

**T.C.
NECMETTİN ERBAKAN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
TURİZM İŞLETMECİLİĞİ ANABİLİM DALI**

**OTEL İŞLETMELERİNDE YÖNETİM KONTROL
SİSTEMİNİN İŞLETME PERFORMANSINA ETKİSİ:
TÜRKİYE’DE FAALİYET GÖSTEREN 5 YILDIZLI
OTEL İŞLETMELERİNDE BİR UYGULAMA**

SERCAN ARAS

DOKTORA TEZİ

DANIŞMAN

DOÇ. DR. HALİL AKMEŞE

KONYA-2019

**T.C.
NECMETTİN ERBAKAN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
TURİZM İŞLETMECİLİĞİ ANABİLİM DALI**

**OTEL İŞLETMELERİNDE YÖNETİM KONTROL
SİSTEMİNİN İŞLETME PERFORMANSINA ETKİSİ:
TÜRKİYE’DE FAALİYET GÖSTEREN 5 YILDIZLI
OTEL İŞLETMELERİNDE BİR UYGULAMA**

SERCAN ARAS

DOKTORA TEZİ

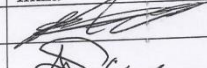
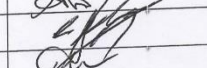
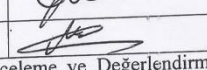
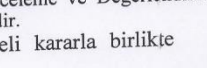
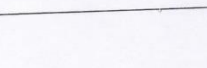
DANIŞMAN

DOÇ. DR. HALİL AKMEŞE

KONYA-2019

 KONYA	T.C. NECMETTİN ERBAKAN ÜNİVERSİTESİ Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü	 SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
--	---	---

Tez Savunma Sınavı Tutanak Formu

I. Öğrenci Bilgileri					
Adı	Sercan	Anabilim Dalı	Turizm İşletmeciliği		
Soyadı	ARAS	Bilim Dalı	-		
Numarası	168112013002	Sınav Durumu	I. Savunma Sınavı ☒	II. Savunma Sınavı ☐	
Danışmanı	Doç. Dr. Halil AKMEŞE	Programı	Yüksek Lisans ☐	Doktora ☒	
II. Sınav Bilgileri					
Tarih	25.11.2019	Saat	11:00	Süre	75 dakika
Öğrenci Uzmanlık Alan Dersini Başarıyla Tamamlamıştır. ☒					
III. Değerlendirme ve Sonuç					
☒	Savunulan Tezin Kabul Edilmesine				
☐	Savunulan Tezin Düzeltilmesine				
☐	Savunulan Tezin Reddedilmesine (*)				
Salt Çoğunluk ☐	Oy Çokluğu ☐	Oy Birliği ☒	İle karar verilmiştir.		
NEÜ Lisansüstü Eğitim Yönetmeliği hükümleri uyarınca yapılan Doktora Tez Savunma Sınavı gerçekleştirilmiş ve adayın durumu tutanakla tespit edilmiştir.					
IV. Tez İzleme Komitesi Üyeleri					
Sıra No	Unvanı	Adı ve Soyadı	İmza		
1	Doç. Dr.	Halil AKMEŞE			
2	Prof. Dr.	Ahmet BÜYÜKŞALVARCI			
3	Doç. Dr.	Ceyhun Çağlar KILINÇ			
4	Doç. Dr.	Alper ATEŞ			
5	Dr. Öğr. Üyesi	Mustafa İYİBİLDİREN			
Not: Bu belge, Tez Savunma Sınavı'ndan sonra üç gün içerisinde, Tez inceleme ve Değerlendirme Formu (Rapor) ile birlikte Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğüne gönderilmelidir. (*)Tezi Reddedilen öğrenci, Reddedilen tezin bir nüshasını gerekçeli kararla birlikte Enstitüye teslim etmesi gerekmektedir.					

 KONYA	T.C. NECMETTİN ERBAKAN ÜNİVERSİTESİ Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü	 NECMETTİN ERBAKAN ÜNİVERSİTESİ SOSYAL BİLİMLER ENSTİTUSU
---	--	--

Bilimsel Etik Sayfası

Öğrencinin	Adı Soyadı	Sercan ARAS		
	Numarası	168112013002		
	Ana Bilim / Bilim Dalı	Turizm İşletmeciliği		
	Programı	Tezli Yüksek Lisans		
		Doktora	X	
	Tezin Adı	Otel İşletmelerinde Yönetim Kontrol Sisteminin İşletme Performansına Etkisi Türkiye’de Faaliyet Gösteren 5 Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama		

Bu tezin hazırlanmasında bilimsel etiğe ve akademik kurallara özenle riayet edildiğini, tez içindeki bütün bilgilerin etik davranış ve akademik kurallar çerçevesinde elde edilerek sunulduğunu, ayrıca tez yazım kurallarına uygun olarak hazırlanan bu çalışmada başkalarının eserlerinden yararlanılması durumunda bilimsel kurallara uygun olarak atıf yapıldığını bildiririm.

Sercan ARAS



ÖZET

Turizm sektörü birçok ülkenin ekonomisi açısından önemli bir yer tutmaktadır. Turizmin bir alt sektörü olan konaklama sektöründe yer alan işletmelerin yönetim başarıları, turizm sektörünün tamamını ilgilendirmektedir. Özellikle büyük ölçekli otel işletmelerinin profesyonel bir şekilde işletmenin amaçlarına uygun plan ve politikalar geliştirerek yönetilmeleri gerekmektedir. İşletmelerin daha etkin yönetilebilmesi amacıyla sistemler geliştirilmektedir. Yönetim kontrol sistemi bunlardan biridir. Yönetim kontrol sistemi, yöneticilerin, işletmenin hedeflerine ulaşmasında kaynakların verimli bir şekilde kullanılmasını sağlama sürecidir. Araştırmada, Simons'ın yönetim kontrol boyutları teorisinden faydalanılmıştır. Bu teoride, yönetim kontrol sistemi dört boyuttan oluşmaktadır. Bunlar; değerler sistemi, davranış ve etik kodu sınırlamaları, belirleyici kontrol sistemleri ve etkileşimli kontrol sistemleridir.

Araştırmanın 4 amacı bulunmaktadır. (1) otel işletmelerinde yönetim kontrol sisteminin işletme performansına etkisinin ölçülmesidir. Bu araştırmanın temel amacıdır. (2) Stratejik faktörler ile yönetim kontrol sistemi arasındaki ilişkinin ölçülmesidir. (3) Yönetim kontrol boyutlarının kendi aralarındaki ilişkinin ölçülmesidir. (4) Stratejik faktörler, yönetim kontrol sistemi ve performans ile demografik özellikler arasında farklılık olup olmadığının belirlenmesidir. Bu amaçlara yönelik veri elde edebilmek amacıyla literatürden yararlanılarak anket oluşturulmuş ve bu anketler Türkiye'de faaliyet gösteren turizm işletme belgeli 5 yıldızlı otel işletmeleri üzerine uygulanmıştır. Araştırma kapsamında 266 adet anket analize hazır olarak elde edilmiştir.

Araştırmanın sonucunda, stratejik faktörler ile yönetim kontrol sistemleri alt boyutları arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca yönetim kontrol sistemi alt boyutlarında değerler sistemi ile diğer üç alt boyut arasında anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür. Diğer yandan yönetim kontrol sistemi alt boyutlarından ikisi ile performans arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki bulunmuş olup bu iki değişkenin performansı etkilediği tespit edilmiştir.

Anahtar kelimeler: Yönetim kontrol sistemi, otel işletmeleri, performans, stratejik faktörler.

ABSTRACT

The tourism sector is very important for the economy of many countries. The management success of the enterprises in the hospitality sector, which is a sub-sector of tourism, concerns all of the tourism sector. In particular, large-scale hotel businesses need to be managed in a professional manner by developing plans and policies in line with the goals of the business. Systems are developed in order to manage enterprises more effectively. Management control system is one of them. A management control system is the process by which managers use resources efficiently to achieve business goals. Simons' levers of management control is used in the study. In this theory, the management control system consists of four levers. These are; belief systems, boundary systems, diagnostic systems and interactive systems.

The research has four objectives. (1) to measure the impact of the management control system on the firm performance of hotels. This is the main aim of the study. (2) to measure the relationship between strategic factors and management control system. (3) to measure of the relationship between the levers of management control system. (4) to determine whether there is a difference between strategic factors, management control system, performance and demographic characteristics. In order to obtain data for these objectives, a questionnaire was created by using the literature and this questionnaire was implemented on 5 star hotels certified tourism businesses operating in Turkey. 266 questionnaires were obtained ready for analysis.

As a result of the study, it is concluded that there is a positive relationship between strategic factors and management control systems. In addition, there was a significant relationship between the belief system and the other three the levers of management control system. On the other hand, a significant positive relationship was found between the two levers of management control system and performance, and these two variables were found to affect performance.

Keywords: Management control systems, hotel enterprises, performance, strategic factors.

İÇİNDEKİLER

ÖZET	iii
ABSTRACT.....	iv
İÇİNDEKİLER	v
TABLolar LİSTESİ	vii
ŞEKİLLER LİSTESİ	ix
KISALTMALAR DİZİNİ	x
ÖNSÖZ	xi
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

YÖNETİM VE KONTROL KAVRAMLARI

1.1. YÖNETİM KAVRAMI.....	3
1.2. YÖNETİM ANLAYIŞININ TARİHSEL GELİŞİMİ	5
1.2.1. <i>Klasik Yönetim Yaklaşımları</i>	5
1.2.2. <i>Neo-Klasik (Davranışsal) Yönetim Yaklaşımları</i>	10
1.2.3. <i>Modern (Çağdaş) Yönetim Yaklaşımları</i>	11
1.2.3.1. <i>Sistem Yaklaşımı</i>	12
1.2.3.2. <i>Durumsallık Yaklaşımı</i>	13
1.2.3.3. <i>Toplam Kalite Yönetimi</i>	15
1.3. FONKSİYONEL YÖNETİM ALANLARI.....	17
1.3.1. <i>Üretim Yönetimi</i>	18
1.3.2. <i>Pazarlama Yönetimi</i>	19
1.3.3. <i>Finansal Yönetim</i>	20
1.3.4. <i>İnsan Kaynakları Yönetimi</i>	23
1.4. YÖNETİMİN AMAÇLARI	24
1.5. YÖNETİMİN ÖZELLİKLERİ.....	25
1.6. YÖNETİM FONKSİYONLARI.....	26
1.6.1. <i>Planlama</i>	26
1.6.2. <i>Örgütlenme</i>	28
1.6.3. <i>Yöneltme</i>	30
1.6.4. <i>Koordinasyon</i>	31
1.6.5. <i>Kontrol (Denetim) Kavramı</i>	32
1.6.5.1. <i>Kontrol Türleri</i>	35
1.6.5.1.1. <i>İnsan-Odaklı Kontrol Türleri</i>	35
1.6.5.1.2. <i>Süreç-Odaklı Kontrol Türleri</i>	37
1.6.5.2. <i>Kontrol Açısından Muhasebe Bilgilerinin Rolü</i>	39
1.6.5.3. <i>Kontrol Kavramının Amaçları</i>	40

İKİNCİ BÖLÜM

İŞLETMELERDE YÖNETİM KONTROL SİSTEMİ

2.1.YÖNETİM KONTROL SİSTEMLERİ KAVRAMI	42
2.2. YÖNETİM KONTROL SİSTEMLERİNİN TARİHSEL GELİŞİMİ	46
2.3. STRATEJİ, STRATEJİK KONTROL VE YÖNETİM KONTROL SİSTEMİ.....	48

2.4. YÖNETİM KONTROL SİSTEMLERİ PAKETLERİ	52
2.4.1. <i>Malmi ve Brown'ın Yönetim Kontrol Sistemleri Paketi</i>	52
2.4.2. <i>Simons'ın Kontrol Boyutları</i>	56
2.4.2.1. Değerler Sistemi	58
2.4.2.2. Davranış ve Etik Kodu Sınırlamaları	59
2.4.2.3. Belirleyici Kontrol Sistemi	61
2.4.2.4. Etkileşimli (interaktif) Kontrol Sistemi	66
2.5. HİZMET SEKTÖRÜNDE YÖNETİM KONTROL SİSTEMİ	69
2.6. YÖNETİM KONTROL İHTİYACININ DAVRANIŞSAL NEDENLERİ	72
2.6.1. <i>Çalışanların Doğru Yönlendirilmesindeki Eksiklik</i>	72
2.6.2. <i>Motivasyonel Sorunlar</i>	73
2.6.3. <i>Çalışanlara Yönelik Kısıtlamalar</i>	73
2.7. YÖNETİM KONTROL SİSTEMİ VE İŞLETME PERFORMANSI	74

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

OTEL İŞLETMELERİNDE YÖNETİM KONTROL SİSTEMİNİN İŞLETME PERFORMANSINA ETKİSİ: TÜRKİYE'DE FAALİYET GÖSTEREN 5 YILDIZLI OTEL İŞLETMELERİNDE BİR UYGULAMA

3.1. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ	76
3.1.1. <i>Araştırmanın Amacı ve Önemi</i>	76
3.1.2. <i>Araştırmanın Kapsamı</i>	77
3.1.3. <i>Yapısal Eşitlik Modellemesi</i>	79
3.1.3.1. Yapısal Eşitlik Modellerinin Tahmini	81
3.1.3.2. Modelin Uyumunun Değerlendirilmesi	82
3.1.4. <i>Araştırmanın Modeli</i>	85
3.1.5. <i>Araştırma Hipotezleri</i>	88
3.1.6. <i>Araştırmanın Evreni ve Örneklemi</i>	89
3.1.7. <i>Veri Toplama Yöntemi</i>	91
3.2. ARAŞTIRMAYA İLİŞKİN BULGULAR	91
3.2.1. <i>Betimsel Analiz Sonuçları</i>	91
3.2.2. <i>Normal Dağılıma İlişkin Analiz Sonuçları</i>	99
3.2.3. <i>Araştırmaya İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları</i>	103
3.2.4. <i>Araştırmaya İlişkin Yapısal Eşitlik Modellemesi Sonuçları</i>	120
SONUÇ	132
KAYNAKÇA	136
ÖZ GEÇMİŞ	145
EKLER	146

TABLolar LİSTESİ

Tablo 2.1: Yönetim Kontrol Sistemleri Tarafından Vurgulanan Kontrol Konularının Özeti.....	47
Tablo 2.2: Malmi Ve Brown'ın Yönetim Kontrol Sistemleri Paketi.....	52
Tablo 2.3: Belirleyici Kontrol Sistemleri.....	62
Tablo 2.4: İşlem Maliyeti Yönetim Kontrol Teorisi	63
Tablo 2.5: Kritik Performans Değişkenleri Ve Stratejik Belirsizlikler Arasındaki Farklar.....	66
Tablo 3.1: Türkiye'de Faaliyet Gösteren 5 Yıldızlı Otel İşletmelerinin Bölgelere Göre Dağılımı	78
Tablo 3.2: Türkiye'de Faaliyet Gösteren 5 Yıldızlı Otel İşletmelerinin Şehirlere Göre Dağılımları.....	78
Tablo 3.3: Araştırmanın Güvenilirlik Seviyesine Göre Ulaşılması Gereken Örneklem Sayıları	90
Tablo 3.4: Araştırmaya Katılan Otel İşletmelerindeki Yöneticilerin İş Pozisyonuna İlişkin Frekans Analizi Sonuçları	92
Tablo 3.5: Araştırmaya Katılan Otel İşletmelerinin Faaliyette Bulundukları Bölgeye İlişkin Frekans Analizi Sonuçları	92
Tablo 3.6: Araştırmaya Katılan Otel İşletmelerinin Türlerine Göre Dağılımlarının Frekans Analizi Sonuçları.....	93
Tablo 3.7: Araştırmaya Katılan Otel İşletmelerinin Hukuki Statülerine Göre Dağılımlarının Frekans Analizi Sonuçları	93
Tablo 3.8: Araştırmaya Katılan Otel İşletmelerinin Kapasitelerine (Oda Sayılarına) Göre Dağılımlarının Frekans Analizi Sonuçları	93
Tablo 3.9: Araştırmaya Katılan Otel İşletmelerinin Hizmet Sürelerine Göre Dağılımlarının Frekans Analizi Sonuçları	94
Tablo 3.10: Stratejik Belirsizlik Ölçeğine Ait İfadelerin Ortalama Ve Standart Sapmalarına İlişkin Analiz Sonuçları	95
Tablo 3.11: Stratejik Risk Ölçeğine Ait İfadelerin Ortalama Ve Standart Sapmalarına İlişkin Analiz Sonuçları	96
Tablo 3.12: Kontrol Sistemleri Ölçeğine Ait İfadelerin Ortalama Ve Standart Sapmalarına İlişkin Analiz Sonuçları	97
Tablo 3.13: Performans Ölçeğine Ait İfadelerin Ortalama Ve Standart Sapmalarına İlişkin Analiz Sonuçları	99
Tablo 3.14: Stratejik Belirsizliklere Yönelik Maddelerin Çarpıklık Ve Basıklık Değerleri	100
Tablo 3.15: Stratejik Risklere Yönelik Maddelerin Çarpıklık Ve Basıklık Değerleri	100
Tablo 3.16: Yönetim Kontrol Sistemlerine Yönelik Maddelerin Çarpıklık Ve Basıklık Değerleri	101
Tablo 3.17: Stratejik Risklere Yönelik Maddelerin Çarpıklık Ve Basıklık Değerleri	102
Tablo 3.18: Stratejik Unsurlar İle Katılımcıların İş Pozisyonu Arasındaki Farklılık Analizi (Anova) Sonuçları	103

Tablo 3.19: Stratejik Unsurlar İle Araştırmaya Katılan Otel İşletmelerinin Faaliyette Bulunduğu Bölge Arasındaki Farklılık Analizi (Anova) Sonuçları	104
Tablo 3.20: Stratejik Unsurlar İle Araştırmaya Katılan Otel İşletmelerinin Türleri Arasındaki Farklılık Analizi (Anova) Sonuçları.....	105
Tablo 3.21: Stratejik Unsurlar İle Araştırmaya Katılan Otel İşletmelerinin Hukuki Statüleri Arasındaki Farklılık Analizi (Anova) Sonuçları	106
Tablo 3.22: Stratejik Unsurlar İle Araştırmaya Katılan Otel İşletmelerinin Hizmet Süreleri Arasındaki Farklılık Analizi (Anova) Sonuçları	107
Tablo 3.23: Stratejik Unsurlar İle Araştırmaya Katılan Otel İşletmelerinin Hizmet Süreleri Arasındaki Farklılık Analizi (Anova) Sonuçları	107
Tablo 3.24: Kontrol Sistemleri Alt Boyutları İle Katılımcıların İş Pozisyonu Arasındaki Farklılık Analizi (Anova) Sonuçları.....	108
Tablo 3.25: Kontrol Sistemleri Alt Boyutları İle Araştırmaya Katılan Otel İşletmelerinin Faaliyette Bulunduğu Bölge Arasındaki Farklılık Analizi (Anova) Sonuçları	110
Tablo 3.26: Kontrol Sistemleri Alt Boyutları İle Araştırmaya Katılan Otel İşletmelerinin Türleri Arasındaki Farklılık Analizi (Anova) Sonuçları	112
Tablo 3.27: Kontrol Sistemleri Alt Boyutları İle Araştırmaya Katılan Otel İşletmelerinin Hukuki Statüleri Arasındaki Farklılık Analizi (Anova) Sonuçları	113
Tablo 3.28: Kontrol Sistemleri Alt Boyutları İle Araştırmaya Katılan Otel İşletmelerinin Kapasiteleri (Oda Sayıları) Arasındaki Farklılık Analizi (Anova) Sonuçları	114
Tablo 3.29: Kontrol Sistemleri Alt Boyutları İle Araştırmaya Katılan Otel İşletmelerinin Hizmet Süreleri Arasındaki Farklılık Analizi (Anova) Sonuçları	115
Tablo 3.30: Performans Boyutu İle Araştırmaya Katılan Otel İşletmelerinin Bulunduğu Bölgeler Arasındaki Farklılık Analizi (Anova) Sonuçları	116
Tablo 3.31: Performans Boyutu İle Araştırmaya Katılan Otel İşletmelerinin Türleri Arasındaki Farklılık Analizi (Anova) Sonuçları.....	117
Tablo 3.32: Performans Boyutu İle Araştırmaya Katılan Otel İşletmelerinin Hukuki Statüleri Arasındaki Farklılık Analizi (Anova) Sonuçları	117
Tablo 3.33: Performans Boyutu İle Araştırmaya Katılan Otel İşletmelerinin Kapasiteleri (Oda Sayıları) Arasındaki Farklılık Analizi (Anova) Sonuçları..	118
Tablo 3.34: Performans Boyutu İle Araştırmaya Katılan Otel İşletmelerinin Hizmet Süreleri Arasındaki Farklılık Analizi (Anova) Sonuçları	118
Tablo 3.35: Örtük Değişkenler Arasındaki Korelasyon Matrisi	119
Tablo 3.36: Ölçüm Modeline İlişkin Sonuçlar	122
Tablo 3.37: Modelin Uyum İndekslerine İlişkin Sonuçlar	124
Tablo 3.38: Modelin Uyum İndekslerine İlişkin Sonuçlar	126
Tablo 3.39: Modelin Ölçüm Değerlerine İlişkin Sonuçlar	126
Tablo 3.40: Yapısal Eşitlik Modeline İlişkin Bulgular	128
Tablo 3.41: Yol Analizi Regresyon Eşitlikleri	128
Tablo 3.42: Araştırmaya İlişkin Alternatif Model Önerileri.....	129
Tablo 3.43: Temel Modele Göre Hipotez Sonuçları.....	130

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1.1. Fonksiyonel Yönetim Alanları	18
Şekil 1.2. İnsan-Odaklı Kontrol Türleri.....	36
Şekil 1.3. Süreç-Odaklı Kontrol Türleri	38
Şekil 2.1: Kontrol İşleminin Elemanları.....	44
Şekil 2.2: Strateji, Yönetim Kontrol Sistemleri Ve Performans İlişkisi	51
Şekil 2.3: Çin Felsefesinde Yin Ve Yang.....	57
Şekil 2.4: Yönetim Kontrol Sistemi Alt Boyutları	58
Şekil 2.5: Belirleyici Kontrol Sistemlerinin Genel Özellikleri	62
Şekil 2.6: Etkileşimli (İnteraktif) Kontrol Sistemlerinin Üst Düzey Yönetim Vizyonunu.....	68
Şekil 3.1: Araştırmanın Modeli	86
Şekil 3.2. Araştırmaya İlişkin Doğrulamalı Faktör Analizi Sonuçları	121
Şekil 3.3. Doğrulamalı Faktör Analizi T Değerleri Sonucu	123
Şekil 3.4. Araştırmanın Standartlaştırılmış Yapısal Eşitlik Modellemesi Sonuçları	125
Şekil 3.5. Araştırmanın Yapısal Eşitlik Modellemesi Sonuçları	127

KISALTMALAR DİZİNİ

BKS:	Belirleyici kontrol sistemleri
DS:	Değerler sistemi
DEKS:	Davranış ve etik kodu sınırlamaları
DFA:	Doğrulayıcı Faktör Analizi
EKS:	Etkileşimli (İnteraktif) kontrol sistemleri
H:	Hipotez
SB:	Stratejik Belirsizlikler
SR:	Stratejik Riskler
YEM:	Yapısal Eşitlik Modellemesi

ÖNSÖZ

Tez çalışmam boyunca görüş ve bilgilerini paylaşan, hiçbir zaman desteğini esirgemeyen çok değerli tez danışmanım Doç. Dr. Halil AKMEŞE'ye sonsuz teşekkürlerimi sunarım. Ayrıca değerli katkılarından dolayı Prof. Dr. Ahmet BÜYÜKŞALVARCI'ya teşekkür ederim. Tezimin özellikle anket verilerinin toplanması esnasında ve diğer aşamalarında her zaman yardımcı olmaya çalışan çok sevgili arkadaşlarıma teşekkür ederim. Hayatın her anında olduğu gibi tez sürecimin de başından sonuna kadar manevi destekleriyle her zaman yanımda olan babam İbrahim ARAS'a, annem Zübeyde ARAS'a, nişanlım Nurselin DEMİR'e ve tüm aileme en içten teşekkürlerimi sunarım.

GİRİŞ

Emek yoğun işletmeler olan otel işletmeleri, diğer tüm sektörlerdeki işletmelerin çoğunda olduğu gibi kâr amacı güderek faaliyetlerini devam ettirmeye çalışırlar. Kârlılığın sürdürülebilmesi için otel işletmelerinin etkin, planlı ve doğru bir şekilde yönetilmeleri gerekmektedir.

Yönetim; “işletmenin belirlenen amaçlara ulaşmasında; kârlılığı maksimum kılmak, iş görenlerin amaçları ile işletmenin amaçlarını bütünleştirerek motivasyonu artırmak ve işletmeye sosyal çevrede olumlu bir imaj yaratmak amacı ile faaliyetlerin planlanması, organize edilmesi, yöneltilmesi, koordinasyonu ve denetimi ile ilgili olarak gerçekleştirilen faaliyetlerin bütünüdür” (Şener, 2001: 28).

Yönetim kontrol sistemi, örgütsel stratejileri göz önüne alarak insan faktörü, fiziki şartlar, finansal durumlar ve faaliyetler gibi farklı örgütsel kaynakların performansını bir bütün olarak değerlendirmek için bilgi toplayan ve toplanan bu bilgileri kullanan bir sistemdir (Sharma, 2013: 7).

Performans, işletme faaliyetlerinin mevcut durumunun belirlenmesi ve işletme tarafından önceden belirlenmiş olan hedeflerin ne kadarına ulaşılabilmesinin saptanması açısından oldukça önemlidir. İşletme performansının ölçülmesi, işletmenin cari dönemdeki durumunun tespiti, önceki dönemlerle ve işletmenin hedefleriyle kıyaslanması yöneticilerin karar alma durumlarında hayati öneme sahiptir.

Araştırmanın konusunu yönetim kontrol sisteminin işletme performansına etkisi oluşturmaktadır. Çalışmada, hizmet sektörü içerisinde faaliyet sürdüren otel işletmelerinde yönetim kontrol sisteminin performans üzerindeki etkisinin yanı sıra stratejik faktörlerin yönetim kontrol sistemi ile ilişkisi araştırılmıştır.

Tezin birinci bölümünde, konu ile ilgili kavramsal çerçeve ele alınmıştır. Yönetim ve kontrol kavramları detaylı bir şekilde açıklanmıştır. Yönetim kavramının tarihsel gelişim süreci, amaçları, özellikleri, yönetim fonksiyonlarına, fonksiyonel yönetim alanlarına, kontrol kavramına ve kontrol türlerine ayrıntılı bir şekilde değinilmiştir.

Tezin ikinci bölümünde, yönetim kontrol sistemi kavramı geniş bir şekilde açıklanmıştır. Öncelikle yönetim kontrol sistemi kavramının ne olduğu, tarihsel gelişim sürecinin nasıl şekillendiği aktarılmıştır. Daha sonra, strateji, stratejik kontrol ve yönetim kontrol sistemi ilişkisi açıklanmıştır. Ayrıca literatürde bir paket olarak yönetim kontrol sistemine yönelik yaklaşımlar ikinci bölümde verilen bilgiler arasındadır. Yine yönetim kontrol sisteminin alt boyutları olan değerler sistemi, davranış ve etik kodu sınırlamaları, belirleyici kontrol sistemleri ve etkileşimli (interaktif) kontrol sistemleri ayrıntılı bir şekilde bu bölümde açıklanmıştır. İkinci bölümde son olarak otel işletmelerinin de içerisinde bulunduğu hizmet sektöründe yönetim kontrol sistemi konusuna değinilmiş ve literatürde bu yönde yapılmış çalışmalara yer verilmiştir.

