmesi amacıyla yapılan korelasyon analizi ve farklılaşma testlerinin sonuçları aşağıdaki tablolarda gösterilmiştir.

**Tablo 4.** İşgörenlerin Kurumsallaşma Algısı, İş Doyumu Düzeyi ve İşgören Performans Düzeyinin Birbirleri ile İlişkisi

Değişkenler		Kurumsallaşma Algısı	İş Doyumu Düzeyi	İşgören Performans Düzeyi
Kurumsallaşma Algısı	r	1	,418**	,393**
	p		,000	,000
	N	400	400	400
İş Doyumu Düzeyi	r	,418**	1	,245**
	p	,000		,000
	N	400	400	400
İşgören Performans Düzeyi	r	,393**	,245**	1
	p	,000	,000	
	N	400	400	400

Araştırmaya katılan örneklem grubunun çalıştıkları otel işletmelerine ilişkin kurumsallaşma algıları ile iş doyum düzeyleri ve işgören performansları arasında bir ilişki olup olmadığı Tablo 4'te gösterilmiştir.

**H<sub>1</sub>:** “İşgörenlerin kurumsallaşma algıları ile iş doyum düzeyleri arasında ilişki vardır” hipotezi test edilmiş ve değişkenler arasındaki ilişkinin incelenmesi için pearson kolerasyon analizi yapılmıştır. Yapılan analiz sonucuna göre, kurumsallaşma algısı ile iş doyum düzeyi arasında ( $p=0,000$ ;  $r=0,418$ ) pozitif yönlü ve orta seviyelerde anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. Bununla birlikte kurumsallaşma algısının iş doyum düzeyine etkisini anlayabilmek için regrasyon testi uygulanmıştır. Elde edilen test sonucuna göre ( $r^2=0,171$ ) kurumsallaşma algısının iş doyumunu % 17 oranında etkilediği görülmüştür. Bu sonuçlara göre H<sub>1</sub> hipotezi yeterli kanıtla desteklenmiştir.

**H<sub>2</sub>:** “İşgörenlerin kurumsallaşma algıları ile işgören performansı arasında ilişki vardır” hipotezi test edilmiş ve değişkenler arasındaki ilişkinin incelenmesi için pearson kolerasyon testi yapılmıştır. Yapılan analiz sonucuna göre, kurumsallaşma algısı ile işgören performans düzeyi arasında ( $p=0,000$ ;  $r=0,393$ ) pozitif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir. Bununla birlikte kurumsallaşma algısının işgören performansına etkisini tespit etmek için regrasyon testi yapılmış olup ( $r^2=0,158$ ) %15'lik bir etki saptanmıştır. Bu sonuçlara göre H<sub>2</sub> hipotezi yeterli kanıtla desteklenmiştir.

**H<sub>3</sub>:** “İş doyum düzeyi ile işgören performansı arasında ilişki vardır” hipotezini test etmek ve değişkenler arasındaki ilişkiyi tespit etmek için pearson kolerasyon analizi yapılmıştır. Yapılan analiz sonucu elde edilen bulgulara göre, iş doyum düzeyi ile işgören performans düzeyi arasında ( $p=0,000$ ;  $r=0,245$ ) pozitif yönlü anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Buna ilaveten iş doyum düzeyinin işgören performansına etkisini görebilmek için regrasyon analizi yapılmış ve ( $r^2=0,062$ ) %6'lık bir etki saptanmıştır. Bu sonuçlara göre H<sub>3</sub> hipotezi yeterli kanıtla desteklenmiştir.

**Tablo 5.** Kurumsallaşma Boyutlarının İş Doyumu Düzeyi ve İşgören Performans Düzeyi ile İlişkisi

		İş Doyumu Düzeyi	İşgören Performans Düzeyi
Anayasa	r	0,307	,404
	p	,000	,000
	N	400	400
Profesyonelleşme	r	,421	,333
	p	,000	,000
	N	400	400
Örgüt Yapısı	r	,265	,260
	p	,000	,000
	N	400	400
Yetki Devri	r	,358	,344
	p	,000	,000
	N	400	400
Stratejik Planlama	r	,313	,370
	p	,000	,000
	N	400	400
Yönetim Anlayışı	r	,445	,344
	p	,000	,000
	N	400	400
Karar Alma	r	,434	,236
	p	,000	,000
	N	400	400
İletişim Sistemi	r	,399	,379
	p	,000	,000
	N	400	400
İç Denetim Faaliyetleri	r	,385	,412
	p	,000	,000
	N	400	400

Kurumsallaşma ölçeğinin 1-3. maddeleri kurumsallaşma göstergelerinden anayasa alt boyutunu meydana getirmektedir. 4-10. maddeler arası profesyonelleşme alt boyutu, 11-17. maddeler arası örgüt yapısı alt boyutu, 18-22. maddeler yetki devrini, 23-29. maddeler arası stratejik yönetim alt boyutunu, 30-33. maddeler yönetim anlayışı ve yönetime katılma alt boyutunu, 34-36. maddeler arası karar alma alt boyutunu, 37-43. maddeler iletişim sistemini ve 44 ile 48 maddeler arası da iç denetim faaliyetler alt boyutunu oluşturmaktadır. Katılımcıların kurumsallaşma alt boyutları ile iş doyumu ve performans algılarının birbiri ile ilişkisini inceleyebilmek için pearson kolerasyon analizi yapılmıştır.

Elde edilen analiz sonuçlarına bakıldığında, işgörenlerin iş doyumu düzeyi ile en çok kurumsallaşmanın yönetim anlayışı ( $r=,445$ ) ve karar alma ( $r=,434$ ) boyutlarının ilişkili olduğu görülmektedir. Buradan hareketle, karar alma süreçlerinde işgörenlerinin fikir ve görüşlerinin alan, işgörenlerinin düşüncelerini önemseyen bir yönetim anlayışına sahip olan işletmelerin işgörenlerinin iş doyum düzeyi çok daha yüksek olacaktır. Dolayısıyla işgöreninin iş doyumunu arttırıp, onlardan en iyi verimi almayı hedefleyen işletmelerin yönetim anlayışlarını bu şekilde oluşturmaları daha faydalı olacaktır. İşgören performansına bakıldığında kurumsallaşma göstergelerinden en çok iç denetim faaliyetleri ( $r=,412$ ) ve anayasa ( $r=,404$ ) ile ilişkili olduğu görülmektedir. Buna göre, bir işletmedeki iletişim şekli, yönetimin denetlenmesi, hedef ve amaçlar gibi işletmeye ait şeylerin açıkça ortaya konması işgören performansı ile oldukça ilişkilidir.

**Tablo 6.** Cinsiyet Değişkeni Açısından İşgörenlerin Kurumsallaşma Algısı, İş Doyumu Düzeyi ve İşgören Performans Düzeylerindeki Farklılaşma

Değişkenler	Cinsiyet	N	Ort.	s.s.	t	p
Kurumsallaşma Algısı	Kadın	186	3,36	,95	2,144	,033
	Erkek	214	3,15	1,01	2,153	
İş doyumu Düzeyi	Kadın	186	3,80	,70	,671	,503
	Erkek	214	3,76	,68	,670	
İşgören Performansı Düzeyi	Kadın	186	4,07	,93	5,320	,000
	Erkek	214	3,47	1,26	5,430	

Cinsiyet değişkeni açısından işgörenlerin kurumsallaşma algıları, iş doyumu ve işgören performans düzeylerinde bir farklılaşma olup olmadığına bakılmış olup, 0,05 önem düzeyinde kurumsallaşma algılarında bir farklılaşma ( $p=0,033$ ;  $p<0,05$ ) tespit edilmiştir. Diğer yandan İş doyumunda ise anlamlı bir farklılaşma ( $p=0,0503$ ;  $p>0,05$ ) tespit edilememiştir. Ayrıca İşgören performansı düzeyinde ise anlamlı bir farklılaşma ( $p=0,00$ ;  $p<0,05$ ) tespit edilmiştir.

**H<sub>4</sub>:** "Cinsiyet değişkeni açısından (a) işgörenlerin kurumsallaşma algıları, (b) iş doyum düzeyi ve (c) işgören performansı düzeyinde farklılaşma vardır" hipotezi test edilmiş ve kurumsallaşma algısı, iş doyum düzeyi ve işgören performansı düzeyinin cinsiyet değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığını anlayabilmek için t-testi uygulanmıştır. Elde edilen analiz sonuçlarına göre, cinsiyet değişkeni açısından 0,05 önem düzeyinde işgörenlerin kurumsallaşma algılarından bir farklılaşma ( $p<0,05$ ) tespit edilmiş ve H<sub>4a</sub> hipotezi yeterli kanıtla desteklenmiştir. Diğer yandan iş doyumunda ise anlamlı bir farklılaşma ( $p>0,05$ ) tespit edilememiş ve H<sub>4b</sub> hipotezi yeterli kanıtla desteklenememiştir. Ayrıca işgören performansı düzeyinde ise anlamlı bir farklılaşma ( $p<0,05$ ) tespit edilmiştir. H<sub>4c</sub> hipotezi yeterli kanıtla desteklenmiştir.

Tablodan da anlaşılacağı üzere kurumsallaşma algılarında örneklem grubunu oluşturan otel işletmesi işgörenlerinde kadın işgörenlerin kurumsallaşma algıları (ort.3,36) erkek işgörelere göre (ort.3,15) daha yüksek olduğu görülmektedir. İş doyumu düzeyi açısından bakıldığında ise

kadın ya da erkek işgörenlerin dikkate değer bir farklılaşmasının bulunmadığı görülmektedir. İşgören performansı düzeyine göre farklılaşmaya bakıldığında ise, yine kadın İşgörenlerin performans düzeyleri (ort.4,07) erkek işgörelere göre (ort.3,47) daha yüksek olduğu görülmektedir.

Yapılan analiz sonucuna göre, kadınların hem kurumsallaşma algılarının hem de performans düzeylerinin erkeklere göre daha yüksek düzeyde olduğu söylenebilir. Buradan sonuçla kadınların iş dünyasında erkeklere kıyasla daha toleransı yüksek ve kariyer odaklı oldukları söylenebilir.

**Tablo 7.** Yaş Değişkeni Açısından İşgörenlerin Kurumsallaşma Algısı, İş Doyumu Düzeyi ve İşgören Performans Düzeyindeki Farklılaşma

Değişkenler	Yaş	N	Ort.	s.s.	F	p
Kurumsallaşma Algısı	18-24	30	3,53	,82	,86	,480
	25-31	141	3,24	1,02		
	32-38	52	3,14	,97		
	39-45	25	3,33	1,15		
	46+	152	3,22	,97		
	Toplam	400	3,24	,99		
İş Doyumu Düzeyi	18-24	30	3,35	,90	8,86	,000
	25-31	141	3,62	,71		
	32-38	52	3,87	,72		
	39-45	25	3,80	,63		
	46+	152	3,98	,54		
	Toplam	400	3,78	,69		
İşgören Performans Düzeyi	18-24	30	3,65	,86	,79	,530
	25-31	141	3,76	1,16		
	32-38	52	3,99	1,21		
	39-45	25	3,57	1,23		
	46+	152	3,71	1,17		
	Toplam	400	3,75	1,16		

Test bulguları incelendiğinde, kurumsallaşma ( $p=0,048$ ;  $p<0,05$ ) ve iş doyumu algısı ( $p=0,00$ ;  $p<0,05$ ) ile yaş değişkeni arasında anlamlı bir farklılaşma tespit edilirken, işgörenlerin performansı ( $p=0,053$ ;  $p>0,05$ ) ile yaş arasında anlamlı bir farklılaşma tespit edilememiştir.