Tezin üçüncü bölümünde, araştırmanın amacı, önemi, yöntemi, araştırmada kullanılan analiz teknikleri, evren ve örneklem, veri toplama tekniği gibi araştırma için oldukça önemli kısımlar hakkında bilgi verilmiştir. Bu bölümde, elde edilen veriler çeşitli istatistik paket programları aracılığıyla analiz edilerek tablolaştırılmış ve araştırmaya ilişkin istatistiki analizler ve farklılık analizleri ile yapısal eşitlik modellemesi sonuçları yorumlanmıştır.

BİRİNCİ BÖLÜM

YÖNETİM VE KONTROL KAVRAMLARI

Birinci bölümde yönetim ve kontrol kavramlarının tanımlamalarına, genel açıklamalarına ve amaçlarına değinilmiştir.

1.1.Yönetim Kavramı

Yönetim bir disiplin alanı olmasına rağmen, yönetim alanında çalışma yapan bilim insanları arasında yönetim kavramını tanımlamaya yönelik bir fikir birliği yoktur. Yönetim kavramının tanımlanmasında yönetimin farklı niteliklerinin ele alınarak tanımlamalar yapıldığı görülmektedir (Nergis, 2012: 30).

Davis (1956) yönetimi, bir kurumun faaliyetlerini tamamen veya kısmen planlama, organize etme ve kontrol etme işlevi olarak tanımlamıştır.

Taylor (1911) ise yönetimi, “insanların ne yapmalarını istediğini bilmek ve daha sonra en iyi ve en ucuz şekilde yapmalarını sağlamak” olarak tanımlamıştır.

Olalı (1984)’ya göre ise yönetim, sahip oldukları otorite ve sorumlulukları bilen ve bunları bir ürün ortaya koyma yolunda işletmenin diğer araçları ile birlikte kullanan insanlar topluluğudur.

Hannagan (2009) ise yönetimi, “örgütsel hedef ve amaçların planlama, örgütleme, liderlik ve insan, materyal ve mali kaynakların kontrolü ile başarılması süreci” olarak tanımlamıştır.

Yönetim konusu her organizasyonun temeli durumundadır. İşlerin nasıl yapılacağını planlanması, işletmenin verimli ve etkili olacak şekilde organize edilmesi, çalışanların yönlendirilmesi ve motive edilmesi, planların takip edilmesi ve hedeflere ulaşmak için kontrollerinin yapılması yönetimin konusudur. İyi bir yönetim, işletmenin kurulması, büyütülmesi, başarıya ulaştırılması ve bu başarının sürdürülebilirliğinin sağlanması aşamalarını başarılı bir şekilde yürütebilmektedir (Williams, 2015: 3).

Yönetimin çoğu karmaşık ve teknik olmasına rağmen, yönetimin çalışmasını ve uygulamasını nispeten az sayıda temel fikir ve kavramlara indirgemek de mümkündür. Bu temel bilgiler işletmenin nerede olduğu veya ne tür bir işletme

olduğuna bakılmaksızın, tüm işletme yönetiminin bir parçası olan şeylerdir. Örneğın, yönetim aşağıdakileri göz önünde bulundurmalıdır (Witzel, 2004: 2):

- Her işletmenin ulaşmak için bir takım hedeflere ve bir stratejiye ihtiyacı vardır. Hedefler ve tutarlı bir strateji olmadan, çok fazla çaba harcanacaktır.
- Her işletme, bu hedeflere ulaşmak için kaynakları ve insanları bir araya getirecek bir organizasyona ihtiyaç duyar.
- Her organizasyon, çalışmalarına rehberlik edilmesi ve koordine edilmesi gereken insanlardan oluşur. Bu insanların hepsinin, organizasyonda kendi ihtiyaçları ve istekleri vardır.
- Her işletme, ürün ve hizmetlerini satmak ve para kazanmak için müşterilere ihtiyaç duyar.
- Her işletme, müşterisi olması durumunda, satacak herhangi bir ürüne veya hizmete sahip olmak zorundadır.
- Her işletme, hem müşterilerinden elde edilen geliri hem de yatırımcılar tarafından işletmeye giren parayı yönetmek zorundadır.
- Her işletme bilgiye bağlıdır; bilgi olmadan insanlar yönetilemez, müşteriler bulunamaz ve ürünler yapılamaz.
- Her işletme, hem organizasyon içinde gelişen kültürden hem de faaliyet gösterdiği çevrenin ulusal veya yerel kültüründen bir dereceye kadar etkilenir.

Yönetim kuruluşun hedeflerine ulaşma eylemini içermektedir. Bu hedefler elbette her kuruluşa göre değişecektir. Bir hastanenin hedefi bir topluluğa kapsamlı tıbbi bakım sağlamak olabilir. Bir üniversitenin amacı, öğrencilere güzel bir ortamda iyi bir eğitim vermektir. Belirli bir örgütün hedefleri ne olursa olsun, yönetim hedeflere ulaşılan süreçtir (Tripathi & Reddy, 2012: 3).

1.2.Yönetim Anlayışının Tarihsel Gelişimi

Yönetim anlayışının tarihsel gelişimi (organizasyon teorileri) şu biçimde sıralanabilir:

- Klasik Yönetim Yaklaşımları
- Neo-Klasik (Davranışsal) Yönetim Yaklaşımları
- Modern (Çağdaş) Yönetim Yaklaşımları

Söz konusu yönetim ve organizasyon teorilerinin her biri, organizasyonlara ait faktörlerin en iyi biçimde bir araya getirilmesinde farklı bakış açıları ifade etmektedir. Her bir döneme ait özellikler bir sonraki dönemin gelişimine katkıda bulunarak organizasyon teorilerinin gelişmesini sağlamıştır (Kurgun, 2010: 2-3).

1.2.1. Klasik Yönetim Yaklaşımları

Klasik yönetim anlayışı, 1800'lü yılların örgütleri açısından sanayileşme; kaynak birikimi ve hacimsel büyüme anlamına gelmiştir (Akıncı, 2016: 309). March ve Simon (1958), klasik yönetim yaklaşımları savunucularının, çalışanı sadece kendisine verilen bir görevi yerine getiren eylemsiz bir araç olarak görme eğiliminde olduklarına dikkat çekmektedir. İnsanlarla ilgili bu endişe eksikliğinin bir nedeni, bu teorileri ana hatlarıyla belirten kişilerin psikologlar ve sosyologlar gibi genel olarak davranış bilim insanları değil, ekonomistler ve endüstri mühendisleri olmalarıdır. Bu disiplinler özellikle insan davranışları araştırmasına yönelik olmadığından, bu ilk teorilerin insanı ve insanların örgütlerdeki rolünü benimsememesi şaşırtıcı değildir.

Klasik yönetim yaklaşımı bazı varsayımlara dayanmaktaydı. Bunlar (Kainthola, 2009: 3-4):

- i. İşçiler ve yönetim arasındaki ilişki, resmi iletişim, belirlenmiş görevler, hesap verebilirlik ve aralarındaki çatışmayı en aza indirmek için resmi prosedürler ve uygulamalar aracılığıyla kurulmuştur.
- ii. İşçilerin, temel olarak ekonomik ödüllerle motive edilebileceği düşünülmektedir. Para ana itici güç olarak kabul edilmektedir.

- iii. Yöneticiler rasyonel, hoşgörülü, zeki ve kalifiye kişiler olarak nitelendirildi ancak sistemdeki işçilerle sıkı bir şekilde ilgilenmeleri gerekiyordu.
- iv. Teori, örgütün bir makine olduğunu ve insanın da onun bileşenleri olduğunu varsaymaktadır. Tüm sistemde herhangi bir iyileştirme yapmak için, iç faktörler göz önünde bulundurulmuş ve sistemi kısıtlayan ve kolaylaştırabilen dış ortamdaki faktörlere daha az dikkat edilmiştir.
- v. Teoride hem personelin hem de yöneticilerin rasyonel olduğu varsayılmıştır. İşçiler daha yüksek üretkenlikte daha fazla ücret alacağını ve çıkarlarının üretkenliğin artırılmasıyla bağlantılı olduğunu algılayabilir. Öte yandan yönetim bu şekilde daha yüksek verim elde edecektir.
- vi. Teori, hataya ve özellikle hatanın tespiti ve meydana geldikten sonra düzeltilmesine özel önem vermektedir.
- vii. Teori, işleri tasarlarlarken insanın nispeten homojen ve değiştirilemez olduğunu varsaymaktadır.
- viii. Klasik yönetim yaklaşımı merkezileştirilmiştir. Sistemin entegrasyonu, merkezi mekanizmanın otoritesi ve kontrolü ile sağlanır.

Klasik yönetim yaklaşımı çerçevesinde ele alınabilecek çok sayıda düşünce akımı ve araştırma olmasına karşın, literatürde en sık karşılaşılan ve yönetimdeki evrensel ilkeler olarak kabul edilen yaklaşımlar Taylor'un öncülüğünü yaptığı "Bilimsel Yönetim Yaklaşımı", Fayol'un "Yönetim Süreci Yaklaşımı" ve Weber'in "Bürokrasi Yaklaşımı"dır (Topaloğlu, 2011: 253).

Taylor, yönetimin farklı beceri ve görevlere sahip çalışanları görmesi gerektiğini söylemiştir. Bilimsel seçimleri, eğitimi ve emeğin gelişimini ve emeklerle yönetim arasındaki aynı iş bölümünü öne çıkarmıştır. Bu, işçilerin bölümünün tamamında zihinsel bir değişim ve yönetim tarafında da eşit derecede eksiksiz bir devrimdir. Başka bir deyişle, bilimsel yönetim her iki tarafta da tam bir devrim gerektirir. Taylor'ın paradigması, her bir görevi mümkün olan en küçük birimine

bölmek ve her bir işi yapmanın en iyi yolunu bulmaktan ibaret olan işteki insan davranışını ilk sistematik olarak inceleyen çalışmalardan biri olarak bilinmektedir (Khorasani & Almasifard, 2017: 135).

Fayol'un yönetim süreci yaklaşımı ise bir işletmede yönetim süreci olarak adlandırılan bir dizi birbirine bağlı faaliyetin neler olduğu ve iyi bir formal organizasyonun nasıl oluşturulabileceği üzerinde durmuştur. Weber ise daha çok sosyolojik kapsamda ve Marksist bakış açısına karşı bir toplumda bulunan insanların birbirini neden ve nasıl etkilediklerini ve bunu nasıl resmileştirdikleri konusunu incelerken açıkladığı ve en etkin çalışma düzeni olarak ifade ettiği bürokrasi üzerinde durmuştur (Akıncı, 2016: 310).

Taylor yaptığı araştırmalar ve bulguları sonucunda dört temel yönetim ilkesi ortaya koymuş ve ortaya koyduğu bu ilkeler bilimsel yönetim anlayışının felsefesini oluşturmuştur (Kurgun, 2010: 4):

- Eski parmak hesabı yöntemin yerini alacak insanların yaptığı işin her bir unsuru için bir yetenek geliştirilmeli. Her iş oluşturulan bu unsurlara dayandırılmalıydı.
- İşgücü bilimsel olarak seçilmeli, ardından eğitilmeli, iş öğretilmeli ve işgörenlerin gelişimi sağlanmalıdır. Oysa daha önceleri işçi kendi kendini ne düzeyde yetiştirip geliştirebilirse onunla yetiniliyordu. Görev ve işlerin en etkin yapılış şekli bulunduktan sonra, bireyler fiziki ve zihni yeteneklerine göre seçilip, uygun olanlar işe yerleştirilmeliydi.
- Bilimsel ilkeler uyarınca geliştirilen tüm işlerin yapılmasını garanti etmek amacıyla çalışanlarla yöneticiler arasında güçlü bir işbirliği sağlanmalıydı.
- İşin bölümlendirilmesinde işgören ile yönetim arasında eşit bir sorumluluk bulunmaktadır. Daha önceleri tüm işlerin yapılması ile bu işlerin yönetim sorumluluğunun tamamı işgörene yüklenirken, bilimsel yönetim ile yönetim işlerinin tamamının sorumluluğu yönetimin üzerine yüklenmiştir.

Yönetim alanında Fayol'un 14 yönetim ilkesi ilk defa 1916 yılında ortaya çıkmıştır. O zamandan bu yana işveren, yönetici ve çalışan arasındaki ilişkiler değişmiş olsa da Fayol'un görüşleri konuyla ilgili önemini sürdürmüştür (McGrath & Bates, 2017: 4).

Fayol'un 14 yönetim ilkesi şu şekildedir (McGrath & Bates, 2017: 4):

- Yöneticiler otoriter olmalıdır.
- Yöneticiler komuta kademesinin olduğundan emin olmalıdır.
- Yöneticiler, işletme içerisinde açık bir emir komuta zinciri olduğundan emin olmalıdır.
- Yöneticiler, tüm çalışanlar için talimatlarda bütünlük sağlamalıdır.
- Yöneticiler insan ve diğer kaynakların tedarikini yönetmelidir.
- Yöneticiler, personelin disiplinli olmasını sağlamalıdır.
- Yöneticiler merkezileştirme yoluyla kilit önemdeki faaliyetleri koordine etmelidir.
- Yöneticiler iş bölümü aracılığıyla verimliliği sağlamalıdır.
- Yöneticiler, ekibinin ihtiyaçlarını organizasyonun ihtiyaçlarına bağlamalıdır.
- Yöneticiler, personelin adil bir şekilde ücretlendirilmesini sağlamalıdır.
- Yöneticiler tüm personel için sağlık ve tedavi hizmeti alma konusunda eşitliği sağlamalıdır.
- Yöneticiler, iş güvenliğini mümkün olduğunca sağlamalıdır.
- Yöneticiler, personel girişimini teşvik etmelidir.
- Yöneticiler, işletmede takım ruhu oluşturmalıdır.

İlkeler, eğer işler daha küçük unsurlara ayrılır ve belirli işçilere belirli görevler verilirse, çalışmanın daha verimli ve daha üretken yapılabileceğini önermektedir (Rodrigues, 2001: 880).

Fayol'un yanı sıra, Max Weber'in bürokrasi teorisi, yönetim teorilerinin bir başka önemli eseridir. Weber'in bürokrasi teorisi, hiyerarşik bir organizasyon tarafından tanımlanır. Belirli bir faaliyet alanındaki otoriteyi tanımlar, kurallar temelinde hareket eder (Khorasani & Almasifard, 2017: 135).

Klasik yönetim yaklaşımında yer alan Taylor'un bilimsel yönetim yaklaşımı, Fayol'un yönetim süreci yaklaşımı ve Weber'in bürokrasi yaklaşımının ortak olan bakış açıları ve amaçları şu şekilde özetlenebilir (Akıncı, 2016: 311):

- Klasik yönetim yaklaşımı, organizasyonlarda insan unsuru dışındaki faktörler üzerinde durmuştur. İnsan unsuru daima ikinci planda kalmıştır. Maddi faktörler düzenlendikten sonra, insanın öngörülen doğrultuda ve şekilde davranacağı veya davranması gerektiği varsayılmıştır. Bu yönüyle Klasik Teori, “mekanik organizasyon yapıları” olarak isimlendirilen yapıları önermiştir.
- Rasyonellik ve mekanik süreçler Klasik Teorinin hareket noktaları olmuştur. Makine-insan ilişkilerinde rasyonellik, işlerin tasarım ve birleştirilmesinde rasyonellik, ilkelerin amaçladığı rasyonellik ana hareket noktalarıdır. Mekanik rasyonelliği bozacak insan unsuruna ilişkin faktörler modele dahil edilerek ayrıntılı olarak incelenmemiştir. Ekonomik rasyonellik anlayışının organizasyona uygulanmasını ifade eden bu yaklaşım insanı kendine söyleneni yapan, rasyonel olduğuna inanılan, sisteme uyan, pasif bir unsur olarak varsaymıştır.
- Klasik yönetim yaklaşımı, esas itibarıyla kapalı sistem anlayışı ile organizasyonları ele almıştır. Bunun sonucu olarak da bütün yaklaşımlar organizasyon içi verimliliğin nasıl sağlanabileceği üzerinde durmuş, bunu sağlamak için uyulması gereken ilkeleri evrensel kabul etmiş, fakat dış çevre şartları ve organizasyonların değişen şartlara nasıl uyabileceği üzerinde durmamıştır.

Klasik organizasyon teorisinin çeşitli eleştirileri, bu teorinin işe yaramaz bir teori olduğunu hissetmeye yol açmamalı ve bir kurumdaki yönetsel eylem için herhangi bir rehberlik sunmamalıdır. Aslında, hala bazı organizasyonlarda başarıyla uygulanan klasik prensip vardır. Çok fazla olmasa da, bu durum klasik teorisin bir organizasyon tasarlamadaki geçerliliği olduğunu göstermektedir. Klasik okulun organizasyonun günlük idari sorunlarından habersiz olduğunu söylemek doğru olmaz. Klasik örgüt teorisi, bir örgütün doğasıyla ilgili görüşlere sahiptir, ancak bu teorisin

değeri örgütün resmi anatomisi üzerindeki dar konsantrasyonu sınırlıdır (Kainthola, 2009: 14).

1.2.2. Neo-Klasik (Davranışsal) Yönetim Yaklaşımları

Neoklasik yaklaşım 1920'lerde Hawthorne çalışmaları ile başladı. Klasik teorinin sınırlılığından gelişmiştir. Klasik yaklaşımda, işlere ve makinelere dikkat edilmekteydi. Bir süre sonra işçiler sosyal ve psikolojik doyum sağlamadığı için klasik yaklaşıma direndiler. Bu nedenle dikkat yönetimin insan tarafına yöneldi (Sarker & Khan, 2013).

Klasik yaklaşımın yönetim unsurunun açıklanması hususunun geliştirilmesi gerektiğine inanan araştırmacılar, görüşlerine zemin oluşturan bazı deneyler gerçekleştirmişlerdir. Gerçekleştirilen bu deneyler, yönetim literatüründe Hawthorne ve Harwood araştırmaları adıyla anılmaktadır. 1927-1932 yılları arasında ABD'de Western Elektrik şirketinin Hawthorne tesislerinde, E. Mayo yönetiminde F. J. Roetlisberger ve W. J. Dickson gibi psikologlar, çok sayıda işçi üzerinde uzun yıllar süren araştırmalar yapmışlar ve bu araştırmalar çerçevesinde ışıklandırma deneyi, röle-montaj odası deneyi ve tel bağlama gözlem odası deneyi şeklinde üç temel deney yaparak “İş ortamının düzenlenmesi” anlayışının gerçekten geçerli olup olmadığını test etmek istemişlerdir. Fakat beklenenden oldukça farklı sonuçlar ortaya çıkmıştır. Gerçekleştirilen deneylerin sonucunda; klasik yönetim yaklaşımı savunucularına eleştirel nitelikte olmak üzere örgütte olup biten her şeyin yazılı belgelerde bulunmayacağını ve informal ilişkilerin de oldukça önemli olduğunu belirlemişlerdir (Asunakutlu, 2001: 10-11; Fişek, 1979: 40; Nişancı, 2015: 269).

Bu yaklaşım çalışanların araç olduğu görüşünü değiştirdi ve çalışanların değerli kaynaklar olduğu inancını geliştirdi. Ayrıca, yönetim teorisinde daha sonraki gelişmeler için temel attı (Sarker & Khan, 2013: 4). Neo-klasik teori, önceki teori üzerinde çeşitli değişiklikler ve iyileştirmeler sağlar ve çalışan insanlara karşı daha insancıl bir bakış açısı sunar. Neo-klasikçiler, yöneticilere oldukça yardımcı olan örgütsel işlevsellik çalışmasında davranış bilimini de tanıttı. Bu yaklaşım, insan davranışının mikro analizini vurguladı. Teori, informal grup, grup normları, informal lider, ekonomik olmayan ödüller gibi klasikçiler tarafından tamamen göz ardı edilen bazı önemli faktörleri ortaya çıkardı (Kainthola, 2009: 17).

Neoklasik teori, işteki ve organizasyondaki insan davranışının anlaşılmasına önemli katkılarda bulunmuştur. İnsan faktörünün sektördeki ezici rolü hakkında farkındalık yaratmıştır. Bu yaklaşım, insan davranışını daha iyi anlamak için yeni fikirler ve teknikler vermiştir. Bu yaklaşıma katkıda bulunanlar, bir organizasyonu organizasyon üyesinin düşüncelerine ve kültürel modellerine tabi bir sosyal sistem olarak tanımaktadır. Grup dinamikleri, liderlik, motivasyon, katılım, iş ortamı vb. neoklasik teorinin özünü oluşturur (Sarker & Khan, 2013: 4; Özcan & Barca, 2010: 11). Neo-klasik yönetim yaklaşımının ele aldığı konular şunlardır (Şahin, 2004: 530-531):

- İnsan davranışı,
- Kişiler arası ilişkiler,
- Grupların oluşumu,
- Grup davranışları,
- İnfomal örgüt,
- Formal örgüt,
- Algı ve tutumlar,
- Motivasyon,
- Liderlik,
- Örgütlerde değişim ve gelişme,
- Birey ve örgüt bütünleşmesi.

Buradan hareketle, klasik yönetim yaklaşımının rasyonellik, etkinlik ve düzen temel kavramlarına karşılık Neo-klasik yönetim yaklaşımının, insan faktörünün özellikleri, davranışlar, gruplar, motivasyon, yönetime (kararlara) katılma, tatmin gibi temel kavramlar üzerinde durduğu görülmüştür.

1.2.3. Modern (Çağdaş) Yönetim Yaklaşımları

Modern yönetim yaklaşımı 1950’li yıllardan sonra, klasik yönetim yaklaşımı ve neo-klasik yönetim yaklaşımının işletme yönetiminde sorunların tamamının çözümünde yetersiz kalmasından sonra yeni bir yönetim yaklaşımı olarak ortaya çıkmıştır (Akıncı, 2016: 314). Modern yönetim yaklaşımı iki farklı düşünceden oluşmaktadır. Bunlar: “sistem yaklaşımı” ve “durumsallık yaklaşımı”dır.

1.2.3.1. Sistem Yaklaşımı

Sistem teorisi yönetim bilimi ve işletmeler üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. Sistem, genel bir hedefi gerçekleştirmek için birleştirilmiş bir parça koleksiyonudur. Sistemin bir parçası kaldırılırsa, sistemin yapısı da değişir. Bir sisteme girdiler (örneğin, hammaddeler, para, teknolojiler, insanlar gibi kaynaklar), süreçler (örneğin planlama, organize etme, motive etme ve kontrol etme), çıktılar (ürün veya hizmetler) ve sonuçlar (örneğin; Müşteriler / müşteriler için gelişmiş yaşam kalitesi veya üretkenlik, üretkenlik) olarak bakılabilir (Olum, 2004: 17; Şimşek & Çelik, 2017: 168-169).

Modern yönetim anlayışının bir parçasını oluşturan sistem yaklaşımı; örgütü, örgüt bünyesindeki bireyleri, grupları ve örgütün bütün birimlerini ele alarak incelemiştir. Bu incelemeyi yaparken de örgütün amaçlarını, davranışlarını ve örgüt içerisindeki bireylerin ve birimlerin aralarındaki ilişkileri ve etkileşimleri bir sistem olarak kabul etmiştir. Bu mantığa göre örgüt bir sosyal sistemdir ve örgüt içindeki bölüm ve fonksiyonlar ayrı ögeler değil, birbirini devamlı etkileyen olgulardır (Nergiz, 2013(b): 29).

Bireyler ve grup arasındaki etkileşim, genel olarak sosyo-psikolojik güçlerin işleyişinin sonucu olan örgütün resmi olmayan yönü olarak bilinir. Bu etkileşim karşılıklı beklentiler şeklinde yorumlanabilir. İnformel grup, bireysel üyesinden belirli bir davranış türü bekler. Bu durumda, bir kişi davranışını grup normlarına göre değiştirir ve grup, davranışlarını üyelerinden beklediklerine göre değiştirir (Kainthola, 2009: 26).

Sistem yaklaşımı olaylara ilişkin tüm unsurların dikkate alınıp incelenerek sorunların belirlenmesine ilişkin bir yaklaşım olarak ifade edilmektedir. Böylece, sorunların belirlenmesi ve olayların analiz edilmesi için olayların tek bir açıdan, başka olay ve çevre şartlarından ayrı olarak incelemek yerine her olayı belirli bir çevre içinde, diğer olaylarla bağlantılı olarak incelenmesi, sorunların kontrol edilmesi daha etkin olmaktadır. Buna ek olarak, sistem yaklaşımı, belirli bir amacı gerçekleştirmek için belirli parçalardan oluşan, bu parçaların birbirleriyle ve dış çevreyle ilişkilerinin ve etkilerinin bulunduğu, girdilerin çıktılara dönüştüğü bir süreci kapsayan ve çalışma

özellikleri itibarıyla belirli bir sınırı olan birbiriyle ilişkili parçalar bütünü olarak tanımlanabilmektedir (Akıncı, 2016: 315).

Sistem kuramı tüm örgütü birbirleriyle ilişkili alt sistemlerden oluşan bir bütün olarak görmüş, böylece örgüt fonksiyonlarına kavramsal bir çerçeve sağlamıştır. Klasik ve neo-klasik kuramların örgütü kapalı sistem olarak incelemelerine karşılık modern örgüt kuramları, örgütü çevresiyle etkileşim içinde bulunan, çevreden sağladığı geriveri ile entropiyi (sistemin kendi kendini sona erdirmesi) yenerek yaşamını sürdürebilen bir açık sistem olarak ele almıştır. Açık sistemlerde, dinamik örgütlerde, örgütün farklı unsurları birbirleriyle ve zamanla daha büyük bir çevre etkileşim içine girerler. Bu açıdan bakıldığında personel alt sisteminin örgütün diğer fonksiyonlarından ayrı düşünülemeyeceği ortaya çıkmıştır. Sonuçta, sistem yaklaşımıyla ele alındığında personel sorunlarının örgütün diğer fonksiyonlarıyla ilişkilerinden soyutlanarak incelenemeyeceği, örgütte çalışan bireyin örgüt için yalnızca bir maliyet unsuru değil, diğer kaynaklar gibi bulunup geliştirilmesi, verimliliğinin artırılması gereken, başarısı örgütün tamamının başarısını bütünüyle etkileyen bir unsur olduğu kabul edilmiştir (Kurgun, 2010: 14).

Yönetimde sistem yaklaşımı yöneticiye aşağıdaki yararları sağlamıştır (Şimşek & Çelik, 2017:170):

- Yönetici, görevini dar bir şekilde ve yalnızca kendi işlevi açısından yorumlamaktan kurtularak, kendi sisteminin bağlı olduğu diğer alt sistemleri ve çevre koşullarını da dikkate almak zorunda kalmıştır.
- Yöneticiye kendi sisteminin amaçlarını daha geniş bir sistemin amaçları ile ilişkilendirmek fırsatını vermiştir.
- Yönetici, örgüt yapısını alt sistemlerin amaçları ile uyumlu ve tutarlı bir şekilde kurmak olanağına kavuşmuştur.
- Yönetici, sisteme dahil alt sistemleri değerlendirirken bu alt sistemlerin esas sisteme yaptıkları katkıyı belirleme olanağına kavuşmuştur.

1.2.3.2. Durumsallık Yaklaşımı

Sistem yaklaşımı, 1970 yılından itibaren yapılan bir takım araştırmalarla yerini durumsallık veya koşulsallık yaklaşımı adı verilen bir teoriye bırakmıştır.