**H<sub>1</sub>:** “Yaş değişkeni açısından (a) işgörenlerin kurumsallaşma algıları, (b) iş doyum düzeyi ve (c) işgören performansı düzeyinde farklılaşma vardır” hipotezi test edilmiş ve işgörenlerin kurumsallaşma algıları, iş doyum düzeyi ve işgören performansında yaş gruplarına göre farklılaşma olup olmadığını belirlemek için anova testi yapılmıştır. Elde edilen analiz sonuçlarına göre işgörenlerin kurumsallaşma algısı ile yaş değişkeni arasında anlamlı bir farklılaşma yoktur ( $p>0,05$ ). H<sub>5a</sub> hipotezi yeterli kanıtla desteklenememiştir. İş doyum düzeyi ile yaş değişkeni arasında anlamlı ( $p<0,05$ ) bir farklılaşma bulunmuştur. H<sub>5b</sub> hipotezi yeterli kanıtla desteklenmiştir. İşgörenlerin performansı ile yaş arasında anlamlı bir farklılaşma bulunmamıştır ( $p>0,05$ ). H<sub>5c</sub> hipotezi yeterli kanıtla desteklenememiştir.

**Tablo 8.** Eğitim Değişkeni Açısından İşgörenlerin Kurumsallaşma Algısı, İş Doyumu Düzeyi ve İşgören Performans Düzeyindeki Farklılaşma

Değişkenler	Eğitim	N	Ort.	s.s.	F	p
Kurumsallaşma Algısı	İlköğretim	8	3,00	,79	2,46	,040
	Lise	56	3,32	1,05		
	Ön Lisans	40	2,90	1,08		
	Lisans	213	3,21	1,01		
	Yüksek Lisans/Doktora	83	3,46	,82		
	Toplam	400	3,24	,99		
İş Doyumu Düzeyi	İlköğretim	8	3,57	1,01	,50	,730
	Lise	56	3,81	,56		
	Ön Lisans	40	3,87	,55		
	Lisans	213	3,78	,68		
	Yüksek Lisans/Doktora	83	3,73	,82		
	Toplam	400	3,78	,69		
İşgören Performans Düzeyi	İlköğretim	8	3,93	,76	2,72	,020
	Lise	56	3,51	1,28		
	Ön Lisans	40	3,33	1,43		
	Lisans	213	3,81	1,15		
	Yüksek Lisans/Doktora	83	3,94	,90		
	Toplam	400	3,75	1,16		

Katılımcıların eğitim düzeyi ile kurumsallaşma, iş doyumu ve performans algıları arasında bir ilişki olup olmadığını anlayabilmek için anova testi uygulanmıştır. Yapılan test sonuçlarına göre, eğitim düzeyinin kurumsallaşma algısı ( $p=0,04$ ;  $p<0,05$ ) ve işgörenlerin performans düzeylerinde ( $p=0,02$ ;  $p<0,05$ ) anlamlı bir farklılık yarattığı görülürken, iş doyumu ile anlamlı bir farklılaşma yaratmadığı görülmektedir ( $p=0,73$ ;  $p>0,05$ ). Yüksek lisans veya doktora düzeyinde eğitim seviyesine sahip katılımcıların kurumsallaşma algılarının daha yüksek olduğu (ort.3,46) görülmektedir. İşgören performans düzeyi değişkeninde de benzer şekilde en yüksek performans algısı yüksek lisans/doktora grubundadır (ort.3,94). Katılımcıların eğitim düzeyi iş doyumu düzeylerinde anlamlı bir farklılaşma yaratmazken kurumsallaşma algıları ve performans düzeylerinde farklılık yaratmıştır.

**H<sub>6</sub>:** "Eğitim değişkeni açısından (a) işgörenlerin kurumsallaşma algıları, (b) iş doyum düzeyi ve (c) işgören performans düzeyinde farklılaşma vardır" hipotezi test edilmiş ve işgörenlerin kurumsallaşma algıları, iş doyum düzeyi ve işgören performansının eğitim değişkenine göre farklılaşma olup olmadığını belirlemek için anova testi yapılmıştır. Yapılan test sonuçlarına göre, eğitim düzeyinin kurumsallaşma algısında anlamlı bir fark yarattığı görülmüştür. H<sub>6a</sub> hipotezi yeterli kanıtla desteklenmiştir. Eğitim değişkeni ile işgörenlerin performans düzeylerinde de anlamlı ( $p<0,05$ ) bir farklılaşma olduğu görülmüştür. H<sub>6b</sub> hipotezi yeterli kanıtla desteklenmiştir. Eğitim değişkeninin işgörenlerin iş doyumu düzeyinde anlamlı bir farklılaşma yaratmadığı görülmektedir ( $p>0,05$ ). H<sub>6c</sub> hipotezi yeterli kanıtla desteklenmemiştir.



**Tablo 9.** Yöneticilik Görevi Değişkeni Açısından İşgörenlerin Kurumsallaşma Algısı, İş Doyumu Düzeyi ve Performans Düzeyindeki Farklılaşma

Değişkenler	Yöneticilik Görevi	N	Ort.	s.s.	t	p
Kurumsallaşma	Evet	192	3,30	1,04	1,034	,302
Algısı	Hayır	208	3,20	,94	1,030	
İş doyumunu	Evet	192	3,90	,64	3,378	,001
Düzeyi	Hayır	208	3,67	,71	3,393	
İşgören	Evet	192	3,69	1,21	-,966	,335
Performans	Hayır	208	3,81	1,10	-,962	
Düzeyi						

Yöneticilik görevi değişkeni açısından işgörenlerin kurumsallaşma algıları, iş doyum düzeyleri ve işgören performans düzeylerinde farklılaşma olup olmadığını anlamak için t-testi uygulanmıştır. Yapılan analiz sonucunda 0,05 önem düzeyinde kurumsallaşma algılarından bir farklılaşma ( $p=0,302$ ;  $p>0,05$ ) tespit edilememiştir. Diğer yandan iş doyum düzeyinde anlamlı bir farklılaşma ( $p=0,001$ ;  $p<0,05$ ) tespit edilmiştir. Ayrıca işgören performansı düzeyinde de anlamlı bir farklılaşma ( $p=0,335$ ;  $p>0,05$ ) tespit edilememiştir.

**H<sub>1</sub>:** “Yöneticilik görevi olup olmama değişkeni açısından (a) işgörenlerin kurumsallaşma algıları, (b) iş doyum düzeyi ve (c) işgören performansı düzeyinde farklılaşma vardır” hipotezi test edilmiş ve işgörenlerin yöneticilik görevi olup olmamasına göre kurumsallaşma algıları, iş doyumları ve işgören performanslarında bir farklılaşma olup olmadığını anlayabilmek için t-testi yapılmıştır. Elde edilen test bulgularına göre işgörenlerin kurumsallaşma algıları ile yöneticilik görevi olup olmaması değişkeni arasında anlamlı ( $p>0,05$ ) bir farklılaşma yoktur. H<sub>1a</sub> hipotezi yeterli kanıtla desteklenememiştir. Bunun yanında işgörenlerin iş doyum düzeyleri ile yöneticilik görevleri olup olmaması değişkeni arasında anlamlı ( $p<0,05$ ) bir farklılaşma tespit edilmiştir. H<sub>1b</sub> hipotezi yeterli kanıtla desteklenmiştir. Son olarak işgören performansı ile yöneticilik görevi olup olmaması arasında bir farklılaşma olup olmadığına bakılmış ve ( $p>0,05$ ) anlamlı bir farklılaşma olmadığı tespit edilmiştir. H<sub>1c</sub> hipotezi yeterli kanıtla desteklenememiştir.

**Tablo 10.** Turizm Eğitimi Değişkeni Açısından İşgörenlerin Kurumsallaşma Algıları, İş Doyumu Düzeyleri ve İşgören Performans Düzeylerindeki Farklılaşma

Değişkenler	Turizm Eğitimi	N	Ort.	s.s.	t	p
Kurumsallaşma	Evet	145	3,29	,95	,741	,459
Algısı	Hayır	255	3,22	1,01	,754	
İş doyumunu	Evet	145	3,79	,72	,230	,818
Düzeyi	Hayır	255	3,77	,67	,226	
İşgören	Evet	145	3,86	1,12	1,399	,163
Performans	Hayır	255	3,69	1,18	1,419	
Düzeyi						

Turizm eğitimi değişkeni açısından işgörenlerin kurumsallaşma algıları, iş doyum düzeyleri ve performans düzeylerinde bir farklılaşma olup olmadığını anlayabilmek için t-testi uygulanmıştır. Yapılan test sonuçlarına göre, turizm eğitimi değişkeni ile işgörenlerin kurumsallaşma algısı

( $p=0,459$ ;  $p>0,05$ ), işgören performans düzeyleri ( $p=0,163$ ;  $p>0,05$ ) ve iş doyumunu düzeyleri ( $p=0,818$ ;  $p>0,05$ ) arasında farklılaşmaya rastlanmamıştır.  $H_8$ : “Turizm eğitimi alıp almama değişkeni açısından (a) işgörenlerin kurumsallaşma algıları, (b) iş doyum düzeyi ve (c) işgören performansı düzeyinde farklılaşma vardır” hipotezi test edilmiş ve turizm eğitimi alıp almama değişkeni ile işgörenlerin kurumsallaşma algısı, iş doyum düzeyi ve işgören performanslarında bir farklılaşma olup olmadığını anlamak için t-testi uygulanmıştır. Elde edilen analiz sonuçlarına göre turizm eğitimi olup olmama değişkeni ile işgörenlerin kurumsallaşma algıları ( $p>0,05$ ) arasında farklılaşma olmadığı görülmüştür.  $H_{8a}$  hipotezi yeterli kanıtla desteklenememiştir. Turizm eğitimi olup olmama değişkeni ile iş doyumunu düzeyi arasında anlamlı ( $p>0,05$ ) bir farklılaşma bulunamamıştır.  $H_{8b}$  hipotezi yeterli kanıtla desteklenememiştir. Turizm eğitimi olup olmaması ile işgören performans düzeylerinde anlamlı ( $p>0,05$ ) bir farklılaşma olmadığı görülmüştür.  $H_{8c}$  hipotezi yeterli kanıtla desteklenememiştir.