Organizasyonun içinde bulunduğu mevcut duruma ve çevresel koşulların özelliklerine göre yönetim biçimi ve sistemini etkileyen faktörlerin sayısı, nitelik ve etkilerinin değiştiğini ortaya koymaya çalışan bu yaklaşıma göre her örgütün durumu, faaliyet konusu ve çevresi diğer örgütlerden farklıdır. Örgütler üzerine etki yapan koşullar ve örgütün iç durumu da farklı olduğuna göre her örgütün yönetim ve organizasyon biçimi ve sistemi de farklı olacaktır. İşletme ve çevre ilişkilerine yeni bir boyut getiren bu yaklaşım betimleyici ve gözlemsel niteliktedir. Varsayımlara dayanmayan, işletmenin çalıştığı çevre koşullarının ve durumunun gözlenerek, araştırılarak ortaya konmasıdır. Genellemeden ziyade, işletmenin içinde bulunduğu koşullara indirgeme söz konusudur (Eren, 1998: 61).

Yöneticilere her durum için farklı seçenekler olabileceğini, her koşul için tek bir doğru yol olmadığını savunan bir yaklaşımdır. Etkili bir yönetimde, yöneticilerin kendi kişisel özellikleri, yönetim konusundaki yetenekleri, bilgi ve tecrübelerinin devreye girdiğini ifade etmişlerdir. Durumsal faktörlerin işletmeleri nasıl etkilediğinin araştırıldığı bu yaklaşımda, örgüt büyüklüğü ve teknoloji faktörleri üzerinde durulmuştur (Nergiz, 2013(b): 30).

Durumsallık yaklaşımı, bir yandan alt sistemler arasındaki ilişkilerin, bir yandan da işletmenin dış çevresinin özelliklerine göre, o işletme için en uygun yönetim ve örgüt tekniklerinin hangileri olduğu üzerinde durmaktadır. Durumsallık yaklaşımının kilit kavramı olan “durum” faktörü temelde iki faktöre göre değerlemeye tabi tutulmaktadır. Bu iki faktör, işletmenin kullandığı teknoloji ile içinde bulunduğu çevre koşullarıdır (Şimşek & Çelik, 2017: 174).

Durumsallık yaklaşımının temel yaklaşımı aynı zamanda örgütlerde yönetici davranışlarını belirleyen sabit bir modelin olamayacağı yönündedir. Oluşturulacak böyle bir ideal modelin farklı örgütlerin iç bünyesi ve yapısına uygun düşmesi beklenemez. Bu sebepten dolayı her örgüt için özgün bir model geliştirilmelidir. Diğer örgütler bu modelden yararlanabilir fakat aynen kullanması mümkün olmayabilir. Yöneticiler kendi örgütlerini özgün bir yapı olarak ele almalı daha önce yaratılmış olan evrensel modellerden yararlanarak kendi içsel modellerini oluşturmalarıdır. (Kurgun, 2010: 16-17).

1.2.3.3. Toplam Kalite Yönetimi

Toplam kalite yönetimi yaklaşımı, yalnızca ürün ve hizmetin değil, bir bütün olarak yönetimin kalitesini ve verimliliğini artırmayı amaçlamaktadır (Nergiz, 2013(b): 37). Toplam kalite yönetimi, değerini en iyi alternatiflerle karşılaştırarak belirleyen bir örgüt veya topluluğun sahip olduğu her şeyi içerir. Toplam kalite yönetimi, gerçeklere veya veri toplamaya dayalı karar verme ile toplam kalite iyileştirme sistemidir, görüş veya izlenim değildir. Toplam kalite yönetimi bir organizasyonu yönetmenin bir yoludur. Böylece her iş, her işlem başından sonuna kadar doğru yapılır ve herkesi etkiler (Morgan & Murgatroyd, 1994: 5).

Kalite insan aktiviteleriyle birlikte belirgin hale gelmiş ve gelişmeye başlamıştır. Bu gelişimin ilk aşaması 1910'larda Ford Motor Company'nin 'T' Model otomobilinin üretim hattından çıktığı zamanda görülebilir. Şirket, ürünü proje standardıyla karşılaştırmak veya test etmek için denetim ekipleri kullanmaya başladı. Bu, üretim süreci ve teslimatı kapsayan tüm aşamalarda uygulandı. Denetimin amacı, denetçiler tarafından bulunan düşük kaliteli ürünün, kaliteli üründen ayrılması ve daha sonra hurdaya alınması, yeniden işlenmesi veya daha düşük kalite olarak satılmasıydı (Dahlgard, Kristensen, & Kanji, 2002: 7).

Toplam kalite yönetimi büyük ölçüde beş ilkeye dayanmaktadır. Bunlar (Benowitz, 2001: 180):

- İlk seferde kaliteli iş üretin.
- Müşteriye odaklanın.
- İyileştirme konusunda stratejik bir yaklaşım sergileyin.
- Sürekli geliştirin.
- Karşılıklı saygı ve ekip çalışmasını teşvik edin.

Toplam kalite yönetimi, müşterilerine ve müşterilerinin ihtiyaçlarına odaklanan bir organizasyonu yönetmeye yönelik pratik ama stratejik bir yaklaşımdır. Mükemmellik dışındaki herhangi bir sonucu reddeder. Toplam kalite yönetimi, bir slogan değil, müşterilerin ihtiyaçlarını ve isteklerini karşılayan ve uygun kalite düzeylerine ulaşmaya yönelik sistematik bir yaklaşımdır. Sadece insanlar tarafından ve insanlarla elde edilebilecek sürekli bir gelişim felsefesi olarak düşünülebilir.

Toplam kalite yönetimi, genellikle bir dizi küçük ölçekli ve kademeli proje ile gerçekleştirilir. Japonların sürekli gelişime yönelik bu yaklaşım için “kaizen” sözü vardır. Bu basit bir şekilde “adım adım geliştirme” olarak çevrilir. Toplam kalite yönetimi felsefesi büyük ölçekli, ilham verici ve her şeyi içerendir ancak pratikteki uygulaması küçük ölçekli, son derece pratik ve kademeli bir yapıdadır (Sallis, 2002: 26).

Toplam kalite yönetiminin yapısı rekabetçi yönetim anlayışına dayanır. Yirminci yüzyılın ikinci yarısının en belirgin özelliği, giderek çerçevesi genişleyen bir küreselleşme hareketi ve bunun getirdiği ezici rekabettir. Bir yandan teknolojik imkanların olağanüstü gelişmesi, diğer yandan uluslararası ilişkilerin genişlemesi mal, hizmet ve paranın sınır ötesi hareketini yoğunlaştırmıştır. Bu hareketlilik doğal olarak tüm işletmeleri yeni bir rekabet ile karşı karşıya bırakmıştır. Böylece işletmeler daha önce hakimiyet kurdukları pazarlarda kendilerini yeni ve güçlü rakiplerle mücadele içinde bulmuşlardır (Kurgun, 2010: 20).

Toplam kalite yönetimi, kalite güvencesini içerir ve geliştirir. Toplam kalite yönetiminin amacı müşterilerini memnun etmek ve kuruluşlarının yapısının izin verdiği sürece kaliteli bir kültür oluşturmaktır. Toplam kalite yönetiminde müşteri egemendir. Toplam kalite yönetimi, müşterilere ne istediklerini, ne zaman istediklerini ve nasıl istediklerini öğrenme ve sağlama eğilimindedir. Beklentilerini karşılayan ve aşan ürün ve hizmetleri tasarlamak için değişen müşteri beklentileri ve modası ile hareket etmeyi içerir. Müşterilerin algıları ve beklentileri kısa vadeli ve kararsız olarak kabul edilir ve bu nedenle işletmeler müşterilerin değişen zevklerine, gereksinimlerine ve isteklerine cevap verebilmek için onlara yakın durmanın yollarını bulmak zorundadır (Sallis, 2002: 17-18).

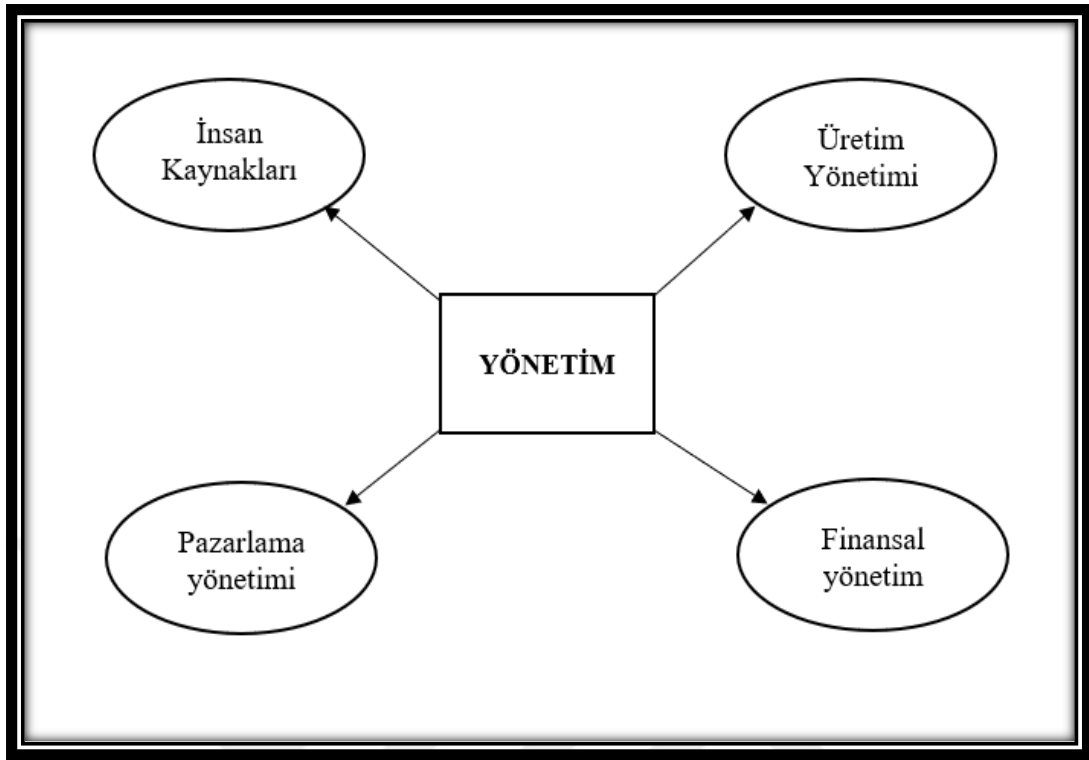
Toplam kalite yönetiminin amaçları şu şekilde sıralanabilir (Akıncı, 2016: 337):

- Pazarların ihtiyaçlarına daha etkin ve sağlıklı bir biçimde yönelebilmek,
- Müşterilerin istek ve beklentilerini karşılayabilmeyi sürekli hale getirmek,

- Her düzeyde çalışana yetki ve sorumluluk vererek, her bir çalışanın işletme için değer yarattığının bilincinde takım çalışmasına değer vermek,
- Örgütü gelişim ve değişime açık hale getirerek, sürekli gelişim sağlamak,
- Kurumsallaşmayı sağlayarak, işletme performansını kalıcı hale getirmek,
- Üst yönetimin istikrarlı ve kararlı kalite anlayışını tüm işletmeye yaymak,
- Ürün ve hizmet kalitesi dışında da yüksek kalite performansına ulaşmak,
- Kalite performansına ulaşılmasında gerekli yaklaşımları kullanabilmek,
- Üretici olmayan faaliyetler ve bozuk ürün oranını azaltmak için bütün süreçleri sürekli olarak incelemek,
- Gerekli gelişmeleri saptamak ve performans kriterleri getirmek,
- Rakipleri anlamak suretiyle etkili bir rekabet stratejisi oluşturmak,
- Sorun çözümlemede bir ekip yaklaşımı belirlemek,
- İletişim alanında ve başarılı işin takdiri hususunda etkin yollar belirlemek,
- Sürekli gelişim stratejisi kapsamında süreçleri devamlı gözden geçirmek.

1.3.Fonksiyonel Yönetim Alanları

Yönetim, her yerde, her zaman ve evrensel olarak her türlü örgütte uygulanabilir nitelikte temel prensipleri, dayandığı bir felsefesi ve belirlenen amaçlara ulaşmada izlenebilir yol ve yöntemler anlamında politikaları bulunan bir disiplini ifade etmektedir (Şimşek & Çelik, 2017: 7). Bir disiplin olarak yönetimin fonksiyonel alanları bulunmaktadır.



Şekil 1.1. Fonksiyonel Yönetim Alanları

Kaynak: Sundar, 2013: 15.

Şekil 1.1’de görüldüğü üzere fonksiyonel yönetim alanları üretim yönetimi, pazarlama yönetimi, finansal yönetim ve insan kaynakları yönetimi olarak sınıflandırılmaktadır.

1.3.1.Üretim Yönetimi

Üretim süreçleri; tasarım, süreç planlama, maliyetlendirme, pazarlama, satış, müşteri ilişkileri, fiyatlama, satın alma, defter tutma, stok kontrolü, malzeme taşıma, nakliye vb. dahil olmak üzere birçok disiplinin bilgisini gerektirir. İmalat sürecindeki her disiplinin diğer disiplinlerin çıkarlarını göz önünde bulundurması gerekmektedir. Farklı disiplinlerin bu çıkarları birbiriyle çatışabilir ve uzlaşma sağlanmalıdır. Bu noktada yönetim ihtiyacı ve yönetimin önemi ortaya çıkar (Halevi, 2001: 6).

Üretim fonksiyonu sadece mal odaklı imalat ve montaj faaliyetlerinde değil sağlık hizmeti, taşıma hizmeti, gıda işleme, perakende ve konaklama hizmetleri gibi hizmet-odaklı da olabilir. Üretim yönetimi, çoğu işletme organizasyonlarının

temelidir. Organizasyonların mal veya hizmet üretiminden sorumludur (Stevenson, 1996: 214).

İşletmelerin büyüklüğü ve karmaşıklığı arttıkça, çeşitli faaliyetleri koordine etme ve yönetme sorunu da artmaktadır. Sonuç olarak, her biri belirli bir genel faaliyet türünü gerçekleştirme ve yönetme sorumluluğuna sahip olan bağımsız bölümlerin kurulduğu bir organizasyon yapısı gelişmiştir. Bu organizasyon yapısı bir faaliyet zinciri oluşturmaktadır. Her disiplin (bölüm), önceki bölüm tarafından verilen kararları kabul eder, bunları kısıtlayıcı olarak görür, kendi görevini optimize eder, karar alır ve bir sonraki bölüme aktarır. Bu örgütsel yaklaşım kaostan düzen yaratılmasına yardımcı olmaktadır. Üretim faaliyetleri ve sonrası için bu yaklaşımın etkin şekilde yönetilmesi işletmenin verimliliği açısından önemli bir durumdur (Halevi, 2001: 2).

Üretim ve diğer işlevler arasında, özellikle pazarlama, insan kaynakları yönetimi ve finans her zaman belirli bir miktarda yaratıcı gerilim vardır. Üretim yatırım gerektirirken, finans fonksiyonu maliyetleri kontrol etmeye çalışır. Üretime ne kadar yatırım yapıldığı veya yapılacağı iki bölüm arasında sürekli bir dizi müzakere konusudur. Üretim vasıflı emek gerektirir ve ihtiyaçlarını, insanların üretim ihtiyaçlarını bulmak zorunda olan insan kaynakları departmanına bildirmelidir. Hepsinden daha problemlili olan pazarlama, müşteri ihtiyaçlarını karşılayan ürünler talep etmekte ve aynı zamanda üretim, maliyetleri aşmayacak şekilde tedarik etmenin bir yolunu bulmalıdır. Pazarlama ve üretim arasındaki ilişki özellikle sorunlu olabilir, ancak her iki işlev de diğeri olmadan yapamaz; biri ne yapılacağını belirler, diğeri aslında onu yapar (Witzel, 2004: 134).

1.3.2. Pazarlama Yönetimi

Pazarlama yönetimi, bireysel ve örgütsel hedefleri karşılayan değişim yaratacak fikirlerin, malların ve hizmetlerin anlayışını, fiyatlandırılmasını, tanıtımını ve dağıtımını planlama ve uygulama sürecidir (Kotler, 2000: 4). Pazarlama yönelimini geliştirmek, pazarlama etkinliğini geliştirme denkleminin yalnızca bir parçasıdır. Pazarlama yönetimi becerileri, analiz, planlama, uygulama ve kontrolü içeren bir yönetim işlevi olduğu için geliştirilmelidir. Son elli yıl boyunca ilk önce kademeli olarak ve daha sonra gittikçe daha hızlı bir şekilde etkin pazarlamanın kurumsal başarısının temel taşı olduğu kabul edilmiştir (Lancaster & Massingham, 2011: 12).

Finansal başarı genellikle pazarlama yeteneğine bağlıdır. Finans, operasyonlar, muhasebe ve diğer ticari fonksiyonlar, ürün ve hizmetlere yönelik talep olmadığı durumlarda şirketin kâr edebilmesi için gerçekten önemli olmayacaklardır (Kotler & Keller, 2006: 4).

Büyük ölçekli konaklama işletmeleri, normal olarak tüm pazarlama faaliyetlerinin yönetiminden sorumlu bir pazarlama direktörüne sahiptir. Ancak, özellikle herhangi bir zincire bağlı olmayan (bağımsız) konaklama işletmelerinde, pazarlama işlevi, diğer işlevlerle de ilgilenmesi gereken bir işletme yöneticisinin sorumluluğundadır. Bütçe eksikliğinin sonucu olan bu durumlarda pazarlama birimi düşük önceliğe sahip durumdadır. Bu kararlar fırsatların kaçırılmasına veya rekabette dezavantajlara yol açabilir. Daha küçük işletmeler için ise ulusal ve bölgesel pazarlama kampanyalarından yararlanan daha büyük zincirlerle rekabet etmek zordur. Konaklama faaliyetlerinin başarılı bir şekilde pazarlanması, bir gecede veya her hafta yalnızca birkaç saat dikkatle gerçekleştirilebilecek bir durum değildir. Başarılı bir pazarlama programının oluşturulması ve sürdürülmesi önemli bir yönetim zamanı ve çabası gerektirir. Konaklama işletmeciliğinin pazarlanmasında yönetim faaliyetleri, pazarlama yönetimi döngüsünü oluşturan “pazarlama planlaması, pazarlamanın yürütülmesi ve pazarlama değerlendirmesi” olarak üç alana ayrılabilir (Heid & Bojanic, 2006: 29).

Pazarlamanın birincil amacı elbette işletmeye para kazandırmak için satışlar üretmektir. Ancak bunu başarılı bir şekilde yapabilmek için, pazarlamanın başka birçok şeyi de yapması gerekir. İlk önce müşterilerin ne istediklerini ve neye ihtiyaç duyduklarını belirlemeye çalışmalı, böylece uygun ürün ve hizmetler tasarlanmalı ve sunulmalıdır. Değişen müşteri isteklerini izlemeli ve ürün veya hizmetlerin değişikliklere ayak uydurmak için geliştiğinden emin olmalıdır. İşletmenin girebileceği yeni potansiyel pazarları aramalıdır. Ve elbette, mevcut müşterileri, satın almaya devam edebilmeleri için bekledikleri değeri aldıklarından emin olmak için izlemeleri gerekmektedir (Witzel, 2004: 102).

1.3.3. Finansal Yönetim

Finansal yönetimin ana odağı, mali kaynakları yönetmektir. Finans bir kuruluşun can damarıdır. İş dünyasında hayatını sürdürmek, büyümeyi ve gelişmeyi

sağlamak ve kimliğini değişen ortamda korumak için gereklidir. Finansal yönetim, işletme için uzun vadeli ve kısa vadeli kredinin satın alınması ve finanse edilmesine ilişkin yönetsel kararlar ile ilgilidir. Finansal kaynakların planlanması, organizasyonu ve kontrolünü içerir (Sundar, 2013: 17).

Finans genellikle kıt kaynakların üretilmesi ve tahsisi (genellikle para) ile ilgili ilkeler ve teoriler bütünü olarak görülmektedir. Finansmanın bir şirket içindeki çoğu yöneticiye en uygun yönü, kendi faaliyet alanlarına giren kaynakların etkili ve verimli kullanımı ile ilgilidir. Finansal yönetim, muhasebe bilgilerine geniş ölçüde dayanmaktadır. Finansal yönetim ve finansal muhasebe arasındaki ayrımı, birçok küçük işletmede ayırt etmek zor olabilir, çünkü mali kontrolör genellikle işletmenin finansal yönetim fonksiyonunu ve muhasebe fonksiyonunu denetlemekten sorumludur. İki kavram arasındaki ayrım bulanık olmasına rağmen, finansal muhasebe işlevi bir kuruluşun finansal işlemlerini "kaydetme, sınıflandırma ve raporlama" ile ilgili iken, finansal yönetim muhasebe bilgilerini kullanan bir karar alma rolü olarak görülmektedir (Guilding, 2002: 9).

Finansal yönetim, ekonomik değerin veya servetin korunması ve yaratılması ile ilgilidir. Sonuç olarak, bu kavram zenginlik yaratabilmek için doğru kararlar vermeye odaklanmaktadır. Yeni bir ürünün ne zaman sunulacağı, yeni varlıklara ne zaman yatırım yapılacağı, mevcut varlıkların ne zaman değiştirileceği ne zaman bankalardan ne zaman borç alınacağı, hisse senetleri veya tahvilin ne zaman çıkarılacağı, müşteriye ne zaman kredi verileceği ve bakım için ne kadar para ayrılacağı gibi finansal kararlarla ilgilenmektedir (Keown, Martin, Petty, & Scott, 2004: 4).

İşletmelerin gittikçe büyümesi ve etkilerinin genişlemesi, ortaklık yapılarının çeşitlenerek hissedar sayısının artması, yönetim ve ortaklığın ayrılması, iletişim ve bilgi teknolojilerinde hızlı gelişimlerin ve değişimlerin yaşanması işletmelerde finansal yönetimin önemini artırmaktadır. İşletmelerdeki mali kararlar, finansal yönetimin kapsamına girmektedir. Finansal kararlarda sağlanacak başarı işletmenin değerini doğrudan etkileyecektir. İşletmeler, kaynaklarını uygun yatırımlara aktararak, bu yatırımları borç ve öz sermayenin uygun bileşimiyle finanse ederek ve elde edilecek

karın bir bölümünü işletmede bırakırken bir bölümünü de hissedarlara dağıtarak işletmenin değerini artırabileceklerdir (Aydın, 2014: 2).

Bugün bildiğimiz finans, ekonomi ve muhasebe alanlarından gelişmiş ve büyümüştür. Ekonomistler, bir varlığın değerinin, varlığın sağlayacağı gelecekteki nakit akışlarına dayandığı fikrini geliştirmiştir ve muhasebeciler de bu nakit akışlarının muhtemel büyüklüğü hakkında bilgi vermişlerdir. Finans zamanla büyüdü ve ekonomi ile muhasebe arasında konumlandı, bu yüzden finasta çalışan insanlar bu iki alan hakkında bilgiye ihtiyaç duyarlar (Brigham & Houston, 2009: 4).

Sundar (2013)'e göre finansal yönetim şunları içermektedir:

- Uzun ve kısa vadeli iş ihtiyaçları için gerekli fonların tahmini
- Sermaye maliyetinin hesaplanması
- Fonların mobilizasyonları
- Sermaye yapısının belirlenmesi
- Kaldıraç düzeyinin belirlenmesi
- Dönen varlıkların yönetimi
- Temettü kararı
- Uygun fon kaynağının seçimi
- Fonların tahsisini ve uygun şekilde kullanımını sağlamak.

Kurumsal finansman oldukça karmaşık bir konudur. Örneğin; raporlama ve kontrol prosedürlerinde kullanılan hesaplama yöntemleri, finansal yöneticilerin kullandığı finansal araçlar genellikle çok karmaşıktır. Bu, finansal yöneticilerin gittikçe artan bir şekilde diğer yöneticilerden ayrı olarak eğitildikleri ve finansal yönetimin akademik çevrelerde kendi başına bir disiplin olarak görülmesi durumudur. Ancak, araçlar ve yöntemler karmaşık olsa da kurumsal finansın temelleri aslında çok basittir. Kurumsal finansman işlevi üç görev grubunu yerine getirmelidir: yönetim muhasebesi (işletme içindeki kaynakların tahsisi), finansal muhasebe, (şirket dışındakiler için finansal verilerin sunumu) ve hazine (gelirler ve ödeme fonları dahil olmak üzere gerçek para yönetimi) (Witzel, 2004: 157-158).

1.3.4. İnsan Kaynakları Yönetimi

“İnsan kaynakları”, organizasyonun insan bileşeni için modern bir terimdir. “İşçi” ve “personel” gibi eski terimlerin yerini almıştır; insanların temelde yalnızca işçi temini, montaj hattındaki fiziksel işgücü veya tasarım ve satış gibi alanlarda “zihinsel işgücü” olduğu görüşünü yansıtan terimlerin yerini almaktadır. Aynı zamanda, yönetim ve işçiler arasındaki güçlü bölünmeyi de yansıtmaktadır. 1970’lerde yaygın olarak kullanılmaya başlanan insan kaynakları hem yönetimi hem de işgücünü içeren daha bütünsel bir terimdir. İnsan kaynaklarının yönetiminin artık endüstriyel ilişkilerden eğitim ve gelişime kadar çok çeşitli görevler üstlendiği görülüyor (Witzel, 2004: 71-72).

İnsan kaynakları yönetimi, örgütün istihdam fonksiyonu ile stratejik rolü arasında temelde farklı bir ilişki olduğunu iddia eder. İnsan kaynakları yönetiminin ardındaki varsayım, esas olarak stratejik bir faaliyet olduğu ve bu sürecin sadece önemli bir katkısı değil, aynı zamanda belirleyici bir parçası olduğudur. Bu açıdan bakıldığında, insan kaynakları yönetiminin genel yönetim sürecine sağladığı katkı, örneğin finans ya da pazarlama açısından hayati ve biçimlendiricidir (Beardwell, Holden, & Claydon, 2004: 19).

İnsan kaynakları yönetimi (İKY), insan kaynaklarını daha verimli ve daha etkin kılmak isteyen özel bir yönetim disiplini. İnsan kaynaklarının amaçları aşağıdaki gibi sıralanabilir (Witzel, 2004: 72; Caldwell, 2001: 42):

- Gelecekteki insan kaynakları ihtiyaçlarını tahmin etmek ve buna göre planlama yapmak
- Mümkün olan en iyi kişileri kuruma dahil etmek,
- Mevcut çalışanların ve yöneticilerin performansını değerlendirmek,
- Çalışanların ve yöneticilerin performanslarını artırmak amacıyla ödül ve ceza uygulamalarında bulunmak,
- Çalışma ortamının etkin çalışmaya elverişli ve güvenli olmasını sağlamak,
- İşyerindeki ilişkilerin uyumlu olmasını sağlamak,
- Organizasyon boyunca güçlü bir müşteri ilkesi felsefesi oluşturmak,

- Çalışanların kendi kişisel gelişimlerini ve öğrenmelerini yönetmelerini sağlamak,
- Daha iyi bir iç iletişim yoluyla çalışan katılımının artırılması,
- Kuruluşa daha fazla çalışan bağlılığı oluşturma,
- İç organizasyon sınırları içerisinde ekip çalışmasını ve iş birliğini teşvik etmek.

İnsan kaynakları yönetimi uygulamasının temelini oluşturan varsayım, insanların işletmede kilit role sahip olduğu ve örgütsel performansının büyük ölçüde onlara bağlı olduğu şeklindedir. Bu nedenle, uygun ve etkili insan kaynakları politikaları geliştirilir ve uygulanırsa insan kaynakları, işletme performansı üzerinde önemli bir etki yapacaktır (Armstrong, 2006: 20).