**Tablo 11.** Ücretten Memnuniyet Değişkeni Açısından İşgörenlerin Kurumsallaşma Algısı, İş Doyumu Düzeyi ve İşgören Performans Düzeylerindeki Farklılaşma

Değişkenler	Ücretten Memnuniyet	N	Ort.	s.s.	F	p
Kurumsallaşma Algısı	Evet	83	3,68	,98	16,970	,000
	Hayır	183	2,97	,91		
	Kısmen	134	3,35	,98		
	Toplam	400	3,24	,99		
İş Doyumu Düzeyi	Evet	83	4,18	,50	28,300	,000
	Hayır	183	3,55	,73		
	Kısmen	134	3,84	,61		
	Toplam	400	3,78	,69		
İşgören Performans Düzeyi	Evet	83	3,92	1,24	2,679	,070
	Hayır	183	3,61	1,20		
	Kısmen	134	3,84	1,02		
	Toplam	400	3,75	1,16		

Ücretten memnuniyet değişkeni açısından işgörenlerin kurumsallaşma algıları, iş doyumunu ve işgören performans düzeylerinde bir farklılaşma olup olmadığına bakılmış olup, 0,05 önem düzeyinde kurumsallaşma algılarında ve iş doyumunu düzeylerinde ( $p=0,000$ ;  $p<0,05$ ) farklılaşma bulunurken, işgören performans düzeylerinde bir farklılaşma ( $p=0,070$ ;  $p>0,05$ ) tespit edilmemiştir.

$H_9$ : “Aldığı ücretten memnun olup olmama değişkeni açısından (a) işgörenlerin kurumsallaşma algıları, (b) iş doyum düzeyi ve (c) işgören performansı düzeyinde farklılaşma vardır” hipotezi test edilmiş ve analizi için anova testi uygulanmıştır. Elde edilen analiz sonuçlarına göre işgörenlerin kurumsallaşma algısı ve iş doyum düzeyleri arasında ( $p<0,05$ ) anlamlı bir farklılaşma bulunurken, işgören performans düzeyleri ile aldığı ücretten memnun olup olmama değişkeni arasında ( $p>0,05$ ) anlamlı bir farklılaşma olmadığı görülmüştür.  $H_{9a}$  hipotezi yeterli kanıtla desteklenmiştir.  $H_{9b}$  hipotezi yeterli kanıtla desteklenmiştir.  $H_{9c}$  hipotezi yeterli kanıtla desteklenememiştir.

**Tablo 12.** Mesleği İsteyerek Seçme Değişkeni Açısından İşgörenlerin Kurumsallaşma Algısı, İş Doyumu Düzeyi ve İşgören Performans Düzeyindeki Farklılaşma

Değişkenler	Mesleği İsteyerek Seçme	N	Ort.	s.s.	F	p
Kurumsallaşma Algısı	Evet	287	3,40	,95	27,455	,000
	Hayır	113	2,84	,97		
	Kısmen					
	Toplam	400	3,24	,99		
İş Doyumu Düzeyi	Evet	287	3,97	,60	97,824	,000
	Hayır	113	3,29	,67		
	Kısmen					
	Toplam	400	3,78	,69		
İşgören Performans Düzeyi	Evet	287	3,88	1,09	13,061	,000
	Hayır	113	3,42	1,25		
	Kısmen					
	Toplam	400	3,75	1,16		

Mesleği isteyerek seçme değişkeni açısından işgörenlerin kurumsallaşma algıları, iş doyumunu ve işgören performans düzeylerinde bir farklılaşma olup olmadığına bakılmış olup, 0,05 önem düzeyinde kurumsallaşma algılarından, iş doyumunu düzeylerinde ve performans düzeylerinde bir farklılaşma ( $p=0,00$ ;  $p<0,05$ ) tespit edilmiştir. Mesleği isteyerek seçen işgörenlerin kurumsallaşma algılarının (ort.3,40), iş doyumunu düzeylerinin (ort.3,97) ve işgören performans düzeylerinin (ort.3,88) daha yüksek olduğu görülmektedir. Buradan hareketle mesleğini isteyerek seçen bireylerin hem daha iyi performans sergiledikleri hem iş doyumlarının daha yüksek olduğu hem de kurumsallaşma algılarının daha yüksek olduğu söylenebilir. Dolayısı ile mesleği isteyerek seçen kişiler iş hayatlarında daha başarılı ve daha mutlu oldukları söylenebilir.

H<sub>10</sub>: “Mesleğini isteyerek seçip seçmeme değişkeni açısından (a) işgörenlerin kurumsallaşma algıları, (b) iş doyum düzeyi ve (c) işgören performansı düzeyinde farklılaşma vardır” hipotezi test edilmiş ve analizi için anova testi uygulanmıştır. Yapılan test sonuçlarına göre işgörenlerin kurumsallaşma algıları ile mesleği isteyerek seçip seçmeme değişkeni arasında farklılaşmaya ( $p<0,05$ ) rastlanmıştır. H<sub>10a</sub> hipotezi yeterli kanıtla desteklenmiştir. Mesleğini isteyerek seçip seçmeme değişkeni ile iş doyumunu düzeyinde de farklılaşmaya ( $p<0,05$ ) rastlanmıştır. H<sub>10b</sub> hipotezi yeterli kanıtla desteklenmiştir. İşgören performans düzeyi ile mesleği isteyerek seçip seçmeme arasında da anlamlı bir farklılaşma olduğu tespit edilmiştir ( $p<0,05$ ). H<sub>10c</sub> hipotezi yeterli kanıtla desteklenmiştir.

## SONUÇ ve ÖNERİLER

Kurumsallaşma işletmelerin kişilerden bağımsız olarak yürüyen bir sistem haline gelmesi açısından oldukça önemli bir yönetim stratejisidir. Özellikle belirli bir büyüklüğe ulaşan işletmelerde, işletmeciliğin yönetim ve kontrol işlevlerinin giderek zorlaşması kurumsallaşmayı zorunlu hale getirebilmektedir. Bu bakımdan kurumsallaşma işletmeler için devamlılığı ve verimliliği sağlayan önemli unsurlardan biri olarak değerlendirilmektedir. Bunun yanında işletmelerin verimliliği için oldukça önemli olan bir diğer konu iç kaynaklarını etkili kullanabilmesidir. En önemli iç kaynaklarından biri olan işgören performansı da bu nedenle

işletmeler açısından oldukça önemli bir etkiye sahiptir. İşgören performansı pek çok unsurdan etkilenmekle birlikte iş doyumunu da bunlardan birisidir. Bu çalışma hem kurumsallaşma düzeyinin işgören performansına hem de iş doyumuna etkisini hem de işgören performansı ile iş doyumunun ilişkisini ortaya koymaktadır.

Tüm bu sonuçlara bakıldığında katılımcıların yarıdan fazlasının erkek olduğu, lisans düzeyinde bir eğitime sahip olduğu, katılımcıların çok büyük bir kısmının aldıkları ücretten memnun olmadığı ya da kısmen memnun olduğu ve çoğunluğun turizm eğitimi almadığı görülmektedir. Katılımcıların çoğunun turizm eğitiminin olmaması turizmin özellikle Antalya gibi kıyı şehirlerinde sezonsal olması, düşük ücret politikası, uzun çalışma saatleri, zor çalışma koşulları ve yöneticilerin de turizm eğitimi geçmişi olmaması gibi nedenlerden kaynaklandığı düşünülmektedir.

Yüksek lisans veya doktora düzeyinde eğitim seviyesine sahip katılımcıların kurumsallaşma algılarının daha yüksek olduğu (ort.3,46) görülmektedir. İşgören performans düzeyi değişkeninde de benzer şekilde en yüksek performans algısı yüksek lisans/doktora grubundadır (ort.3,94). Katılımcıların eğitim düzeyi iş doyumunu düzeylerinde anlamlı bir farklılaşma yaratmazken kurumsallaşma algıları ve performans düzeylerinde farklılık yaratmıştır. Kurumsallaşma algısı ve işgören performans düzeyi değişkenlerinde en yüksek seviye yüksek lisans ve doktora grubundayken bunu ilköğretim mezunları takip etmektedir. Buradan sonuçla yüksek lisans ve doktora seviyesindeki bireylerin iş hayatlarında daha rasyonel ve bilinçli hareket ettikleri, ilköğretim mezunlarının ise fazla bir beklenti içinde olmadıklarından sunulan şartları yeterli bulduklarını düşündükleri veya iyi bir performans sergilediklerini düşündükleri söylenebilir.

Katılımcıların eğitim düzeylerinin ağırlıklı olarak lisans ve lisansüstü seviyesinde olmasının yanında turizm eğitimi alanların sayıca düşük olması, otel işletmelerinde çalışanların farklı dallarda eğitim almış olmalarından kaynaklı olduğu düşünülmektedir. Bu noktada otel işletmelerinde turizm eğitimi almış işgören sayısının az olması turizmde hala tam olarak bir meslek bilincinin oturmadığını göstermektedir. Yöneticilik görevi bulunan işgörenlerin kurumsallaşma algılarının (ort.3,30) daha yüksek olduğu görülmektedir. Buna ilaveten yöneticilik görevi bulunan işgörenlerin iş doyum düzeylerinin de daha yüksek olduğu (ort.3,90) görülmektedir. Diğer bir yandan yöneticilik görevi bulunmayan çalışanların performans düzeylerinin daha yüksek olduğu (ort.3,81) görülmektedir. Bu durum işgörenlerin yöneticilerinin gözüne girmek istemesi, düşük performans sergilerse işten çıkarılacağını düşünmesi ya da zam veya terfi gibi ödül sistemlerinden faydalanmak istemesinden kaynaklanabilir. Fakat yönetici görevindeki işgörenlerin daha düşük performans sergiledikleri açıkça görülmektedir. Yöneticiler açısından bakıldığında ise bu durum zaten üst bir pozisyonda çalıştıkları için daha fazla çabalamalarına gerek görmedikleri şeklinde yorumlanabilir.

Ücretlerinden memnun olan işgörenlerin hem kurumsallaşma algıları (ort.3,68), hem iş doyumunu düzeyleri(ort.4,18) hem de işgören performans düzeyleri (ort.3,92) daha yüksektir. Bulgulara bakıldığında her üç değişken için de ücretlerinden memnun olanlardan sonra en yüksek ortalama aldıkları ücretten kısmen memnun olan işgörenlerdedir. Dolayısıyla aldıkları ücretten memnun olmayan çalışanlar hem daha düşük bir işdoyumunu düzeyine hem de daha düşük bir kurumsallaşma algısına sahiptir. Buradan hareketle ücret faktörünün işgörenlerin iş doyumunu ve kurumsallaşma algısını arttırmada oldukça etkili bir faktör olduğu görülmektedir.

Çalışmadan elde edilen bilgiler doğrultusunda, kurumsallaşma algısının işgören performansı ve iş doyumuna etkisi olduğu kanıtlanmıştır. Etki düzeyine bakıldığında % 15 oranında işgören performansına etkisi varken, işdoyumuna etkisi % 6 oranındadır. Buradan hareketle kurumsallaşmanın işgörenin işdoyumunu yaşamasında etkisi olmakla birlikte bunun kısıtlı bir etki

olduğu söylenebilir. Kurumsallaşma göstergeleri ile işdoymu arasındaki ilişkiye bakıldığında en güçlü ilişkinin yönetim anlayışı ve karar alma alt kriterleri arasında olduğu görülmüştür. Bu sonuçlardan hareketle işgörenlerin kendilerini işletmenin bir parçası olarak hissetmesi ve fikirlerinin yönetimde etkili olduğunu düşünmesi işdoymuları ile en ilişkili noktalardır. Bu nedenle işgörenin işdoymunu arttırmak isteyen yöneticilerin örgüt içi iletişime, işgörenler ile ilişkilerine, işgörende kuruma aidiyet ve kendini önemli hissetme gibi duygularını destekleyecek adımlar atmaları önerilebilir.