İnsan kaynakları yönetimi, çalışanların sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmek için kritik öneme sahip olduğunu, insan kaynakları uygulamalarının şirket stratejisine entegre edilmesi gerektiğini ve insan kaynakları uzmanlarının organizasyonel denetçilerin hem verimlilik hem de eşitlik hedeflerini yerine getirmelerine yardımcı olduğunu vurgulamaktadır (Bratton & Gold, 1999: 11).

1.4.Yönetimin Amaçları

Tüm işletmelerin işleri yürüten ve yöneten insanlar aracılığıyla onlara ulaşmak için ellerinden gelenin en iyisini yaptıkları belirli amaç ve hedefleri vardır. İşletmeler, örgütteki bireylerin rollerini, davranışlarını ve faaliyetlerini tanımlamak için belirli kurallar, düzenlemeler ve prosedürler geliştirirler. Böylece organizasyonlar hedeflerden, insanlardan, sistemlerden ve kurallardan oluşur (Kainthola, 2009: 2). Yönetimin temel amacı işletmenin belirlediği hedeflere ve amaçlara ulaşabilmektir. İşletmesel amaçlar üç başlık altında ele alınabilir (Akıncı, 2016: 282):

- **Düzen amacı:** İşletmedeki çalışanların, işletmenin hedefleri doğrultusunda yönetim tarafından istenen sonuçlara ulaşılması için gerek duyulan davranışları göstermeleridir.
- **Kültürel amaçlar:** Her işletmenin kendinde özgü bir işletme kültürü bulunmaktadır. Bu kültür işletme çalışanlarına uygun olmalı ve onları temsil etmelidir.

- ***Ekonomik amaçlar:*** İşletmelerin kurulmalarının temel nedeni finansal kazanç elde etmektir. Diğer bir ifadeyle işletmeler kâr elde etmek amacıyla kurulmaktadır.

Yönetimin amacı, işletmenin hedeflerine ulaşmasını sağlamak için gereken görevleri yerine getirmektir. Ancak yöneticiler de genellikle belirledikleri bu hedefler için hissedarlar tarafından ücretlendirilirler. Bu nedenle ikili bir sorumlulukları vardır. Şirketin sahiplerinin yararlanabileceği ve şirket sahiplerine fayda sağlayacak gerçekçi hedefler koymak ve daha sonra bu hedeflerin planlandığı gibi karşılanmasını sağlamaktır (Witzel, 2004: 6).

1.5.Yönetimin Özellikleri

Kişisel algı ve amaçları farklı olan bireylerin grupları oluşturması ve bunların uyum içerisinde ortak bir amaca yönelmeleri, ancak kendilerini örgütleyen onlara yol gösteren ve çalışmalarını düzenleyen bir unsurun varlığı halinde olanaklıdır. Şüphesiz bu unsur “yönetim” olarak anılır (Büyükmirza, 2014: 17). Yönetimin tanımlarında benzer ve farklı özellikler bulunabilmektedir. Yönetimin özellikleri aşağıda kısaca belirtilmiştir (Eren, 1998: 4; Akıncı, 2016: 283-284):

- Yönetim bir veya birden fazla amaçları gerçekleştirmeye yöneliktir.
- Yönetim belirli bir takım beşerî ve maddi kaynakları serbestçe kullanabilme yetkisini gerekli kılar. Bu kaynaklardan beşerî unsur gerekli koşulu oluşturur.
- Yönetimin olması için bir yönetici, en azından da bir yönetilen insanın olması gerekir, bu niteliği ile yönetim faaliyeti sosyal ve grupsal bir süreç olarak adlandırılabilir.
- Yönetim beşerî ve maddi kaynaklar arasında en iyi uyumu ve iş birliğini gerektirir. Yönetimde işletmesel faaliyetler, çalışanların yeteneklerine uygun bölümlere ayrılmalı ve bu bölümlerde uzmanlaşarak iş verimliliğinin artırılması sağlanmalıdır.
- Yönetim, yönetici olan kişilerin yönetilenlere düşündüklerini ve verdiği kararları uygulatabilecek kişisel bir otorite kurmasını zorunlu kılar.

- Yönetim, yönetici ve yönetilenler arasında ahenk, uyum ve iletişimi gerekli kılar. Amaca birlikte ulaşmanın temel kriteri budur.
- Yönetim, grup ekonomisinden azami yararlanmayı, diğer bir deyimle, herkesin her şeyi yapması yerine her insanın bilgi, yetenek ve tecrübesi doğrultusunda en iyi yapacağı şeyleri yapmasını ve bu iş bölümü çerçevesinde belirli işleri ekonomik biçimde yapacak şekilde uzmanlaşmasını gerekli kılar.
- Yönetim aynı zamanda bu süreçte çok özel ve önemli bir yeri olan zamanın ekonomik ve dikkatli şekilde kullanılmasını gerektirir. Zaman, planlamanın özü olduğu gibi, yönetim faaliyetlerinin etkinliği ve verimliliğinin ölçülmesinde kullanılan temel bir araçtır.
- Yönetimin özünde eldeki kaynakları, imkanları ve zamanı en ekonomik şekilde ve en fazla faydayı sağlayacak biçimde kullanmak yatar. Diğer bir deyişle yönetim, rasyonel bir süreçtir.

1.6. Yönetim Fonksiyonları

Yönetim, birbiriyle bağlantılı bir dizi çalışmayı içeren bir etkinlik (faaliyet) olarak belirtilmektedir. Kapsam ve ayrıntıları değişmekle birlikte, satın almadan satışı, şeflikten genel müdürlüğe varıncaya kadar her konuda ve her yönetim kademesinde söz konusu olan bu çalışmalar gruplandırılarak, genellikle “yönetimin temel fonksiyonları” adı altında incelenmektedir.

1.6.1. Planlama

Planlama, yöneticilerin hedefleri seçtiği, bu hedeflere ulaşmak için eylemleri belirlediği, eylemleri belirli bireylere veya birimlere uygulamak için sorumluluk tahsis ettiği, fiili sonuçları hedeflerle karşılaştırarak eylemlerin başarısını ölçtüğü ve planları buna göre revize ettiği resmi bir süreçtir. Planlama bir kuruluşta birden fazla düzeyde gerçekleşir ve bir yöneticinin işinin yerleşik bir parçasıdır (Hill & McShane, 2008: 4).

Bir yönetici diğer fonksiyonlardan herhangi birine geçmeden önce bir plan yapmalıdır. Plan, gerekli kaynak tahsislerini, programları, görevleri ve diğer eylemleri belirten hedef başarısı içindir. Hedefler önemlidir, çünkü bir organizasyon bir amaç için mevcuttur ve hedefler bu amacı tanımlar ve belirtir. Hedefler gelecekteki sonuçları, planlar ise bugünün yollarını belirtir. Planlama örgütün hedeflerini

belirlemek ve bunları başarmak için araçları tanımlamak demektir. Planlama, yöneticilere sadece tepki vermek yerine çevreye uyum sağlama fırsatını verir. Planlama, gelecekte oluşabilecek riskleri aktif olarak öngörerek ve yöneterek iş dünyasında hayatta kalma olasılığını artırır (Benowitz, 2001: 47).

Planlama, eldeki veriler ve gelecekteki muhtemel gelişmelerin ışığı altında belli bir amaca ulaşmada izlenecek yolu gösteren bir süreç olarak tanımlanmaktadır (Kurgun, 2010: 27). Bu yönetim fonksiyonunda, firmanın amaçlarının belirlenmesi ve bu amaçlara ulaşabilmek için gerekli olan argümanların neler olduğunun, bu amaçlara ne zaman ve ne sürede ulaşacağının belirlenmesinin, bu amaçlara ulaştıracak plan ve araçların neler olduğunun saptanması oldukça önemlidir.

Strateji ve planlama aslında ileriye dönük faaliyetler olduğundan, yöneticilerin kritik sorumluluklarıdır. Mevcut taleplerin baskısı nedeniyle planlama ve strateji bazen göz ardı edilse de, zaman zaman bu planlama faaliyetleri de garanti edilmeyen bir önem duygusu alır ve yöneticileri organizasyonun gerçek hedeflerinden uzaklaştırabilir. Sürecin rasyonel ve proaktif doğası, planlamacıların değişen fenomenlerle uğraştıklarını unutabilmelerine neden olabilmektedir (Greer, 2003: 308).

Planlamanın başarılı olabilmesi için belirli ilkelere uyulması gerekmektedir. Bu ilkeler şu şekilde sıralanabilir (Nergis, 2012: 33):

- Plan, iyi bir şekilde tanımlanmalı ve amaçlara uygun olmalıdır. Plan amaca yönelik olmadıkça tüm faaliyetlerde hedef alınması gereken bir rota olmayacağı için tüm emekler boşa harcanacaktır. Bu nedenle, plan amacı gerçekleştirecek nitelikte olmalıdır.
- Plan, sade ve anlaşılır olmalıdır. Tüm çalışanlar tarafından planın açık ve net bir şekilde anlaşılabilmesi için plan herkesin anlayabileceği derecede basit olmalıdır.
- Plan, esnek olmalıdır. Plan, değişen koşullar karşısında ihtiyaç duyulması halinde değişiklikler yapmaya imkân tanımalıdır.
- Plan, dengeli olmalıdır. İşletme ile ilgili gruplar arasında denge sağlamalıdır.

- Plan, ulaşılabilir olmalıdır. Planlama ile belirlenen hedeflerin ulaşılabilir olması gerekmektedir. Planın gerçekleştirilmesi esnasında ulaşamayacak bir noktaya yönelmek aynı zamanda kaynakların da akılcı kullanılmamasına neden olabilecektir.
- Farklı yöneticiler arasında yapılan planlar, yöneticiler arasında yeterli iletişim ile koordine edilmelidir. Birbirinden farklı bilgi düzeylerine sahip yöneticiler ortak bir plan hazırladıklarında aralarında iletişimin iyi işlemesi ile ortaya çıkabilecek bazı sorunlar başlangıçta önlenabilir. Planlama, bir organizasyonun sosyal, ekonomik ve teknolojik deneyimlerinin bir bütünüdür.

Planlama ve kontrol, birlikte sıkça kullanılan terimlerdir. Geleneksel yönetim döngülerinde kontrol, planlanan faaliyetlerin fiilen uygulanmasını sağlamak için planlamayı tamamlamaktadır. Çeşitli bilim adamları, kontrol ve planlamanın ayrı yönetim fonksiyonları olarak değerlendirilip değerlendirilemeyeceğini veya ayrılmaz bir şekilde birbirlerine bağlı olup olmadıklarını tartışırlar. Bu soruya ilişkin tipik bir algı, planlamanın kontrolsüz bir anlam ifade etmeyeceğidir, diğer yandan kontrolün de herhangi bir planlama yapılmadan mümkün olamayacağıdır (Hutzschenreuter, 2009: 23).

1.6.2. Örgütlenme

Örgütlenme, işletmenin amacına ulaşabilmesi için yapılacak faaliyetleri belirlemek, benzer faaliyetleri gruplamak, faaliyetleri görecekt kişileri saptamak ve bunlar arasında bir düzen sağlamak olarak tanımlanabilmektedir (Erkmen, 2016: 53). Örgütlenme planlamada belirlenmiş olan amaçlara en kısa zamanda ve en az çabayı harcayarak ulaşmak için yapılan bir çalışmadır. Örgütlenme ile belirlenen amaçlara ulaşmada hangi işlerin gerçekleştirileceği ve bu işlerin bu işleri yapacak olan kişilerin nasıl eşgüdümleneceği açıklığa kavuşturulmalıdır (Kurgun, 2010: 32).

İşletmelerde hedeflenen amaçlara ulaşılması aşağıdaki süreçlere bağlı olarak gerçekleşebilmektedir (Akıncı, 2016: 293):

- Görülecek işlerin belirlenmesi ve sınıflandırılması,

- İş analizleri yardımıyla birbirine çeşitli bakımlardan benzeyen işleri bir araya getirerek gruplandırmak,
- İşe alınacak personelin (yöneticiler veya iş görenlerin) yetenek, bilgi ve tecrübelerinin ne olması gerektiğinin belirlenmesi,
- En uygun nitelikteki iş görenlerin görevlere atanması,
- Çeşitli işlerin gerektirdiği yetki ve sorumlulukların açıklanması,
- Yönetim görevini üstlenecek personelin üretim kaynaklarını (araç, gereç, insan vb.) ne oranda kullanabileceğini, işletmeyi hangi konularda, nasıl ve ne ölçüde temsil edeceğini, hangi ölçüde işletme adına anlaşmaya girebileceği konusundaki yetkilerini ve bunun karşılığında sorumlulukların belirlenmesi,
- Haberleşme kanallarının belirlenmesi (kimlerin, kimlerle ve hangi kanallar aracılığıyla iletişim kuracaklarının belirlenmesi),
- Organizasyonda görev alan yöneticilerin hangi iş grupları (bölüm ve kısım) yöneticileri ile ne konularda nasıl ilişki ve iş birliğine gideceklerini açıklama ve aralarında yatay ilişkilerin oluşturulması,
- Yöneticilerin işletmenin ilişki içerisinde olduğu kişi, grup ve kuruluşlarla ne zaman, nasıl, hangi konularda ve hangi yetkiler düzeyinde ilişkiye gireceklerin belirlenmesi,
- İşletme yapısında yer alan bölüm yöneticilerinin, üst yönetici ile hangi zamanlarda ve ne sıklıkla ne tür (yazılı veya sözlü veya her ikisi birden) bir raporlama ilişkisine gireceğini, bunların zorunlu ve isteğe bağlı olanlarının belirlenmesi,
- Bölüm veya kısım yöneticilerinin diğer bölüm veya kısım yöneticileri ile katılacakları toplantıların neler olduğunu, bu toplantılardaki görevlerinin belirlenmesi,
- Bütün bu özellikleri taşıyan mevkiler için ise uygun nitelik ve özellikler taşıyan personelin bilimsel yöntemlerle işe alınması.

Örgütlenme, bir örgüt içinde kimin hangi görevleri yerine getireceğine, nerede kararların alınacağına, kime rapor verileceğine ve örgütün farklı bölümlerinin ortak bir amaç için faaliyetlerini nasıl koordine edeceğine karar verme sürecini ifade eder. Bir

işletmede, örgütlenme tipik olarak, işletmeyi tedarik, Ar-Ge, üretim, pazarlama, satış, müşteri hizmetleri, insan kaynakları, muhasebe ve finans gibi fonksiyonel görevlere dayalı alt birimlere bölmeyi ve her alt birime ne kadar yetki vereceğine karar vermeyi içerir. Örgütlenme, planlama ve stratejilerin bir parçasıdır (Hill & McShane, 2008: 5).

1.6.3. Yönelme

Yönetim işlevlerinin diğer bir ifadeyle yönetim sürecinin aşamalarından biri olan yönelme, örgütsel amaçlara ulaşmak için iş görenlerin faaliyetlere yönelmelerini sağlamak üzere harekete geçmelerini sağlama, onları uyarma veya etkileme çabaları olarak ifade edilmektedir (Kurgun, 2010: 42).

İşletmelerde etkin bir yönelme sistemi kurabilmek için aşağıdaki koşulların sağlanması gerekmektedir (Akıncı, 2016: 295; Tosun, 1990: 249):

- İşletmede takım ruhunun gerçekleştirilmesi,
- İşgörenlerin iyi tanınması
- Görev ve sorumluluk yüklenemeyecek ölçüde yetersiz kalanların işletmeden çıkarılmaları,
- İşgören ve işletme arasındaki ilişkilerin yakından tanınması,
- Yöneticinin karakteri ve davranışlarıyla iyi örnek teşkil etmesi,
- İşgörenlerin sürekli olarak denetim ve kontrol altında bulundurulması,
- Yöneticilerin ayrıntılarla zaman kaybetmemesi,
- Yöneticilerin işgörenlerde birlik, bağlılık ve çalışma ruhunu diri tutması,
- Astlara bilgi ve becerilerine uygun mevkiler vermesi,
- Etkin bir ödüllendirme ve cezalandırma sisteminin uygulanması,
- Astların birtakım hatalarının hoşgörülle karşılanması, tecrübe kazanmalarına yardım edilerek kendilerine yol gösterilmelidir.

Yönelme, önceden belirlenmiş hedefleri gerçekleştirmek için sürekli olarak motive eden, liderlik eden, rehberlik eden ve onlarla iletişim kuran anlamına gelir.

Çalışanlar, işletmenin örgütsel hedeflerine ulaşmalarını sağlamak için gerekli tüm konularda genelgeler, talimatlar, el kitapları, bültenler, ilan panoları, toplantılar, katılımcı mekanizmalar ile bilgilendirilirler (Sundar, 2013: 19).

Ne tür bir organizasyonda çalıştıklarına bakılmaksızın, yöneticiler genellikle bir grup insanın performansından sorumludur. Liderler olarak yöneticiler bu grubu, pazara yeni bir ürünü zamanında getirmek gibi ortak iş hedeflerine ulaşmaları için teşvik etmelidir. Bu hedeflere ulaşmak için yöneticiler sadece insan kaynaklarını kullanmakla kalmaz, aynı zamanda teknoloji gibi çeşitli maddi kaynaklardan da yararlanırlar. Örneğin bir takım düşünün. Bir yönetici, görevi yeni bir ürün geliştirmek olan belli bir bölümden sorumlu olabilir. Yöneticinin, bölümünün ekip üyelerinin çabalarını koordine etmesi ve onlara işlerini iyi yapabilmeleri için ihtiyaç duydukları maddi araçları sağlaması gerekir. Takım başarısız olursa, nihai sorumluluk yöneticinin olacaktır (Benowitz, 2001:4).

1.6.4. Koordinasyon

Koordinasyon, işletmedeki çalışanların çabalarını birleştirmeyi, zaman bakımından ayarlamayı, ortak amaca ulaşmak için faaliyetlerin birbirini takip eden şekilde gelmelerini sağlama olarak ifade edilmektedir. İşletme içerisindeki tüm faaliyetlerin yerinde ve zamanında gerçekleştirilmesinde ya da diğer yönetim faaliyetlerinin yerine getirilmesinde koordinasyon fonksiyonu oldukça önemlidir (Nergiz, 2013(a): 9).

İşletmelerde koordinasyon işlevini yerine getiren kişi ya da kurullar koordinasyon organları olarak adlandırılır. Tek kişi işletmelerinde, diğer bütün işlevler gibi koordinasyon işlevi de işletme sahibi tarafından gerçekleştirilir. Tek kişi işletmeleri dışındaki işletmelerde, koordinasyon ve iş birliği sağlama ihtiyacının sonucu olarak bölümlendirme yapılır. Bölümlendirme sonucu ortaya çıkan bu bölümlerin hem kendi içlerinde hem de aralarında bir uyum sağlanması gerekir. Her bölümün yöneticisi, grubun başarısı ve verimliliğinden sorumlu olmasının sonucu olarak, koordinasyondan da sorumludur (Şimşek & Çelik, 2017: 106-107).

İşletmelerde başarılı bir koordinasyonun gerçekleştirilmesi için aşağıdaki hususların dikkate alınması gerekmektedir (Akıncı, 2016: 297-298).

- Planlamayı içine alan amaçların kesin olarak belirlenmesi,
- Güdülen politikanın açıkça tanımlanması,
- Örgüt şemasının ana hatlarının çizilmesi,
- Yetki devrinin açıkça tanımı,
- Tatmin edici bir iş analizinin varlığı,
- Alt, orta ve üst düzeylerde sürdürülen politikanın bu düzeylerdeki sorumluluk ve görevlerle uyumlaştırılması,
- Belirli aralıklarla herkesin katılımının sağlandığı toplantıların düzenlenmesi ve bu toplantılara kadroda bulunan tüm personelin katılması ve herkesi ilgilendiren kararların konuşma konusu olması,
- Örgütün başlıca birimlerindeki her gelişme, her dönemde bir raporla bildirilmesi,
- Yazılı yönergenin en az düzeyde bulundurulması, yüz yüze ilişkilerin geliştirilmesi,
- Üst düzeyde bulunan yöneticilerin, sürdürülen politika ve uygulanan koordinasyon çalışmaları konusunda daha geniş planlama çalışmalarına girişmeleri gerçekleştirilmelidir.

Bir yönetici kendi bölgesinin ihtiyaçlarını belirledikten sonra, çalışanları işe alarak, seçerek, eğiterek ve geliştirerek personelini güçlendirmeye karar verebilir. Büyük bir kuruluştaki bir yönetici, bu amacı gerçekleştirmek için genellikle şirketin insan kaynakları departmanı ile çalışır (Benowitz, 2001: 5).

1.6.5. Kontrol (Denetim) Kavramı

Organizasyonlardaki her yönetici, kendi yargı alanındaki faaliyetleri kontrol etmek için çeşitli süreçleri yönetme ve koordine etme yollarını bulma ikilemiyle karşı karşıyadır. Yöneticiler sürekli olarak müşteri memnuniyetini artırmanın, tedarikçilerle ilişkileri sürdürmenin, envanter maliyetlerini azaltmanın ve doğru ürünleri geliştirmenin yollarını ararlar. Sonuç olarak, her kuruluşun finansal kaynakları tahsis etmek, insan kaynakları geliştirmek, finansal performansı analiz etmek ve genel karlılığı değerlendirmek için temel sistemlere ihtiyacı vardır. Kontrol, yöneticilerin insanlar, süreçler ve cihazlar için performans standartları oluşturduğu ve ilettiği yönetim işlevidir (Benowitz, 2001: 168). Kontrol sistemleri yöneticilerin çalışanların

yeteneklerini, faaliyetlerini ve performansını örgütsel hedefler ve isteklerle hizalamaya çalıştıkları tüm faaliyetlerin temel bir görünümü olarak kabul edilmiştir (Sitkin, Cardinal, & Bijlsma-Frankema, 2010: 3).

Kontrol, uzun süredir işletmelerin ve yönetim bilimcilerin dikkatini çeken bir kavramdır. Henri Fayol, başarılı bir liderlik için beş yönetim fonksiyonun olduğunu belirtmiştir. Bunlar yukarıda açıklandığı gibi planlama, örgütleme, yöneltme, koordinasyon ve son olarak da kontrol fonksiyonlarıdır. Kontrol yönetsel hedeflerin gerçekleştirilmesinde önemli rol oynamaktadır. Kurumsal yönetim açısından kontrol, hedeflerin gerçekleştirilmesini sağlayan kilit bir unsur olarak görülmektedir. Uzun vadeli kurumsal hedeflere ulaşmak için işletme koordinasyonu ve iletişimi içeren kontrol, tüm işletme birimleri için işletme kılavuzu anlamına gelmektedir (Zhang, 2014: 28).

Kontrol, yönetimin temel fonksiyonlarından biri olarak kabul edilmektedir. Belirlenen hedeflere ulaşma planlarına uygun olarak eylemleri kısıtlama ve düzenleme işlevidir. Eylemlerin kısıtlanması, planla önceden belirlenmiş sınırlar dahilindeki çeşitli faaliyetlerin sınırlandırılması ile ilgilidir. Eylemlerin düzenlenmesi büyük ölçüde önceden belirlenmiş bir zaman dilimindeki performans oranının sürdürülmesi ile ilgilidir. Bu düzenleme etkili koordinasyon için gereklidir (Davis, 1956: 125).

Geçmişteki başarı gelecekteki başarının garantisi değildir. Bu tüm işletmeler için geçerlidir. Başarılı şirketler bile yetersiz kalıyorlar ya da zorluklarla karşı karşıya kalıyorlar ve bu yüzden değişiklik yapmak zorundalar. Kontrol, örgütsel hedeflere ulaşmak için standartlar oluşturma, gerçek performansın standartlarla karşılaştırılması ve gerektiğinde performansın bu standartlara getirilmesi için gerekli önlemlerin alınması için düzenleyici bir süreçtir. Davranış ve iş prosedürleri standartlara uygun olduğunda ve işletme hedeflerine ulaşıldığında kontrol sağlanır. Bununla birlikte, kontrol sadece bir olay sonrası süreç değildir. Önleyici tedbirler de bir kontrol şeklidir (Williams, 2015: 333).

Kontrol, geniş anlamıyla yürütülen çalışmaların ve ulaşılan sonuçların planlara uygunluğunun sağlanması olarak tanımlanabilir (Büyükmirza, 2014: 19). Yöneticiler hazırlamış oldukları planların amaçlara ulaşmadaki başarısını ölçmek için denetim

yaparlar. Bu açıdan denetim fonksiyonu ileriye yönelik olmalı, işletme ihtiyaçlarına cevap vermeli ve düzeltici önlemlerle sonuçlanmalıdır. Kontrol yapısı ayrıca sık sık gözden geçirilmeli ve kendini yenileyici olmalıdır (Erkmen, 2016: 55).

Kontrol, hedeflere karşı performansı izleme, hedeflere ulaşılmadığında müdahale etme ve düzeltici önlem alma sürecidir. Kontrol, planlama, strateji ve organizasyon kadar önemlidir. Bir performansın hedeflere ulaştığını doğrulayan kontrol sistemleri olmadan, bir işletme belirlediği rotadan sapabilir. Kontrol aynı zamanda planlama, strateji ve organizasyonla da bağlantılıdır. Plan hazırlamak, bir organizasyonu kontrol etmenin ilk adımıdır. Kontrol, yöneticilerin bir organizasyonun bir stratejiyi uygulamada ne kadar başarılı olduğunu izlemek için performansları planlarla karşılaştırmasını gerektirir (Hill & McShane, 2008: 6).

Geleneksel yaklaşıma karşı çıkan davranışsal yaklaşım, kontrol fonksiyonunda çalışanları ön planda tutmuştur. Davranışsal yaklaşım, geleneksel yaklaşımda belirtilen yetki-sorumluluk ve ast-üst ilişkisinin çalışanlara değer vermeyen ve onları küçümseyen uygulamalar olduğunu savunur. Davranışsal yaklaşım, kontrol fonksiyonunu çalışanların kendilerinin hazırladığını ve arzulanan bir amaç olması gerektiğini kabul eder. Çalışanların bu amaçlara ulaşması ile geleneksel denetim sistemine olan gereklilik ortadan kalkabilecektir. Davranışsal yaklaşıma göre personelin iyi yönlendirilmesi hata yapmalarını azaltacaktır. Çalışma şartlarının iyileştirilmesi, ve çalışanlara değer verilmesi gibi önlemlerle çalışanların işletme amaçları doğrultusunda çalışmalarını sağlanarak denetim ihtiyacı azaltılabilir. Özellikle kontrolün üst yönetimden gelmesi durumunda personelin ilgisinin ve çalışma şevkinin azalarak, hata yapma olasılığının arttığı ileri sürülmektedir (Nergis, 2012).

Kontrol, yöneticilere düzeltici etkisi nedeniyle zorlukların üstesinden gelmede ve performansa müdahale etmede yardımcı olur. İşletmelerin minimum maliyetle maksimum sonuç elde etmesini sağlayan diğer hizmetleri yerine getirir. Yöneticiler, iyi bir kontrol fonksiyonu olmadan organizasyonun hedeflerini karlı ve başarılı şekilde gerçekleştirmeye çalıştıklarında birçok zorlukla karşılaşabilmektedir (Davis, 1956: 126-127).