Buna ilaveten kurumsallaşma algısı ile performans ilişkisine bakıldığında en fazla ilişkinin kurum anayasası ve iç denetim faaliyetleri ile olduğu görülmektedir. Bu sonuçtan hareketle, bir işletmede iletişim şekliinden yetki ve sorumlulukların bilinmesine kadar sistematik bir kurallar çerçevesi bulunması işgörenin performansını arttırmaktadır. Bu bulgulardan hareketle, işletmede herkes tarafından bilinen kuralların olması işgörenlerde işletmeye karşı performanslarının boşa gitmeyeceği güvenini verdiği ve bu durumun da işgörenin performansını arttırmasına teşvik ettiği yorumu yapılabilir. Genel olarak bakıldığında hem işgörenin keyifle çalışması hem de beklenen performansı göstermesi işletmedeki iletişim, denetim, eşitlik ve açıklık gibi unsurlarla oldukça ilişkili olduğu söylenebilir.

Bunlara ilaveten çalışmanın bazı kısıtlılıkları bulunmaktadır. Çalışma Antalya ilindeki otel işletmelerinde çalışan 400 işgören üzerinde gerçekleştirilmiştir. Antalya gibi kıyı şehirlerinde bulunan otellerin sezonsallığı bilinen bir gerçektir. Bu durum işgörenin eğitim düzeyinden, kurum aidiyetine ve hatta performansına kadar pek çok şeye etki etmektedir. Bu çalışmanın daha kurumsal ve zincir otellerin olduğu bir örneklem üzerinde yürütülmesinin daha farklı sonuçlar verebileceği düşünülmektedir.

**Hakem Değerlendirmesi:** Dış bağımsız.

**Destek Bilgisi:** Herhangi bir kurum ve/veya kuruluştan destek alınmamıştır.

**Çıkar Çatışması:** Yazarlar arasında çıkar çatışması yoktur.

**Etik Onayı:** Bu çalışmanın tüm hazırlanma süreçlerinde etik kurallara riayet edildiğini yazar(lar) beyan eder. Aksi bir durumun tespiti halinde Türk Turizm Araştırmaları Dergisi'nin hiçbir sorumluluğu olmayıp, tüm sorumluluk makale yazar(lar)ına aittir.

**Etik Kurul Onayı:** Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi Sosyal Beşeri Bilimler Araştırma ve Yayın Etik Kurulundan 21.04.2021 tarih ve 04 sayılı karar numarası ile izin alınmıştır.

**Araştırmacıların Katkı Oranı:** Yazarlar çalışmaya eşit oranda katkı sağlamıştır.

## KAYNAKÇA

- Alayoğlu, N. (2003). *Aile İşletmelerinde Yönetim ve Kurumsallaşma*. İstanbul: Müsiad Yayınları.
- Arslantürk, Y. (2009). Dört ve Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Performans: Ankara İli Örneği. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 1(2), 19-34.
- Aylan, S. ve Koç, H. (2017). İşletmelerin Kurumsallaşma Kriterlerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Ölçek Geliştirme Çalışması. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 19(2), 564-585.
- Bayer, E. (2005). İşletmelerde Kurumsallaşmanın Sorunsal Haline Gelmesi ve Kurumsallaşamama Nedenlerinin Belirlenmesi. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 7(3), 125-142.