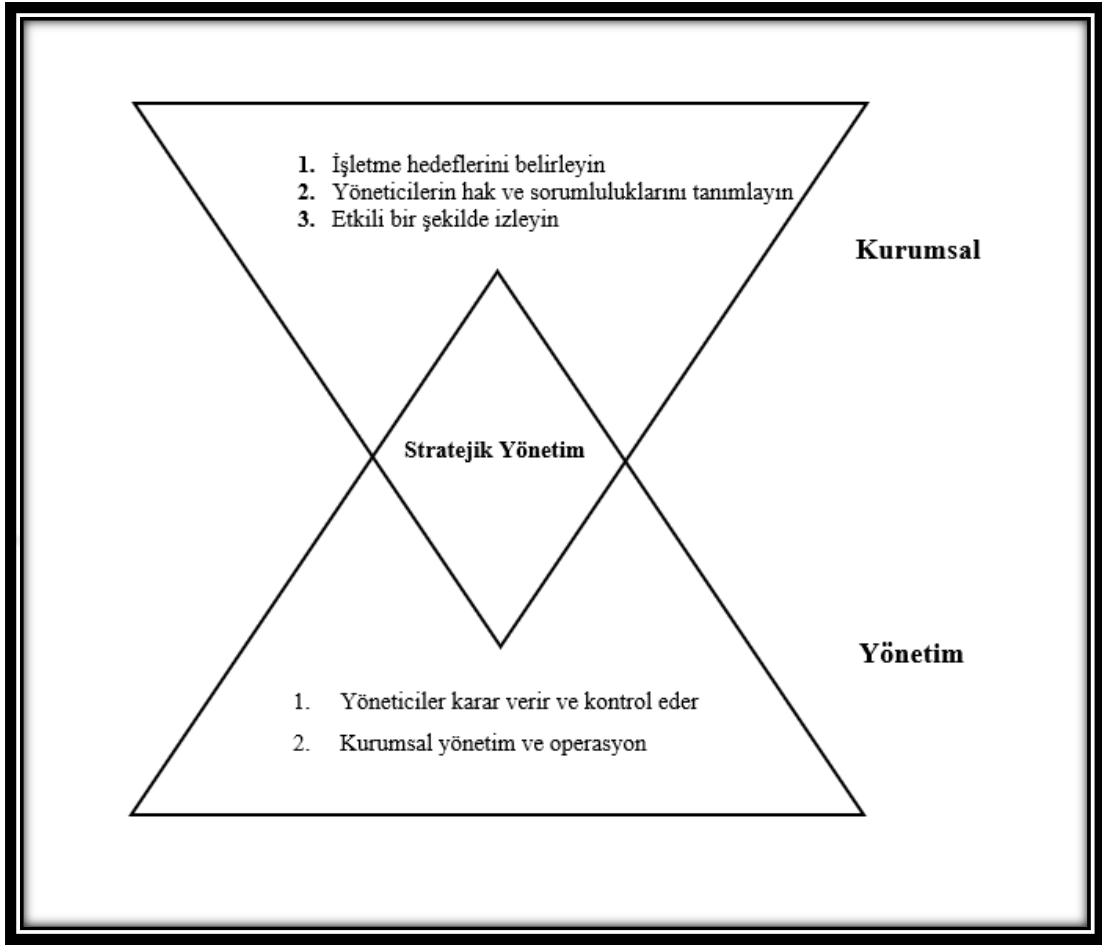
1.6.5.1.Kontrol Türleri

Kontrol, işletmedeki faaliyetlerin ve çalışanların kontrolünü sağlamaktadır. Kontrol faaliyetiyle işletmenin hedeflerine uygun hareket edilmesinin sağlanması amaçlanmaktadır.

1.6.5.1.1. İnsan-Odaklı Kontrol Türleri

Organizasyonlarda insan-odaklı 3 kontrol türü bulunmaktadır. Bunlar; kurumsal yönetim kontrolü, yönetim kontrolü ve görev kontrolüdür.

Kurumsal Yönetim Kontrolü: Kurumsal yönetim kontrolünün birincil rolü; kurumsal hedeflerin belirlenmesi, kurumsal strateji ve taktikler, yönetimin sorumluluğu ve hakları, kurumsal denetim mekanizmasının oluşturulması dahil olmak üzere stratejik yönetim kontrolü oluşturmaktır. Stratejiler, üst düzey yöneticilerin işletmelerin amaçlarını yerine getirmek için kaynaklarını nasıl kullanmaları gerektiğini belirttikleri genel ve büyük planlardır. Organizasyon hedefleri, hem finansal hem de finansal olmayan hedefleri kapsar.



Şekil 1.2. İnsan-odaklı kontrol türleri

Kaynak: Zhang, 2014: 47.

Yönetim Kontrolü: Yönetim kontrolü, işletmenin temel hedeflerini yerine getirecek stratejik bir uygulamadır. Yöneticiler, kuruluşun stratejilerini uygulamak için kuruluşun diğer üyelerini kontrol etmektedir. Yönetim kontrolü kavramı, ikinci bölümde geniş bir şekilde açıklanacaktır.

Görev Kontrolü: Görev kontrolü, belirli görevlerin etkin ve verimli bir şekilde yürütülmesini sağlama işlemidir. Görev kontrolünün uyması gereken standartlar yönetim kontrol sürecinin bir parçasıdır. Bununla birlikte, yönetim kontrolü ile görev kontrolü arasında önemli farklılıklar vardır (Zhang, 2014: 48).

1. Görev kontrol sistemleri genellikle bilimsel olarak görülür, oysa yönetim kontrolü asla bir bilime indirgenemez. Tanım olarak, yönetim

kontrolü, denklemlerle ifade edilemeyen yöneticilerin davranışlarını içerir. Yönetim bilimciler tarafından görev kontrolü için geliştirilen ilkeler yönetim kontrol konularına uygulanırsa ciddi hatalar ortaya çıkabilmektedir.

2. Yönetim kontrolünde yöneticiler diğer yöneticilerle etkileşime girer; görev kontrolünde ise etkileşim yöneticiler ile işletme süreci gibi yönetici olmayanlar arasındadır.
3. Yönetim kontrolünün odağı organizasyon iken, görev kontrolünün odağı ise spesifik görevlerdir.
4. Yönetim kontrolü genel olarak tanımlanmış faaliyetlerle ilgilidir. Yöneticiler, eğer varsa, kuruluşun hedeflerine ulaşması için ne yapılması gerektiğine karar vermeli, görev kontrolü ise faaliyetlerle ilgili karar mekanizmasını çok az kullanarak veya hiç kullanmayarak standartlara uymasını gerektirir.

1.6.5.1.2. Süreç-Odaklı Kontrol Türleri

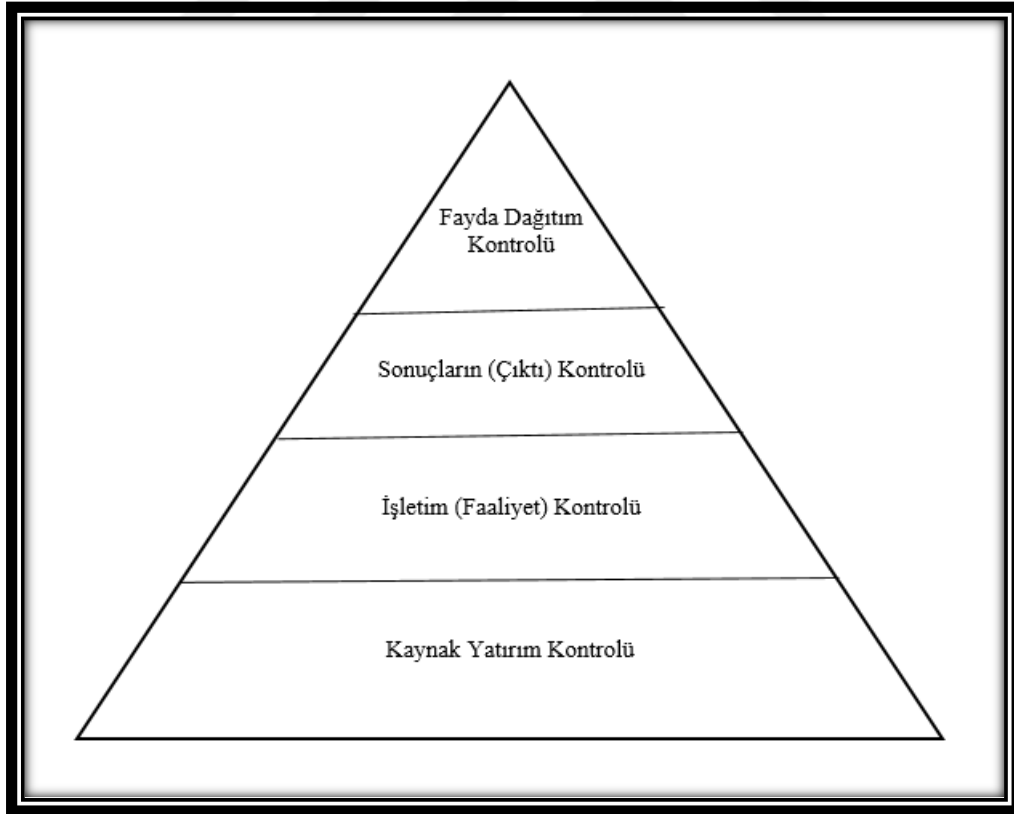
Bir işletme, kaynak yatırımı, işletme yönetimi, sonuçların çıktıları ve faydaların dağıtımı süreçleriyle büyür. Böylece kontrol, bu işlemlerin farklı aşamalarına göre dört tipte sınıflandırılabilir (Zhang, 2014: 49-50):

Kaynak Yatırımı Kontrolü: Bir işletme, hayatta kalabilmek ve gelişebilmek için hem insan kaynaklarına hem de sermaye kaynaklarına ihtiyaç duyar. Kaynak yatırımı kontrolü, insan kaynakları ve sermaye kaynaklarına odaklanır. Finans ve muhasebe açısından, sermaye kaynağı yatırımı, sermaye artırma kontrolü ve sermaye yatırımı kontrolünü içerir. Kaynak yatırımının yönü, miktarı, kalitesi ve yapısı işletmenin faaliyetlerinin etkisini ve etkinliğini belirler.

İşletim (Faaliyet) Yönetimi Kontrolü: İşletim (Faaliyet) yönetimi, tedarik, üretim ve satış kombinasyonundan oluşmaktadır. İşletmede satış fiyatı, satış geliri ve nakit girişinin yanı sıra satın alma maliyetleri, üretim maliyetleri, yönetim giderleri ve faaliyet giderleri gibi maliyetleri de kontrol etmesi gerekmektedir. İşletim (faaliyet) yönetiminin kontrolü, şirketlerin hedeflerine ulaşmasını sağlar ve çıktıların verimliliğini etkiler.

Sonuçların (Çıktı) Kontrolü: Sonuçlar, çıktıların etkinliğini ve verimliliğini kapsar. Verimlilik, varlık devir hızı, öz kaynak kârlılığı, maliyet kâr marjı da dahil olmak üzere çıktının girdiye oranıdır. Verimlilik, çıktı ve gelir, kâr ve sermaye kazancı hedefleriyle belirlenir. Yöneticilere ve çalışanlara fayda dağıtımı, sonuç kontrolünün verimliliğinden etkilenir ve buna göre kararlaştırılır.

Fayda Dağıtım Kontrolü: Kâr dağıtım kontrolü, çıktının paydaşlar arasında geniş anlamda dağıtılmasıdır. Paydaşlar arasında yatırımcılar, yöneticiler, çalışanlar ve devlet bulunmaktadır. Genellikle, paydaşların toplam çıktıya katkılarına dayanmaktadır. Fayda dağıtım kontrolü, fayda dağılımı ile sonuç kontrolü arasındaki ilişkiyi kurar, yani yalnızca paydaşlar toplam çıktıya katkıda bulunduğunda, kâr elde edebilirler. Daha dar anlamda, fayda dağıtım kontrolü, yöneticilerin kar elde etmek için daha fazla katkıda bulunmaya zorlandığı bir mekanizmadır.



Şekil 1.3. Süreç-odaklı kontrol türleri

Kaynak: Zhang, 2014: 51.

Bu dört kontrol türü, bir işlem döngüsü ile birbirine bağlıdır. Kaynak yatırım kontrolü, işletim (faaliyet) yönetiminin temelidir ve çıktı kontrolü, işletim (faaliyet) yönetimi temelinde sağlanacaktır. Ayrıca fayda dağıtım kontrolünün yukarıdaki üçüncü maddeden sonra yapılması gerekmektedir.

1.6.5.2. Kontrol Açısından Muhasebe Bilgilerinin Rolü

Muhasebe bilgileri, organizasyon içinde önemli bir kontrol aracıdır çünkü mevcut nicel ve bütünleştirici verileri sağlamaktadır. Muhasebe bilgileri kurum içinde gerçekleşen faaliyetlerin bütünü ve daha geniş çevre ile olan etkileşimini yansıtmamakla birlikte, bu faaliyetlerin bir boyutu hakkında bilgi sağlamaktadır. Bilgiler ortak mali terimlerle ifade edildiğinden, tüm örgütsel birimler arasında toplanabilir ve art arda daha büyük performans ölçütleri olarak birleştirilebilir. Bu şekilde, muhasebe örgütsel faaliyetleri bütünleştirme yollarını tartışmak için bir araç olarak değerlendirilmektedir (Emmanuel, Otley, & Merchant, 1990: 34).

Muhasebe proaktif veya reaktif olabilen problemlerin çözümü için veri sağlamaktadır. Ayrıca puan kartının tutulması için hesaplar, işletmenin bünyesinde çalışanların bir bütün olarak ne kadar belirlenen performans hedeflerini karşıladığını ölçen bir sürecin sonucudur. Yöneticilerin ve yönlendirdikleri iş birimlerinin performans değerlendirmesi, büyük ölçüde kar, yatırımın getirisi, artık gelir veya katma değer gibi muhasebe temelli önlemlere bağlıdır (Berry, Broadbent, & Otley, 1995: 77).

Muhasebe bilgilerinin finansal kontrolde kullanımı ile örgütsel kontrolde kullanımı arasında ayırım yapmak da gereklidir. Finansal kontrol, işletme yoluyla para akışının düzenlenmesiyle ve özellikle de vadesi geldiğinde borç ödemek için her zaman nakit bulunmasını sağlamakla ilgilidir. Bu durum teşebbüsün, hayatta kalabilmesi için hayati önem taşır, ancak yine de finans, üretim, pazarlama ve endüstriyel ilişkiler gibi işletmenin sadece bir işlevini temsil eder (Emmanuel, Otley, & Merchant, 1990: 35).

Sarbanes-Oxley Yasası'nın zorunlu kıldığı kontroller düşünüldüğünde, bir şirketin tüm sistemlerinde hangi risklere karşı korunmaları gerektiğini dikkatlice belirlemesi ve bu riskleri azaltmak için bir dizi kontrol oluşturmaları gerekli

kılmaktadır. Diğer yandan bir işletme verimliliğini kaybetmek istemiyorsa, çok katmanlı çok sayıda kontrol tarafından yönetilmemelidir. Daha doğru bir yaklaşım hem düzenli kontrol edilen tarihlerde hem de en iyi uygulamaların kurulmasından sonra sürekli olarak ölçülen miktarlarda yalnızca doğru kontrollerin kullanılmasını sağlamak için kontrol gereksinimini sürekli olarak gözden geçirmektir (Bragg, 2009: 7).

Tüm muhasebe bilgilerinin birincil işlevi kontroldür. Dış finansal rezervler, pay sahiplerinin fonlarının uygulanma yöntemlerini izleyebileceği ve en azından yöneticileri atayarak veya görevden alarak kontrol altına almalarını sağlar. İç muhasebe bilgileri, işletme faaliyetlerini izlemek ve koordine etmek için kuruluşun sürekli başarısını sağlama ve çevresine uygun bir duruş sergilemesini sağlama sorumluluğuna sahip olan yöneticilere yardımcı olur. Yönetim muhasebesi bu nedenle temel olarak örgütsel kontrol süreçleriyle ilgilenir (Emmanuel, Otley, & Merchant, 1990: 7).

Geleneksel olarak, yönetim muhasebesi alanı, dikkatini özellikle bütçeleme, varyans analizi ve bunların öncülleri ile bunların sonuçları gibi özel araçların uygulanmasına odaklanmıştır. Yönetim muhasebesi, tarihsel olarak muhasebe sistemlerinden gelen bilgilerin örgütsel karar vermeyi desteklemek için nasıl kullanılabileceği sorusuyla ilgilidir. Saf muhasebe odaklı yönetsel karar alma süreçlerine katılımdaki bu değişim aynı zamanda yönetim kontrolünün gelişimini de teşvik etmiştir. Yönetim muhasebesi alanında, yönetim kontrol sistemi bir dizi “örgütsel faaliyetlerde kalıpları korumak veya değiştirmek için yöneticilerin kullandığı resmi, bilgi tabanlı rutin ve prosedürler” olarak kabul edilmiştir (Huttschenreuter, 2009: 4).

1.6.5.3.Kontrol Kavramının Amaçları

Kontrollerin çeşitli amaçlara hizmet etmesi amaçlanmıştır. Bununla birlikte, temel amaç, istenen sonuçlara uygun eylem ve davranışı sağlamaktır. Kısaca, kontrolün temel amaçları şunlardır (Kainthola, 2009: 57):

- Faaliyetleri planlara göre yönlendirmek.
- Örgütün amaçları, araçları ve çabaları arasında eşgüdüm sağlamak.

- Belirli standartlar temelinde faaliyet sürecini takip etmek
- Sapmaları bulmak ve bu sapmaları gidermeye çalışmak.
- Yapılan işin kalitesi ve maliyeti hakkında bilgi sahibi olmak.
- Eylem ve davranışları düzenlemek.
- Sahtekârlığı önlemek, düzen ve disiplin kurmak.
- İş faaliyetlerinde akışı sağlamak.
- İsrafı durdurmak ve maliyeti en aza indirmek.
- Ademi merkezîyetçiliği ve yetki dağıtımını başarılı kılmak.
- Çalışanları motive etmek.
- Kurumsal kaynakların verimli ve etkin kullanımını sağlamak.

İKİNCİ BÖLÜM

İŞLETMELERDE YÖNETİM KONTROL SİSTEMİ

Sistem, giriş aşaması, işlem aşaması ve çıktı aşamasından oluşan bir dizi aşama veya süreç olarak tanımlanabilmektedir. Kontrol sistemi, sisteme ölçüm, analiz ve raporlama aşamalarını eklemektedir. Muhasebe yöntemleri sıklıkla bir yönetim kontrol sisteminin parçası olarak değerlendirilmektedir. İşletme, finansal faaliyetleri kontrol edebilmek için finansal ve yönetsel olarak iki alana ayrılmaktadır. Finansal muhasebe genellikle satış maliyetlerini bildirme gibi iç konulara odaklanırken, yönetim muhasebesi ürün maliyetlerini belirleme yöntemlerine odaklanmaktadır. Her iki alan da işletme muhasebesi konularını kapsarken, uygulama yöntemleri genellikle farklıdır ve bir yönetim kontrol sistemi tarafından uygulanan farklı sistemler raporların doğru ve tarafsız kalmasını sağlamada yardımcı olabilir (Sinha, 2012: 2).

Yönetim muhasebesi, yönetim muhasebe sistemleri, yönetim kontrol sistemleri ve örgütsel kontrol terimleri literatürde bazen birbirlerinin yerine kullanılmıştır. Oysa ki, yönetim muhasebesi, bütçeleme veya ürün maliyeti gibi uygulamaların bir bütünü ifade ederken, yönetim muhasebesi sistemleri, yönetim muhasebesinin bir amaca ulaşmak için sistematik kullanımını ifade etmektedir. Örgütsel kontrol, işletmede faaliyetlerin kontrolleri, istatistiksel kalite kontrolleri ve tam zamanında yönetim gibi süreçleri ifade etmek için kullanılmaktadır. Yönetim kontrol sistemleri ise, yönetim muhasebe sistemlerini kapsayan, kişisel veya grup kontrolleri gibi diğer kontrolleri de içeren daha geniş bir terimdir (Chenhall, 2003:129).

2.1.Yönetim Kontrol Sistemleri Kavramı

Yönetim Kontrolü, strateji oluşturma ve görev kontrolü arasında bir köprü görevi görür ve diğer iki uygulama arasında iletişim kurar. Buna göre, yönetim kontrolü, “yöneticilerin, işletmenin hedeflerine ulaşmasında kaynakların etkin ve verimli bir şekilde kullanılmasını sağlama süreci” olarak tanımlanmaktadır (Brand, 2013, s. 22).

Sinha (2012)’ ya göre yönetim kontrol sistemleri, yöneticilerin parçaları koordine etmelerine yardımcı olmak ve bir kuruluşun amacını sürekli olarak elde

etmek amacıyla bilgi işlemeyi kolaylaştıran, birbiriyle ilişkili bir iletişim yapıları kümesidir.

Yönetim kontrol sistemleri, örgütsel stratejileri göz önüne alarak insan faktörü, fiziki şartlar, finansal durumlar ve faaliyetler gibi farklı örgütsel kaynakların performansını bir bütün olarak değerlendirmek için bilgi toplayan ve toplanan bu bilgileri kullanan bir sistemdir (Sharma, 2013: s. 7).

Simons (1995) yönetim kontrol sistemlerini, yöneticilerin örgütsel faaliyetlerin yapısını sürdürmek veya gerekli durumlarda değiştirmek için kullandıkları bilgiye dayalı resmi kurallar ve prosedürler sistemi olarak tanımlamıştır.

Yukarıda belirtilen tanımlar, farklı bilim adamlarının zaman içinde farklı anlarda geliştirdikleri farklı görüş ve unsurları kapsar. Bununla birlikte, literatürdeki tanımlardan yola çıkarak belirlenen bazı kilit noktalar şu şekildedir: (a) yönetim kontrolündeki temel konu, bir işletmenin hedeflerine ulaşmasını sağlamaya yardımcı olmaktır. Bu nedenle, yönetim kontrolü temel olarak stratejinin uygulanmasını desteklemekle ilgilidir; (b) yönetim kontrolü konusunun ağırlık merkezi işletmelerin faaliyet alanlarına bağlı olarak zaman içerisinde değişiklik göstermiştir. Aslında, modern (iç ve dış) çevredeki işletmelerin kontrol ihtiyaçları önceki dönemlerde öne çıkanlardan önemli ölçüde farklıdır; (c) farklı tanımlar, yönetim kontrolünün çeşitli araştırma alanlarını kapsayan (örneğin, çalışan davranışı, örgütsel konular, bilgi sorunları, performans ölçümü gibi) çok yönlü bir kavram olarak kabul edilebileceğini göstermektedir; (d) Birbirine benzemeyen fakat bir arada var olan tanım ve kavramlar, yönetim kontrol araştırması alanının hala parçalanmış bir durumla nitelendirilebileceğini ortaya koymaktadır (Zanin, Comuzzi, & Costantini, 2018: 29).

Yönetim kontrol sistemleri, muhasebe modelleri, yazılım ve donanım araçları, örgütsel yapı ve karar destek sistemleri gibi birtakım araçları içermektedir. Bu araçlar, işletmelerin örgütsel davranışı stratejilere ve hedeflere göre ayarlamak, çalışanların davranışlarını etkileyen faktörleri ve kurumsal performansı ölçmek için kullanılmaktadır. Yönetim kontrol sistemleri, genellikle stratejik kontrol, ilişkisel kontrol, örgütsel kontrol, yönetim kontrolü, risk kontrolü, finansal raporlama

üzerindeki iç kontrol sistemi ve uygunluk kontrolünü ayrı ayrı analiz ederek incelemektedir (Corsi, Mancini, & Piscitelli, 2017: 133).

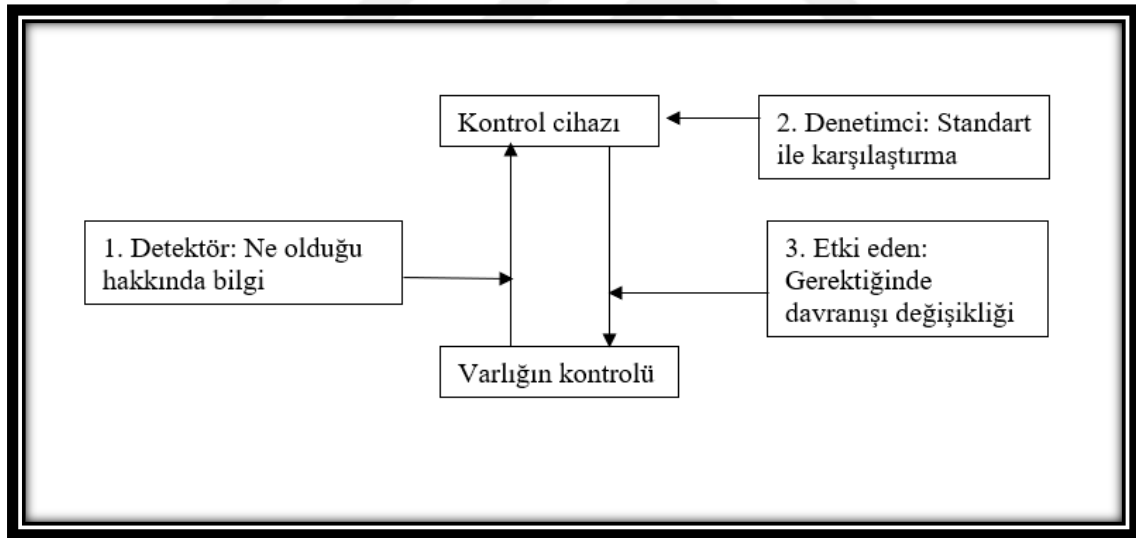
Her kontrol sisteminde en az dört unsur bulunur (Sinha, 2012: 4-5):

1. *Detektör veya sensör*; kontrol edilen durumda gerçekte ne olduğunu ölçen bir cihaz.

2. *Değerlendirici*, yani, olup bitenlerin önemini belirlemeye yönelik bir cihaz, yani bir standart veya beklentiyle karşılaştırma.

3. *Etki eden*, yani değerlendirici ihtiyaç gösterdiğinde, davranışı değiştiren bir cihaz. Bu aygıta genellikle “geribildirim” denir.

4. *İletişim ağı*, yani, detektör ve denetimci arasında ve denetimci ve etki eden arasında bilgi ileten cihazlar.



Şekil 2.1: Kontrol İşleminin Elemanları

Kaynak: Sinha, 2012: 5.

Örnek olarak hız sınırının 70 km olduğu bir yoldaki otomobil sürücüsünün durumu düşünüldüğünde kontrol sistemi aşağıdaki gibi hareket eder.

1. Gözler (sensörler), hız göstergesini gözlemleyerek gerçek hızı ölçer.

2. Beyin (denetimci) gerçek hızı istenen hız ile karşılaştırır ve standarttan herhangi bir sapma olup olmadığını denetler.

3. Ayağı (etki eden) gaz pedalına basmayı veya kaldırmayı kolaylaştırır

4. Bilgiyi gözlerden beyine ve beyinden ayağa aktaran iletişim sisteminden gelen sinirler.

Yönetim kontrol sistemleri karmaşık bir yapıya sahiptir. Soin (1995) yönetim kontrollerinin, işletme içerisinde örgütsel verimliliği teşvik etmek, yönetim politikalarına uyum sağlamak ve iş riskini en aza indirmek için tasarlandığını öne sürmektedir. Yönetim kontrolleri daha ayrıntılı, prosedürel ve muhasebe kontrollerinin çalışabileceği ortamı yaratmasında önemli rol oynamaktadır.

Yönetim kontrol sistemleri aşağıda belirtilen unsurları içermektedir (Soin, 1995: 285):

- Resmi sorumluluk dağılımı ve raporlama hatları,
- Açıkça tanımlanmış ve doğru anlaşılmış işletme prosedürleri,
- Onaylanmış yetki seviyeleri,
- İzin verilen maruz kalma sınırları,
- Bütçe kontrol sistemleri,
- Düzenli yönetim raporlaması,
- İç kontrol ve iç denetim sistemleri.

Başarı ihtimalinin yüksek olması için kuruluşların iyi yönetim kontrolü sağlamaları gerekir. İyi kontrol, yönetimin, hoş olmayacak sürprizlerle karşılaşılmayacağından emin olabileceği anlamına gelir. İyi yönetim kontrolü yine de bazı başarısızlık ihtimallerine izin verir, çünkü çok olağandışı durumlar dışında mükemmel kontrol yoktur. Mükemmel kontrol, tüm fiziksel kontrol sistemlerinin kusursuz olduğu ve kuruluşun her zaman güvendiği tüm bireylerin mümkün olan en iyi şekilde hareket etmesi gerektiği konusunda tam bir güvence gerektirir. Mükemmel kontrol kesinlikle gerçekçi bir beklenti değil çünkü yönetim kontrol sistemlerini, iyi davranışları garanti edecek kadar iyi monte etmek neredeyse imkansızdır (Merchant & Stede, 2007: 11).

2.2. Yönetim Kontrol Sistemlerinin Tarihsel Gelişimi

Geleneksel yönetim kontrolü görüşü, “yöneticilerin kuruluşun hedeflerine ulaşmasında kaynakların elde edilmesini, etkin ve verimli bir şekilde kullanılmasını sağladığı süreci” olarak tanımlayan Anthony (1965) tarafından geliştirilmiştir. Anthony’nin teorik çerçevesinde, yönetim kontrolü stratejik planlama ile görev (operasyonel) kontrolü arasında bir bağlantı olarak görülmektedir. Özellikle stratejik planlama, uzun vadeli hedefler ve bu hedeflere ulaşma planları ile ilgili çevresel konulara odaklanan kararlarla ilgilidir; görev kontrolü ise organizasyon içindeki günlük faaliyetlerle ilgilidir.

Yönetim kontrolü kavramı, iş ortamındaki değişikliklerle birlikte ortaya çıktığından beri gelişmiştir. Başlangıçta, seri üretime odaklanıldığında, ürünler ve üretim kapasitesi gibi iç konular üzerinde durulmuştur. Yönetim kontrol sistemi esas olarak üretim ve iç yönetimi ele alarak maliyet belirleme ve finansal kontrolleri üzerinde durmuştur. 1970’lerde, teknolojik değişiklikler hem üretim süreçlerini hem de firmalar içindeki bilgi işlemeyi etkilemiştir. Yeni pazarların gelişimi, firmaların yapılarındaki değişimler ve yönetim stillerini benimseme konusunda baskılar yaşanmış ve değişikliklere daha esnek ve duyarlı davranılmıştır. Bilgi sistemlerinin tasarımı ve kullanımı etkin yönetim için çok önemli hale gelmiştir (Zanin, Comuzzi, & Costantini, 2018: 23).

Yönetim kontrol sistemleri, ilk ortaya çıktıkları dönemde genel olarak yönetim kontrolünü stratejik kontrollerden ve faaliyet kontrollerinden ayırırken, yönetim düzeyinde stratejinin uygulanmasını desteklemek için tasarlanmış sistemler olarak görülmüştür. Bu çerçevede, yönetim kontrol sistemleri araştırmaları temel olarak, maliyetin ve finansal performansın ölçülmesi için geliştirilen ve işletmenin dışsal konularını göz ardı ederek üretilen muhasebe bilgilerine odaklanmıştır. 1980’lerde küreselleşme ile değişen işletme koşulları, özelleştirme, kalite ve hız talepleri geleneksel yönetim muhasebesinde birçok kısıtlama olduğunu ortaya çıkardığı için, bu kavramın gözden geçirilmesinin gerekli olduğu açıkça ortaya çıkmıştır (Hayes & Abernathy, 1980; Aureli, 2010: 83).

Yönetim kontrolü, stratejik amaçlara ulaşmak için kullanılan kaynakların izlenmesi için organizasyonel faaliyetlerin tüm yönlerinin rutin olarak performansının

resmi olarak raporlanması ile ilgilidir. Burada, yönetim muhasebesi bilgileri, fiili ve planlanan performans arasındaki karşılaştırmaların yanı sıra performans ölçümüne yardımcı olduğu için yönetim kontrolünün temellerini sağlamaktadır (Zanin, Comuzzi, & Costantini, 2018: 25).

Birçok araştırmacının, astların stratejik planlar ve günlük eylemler arasındaki boşluğu azaltmak için stratejik olarak önemli faaliyetlerde bulunmaları gerektiğini gösteren araştırmaları ortaya koymasından sonra, stratejinin hem oluşumunda ve uygulanmasında hem de stratejinin kontrolünde yönetim kontrol sistemi daha önemli hale gelmiştir. Buna ek olarak, farklılaşma ve esnekliğe dayalı katı rekabet, finansal performansa odaklanan (geçmiş faaliyetlerin sonuçlarını temsil eden) ölçümlerin yanında müşteri talebine ilişkin yeni kritik başarı faktörlerini yakalayabilen ve işletmenin gelecekteki rekabet etme ve hayatta kalma kabiliyeti hakkında fikir verebilecek olan müşteri memnuniyeti ölçümlerini de gerekli kılmıştır. Bu nedenle, araştırmacılar yönetim kontrol sistemlerinin çalışma alanlarını genişleten ve yöneticilere işin stratejik önceliklerini doğrudan destekleyebilecek ve şirketin geleceğine daha fazla dikkat çekebilecek entegre bir sistem sağlamak için finansal olmayan göstergeleri de içeren sistemler ortaya koymuşlardır (Aureli, 2010: 85; Kaplan & Norton, 1992: 73).

Tablo 2.1: *Yönetim Kontrol Sistemleri Tarafından Vurgulanan Kontrol Konularının Özeti*

Araştırmacı	Araştırmada vurgulanan konu/konular
Anthony (1965)	Sibernetik kontroller
Lowe (1971)	Sibernetik kontroller, davranışsal soru
Brunetti (1979)	Sibernetik kontroller
Flamholtz (1985)	Davranışsal konular
Simons (1995)	Bilgi ve stratejik konular
Otley (1999)	Bilgi konuları
Chenhall (2003)	Bilgi ve stratejik konular
Merchant & Van der Stede (2007)	Davranışsal konular
Anthony & Govindarajan (2007)	Davranışsal ve stratejik konular
Malmi & Brown (2008)	Davranışsal konular
Bedford & Malmi (2015)	Davranışsal konular

Kaynak: Zanin, Comuzzi, & Costantini, 2018: 30.

Tablo 2.1’de yönetim kontrol sistemleri ile ilgili yapılmış bazı çalışmalarda yıllara göre vurgulanan konuların dağılımları gösterilmiştir. Tablo incelendiğinde

özellikle son yıllarda yönetim kontrol sistemlerinde davranışsal konuların daha fazla yer aldığı görülmektedir.

Yönetim kontrolü ile finansal kontrol arasında bir ayrım yapılabilir. Finansal kontrol işletmelerdeki finans fonksiyonlarının yönetimini içerir ve finansal akışları ve finansal performansın diğer yönlerini izlemek için finansal bilgileri kullanır. Yönetim kontrolü, genel organizasyonel hedeflere ulaşmayı amaçlayan genel bir yönetim faaliyetidir ve daha karmaşık boyutlara bağlı performansı ölçmek ve değerlendirmek için uygun finansal bilgileri kullanır. Bu nedenle, finansal kontrol, genel yönetim kontrol yapısının bir parçası olarak kabul edilebilir (Zanin, Comuzzi, & Costantini, 2018: 30).

Merchant & Van der Stede (2007) yönetim kontrolü ile stratejik kontrol arasındaki farkı vurgulamaktadır. Geniş anlamda, stratejik kontrol, stratejilerin planlandığı gibi uygulanmasını ve stratejilerin sonuçlarının amaçlanan sonuçlar olmasını sağlayan yöneticileri içermektedir (Coad, 1995: 119).

Stratejik kontrol ve yönetim kontrolü farklı araçlar kullanır ve farklı odaklara sahiptir. Yönetim kontrolünün öncelikli olarak bir iç odağı (çalışan davranışı ve operasyonel sonuçları) olmasına rağmen, stratejik kontroller öncelikli olarak dışarıya yöneliktir (endüstri ve rekabetçi sonuçlar). Stratejik kontrollerde, endüstri ve rakipleri, fırsatları ve tehditleri analiz etmek ve geçerliliği izlemek için bilgi toplanmalıdır (Zanin, Comuzzi, & Costantini, 2018: 30).

2.3. Strateji, Stratejik Kontrol ve Yönetim Kontrol Sistemi

Strateji, işletmelerin kaynaklarını hedeflerine ulaşmak için nasıl kullanmaları gerektiğini tanımlar. İşletmelerin pazardaki güçlü ve zayıf yanlarını analiz etmenin sonucu olan iyi tasarlanmış stratejiler, çalışanlarına işletmelerinin hedeflerini başarıyla gerçekleştirmesi konusunda rehberlik eder (Merchant & Stede, 2007: 6).

Mintzberg (1992)'e göre strateji kavramının beş farklı tanımı bulunmaktadır. Bu tanımlar aşağıda kısaca açıklanmıştır (Obinozie, 2016: 78):

- **Bir plan olarak strateji:** Strateji, belirli bir durumla başa çıkmak için bilinçli bir şekilde tasarlanmış bir eylem şekli, bir kılavuz, bir rehber olarak tanımlanır. Bu tanım gereği, stratejiler temel özelliklere sahiptir.

Bu özellikler, uyguladıkları eylemlerin öncesinde yapılmaları, bilinçli ve amaçlı olarak geliştirilmeleridir.

- **Bir hile (manevra) olarak strateji:** Strateji, tıpkı savaşta olduğu gibi, bir rakipten üstün olmak için kullanılabilecek önemli anlamda bir hile olarak tanımlanabilir.
- **Bir model olarak strateji:** Stratejiler genel bir plan veya belirli bir hile (manevra) olarak tasarlanabilirken, aynı zaman da gerçekleştirilebilir. Dolayısıyla, strateji temel olarak bir eylem akışında bir model önerir. Başka bir deyişle, strateji, stratejik eylemlerin amaçlanıp amaçlanmadığına rağmen davranıştaki tutarlılığı kapsar. Bu nedenle, plan ve model olarak stratejinin tanımları birbirinden karşılıklı olarak ayrılabilir, bu da modellerin kimi zaman planların gerçekleşmeyebileceğini ima eder. 1960'lı yıllardan bu yana stratejik konulara ilişkin artan literatürün yanı sıra, durumsallık temelli yönetim kontrol sistemleri araştırması alanında da bilimsel araştırmalarda bütünüleyici bir bileşen olarak bir strateji kavramının sağlıklı bir şekilde kullanılması için stratejileri tanımlayan kapsamlı tipolojiler yaratılmıştır (Jänkälä, 2007: 68).
- **Bir pozisyon olarak strateji:** "Pozisyon" stratejiyi tanımlamanın başka bir yoludur. Yani kendisini pazarda nasıl konumlandırmaya karar verdiğidir. Böylece, strateji, işletme ve çevreniz arasındaki uyumu keşfetmeye yardımcı olur ve sürdürülebilir bir rekabet avantajı geliştirmesini sağlayabilir.
- **Perspektif olarak strateji:** Bir işletmenin stratejisi hakkında yaptığı seçimler, kültürüne büyük ölçüde dayanır. Tıpkı davranış modelleri stratejisi olarak ortaya çıkabileceği gibi, düşünme modelleri de işletmenin bakış açısını ve yapabileceklerini şekillendirecektir. Örneğin, çalışanlardan risk almayı ve yeniliği teşvik eden bir işletmenin stratejisinin arkasındaki en büyük itici gücü yenilikçi ürünler üretmek olabilir. Buna karşılık, verilerin güvenilir bir şekilde işlenmesini vurgulayan bir işletme, dış

kaynak düzenlemeleri kapsamında bu hizmetleri diğer işletmelere sunma stratejisini izleyebilir.

En geniş anlamıyla, kontrol sistemleri iki temel işleve sahip olarak görülebilir; stratejik kontrol ve yönetim kontrolü. Stratejik kontrol, “Stratejimiz geçerli mi?” sorusunu ele alan yöneticileri içerir. Değişen ortam ve durumlarda ise “Stratejimiz hala geçerli mi?”, değilse de “nasıl değiştirilmeli?” sorularına cevap aranmaktadır. Tüm işletmelerin stratejik kontrol sorunlarıyla ilgilenmeleri gerekir. Yönetim kontrolü ise daha genel soruyu ele almaktadır. “Çalışanlarımızın en uygun davranışları sergileme olasılıkları var mı?” Bu soru birkaç parçaya ayrılabilir. İlk olarak, “çalışanlarımız onlardan ne beklediğimizi anlıyor mu?” İkincisi, “sürekli olarak sıkı çalışırlar ve onlardan beklenenleri yapmaya çaba gösterirler mi”; yani, “kuruluşun stratejisini amaçlandığı gibi uygulayacaklar mı?” Üçüncüsü, “iyi bir iş yapabiliyorlar mı?” Son olarak, bu sorulardan herhangi birine cevabınız hayır ise, “yönetim kontrol sorunlarını çözmek için ne yapılabilir?” Örgütsel hedeflerine ulaşmak için çalışanlarına güvenmesi gereken tüm işletmeler, bu temel yönetim kontrol sorunları ile ilgilenmelidir (Merchant & Stede, 2007: 7).

Stratejik kontrol, geçmişte veya gelecekte organizasyonel faaliyetlerde algılanan çevresel yapılara yanıt olarak örgütsel aktörler tarafından alınan kararlar ve eylemlerle ilgilidir (Coad, 1995).

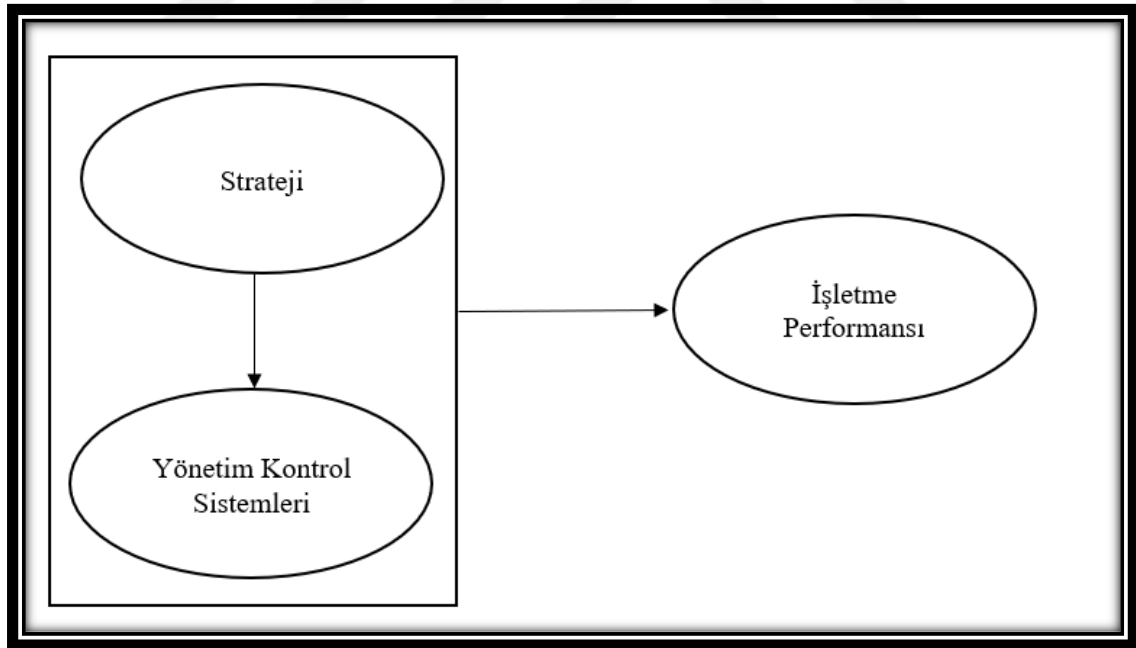
Strateji oluşturma ve yönetim kontrolü arasında önemli farklılıklar bulunmaktadır (Zhang, 2014: 47):

1. Strateji oluşturma, yeni stratejinin seçimidir; yönetim kontrolü ise bu stratejilerin uygulanmasıdır.
2. Sistem tasarımı açısından, strateji oluşturma esasen sistematik değildir, yönetim kontrolü ise sistematiktir.
3. Önerilen bir stratejinin analizi genellikle nispeten az kişiyi içermektedir. Buna karşılık, yönetim kontrolü örgütteki her düzey yöneticileri ve personeli içermektedir.
4. Strateji oluşturma sadece kuruluşun birkaç bölümünü içermektedir. Stratejilerin bazı bölümleri değiştirildiğinde, geri kalanlar

etkilenmez. Buna karşılık, yönetim kontrol süreci koordine etmek için tüm organizasyonu içermelidir.

Yönetim kontrol sistemleri durumsallık araştırması, en önemlileri dış çevre, teknoloji, yapı, boyut, strateji ve ulusal kültür olan çeşitli bağlamsal faktörler üzerinde gerçekleştirilmiştir. Bir strateji, hedeflerden ve bu hedeflere ulaşma yolundan oluşur. Yönetim kontrol sistemleri hedef başarısını sağlamak için kullanılır. Bu nedenle, yönetim kontrol sistemlerinin stratejiye bağlı olduğu göz önünde bulundurulmalıdır (Kol, 2013: 22).

Simons (1991)'a göre üst düzey yöneticilerin kontrol sistemlerine verdikleri önem gelecekteki pazar pozisyonları hakkındaki görüşlerine bağlıdır. Eğer bir yönetici net bir vizyona sahip değilse, yönetim kontrol sistemlerinin interaktif kullanımı olası değildir. Kriz zamanlarında, üst yönetim net bir vizyona sahip olduğunda, etkileşimli olarak yalnızca bir sistem kullanılacaktır. Bu sistemin seçimi, işletmenin stratejik belirsizliklerine dayanacaktır.



Şekil 2.2: Strateji, Yönetim Kontrol Sistemleri ve Performans İlişkisi

Kaynak: Zhang, 2014:157.

Temel varsayım, strateji ile yönetim kontrol sistemi arasında iyi bir uyumun daha iyi performans sağlayacağı yönündedir. Bu yaygın olarak kabul edilen bir varsayımdır ve birçok kez ampirik olarak kanıtlanmıştır. Şekil 2.2, strateji, yönetim kontrol sistemi ve işletme performansı arasındaki bu ilişkiyi göstermektedir. Yönetim kontrol sisteminin tasarım ve kullanımının stratejiye bağlı olduğu, etkin ve verimli bir strateji uygulamasının sağlanabileceği varsayılmaktadır.

2.4. Yönetim Kontrol Sistemleri Paketleri

Yönetim kontrol sistemleri bir bütün olarak kullanıldıklarında işletmeler açısından daha etkin olmaktadır. Literatürde bir bütün olarak en çok rastlanılan yönetim kontrol sistemleri paketleri Malmi ve Brown ile Simons tarafından ortaya konmuş olanlardır.

2.4.1. Malmi ve Brown'ın Yönetim Kontrol Sistemleri Paketi

Malmi ve Brown (2008) yönetim kontrol sistemleri paketini, yaklaşık olarak 40 yıllık araştırmayı kapsayan literatür taramasına dayandırarak ortaya koymuşlardır. Konsept beş tip kontrol sisteminden oluşmaktadır. Bunlar; Planlama, Sibernetik kontrol, ödül, idari ve kültürel kontrollerdir.

Tablo 2.2: Malmi ve Brown'ın Yönetim Kontrol Sistemleri Paketi

Kültürel Kontroller						
Örgütler		Değerler			Semboller	
Planlama		Sibernetik kontrol				Ödül
Uzun vadeli planlama	Eylem planı	Bütçeler	Finansal ölçüm sistemleri	Finansal olmayan ölçüm sistemleri	Karma ölçüm sistemleri	
İdari Kontroller						
Yönetim yapısı		Örgüt yapısı			Politikalar ve prosedürler	

Kaynak: Malmi ve Brown, 2008: 291.

Planlama: Planlama eski bir kontrol şeklidir. İlk olarak, organizasyonun işlevsel alanlarının hedeflerini belirleyerek çaba ve davranışı yönlendirir. İkincisi, hedeflerle ilgili olarak ulaşılması gereken standartları sağlar ve organizasyon üyelerinden beklenen çaba ve davranış seviyesini netleştirir. Ayrıca, planlama bir örgütün işlevsel alanlarına bir dizi hedef koyarak istenen örgütsel sonuçlara uygun olmasını sağlamak adına grupların ve bireylerin faaliyetlerini kontrol ederek koordinasyonu sağlayabilir. Planlama ile ilgili olarak, iki temel yaklaşım vardır. Bunlardan ilki, genellikle 12 ay veya daha kısa bir süre içerisinde yakın gelecek için amaç ve eylemlerin oluşturulduğu “eylem planlamasıdır”. Bunun taktiksel bir odağı vardır. İkinci temel yaklaşım, orta ve uzun vadede amaç ve eylemlerin oluşturulduğu “uzun vadeli planlamadır” (Malmi & Brown, 2008: 291).

Sibernetik Kontroller: Geleneksel anlamda yönetim kontrolü, standartların oluşturulmasını, performans ölçümünü ve gerçek performansın standartlarla karşılaştırılmasını içeren sibernetik kontrollerle ilişkilidir. Kullanımına göre sibernetik sistemler, eğer işletmelerde performanstaki sapmaların hesap verebilirliğini sağlamak için kullanılırsa yönetim kontrol sistemleri içerisinde kabul edilir (Radlach, 2014: 21).

Malmi ve Brown (2008) bütçeler, finansal ölçüm sistemleri, finansal olmayan ölçüm sistemleri ve karma ölçüm sistemleri olmak üzere dört sibernetik kontrol uygulaması belirlemişlerdir. Kontrol mekanizmasının yaygın bir formu belirli finansal ölçümlerden çalışanları sorumlu tutmaktır. Bu finansal ölçümlerin bazıları, bütçede yer alan bilgilerin kullanılmasıyla bütçeleme süreciyle ilgili olabilir. Bütçeler, kabul edilebilir performans standartlarını belirlemek, hedeflere ulaşmayı değerlendirmek, bireysel davranışları etkilemek ve niceliksel ölçümler almak için kullanılırlar (Talja, 2016: 18). Bununla birlikte, bütçe, finansal performans ölçüm sistemi ile aynı şey değildir. Bütçe, geniş ve eksiksiz bir tekniktir, oysa finansal performans ölçümleri hedef belirleme konusunda dar ve basit bir şekilde kullanılabilir. Finansal performans ölçümlerine örnekler arasında yatırım getirisi ve katma değeri bulunmaktadır (Malmi & Brown, 2008: 293).

Finansal olmayan ölçütler, çağdaş organizasyonlarda yönetim kontrol sistemlerinin giderek daha önemli bir parçası haline geliyor ve finansal ölçümlerde algılanan bazı kısıtlamaların üstesinden gelmek ve performansın itici güçlerini

belirlemek için kullanılıyor (Itner & Larcker, 1998: 210). Son olarak, karma performans ölçüm sistemleri hem finansal hem de finansal olmayan ölçümler içerir. Karma performans ölçüm biçimleri amaçlara göre yönetim sistemi gibi yaklaşımlarla bir süredir kullanılmaktadır. Daha yakın zamanlarda hem finansal hem de finansal olmayan performans ölçümlerine sahip olan kurumsal karne (balanced scorecard) oldukça baskın hale gelmiştir (Malmi & Brown, 2008: 293; Radlach, 2014: 22; Talja, 2016: 17).

Ödül ve İkramiye: Ödül ve ikramiye kontrolleri, organizasyon içindeki birey ve grupların performansını motive etmeye ve artırmaya odaklanır. Çalışanların işletmeye ve işlerine olan aidiyet duygularını artırma çabaları, performansı üç şekilde etkileyebilir. Bunlar; bireylerin odaklandığı görevler, bireylerin göreve ne kadar zaman ayırdıklarını gösterme çabaları ve bireylerin göreve ayırdıkları dikkat miktarını gösterme çabalarıdır. Ödül ve ikramiye kontrolleri diğer kontrol yöntemleriyle bağlantılıdır ve bu nedenle kontrolün etkileri, amaçları anlamak için alternatif şemalarda dikkate alınmalıdır (Brand, 2013: 56).

İdari Kontroller: İdari kontrol sistemleri, çalışanların davranışlarını bireylerin ve grupların örgütlenmesi, davranışların izlenmesi ve çalışanların davranışlarından sorumlu olmaları ve görevlerinin veya davranışlarının nasıl gerçekleştirilip nasıl gerçekleştirilmeyeceğini belirleme süreci aracılığıyla yönlendirir. Üç grup idari kontrol bulunmaktadır; “yönetim yapısı”, “örgüt yapısı” ve “politikalar ve prosedürler” (Malmi & Brown, 2008: 293). İç ilişkileri düzenleyerek ve işlevsel uzmanlığı teşvik ederek çalışan davranışlarını kontrol etmek için özel bir organizasyonel tasarım kullanılabilir. Yönetim yapıları, kurumların içindeki resmi otorite ve hesap verebilirlik ile ilgili bilgilerin değiş tokuş edilmesini ve faaliyetlerin farklı örgütsel seviyelerde hizalanmasını sağlamak için kullanılan iletişim ve koordinasyon sistemlerini kapsar. Politikalar ve prosedürler, kurum içindeki süreç ve davranışları kontrol etmeye yönelik resmi ve bürokratik bir yaklaşımdır (Radlach, 2014: 23). Örgüt yapısı, belli davranış ve ilişkileri teşvik ettiği için önemli bir kontrol sistemi olarak görülmektedir (Abernethy & Brownell, 1997: 234).

Kültürel Kontroller: Flamholtz, Das ve Tsui (1985) örgütsel kültürü, çalışanlar tarafından paylaşılma eğilimi olan ve çalışanların düşüncelerini ve eylemlerini

etkileyen değerler, inançlar ve sosyal normlar kümesi olarak tanımlamaktadırlar. Kültür, bir örgüt bağlamında bir kavram olarak değerlendirilebilir ve zaman zaman yöneticilerin kontrolü dışında olabilir fakat yine de kültür, davranışı düzenlemek için kullanıldığında bir kontrol sistemidir. Kültürel kontrolün üç yönü bulunmaktadır; değer temelli kontroller, sembol bazlı kontroller ve grup kontrolleri (Malmi & Brown, 2008: 294).

Değer temelli kontroller, Simons (1995) tarafından ortaya konulan yönetim kontrol sistemleri paketinde, yönetim kontrol sistemleri boyutlarından biridir. Bu kavram ilerleyen sayfalarda geniş bir şekilde açıklanacaktır. Kısaca değerler sistemi, kıdemli yöneticilerin astlarının benimsemesini istedikleri değerler ve inançlar olarak ifade edilmektedir.

Schein (1997) 'e göre sembol tabanlı kontroller, organizasyonların belirli bir kültür türünü geliştirmek için bina veya çalışma alanı tasarımı ve özel kıyafet tasarımı gibi görünür ifadeler yaratmalarıdır. Örneğin, bir kuruluş, davranışı kontrol etmek amacıyla bir iletişim ve işbirliği kültürü oluşturmak için bir açık plan ofisi oluşturabilir. Benzer şekilde, bir organizasyon, bir profesyonellik kültürü oluşturmak için personelden bir üniforma (bir uçuş görevlisi gibi) kullanmalarını isteyebilirler.