- Bozkurt, Ö. ve Bozkurt, İ. (2010). Kurumsallaşmış Aile İşletmelerinde Çalışanların Girişimcilik Profilinin Belirlenmesine Yönelik Bir Çalışma: Sakarya İli Örneği. 9. Ulusal İşletmecilik Kongresi Bildiriler Kitabı, Zonguldak Karaelmas Üniversitesi, 61-67, Zonguldak.
- Burke, C.S., Sims, D. E., Lazzara, E.H. and Salas, E. (2007). Trust in Leadership: A Multi-Level Review and Integration. *The Leadership Quarterly*, 18(6), 606-632.
- Büte, M. (2011). Etik İklim, Örgütsel Güven ve Bireysel Performans Arasındaki İlişki. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 25(1), 171-192.
- Camcı, V. (2013). Çalışanların Örgüte Bağlılıkları ile İş Performansı Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Doğan, S. (1998). İşletmeleri Sürekliliğe Götüren Yol: Kurumsallaşma ve Önemi, *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (13), 143-168.
- Eğimli, A. T. (2009). Çalışanlarda İş Doyumu: Kamu ve Özel Sektör Çalışanlarının İş Doyumuna Yönelik Bir Araştırma, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 23(3), 35-51.
- Er, G. (2013). Kurum İçi İletişimi Geliştirmede "İletişim" Temalı Hizmet İçi Eğitimlerin Rolü (Ankara Esenboğa Havalimanı Devlet Hava Meydanları İşletmesi Üzerine Bir Değerlendirme). Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Başkent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Eren, E. (1978). Örgütlerde Yönetime Katılma. *Yönetime Katılma*, 2(7), 13-28.
- Ergeneli, A. ve Özkaya, S. (2004). ISO 9000 Belgesi Olan Örgütlerde Çalışanların Kurumsallaşmaya İlişkin Algıları. *Amme İdaresi Dergisi*, 37(2), 181-195.
- Erol, E. (2022). Benlik Kurgusu Teorisi Kapsamında Örgütsel Bağlılık ve İş Performansı Etkisi: Yiyecek İçecek İşletmelerinde Bir İnceleme, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 14 (3), 2242-2252.
- Erol, E. ve Yazıcıoğlu, İ. (2019). Tükenmişlik Düzeyinin İş Performansına Etkisinde Rekreatif Aktivitelerin Aracılık Rolü: Yiyecek İçecek İşletmelerinde Bir Araştırma, *Turizm Akademik Dergisi*, 6(2), 139-152.
- Forrer, J., Kee, J.E., Newcomer, K.E. and Boyer, E. (2010). Public-Private Partnerships and The Public Accountability Question/ *Public Administration Review*, 70(3), 475-484.
- İşcan, Ö. F. ve Timuroğlu, M. K. (2007). Örgüt Kültürünün İş Tatmini Üzerindeki Etkisi ve Bir Uygulama, *Atatürk Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 21(1), 119-135.
- Kanbur, A. (2010). İşletmelerde Kurumsal Yönetim Uygulamalarının Örgütsel Değerler Üzerindeki Etkileri: İMKB Kurumsal Yönetim Endeksinde Yer Alan İşletmeler Üzerine Bir Araştırma. Yayımlanmamış Doktora Tezi. İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Malatya.
- Karacaoğlu, K. ve Sözbilen, G. (2013). Kurumsallaşmanın Konaklama İşletmelerinin Kurumsal Girişimcilik Düzeyleri Üzerine Etkisi: Nevşehir İlinde Bir Uygulama, *Anatolia Turizm Araştırmaları Dergisi*, 21(1), 41-56.
- Karavardar, G. (2011). Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma, Yetki Devri ve Belirsizliğe Tolerans, *Sosyal Bilimler Dergisi*, 1(1), 157-179.
- Karpuzoğlu, E. (2004). Aile İşletmelerinin Sürekliliğinde Kurumsallaşma, 1. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı, İstanbul Kültür Üniversitesi, 42-53, İstanbul.
- Koç, H. (2017). *İşletmelerde Kurumsallaşma ve Yeniden Yapılanma*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.

- Köroğlu, Ö. (2011). İş Doyumu ve Motivasyon Düzeylerini Etkileyen Faktörlerin Performansla İlişkisi: Turist Rehberleri Üzerine Bir Araştırma. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.
- Narmambetova, A., Avcı, S. B. ve Barlı, Ö. (2016). Kurumsallaşma Göstergelerinin Doğrulayıcı Faktör Analizi ile İncelenmesi ve Kurumsallaşma Algılarını Farklılaştıran Etmenlerin Belirlenmesi: Kırgızistan Örneği, *Bartın Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 7(13), 186-207.
- Pincus, D.J. (1986). Communication Satisfaction, Job Satisfaction and Job Performance, *Human Communication Research*, 12(3), 395- 419.
- Pugh, D. S., Hickson, D. J., Hinings, C. R. and Turner, C. (1969). The Context of Organization Structures, *Administrative Science Quarterly*, 14(1), 91-114.
- Sebilcioğlu, F., Karaağaoğlu, S., Karacar, G., Naipoğlu, S., Arkun, F. ve Koçer, B. (2013). *Kurumsal Yönetim İlkeleri İşğında Aile İşletmeleri Yönetim Rehberi* (Beşinci Baskı). İstanbul.
- Staggenborg, S. (1988). The Consequences of Professionalization and Formalization in The Pro-Choice Movement, *American Sociological Review*, 53(4), 585-605.
- Suliman, A. M. T. (2001). Work Performance: Is It One Thing or Many Things? The Multidimensionality of Performance in A Middle Eastern Context, *The International Journal of Human Resource Management*, 12(6), 1049-1061.
- Şimşek, A. (2012). Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir.
- Tavşancı, S. (2009). *Firmalardaki Kurumsallaşma Düzeyinin Rekabet Gücüne Etkisi Üzerine Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Taylor, F. W. (2016). *Bilimsel Yönetimin İlkeleri*. (Çev. H. B. Akın). Ankara: Adres Yayınları. (Orijinal yayın tarihi, 1911)
- Topaloğlu, M. ve Koç, H. (2010). *Büro Yönetimi Kavramlar ve İlkeler* (Beşinci Baskı). Seçkin Yayıncılık, Ankara.
- Tuncer, D., Ayhan, D. Y. ve Varoğlu, D. (2017). *Genel İşletmecilik Bilgileri* (Sekizinci Baskı). Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Tutar, H. ve Altınöz, M. (2010). Örgütsel İklimin İşgören Performansı Üzerine Etkisi: OSTİM İmalat İşletmeleri Çalışanları Üzerine Bir Araştırma, *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 65(02), 196-218.
- Ulukan, C. (2005). Girişimcilerin ve Profesyonel Yöneticilerin Kurumsallaşma Perspektifi, *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 5(2), 29-42.
- Vieira, J. A. C. (2005). Skill Mismatches and Job Satisfaction, *Economic Letters*, (89), 39-47.
- Yamane, T. (2001). *Temel Örnekleme Yöntemleri*. (Çev. Alptekin Esin, Celal Aydın, M. Akif Bakır, Esen Gürbüz) Literatür Yayınları: 53. Birinci Basım İstanbul.
- Yazıcıoğlu, İ. ve Koç, H. (2009). Aile İşletmelerinin Kurumsallaşma Düzeylerinin Belirlenmesine Yönelik Karşılaştırmalı Bir Araştırma, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (21), 497-507.