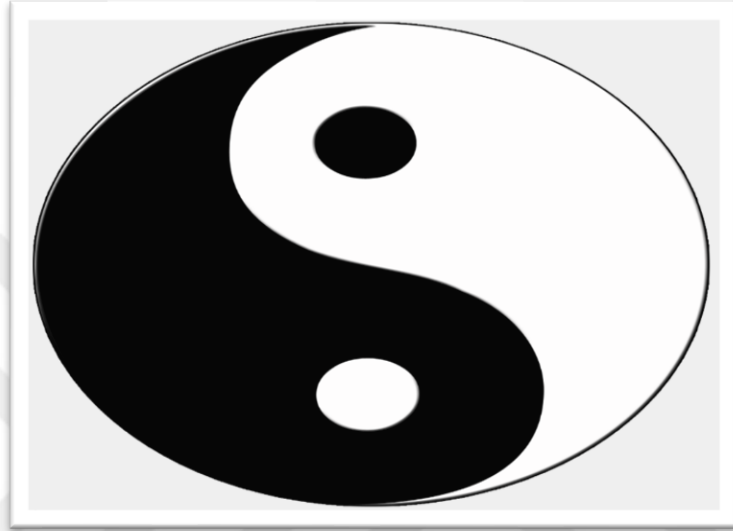
Grup kontrolü, farklı alt kültürleri veya kuruluşlardaki bireysel grupları ifade eder. Bu gruplar, sosyalleşme sürecinde yeni çalışanlara aktararak belirli bir değer ve inanç seti oluştururlar (Brand, 2013: 58).

Otley'in (1999) yönetim kontrol sistemlerinin işleyişini inceleyen yapısı Acil Durum Teorisine ve saha araştırmasındaki kendi uzmanlığına dayanmaktadır. Performans yönetimi sistemlerinin tutarlı bir yapısını desteklemek için beş ana soruyu vurgulamıştır: Bu amaçların değerlendirilmesi ve uygulanmasında yer alan temel organizasyonel amaç ve süreçlerin belirlenmesi; Stratejik planların formülasyonu ve uygulama süreci ile bunların uygulanmasının ölçülmesi ve değerlendirilmesi; performans hedeflerinin tanımı ve tanım seviyeleri; ödül sistemleri; ve performansı izlemek için gerekli olan bilgi akışı türleri.

2.4.2. Simons'ın Kontrol Boyutları

Simons (1995) iş stratejilerinin uygulanması ve kontrolü için bir araç olarak “kontrol boyutlarından” oluşan bir yapıyı önermiştir. Simons’a göre bu yapı, üst düzey yöneticilerle ilgili vaka çalışmaları ve ilgili tartışmalar da dahil olmak üzere 10 yıldan uzun süren çalışmaların sonucunda ortaya çıkan “eylem odaklı kontrol teorisi”dir. Simons’ın “kontrol boyutları” dört temel kavram üzerine oturtulmuştur. Bunlar, temel değerler, kaçınılması gereken riskler, kritik performans değişkenleri ve stratejik belirsizliklerdir. Bu kavramların her biri Simons tarafından tasarlanan 4 “kontrol boyutu” tarafından doğrudan kontrol edilirler. Temel değerler, yeni fırsatları keşfetmenin yaratıcı sürecini yönlendiren ve yaygın olarak paylaşılan inançları teşvik eden değerler sistemi tarafından kontrol edilmektedir. Kaçınılması gereken riskler, işletmenin yeni fırsatlar aradığı alanın sınırlandırılmasını olumsuz ve sınırlayıcı bir rol oynayan davranış ve etik kodu sınırlamaları sistemi tarafından kontrol edilmektedir (Simons, 1995). Kritik performans değişkenleri, temel performans alanlarındaki başarısını izlemek, değerlendirmek ve ödüllendirmek olan belirleyici kontrol sistemi tarafından kontrol edilir (Simons, 1995). Son olarak, stratejik belirsizlikler, rolü örgütsel öğrenmeyi ve yeni fikir ve stratejilerin geliştirilmesini teşvik eden etkileşimli (interaktif) kontrol sistemi tarafından kontrol edilir (Simons, 1995). Simons, başarılı bir strateji uygulamasının, şirketlerin dört boyutu da uygun bir kombinasyon halinde kullanmalarını gerektirdiğini savunmaktadır.

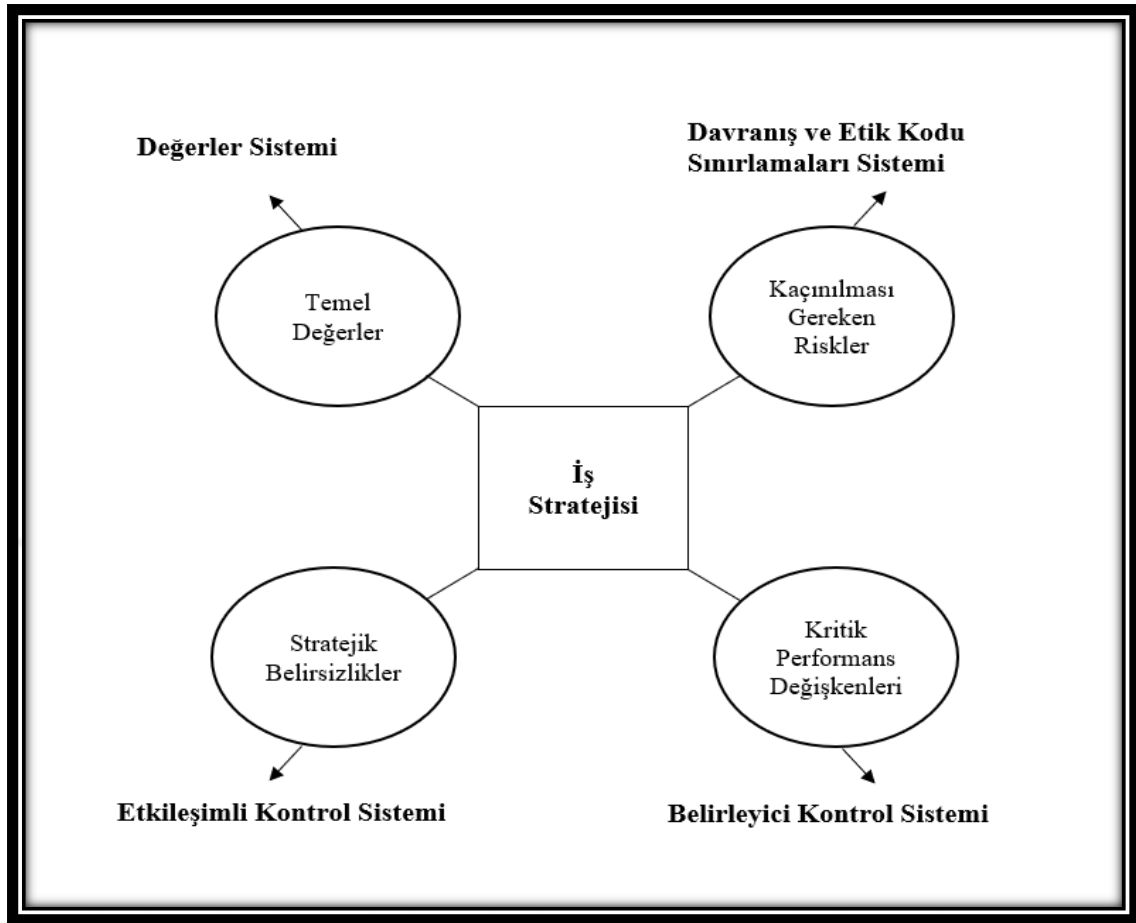
Çin felsefesinde Yin ve Yang, Şekil 2.3'te görüldüğü gibi alçalan ve yükselen iki zıt kutbu temsil etmektedir. Yin alçalandır, negatif tarafı ifade etmektedir ve siyah renk ile ifade edilir. Yang ise yükselendir, pozitif tarafı temsil eder ve beyaz renk ile ifade edilir (Gülez, 2015). Simons (1995) ortaya koyduğu kontrol boyutlarını bir Çin felsefesi olan Yin ve Yang'a benzetmiştir.



Şekil 2.3: Çin Felsefesinde Yin ve Yang

Kaynak: Carty, Yu ve Wang, 2019: 282.

Simons (1995)'a göre kontrol boyutlarından değerler sistemi ve etkileşimli (interaktif) kontrol sistemi pozitif ve ilham verici etkiye sahiptir. Bu yüzden güneşi, sıcaklığı ve ışığı ifade eden Yang'a benzetilmektedir. Diğer taraftan, Davranış ve etik kodu sınırlamaları sistemi ve belirleyici kontrol sistemi kısıtlamalar yaratır ve belirlenmiş talimatlara uymayı sağlar. Bu iki kontrol boyutu da karanlığı ve soğuğu temsil eden Yin'e benzetilmektedir. Üst düzey yöneticiler stratejiyi etkili bir şekilde kontrol etmeyi sağlayan dinamik bir başarı elde etmek için bu karşıt boyutları bir arada kullanırlar.



Şekil 2.4: Yönetim Kontrol Sistemi Alt Boyutları

Kaynak: Simons, 1995: 7.

2.4.2.1. Değerler Sistemi

Değerler sistemi, üst düzey yöneticilerin resmi olarak iletişim kurduğu ve işletme için temel değerler, amaç ve hedefleri sağlamak için sistematik olarak pekiştirdiği açık kurumsal tanım kümesidir. Tanımlar, üst düzey yöneticilerin astlarının benimsemesini istedikleri değerleri ve hedefleri desteklemektedir. Bu temel değerler, işletmenin iş stratejisiyle bağlantılıdır. Değerler sisteminin temel amacı örgütsel arayış ve keşiflere ilham vermek ve rehberlik etmektir. Stratejinin uygulanmasında problemler ortaya çıktığında, değerler sistemi, katılımcıların ele alınacak problem türlerini ve aranacak çözümleri belirlemelerine yardımcı olur. Daha önemlisi, sorunların olmadığı durumlarda değer sistemleri bireyleri değer yaratmanın yeni yollarını aramaya teşvik eder (Simons, 1995: 35-36).

Değerler sistemi, işletmenin birincil amaçlarını, misyonunu ve vizyonunu içeren temel değerlerine odaklanır. Değerler sistemi aracılığıyla üst yönetim, iş stratejisiyle ilgili temel değerleri geniş bir yönlendirme ile örgüte olan bağlılığı artırmak ve bu değerler doğrultusunda yeni fırsatlar ortaya koymayı teşvik etmek amacını gütmektedir. (Zanin, Comuzzi, & Costantini, 2018: 36).

Küresel boyutta son yıllarda modern iş gücü gelişim ve değişim göstermiştir. Yüksek beklentiye sahip daha iyi eğitilmiş kişiler, bireysel mücadeleyi ve hedefli çalışmaya katkıda bulunmayı arzular. Yöneticiler bireysel yetenekleri tutarlı örgütsel çıktılara dönüştürmek istiyorsa, her bireyin işletmenin amacını ve bu amaca katkısını anlamasını sağlamalıdır. Yöneticiler çalışanlara yeni fikirler ve rekabet avantajları sağlamaya çalıştıkça, işletme hedeflerinin önemini arttırdığı görülmektedir. Bir işletmenin fırsat alanı genişledikçe, resmi bir değerler sisteminin oluşturulması ve iletilmesi daha önemli hale gelir. Yöneticiler, farklılığı öne sürerek, grup üyeliğine prestij sağlayarak ve örgün değerleri örgütün temsil ettiği semboller olarak kullanarak işletmenin değerlerini ve yönünü tanımlamaya çalışırlar. Bu eylemlerin bağlılığı arttırması, istikrarın temelini oluşturması ve işletmenin ayırt edici özelliğini güçlendirmesi amaçlanmıştır (Simons, 1995: 37).

2.4.2.2.Davranış ve Etik Kodu Sınırlamaları

İkinci kontrol boyutu olan davranış ve etik kodu sınırlamaları sistemleri, örgütsel katılımcılar için kabul edilebilir faaliyet alanını tanımlamaktadır. Değerler sisteminin aksine, davranış ve etik kodu sınırlamaları sistemi, olumlu idealleri belirtmez. Bunun yerine, tanımlanmış iş risklerine dayalı olarak, fırsat aramak için sınırlar koyarlar. Örgütlerdeki bireyler fırsat arayanlardır; yani, yeni bilgi ve durumlarla sunulduğunda, değer yaratmanın veya engelleri aşmanın yollarını ararlar. Yöneticilerin, örgütsel katılımcıların karşılaştığı tüm sorunları, çözümleri ve fırsatları bilmesi imkansızdır (Simons, 1995: 39-40).

Kontrollü bir sistemin analizinde, önce o sistemin sınırlarını tanımlamak gerekir. Bu sınırlar bazı dış kurumlar tarafından belirlenmemiştir, ancak analist tarafından tanımlamaya açıktır. İkincisi, kimin kontrolü kullandığını düşünmek gerekir. Yine bu bir birey veya kuruluş olabilir; ya da açıkça tanımlanamayan bir kişi

ya da grupla ilgili olmayan bir dizi tasarlanmış kontrol mekanizması aracılığıyla kendi kendini kontrol eden bir kuruluş bile olabilir. Bu nedenle, kontrol edilen sistemin sınırları ve kontrol edilen ve kontrol edilenler arasındaki sınırlar esasen keyfidir, ancak önemsiz değildir (Berry, Broadbent, & Otley, 1995: 4).

İllegal fırsatlar yaratma davranışına sınır koymak için kullanılan önceden tanımlanmış iş risklerini temel alan resmi sistemlerdir. Üst düzey yöneticiler hem stratejik seçimin hem de iş davranışının sınırlarını koyabilirler. Davranış ve etik kodu sınırlamaları sistemi yöneticilerin serbestlik derecesini kısıtlayabilir ve sonuç olarak yaratıcılığı daha odaklı hale getirebilir. Davranış ve etik kodu sınırlamaları sistemi, yaptırımlar gibi olumsuz terimlerle belirtilir. Bununla birlikte, ticari deneyimlerden kaynaklanan yüksek maliyetleri azaltmak için bir araç olarak hizmet ederler. Fakat, uygun şekilde ayarlanmadığı takdirde, sınırlamalar değişen ürün, pazar, teknolojik ve çevresel koşullara uyumu engelleyebilir (Sharma, 2013: 25).

Davranış ve etik kodu sınırlamaları sistemi, işletme çalışanları için etik olmayan davranışların en aza indirilebilmesi için sınırlamalar (çerçeveler, koşullar ve davranış kuralları) sağlar. Ek olarak, davranış ve etik kodu sınırlamaları sistemi riskleri azaltmak için tasarlanmıştır. Bu sistemler, işletmedeki çalışanların aşmaması gereken sınırları göstermektedir (Poeran, 2011: 15).

Üst düzey yöneticiler, çevresel belirsizliğin yüksek veya iç güvenin düşük olduğu durumlarda iş davranışı sınırları oluşturabilirler. Beklenmeyen durumlar ortaya çıktığında, yeni, denenmemiş örgütsel tepkiler denenebilir. Olağandışı durumlarla karşı karşıya kalan katılımcılar, üst düzey yöneticileri kandırabileceklerini düşündükleri bazı davranışlarda bulunabilirler. Merchant (1990) tarafından kâr amacı güden işletmeler üzerine yapılan bir çalışmada, yüksek çevresel belirsizlik koşulları altında orta düzeydeki yöneticilerin kâr rakamlarını manipüle edebileceğini keşfetti. Sonuç olarak, yüksek çevresel belirsizlik koşullarında, üst düzey yöneticiler kabul edilemez davranışlarla ilgili net kurallar koyabilirler (Simons, 1995: 43; Perrow, 1986: 21).

Simons (1994) davranış ve etik kodu sınırlamaları sisteminin stratejik yenilemeyi kolaylaştırmakta, yöneticilere eski rutinleri öğrenmelerini ve yeni referans

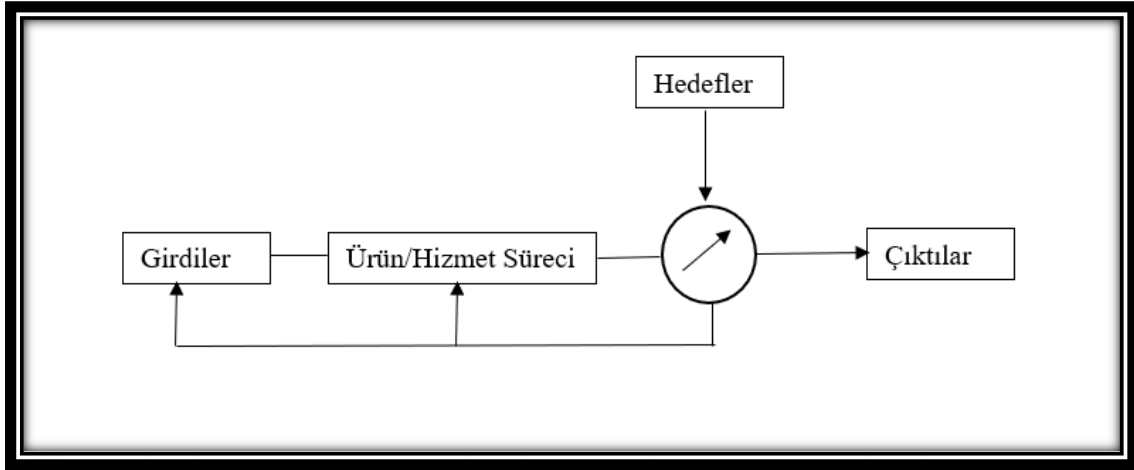
çerçevelerinin benimsenmesine yol açmasını teşvik etmekte rol oynadığını ortaya koymaktadır. Bu, davranış ve etik kodu sınırlamaları sisteminin keşfedici faaliyetlerde de rol oynadığını göstermektedir. Bununla birlikte, zamanla davranış ve etik kodu sınırlamaları sistemi, sadece işletme tarafından onaylanan alanlara alternatiflerin denenmesini ve alternatiflerinin test edilmesini kısıtlama eğilimindedir (Bedford, 2015: 16).

Bu, normal faaliyetlerin verimliliğini arttırırken, keşfedilmemiş ve denenemez ortamın bir kısmıyla sonuçlandığından keşif ve yenilik için sorunludur (Rodan, 2005: 410). Davranış ve etik kodu sınırlamaları sistemi alt faaliyetlere odaklanma sağlasa da arama kapsamına katı sınırlar koymak, keşif inovasyonuna getirileri en üst düzeye çıkarmak için gerekli potansiyel deneyim ve bilgiyi azaltır (Bedford, 2015: 16)

2.4.2.3. Belirleyici Kontrol Sistemi

Belirleyici kontrol sistemleri, yöneticilerin örgütsel sonuçları izlemek ve belirlenen hedeflerden sapmaları tespit etmek için kullandıkları formel bilgi sistemleridir. Belirleyici kontrol sistemlerinin örnekleri, iş planları ve bütçelerdir. Bu sistemler, iş sonuçlarını izlemek ve değerlendirmek için yöneticinin araçları olarak işlev görürler. İş süreçlerinin ve sonuçlarının değerlendirilmesinin, kaynakların tahsis edilmesini geliştirdiği ve yönetimsel motivasyonu teşvik ettiği iddia edilmektedir. Belirleyici kontrol sistemleri tarafından üretilen verilerin kesin olması beklenir. Bu sistemler ayrıca işletmeler tarafından benimsenen iş stratejilerinin çıktı değişkenlerini veya performans seviyelerini ölçmek için kullanılır. Belirleyici kontrol sistemleri, etkinlik ve verimlilik gibi performans değişkenlerine dayanırlar. Ancak, bu performans değişkenleri, işletmeler iş stratejilerini değiştirdiğinde değişebilir (Sharma, 2013: 25).

Belirleyici kontrol sistemleri, kritik performans değişkenlerini iletmek içindir. Tanım gereği kritik performans değişkenleri, işin amaçlanan stratejisinin başarılı olması için faydalı bir şekilde gerçekleştirilmesi veya uygulanması gereken faktörlerdir. Bu nedenle yöneticiler, hedefler koymaya, performans ölçütlerini uyumlulaştırmaya, teşvikler tasarlamaya, sapma raporlarını gözden geçirmeye ve önemli sapmaları izlemeye odaklanmalıdır (Savolainen, 2013: 15).



Şekil 2.5: Belirleyici Kontrol Sistemlerinin Genel Özellikleri

Kaynak: Simons, 1995: 60.

Üç özellik belirleyici kontrol sistemlerini ayırt eder: (1) bir işlemin çıktılarını ölçme kabiliyeti, (2) gerçek sonuçların karşılaştırılabileceği önceden belirlenmiş standartların varlığı ve (3) standartlardan sapmaları düzeltme kabiliyeti. Şekil 2.5'te, tüm belirleyici kontrol sistemlerinin genel özellikleri gösterilmektedir (Simons, 1995:60 ; Elezi, 2015: 46). Temel amacı örgütsel teşebbüsleri izlemek ve belirlenmiş standartlardan sapmaları düzeltmektir.

Temel mantık, bir bireyin, bir makinenin, bir departmanın veya üretim hattının kontrolü için aynıdır. Emegi, bilgiyi, materyali, enerjiyi ve böylece elde edilen kazancı, onları değerlerin çıktısına dönüştüren bir üretim ya da hizmet sürecinin içine sokar. Çıktıların miktarı ve kalitesi periyodik olarak ölçülür ve önceden belirlenmiş standartlarla karşılaştırılır. Varyans bilgisinin geribildirimi, girdilerin ayarlanmasına ya da sürecin ince ayarlarının yapılmasına izin verir, böylece gelecekteki çıktılar önceden belirlenmiş standartlara daha yakın bir şekilde oluşur (Simons, 1995: 60).

Tablo 2.3: Belirleyici Kontrol Sistemleri

Belirleyici Kontrol Sistemleri
Hedef ve amaç sistemleri
İş planları
Kar planları ve bütçeler
Merkezi gider bütçeleri
Proje izleme sistemleri

Marka geliri / pazar payı izleme sistemleri
İnsan kaynakları planları
Standart maliyet muhasebesi sistemleri
Hedeflere göre yönetim sistemleri

Kaynak: Simons, 1995: 61.

Değerler sistemi ile davranış ve etik kodu sınırlamaları sistemi, örgütsel yaşam için çok önemlidir. Fırsatlar genişledikçe ve performans için baskılar arttıkça, net bir değerler sistemi ve uygulanabilir davranış ve etik kodu sınırlamaları sistemi giderek daha önemli hale geliyor. Momentum ve bağlılık sağlamanın yanı sıra, güçlü bir değerler sistemi ve şeffaf bir davranış ve etik kodu sınırlamaları sistemi, yöneticilerin, çalışanlarının iş bütünlüğünü tehlikeye sokabilecek faaliyetlere katılmadıklarını ve rekabet güçlerini geliştirmeyen projeler ya da eylemler yoluyla kurumsal kaynakları dağıtmadıklarını garanti eder. Bu güvence, yöneticilerin firmalarını pazarın rekabetçi zorluklarını karşılayacak şekilde konumlandırmaya odaklamalarını sağlar (Simons, 1995: 58).

İşletmeler, konumlarını kötüye kullandıkları tespit edilen çalışanlara karşı özellikle affedilmeyen bir tutum sergileme eğilimindedir. Hataların en küçüğü derhal işten çıkarılma için yeterli neden olabilmektedir. Bu sert politika ile işletme, sınırları güçlendirmeyi, onlar için ciddi olduğunu işaret etmeyi ve kalan personele bu kurallara bağlılığını taahhüt ettiğini hatırlatır. Ancak ek olarak, çalışanlar prim ücretini, yani işletmeye olan katkılarını harekete geçirmek veya artırmak için gerekli olan ücreti sık sık alırlar; bu prim, çalışanların sınırlara saygı duyma paylarını arttırmaya hizmet etmektedir. Birçok pazarda itibar, müşterileri çekmek için esastır ve bu mesleki gereklilikleri yerine getirmemek, tedarikçiyi ciddi itibar kaybı ve belki de mesleğin yasaklanması riskine maruz bırakabilecektir. Tedarikçi, bazı durumlarda, standart altı performansın tespit edilemeyeceğini düşünse bile, bundan asla emin olamaz. Ve saptamanın potansiyel sonuçları muazzam olduğundan, en iyi politika, yanlış uygulamalardan uzak durmaktır (Spekle, 2001: 436).

Tablo 2.4. İşlem Maliyeti Yönetim Kontrol Teorisi

	Uygunluk kontrolü	Sonuç odaklı kontrol	Eylem odaklı kontrol	Keşif kontrolü	Davranış ve etik kodu sınırlamaları kontrolü

Yapı	Göreceli özerklik; performans tatmin edici olduğu sürece daha üst düzey yönetim katılımı sınırlıdır.	Net bir şekilde tanımlanmış merkezi olmayan sorumluluk ve hesap verebilirlik alanlarıyla	İyi tanımlanmış görevler; katı hiyerarşi, isteğe bağlı davranışlar için sınırlı alan	Nispeten düz hiyerarşi; akışkan ve geçirgen matris benzeri proje yapılar; belirsiz sorumluluklar	Tanımlanmış sınırlar içindeki göreceli özerklik.
Standardizasyon	Pazarla ilgili sonuç gereksinimleri; dış performans kriterleri	Yönetimin önceden tanımlanmış olduğu performans hedefleri	Davranışın standardizasyonu; detaylı kurallar, normlar ve talimatlar.	Eski standartlar ve hedefler yok; “en iyisini yap”; gelişen standartlar.	Yasaklı davranış kuralları; davranış ve etik kodu sınırlamaları sistemleri; Kaçınılması gereken davranışlara vurgu
İzleme ve performans değerlendirme	“Pazar” a göre performans değerlendirmesi	Hedef başarısına odaklanmış izleme; hedeflere göre performans değerlendirmesi.	Norm ve standartlara uyumu sağlamak için izleme ve denetim	Gelişmekte olan standartlara göre; uzun vadeli örgütsel performansa özneler olarak verilen katkılar.	Uyum odaklı müdahalelerin gözlenmesi; dış denetimler

Ödül ve özendirici yapı	Performansa bağlı bonuslar	Performansa bağlı bonuslar	Performans ve ödüller arasında doğrudan bir bağlantı yoktur.	Uzun vadeli geçmiş performansa bağlı kariyer olanakları;	Kurallara uymama davranışını cezalandırma tehdidinde vurgu yapılması;
-------------------------	----------------------------	----------------------------	--	--	---

Kaynak: Kruis, 2008: 55.

Genel olarak, yönetim kontrol sistemleri sorunları kontrol etmek için çözümler sunar. Ancak, tüm kontrol sistemleri her koşulda etkili değildir. İşlem Maliyeti Yönetim Kontrol Teorisi, beş faktörden oluşan bir çerçeveyi ifade eder: uygunluk kontrolü, sonuç odaklı makine kontrolü, hareket odaklı makine kontrolü, keşif kontrolü ve davranış ve etik kodu sınırlamaları kontrolü. Faktörler, set olarak etkili kontrol çözümleri sağlayan farklı kontrol araçlarının bir kombinasyonundan oluşurlar ve etkinliklerini, belirli kontrol problemleriyle tutarlı bir şekilde başa çıkma yeteneklerinden alırlar. Faktörler, mutlaka eşit derecede etkili değildir, ancak her faktör, belirli faaliyetlerin kontrolü için nispeten en etkili olanıdır. Teori, kontrolün dört boyutunu kapsayan tüm faktörlerin zengin açıklamalarını verir. Tablo 2.4 teorinin temel özelliklerine genel bir bakış sunmaktadır (Kruis, 2008: 21).

Yönetici çok fazla özerkliğe sahiptir ve ne yapılması gerektiğini belirten her türlü kural ve düzenlemeye tabi değildir. Performans değerlendirmesi, pazara göre yapılır. Dolayısıyla, piyasa ölçütleri performans hedefleri olarak hareket eder. Tatminkâr performans durumunda yönetici bonus alır. İkinci ve üçüncü faktörler, makine kontrolünün iki çeşididir: aksiyon odaklı makine kontrolü ve sonuç odaklı makine kontrolü. Davranışın standartlaştırılması ve ayrıntılı çalışma talimatları, eyleme yönelik varyantı özetler. Yönetici çok az özerkliğe sahiptir ve kurallara ve standartlara uyup uymadığı izlenecek ve performans değerlendirmesi için temel teşkil edecektir. Performans ve ödüller arasında doğrudan bir bağlantı yoktur. Bunun aksine, sonuç odaklı türün makine kontrolüdür. Bu faktörde, yönetici de açıkça tanımlanmış sorumluluklara sahiptir, ancak odak, kurallara ve düzenlemelere uymak yerine performans hedeflerine ulaşmaktır. Bununla birlikte, makine kontrolünün bir parçası

olarak performans hedefleri, dahili olarak belirlenen idari hedeflerdir. Bu sonuç odaklı değişkende yönetici, hedeflerine ulaştığında bonus kazanacaktır (Spekle, 2001).

Dördüncü faktör keşif kontrolüdür. Bu faktörün temel bir özelliği eski çalışma talimatı ve kurallarının eksikliğidir. Denetim otoritesi genel hedefleri tanımlar ve yöneticiye kendilerine göre hareket etme konusunda önemli bir yer sağlamaktadır. Dahası, önceden belirlenmiş performans hedefleri yoktur ve ortaya çıkan hedefler üstlenilir. Bir faaliyetin yürütülmesi sırasında neyin başarılabileceği hakkındaki bilgiler değerlendirme amacıyla kullanılabilir hale gelmektedir. Denetim otoritesi, performansı değerlendirmek için öznel kararlar kullanır ve uzun vadede performansa bakmaktadır. Yönetici, işi için ödül olarak kısa vadeli ikramiye yerine iyi kariyer fırsatlarını beklemektedir (Kruis, 2008: 22).

Davranış ve etik kodu sınırlamaları kontrolü, beşinci faktör, yöneticiye yalnızca yasaklayıcı kurallar veya davranış ve etik kodu sınırlamaları sistemi tarafından getirilen sınırlamalar vardır. Onun dışında yöneticiler çok yüksek bir özerkliğe sahiptir. İş koordine etmek için performans hedefleri veya işle ilgili talimatlar yoktur. Denetim otoritesi uzak durur ve izlenen tek şey yasaklayıcı kurallara uymaktır. Uygunsuzluğun yöneticinin kariyeri için ciddi sonuçları vardır (Spekle, 2001).

2.4.2.4.Etkileşimli (İnteraktif) Kontrol Sistemi

Kritik performans değişkenleri gibi, mevcut iş stratejisine ve üst düzey yöneticilerinin stratejik vizyonuna dayanarak her işletme için stratejik belirsizlikler benzersiz bir şekilde belirlenir. Planlama belgelerinde ve hedeflerinde kaydedilen ürün / pazar stratejisi genellikle bir ile üç yıl arasındadır, ancak işletmenin beş ile on yıllık bir süre zarfında nasıl geliştiği vizyonu, iş stratejisinin ayrılmaz bir parçasıdır.

Tablo 2.5: Kritik Performans Değişkenleri ve Stratejik Belirsizlikler Arasındaki Farklar

	Kritik performans değişkenleri	Stratejik belirsizlikler
Tekrarlanan soru	Amaçlanan stratejimize ulaşmak için ne yapmalıyız?	Hangi varsayımlar veya şoklar vizyonumuzun başarısını azaltabilir?

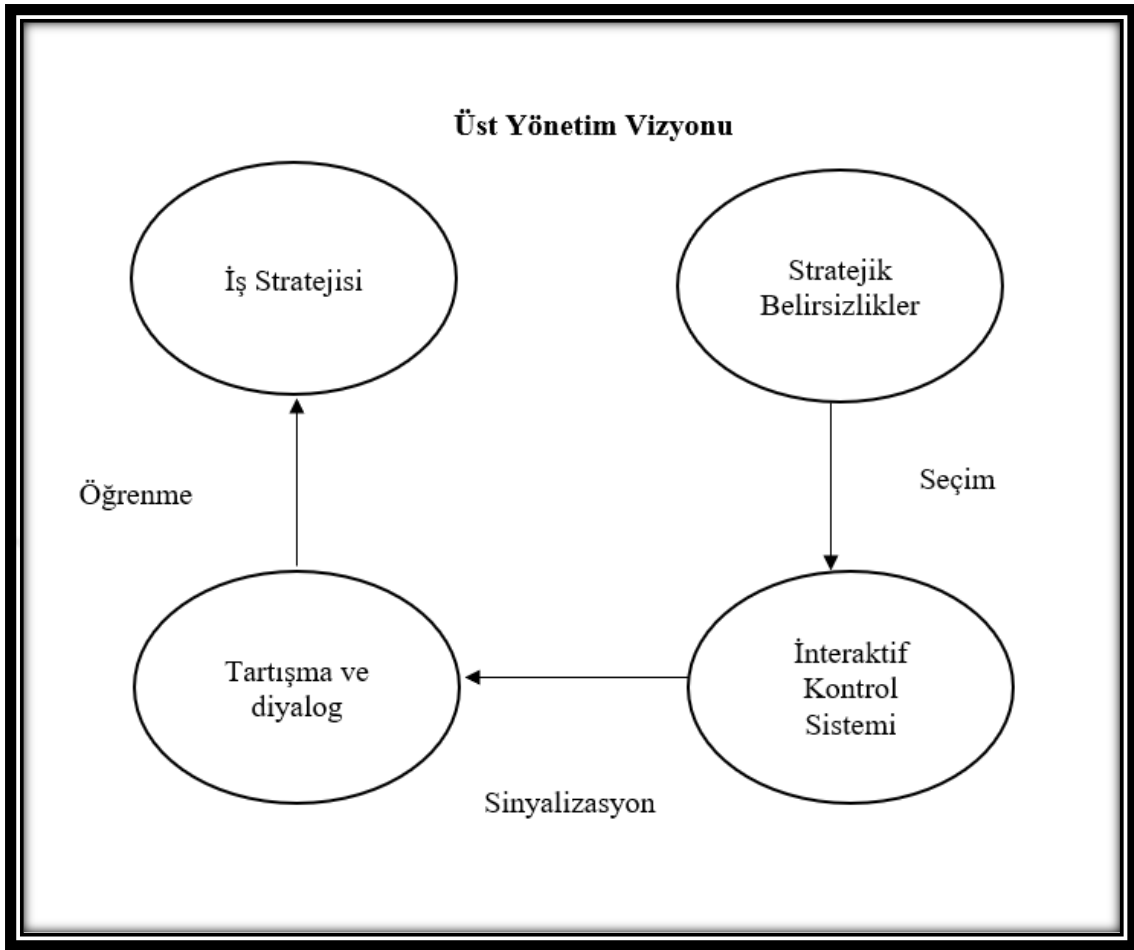
Odaklanılan	Amaçlanan stratejinin uygulanması	Ortaya çıkan stratejinin düzenlenmesi
..... Tarafından Yönlendirilir	Personel analizi	Üst yönetim algısı
Aranılan	Doğru cevap	Doğru soru

Kaynak: Simons, 1995: 95.

İnteraktif kontrol sistemleri, yöneticilerin kendilerini astların karar faaliyetlerine düzenli ve kişisel olarak dahil etmek için kullandıkları resmi bilgi sistemleridir. Algıladıkları benzersiz stratejik belirsizliklere dayanarak, yöneticiler aramayı etkinleştirmek için bu sistemleri kullanırlar. Bazı yöneticiler bu sistemleri "kişisel kısa yol tuşları" olarak adlandırmaktadır. İnteraktif kontrol sistemleri, organizasyon boyunca dikkat ve kuvvet diyaloguna odaklanır. Tartışma için çerçeveler veya gündemler sağlarlar ve rutin kanalların dışında bilgi toplamayı motive ederler.

Etkileşimli (interaktif) kontrol sistemlerinin dört tanımlayıcı özelliği vardır:

- Sistem tarafından üretilen bilgiler, en üst düzey yönetim tarafından ele alınan önemli ve tekrar eden bir gündemdir.
- İnteraktif kontrol sistemi, organizasyonun her seviyesindeki işletme yöneticilerinin sık ve düzenli dikkat göstermesini gerektirir.
- Sistem tarafından üretilen veriler, üstlerin, astların ve benzer düzeyde görev yapan çalışanların yüz yüze toplantılarında yorumlanır ve tartışılır.
- Sistem, önemli verilerin, varsayımların ve eylem planlarının sürekli olarak sorgulanması ve tartışılması için bir katalizör görevi görür.



Şekil 2.6: Etkileşimli (İnteraktif) Kontrol Sistemlerinin Üst Düzey Yönetim Vizyonunu

Kaynak: Simons, 1995: 102.

Şekil 2.6 etkileşimli (interaktif) kontrol sistemlerinin üst düzey yönetim vizyonunu yeni stratejilere nasıl dönüştürdüğünü göstermektedir. Şeklin sol üst dairesinde, üzerinde anlaşmaya varılan rekabetçi plan olan iş stratejisi bulunmaktadır. Mevcut iş planını yönlendirmek, üst yönetimin o işletmenin geleceği için stratejik vizyonudur. Rekabetçi piyasaların belirsizlikleri ve dinamikleri nedeniyle çoğu yönetici, bugünün rekabetçi konumundan geleceğin istenen rekabetçi konumuna geçmek için gerekli olan ayrıntılı değişiklikleri tam olarak anlamadıklarını kabul edebilmektedirler. Bir kontrol sistemini etkileşimli olarak kullanmayı seçerek, üst düzey yöneticiler arama tercihlerini işaret eder, önemli kararları onaylar ve işletme genelinde gözetimi sürdürür ve etkinleştirir. Tüm alt yöneticiler, konumlarının

gerektirdiği ölçüde interaktif diyaloga katılacaklardır. Bu nedenle, alt örgütler doğrudan sisteme dahil olmayacak kadar küçük olana kadar, sistem organizasyonda üç veya dört seviye aşağıya inerek etkileşimi sürdürebilir.

İnteraktif kontrol sistemleri sorumlu yöneticilere hem negatif hem de pozitif bilgi sağlayabilir. Temel çevresel kaymalar, tehditlere (örneğin, müşteri tercihlerinde değişiklik veya pazar payı kaybı) veya fırsatlara (örneğin, belirli devlet düzenlemelerinin kaldırılması nedeniyle yeni pazar fırsatları) neden olabilir (Nazir, 2015: 21).

Etkileşimli (interaktif) olarak kullanılan bir kontrol sistemi, işletme kontrolünün dışında meydana gelen ve stratejik belirsizlikler olarak da bilinen bu kaymaların belirlenmesi için bir fırsat sağlar (Simons, 1995: 96). Yazar, bunun, stratejideki değişikliklerle hızlı bir adaptasyon imkânı sunabileceğini de eklemektedir. Anthony ve Govindarajan (2007), bu ifadeyle hemfikirdir ve hızlı çevresel değişime tabi olan endüstrilerde, yönetim kontrol bilgilerinin, özellikle finansal değilse, yeni stratejilerin geliştirilmesine yardımcı olabileceğini eklemektedir.

2.5. Hizmet Sektöründe Yönetim Kontrol Sistemi

Küresel anlamda hizmetlerin tanımlanması konusunda genel bir fikir birliğine varılamamıştır. Bunun en önemli sebebi “hizmet” olarak belirtilen faaliyetlerin oldukça heterojen bir yapıya sahip olmasıdır. Hizmet sektörü, çok çeşitli iş alanlarını kapsayan, geniş bir yelpazeyi içinde barındıran bir kavramı içermektedir. Hizmet sektörü, tüm işletme sektörlerinin yarısında fazlasını kapsayan bir ana sektördür. Yönetim kontrol sistemleri bankalar, havayolu işletmeleri, hastaneler, konaklama işletmeleri gibi hizmet sektöründe faaliyet gösteren işletmelerde ve kuruluşlarda etkin bir şekilde kullanılmaktadır.

Smith (1987) bankalarda etkin bir kontrol ve yönetim için gerekli bilgi ve gereksinimleri aşağıdaki şekilde belirtmiştir:

- Doğru, tutarlı ve uygun olduğunda muhasebe kayıtlarıyla bağdaşabilir;
- amaçları için zamanında ve yeterince sık;
- alıcının karar alma şartlarına uygun;

- esnek ve değişen ihtiyaçlara kolayca uyarlanabilir;
- tüm grup faaliyetlerini ve risklerini içeren;
- geçmişle ilgili olarak ileriye dönük;
- temel rakiplerle karşılaştırma yapabilir.

1990'ların bankacılık ortamı, yeni kontrol sistemlerinin ortaya çıkmasında katalizör görevi görmüştür. Bu kontrol sistemleri, çevresel değişikliklerin ve bankaların 1980'lerde yaptığı hataların doğrudan sonucudur. Finansal hizmetler sektöründe, yönetim kontrolü çok çeşitli şekillerde gerçekleştirilmektedir ve yönetim kontrol sürecinin örgütsel, operasyonel veya stratejik kontrol sürecinden ayrılamayacağı ve bu nedenle karmaşık ve oldukça etkileşimli olduğu açıktır. Kontrol sistemleri ile strateji, kültür, örgütsel değişim ve ortaya çıkan sosyal standartlar arasındaki ilişkilerin, yönetim kontrolünün doğasını değerlendirirken özellikle önemli olduğu vurgulanmaktadır. Bankacılıkta kontrol sistemleri kuruluşların hedeflerinin oluşumunu etkileyen dinamik bir süreçtir (Soin, 1995: 297-298).

Sağlık sektöründe yönetim kontrol süreci üretim organizasyonlarına benzer. Ürünlerdeki değişim ve yeni ekipmanın miktar ve maliyetindeki artış nedeniyle hastanelerde stratejik planlama süreci oldukça önemlidir. Yıllık bütçe hazırlama süreci gelenekseldir. İşletme faaliyetlerinin kontrolü için büyük miktarlarda bilgi hızlı bir şekilde kullanılmalıdır. Sağlık sektörünün karakteristik özellikleri şu şekildedir (Sinha, 2012: 244):

- *Farklı sosyal problemler:* Mevcut sağlık hizmeti sunum sistemi kullanılamaz. Diğer yandan, yeni ekipman ve yeni ilacın geliştirilmesiyle tedavi başına maliyet artmaktadır. Öte yandan, hasta kişi sayısı artmaktadır.
- *Üçüncü şahıs mükellefleri:* Sağlık hizmetinin belli bir bölümü devlet ve sigorta şirketleri tarafından sağlanmaktadır ve bireysel hastalar tarafından denge sağlanmaktadır. Sağlık sektörüne giren girişimcilerin maliyetlerindeki artış nedeniyle, karmaşık maliyet muhasebesi sistemlerinin kurulmasına ihtiyaç duyulduğu, genellikle sistemler bir dış yazılım kuruluşundan satın alındığı ve daha sonra ihtiyaçlarına göre

uyarlandıkları anlaşılmaktadır. Bu sistemler bireysel hastalar hakkında bilgi sağlar ve standart maliyetlerle karşılaştırıldığında gerçek maliyetleri rapor eder; Maliyetler bölümler içindeki hekimler de katılarak sınıflandırılır. Bu bilgiler, hastanelerde geleneksel olarak toplanan bilgilere ek olarak, girdilere (laboratuvar testi başına maliyet) ve çıktılarına (hasta bakımı) odaklanır.

- *Profesyoneller:* Profesyonellerin yönetim kontrolü etkilerine bakıldığında asıl sadakati organizasyonlardan ziyade mesleğedir. Tarihsel olarak, doktorlar maliyet kontrolüne çok az önem vermeye meyillidir.
- *Kalite Kontrolünün Önemi:* Sağlık sektörü insan yaşamı ile ilgilenmektedir, bu yüzden sağladığı hizmetin kalitesi büyük önem taşımaktadır.

King ve Peter Clarkson (2015) Avustralya’da 120 sağlık kuruluşu üzerinde yönetim kontrol sistemi ve sahiplik arasındaki etkileşimin örgütsel performans üzerindeki etkilerini araştırmak amacıyla çalışma yapmışlardır. Verilerin elde edilmesi amacıyla anket tekniğini kullanmışlardır. Araştırmada güçlü bir sahiplik ile desteklenen yönetim kontrol sisteminin örgütsel performans üzerindeki etkisini ampirik olarak kanıtlamışlardır.

Havayolu endüstrisi, doğası gereği yüksek derecede döngüseldir, çünkü ürüne olan talep dünya ekonomik trendlerinden büyük ölçüde etkilenir ve bunun sonucunda havayollarının karlılığı son derece değişkendir. Endüstri, hükümetler ve Avrupa Topluluğu gibi uluslararası kuruluşlar tarafından rekabete aykırı olarak algılanan pek çok uygulamanın kaldırılmasını amaçlayan bir kuralsızlaştırma süreci yoluyla önemli bir yapısal değişim geçirmiştir. Bu faktörlerin birleşimi, 1990'larda geleneksel olarak korunan pazarlar “açık gökyüzü” politikalarına maruz kaldığından, küresel ölçekte havayolları arasındaki rekabette benzeri görülmemiş bir artışa yol açmıştır. Bu nedenle operasyonda verimlilik ve kaynak tahsis kararlarında etkinlik ihtiyacı, son yıllarda havayolu yöneticileri için büyük endişe haline gelmiştir. Yararlı ve ilgili finansal bilgiler sağlayarak bu hedeflere hizmet etmesi amaçlanan yönetim muhasebesi

uygulamaları ve performans ölçümleri, herhangi bir havayolunun genel yönetim kontrol sürecinde rol almasında hayati bir rol oynamaktadır (Wilkinson, 1995: 238).

Konaklama endüstrisi çoğu ülke ekonomisinde önemli bir faktör haline geldiğinden, bu endüstri ve özellikle yönetim kontrol sistemleri ile ilişkisi hakkında daha fazla araştırma yapılması gerektiği belirtilmiştir (Fauzi, Hussain, & Mahoney, 2009: 2).

Harris ve Brown (1998) konaklama endüstrisi hakkında daha ampirik ve bağlamsal araştırmalara ihtiyaç duyulduğunu belirtmiştir. Haktanir ve Harris (2005) konaklama işletmeleri muhasebesindeki ayrıntılı çalışmaların, özellikle yönetim kontrol sistemleri alanında sınırlı olduğunu belirtmiştir. Konaklama endüstrisinde rekabet arttıkça ve daha etkin operasyonlar ve iş karar verme aktiviteleri daha kritik hale geldikçe, konaklama işletmeleri yöneticilerinin izleyebilecekleri ve yöneticilerin davranışlarını etkilemek için kullanılabilecek daha iyi bir sistem tasarımlarına yardımcı olmak ve organizasyon stratejileri ile organizasyon hedeflerine ulaşmak için ek araştırmalara ihtiyaç vardır.

2.6.Yönetim Kontrol İhtiyacının Davranışsal Nedenleri

Yönetim kontrol sistemlerinde davranışsal odak göz önüne alındığında işletmelerin neden yönetim kontrolüne ihtiyacı olduğu sorusu akla gelmektedir. İşletmelerin yönetim kontrol ihtiyaçlarının nedenleri üç ana başlık altında sınıflandırılabilir. Bunlar; çalışanların doğru yönlendirilmesindeki eksiklik, motivasyonel sorunlar ve çalışanlara yönelik kısıtlamalar.

2.6.1. Çalışanların Doğru Yönlendirilmesindeki Eksiklik

Bazı çalışanlar, yalnızca işletmenin onlardan ne istediklerini tam olarak bilmediklerinden düşük performans gösterebilmektedir. Çalışanlar doğru bir şekilde yönlendirilmedikleri takdirde, işletmenin hedefleri doğrultusunda istenen davranışların ortaya çıkma olasılığı oldukça düşüktür. Bu nedenle, yönetim kontrolünün bir işlevi, çalışanları örgütsel hedeflerin yerine getirilmesinde katkılarını en üst düzeye çıkarabilecekleri konusunda bilgilendirmektir (Merchant & Stede, 2007: 8).

2.6.2. Motivasyonel Sorunlar

İşletmede kendilerinden ne beklendiğini bilen çalışanlar, uygun şekilde davranmakla ilgilenmezler çünkü bireysel motivasyonları, onları işletmenin hedeflerini gerçekleştirmeye motive etmek için yeterli değildir (Emmanuel, Otley, & Merchant, 1990: 110). Yönetim davranışları yönetmekle ilgilidir. Yönetim uygulamaları ve sistemleri, etkinliği artırmak için davranışın bir kısmını değiştirmek için tasarlanmıştır. Yöneticiler davranışı değiştirmek için, insanların nasıl davrandığını belirleyen süreci motive etmeyi anlamalıdır. Motivasyonu anlamadan işletmeyi yönetmeye çalışmak hedeflere ulaşma konusunda yetersiz kalacaktır (Pritchard & Ashwood, 2008: 4).

Motivasyon, bir kişinin hareket etmesine neden olan, korku gibi olumsuz olanlar da dahil olmak üzere, para, terfi ya da tanıma gibi daha olumlu nedenlerle birlikte tüm nedenleri kapsar. Motivasyon konusundaki elli-elli kuralına göre başkasını motive etmek mümkündür fakat sınırlıdır. Yani, teşvikler ve ödüller sunarak veya tehditler ortaya koyarak çalışanlar ikna edilebilir. Bu gerçek ve potansiyel gücün bir etkisi olabilir çünkü bir kişinin motivasyonunun %50'sinin çevreden kaynaklandığı bilinmektedir. Özellikle yöneticinin liderlik özelliği bulunuyorsa o zaman çalışanların ortamında kilit rol oynayabilir. Fakat yine de gücün sınırlı olduğu unutulmamalıdır. Atasözünde belirtildiği gibi “Bir atı su içmeye götürebilirsiniz ama onun içmesini sağlayamazsınız” (Adair, 2006: 89-90). Bir aktivite yaparken yetersiz derecede motive olmuş kişiler, işlerini neden yaptıklarına dair bir gerekçe ararlar. Bir süre sonra işlerinin tadını çıkarmaya başlayıp içsel olarak motive olmaları mümkündür. Bu nedenle bu sürecin yöneticiler tarafından etkin bir şekilde yönetilmesi, yönlendirilmesi ve çalışanların içsel olarak motive olma süreçlerinin kısaltılması gerekmektedir (Frey, 1997: 91).

2.6.3. Çalışanlara Yönelik Kısıtlamalar

Yönetim kontrol sistemlerinin çözmesi gereken son davranış problemi, onlardan ne beklendiğini bilen ve iyi performans göstermeye motive olmuş çalışanların belirli kişisel kısıtlamalar nedeniyle iyi bir iş yapamadıkları durumlarda ortaya çıkar. Bu sınırlamaların çoğu kişiye özeldir (Merchant & Stede, 2007: 10).

Eldeki görevler için gerekli istihbarat, eğitim, deneyim, dayanıklılık veya bilgi eksikliğinden kaynaklanabilir. Çalışanların yetkinlik düzeylerinin üzerinde bir terfi almaları yani hak etmedikleri şekilde üst görevlere getirilmeleri yaygın olarak görülen bir örnektir. Diğer bir yaygın kişisel sınırlama durumu bilgi ve tecrübe eksikliğidir. Çalışanlara yönelik sınırlamalar bir sorundur, çünkü çalışanların doğru kararları alma olasılığını azaltır, hatta hangi kararların alınması gerektiği ile ilgili problemleri doğurabilmektedir (Schneider, 2003).

2.7. Yönetim Kontrol Sistemi ve İşletme Performansı

Stratejik yönetim de dahil olmak üzere yönetimin birçok kademesinde yaygın olarak tartışılan bir konu olan performans hem teorik çalışmalarda akademisyenlerin hem de uygulamada sektör ve işletme yöneticilerinin ilgi alanındadır (Karagöz, 2016: 58).

Hangi sektörde faaliyet gösterirse gösterecek her işletme belirlediği amaçlara ulaşabilmek için çaba sarf etmektedir. Bu amaçlara yaklaşıp yaklaşamadığının veya ulaşıp ulaşılamadığının belirlenmesi açısından performans ölçümü oldukça önemlidir. Yapıcı ve değer yaratıcı nitelik gösteren performans ölçümü, hatalı uygulamaların fark edilmesini ve bu tür uygulamalardan vazgeçilmesini sağlamaktadır. Ayrıca performans ölçümü, işletme kaynaklarının daha etkin ve verimli kullanılmasını ve geliştirilmesini teşvik etmektedir (Yayla, 2019: 60; Karaman, 2009: 415-416).

Performans işletmeler açısından oldukça önemli bir kavramdır. İşletmelerde yönetim kontrol işlevinin etkin ve verimli bir şekilde gerçekleştirilmesi için performans ölçümlerine ihtiyaç duyulmaktadır. Kontrol işlevi ile işletmelerin belirlemiş olduğu hedeflerle gerçekleşen durumun karşılaştırılması ve buna yönelik önlemlerin veya kararların alınması sağlanır. Eğer işletmenin performansı ölçülemezse işletmenin kontrolünden de söz edilemez (Yayla, 2019: 59).

Literatürde işletme performansının subjektif ve objektif temelli değerlendirilmesinin göreceli olarak ortaya çıkmasıyla ilgili bazı tartışmalar olmuştur. Chenhall (2003), subjektif değerlendirmeler ve objektif performans ölçütleri arasında birtakım anlamlı korelasyonlar bulunduğunu bildirirken, Venkatraman ve Ramanujam

(1987), sübjektif ve objektif performans göstergelerinin esasen geçerli olma bakımından birbirine üstün olmadığını belirtmiştir (Bedford, 2015: 21).

Bu çalışmada işletme performansı öznel bir araç ile ölçülmüştür. Yansıtıcı bir ölçüm modeline dayanan yedi madde değerlendirilmektedir. Bunlar; satışlardaki artış düzeyi, karlılık düzeyi, yatırımın geri dönüşü, temel hizmetlerin pazar payı, müşteri memnuniyeti, çalışan memnuniyeti ve genel performans (Cao, Gedajlovic & Zhang, 2009; Gupta ve Govindarajan, 1986; Widener, 2007). Yöneticilerden işletme performansına yönelik maddelerin son 12 aylık döneme göre değerlendirilmesi istenmiştir.



ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

OTEL İŞLETMELERİNDE YÖNETİM KONTROL SİSTEMİNİN İŞLETME PERFORMANSINA ETKİSİ: TÜRKİYE'DE FAALİYET GÖSTEREN 5 YILDIZLI OTEL İŞLETMELERİNDE BİR UYGULAMA

3.1. Araştırma Yöntemi

Araştırma yöntemi, araştırmanın amacını ve problemini tanımlama, problemi çözecek modeli kurma, modelle ilgili olarak gerekli hipotezleri belirleme ve formüle etme gibi birbiri ile ilişkili süreçleri ifade eder (İslamoğlu & Alınçık, 2013: 32). Bu başlık altında araştırmanın amacı, önemi, kapsamı, evren ve örnekleme, araştırmada kullanılan analizlere ilişkin kavramsal bilgiler, araştırma modeli ve hipotezleri yer almaktadır.

3.1.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Yönetim kontrol sistemlerinin amacı, yönetimin karar alma, planlama ve değerlendirme süreçlerinde kullanılmak üzere faydalı bilgiler sağlamaktır (Merchant & Otley, 2007: 785). Yönetim kontrol sistemleri, işletmelerin hedeflerine ulaşmada işletmenin misyon ve değerlerinin çalışanlara aktarımı, çalışanların motivasyonunun artırılması, performans ölçüm sistemlerinin kullanılması ve yönetimin ölçüm sistemlerinden elde edilen verilere uygun planlamaların yapılması ve önlemlerin alınması konularında işletmelere faydalar sağlayabilmektedir.

Araştırmada Simons (1995, 2000)'ın yönetim kontrol sistemleri boyutları teorisi kullanılmıştır. Teoriye göre yönetim kontrol sistemleri 4 boyuttan oluşmakta olup, bunlar; değerler sistemi, davranış ve etik kodu sınırlamaları sistemi, belirleyici kontrol sistemi ve etkileşimli (interaktif) kontrol sistemidir.

Araştırmanın birincil amacı, yönetim kontrol sisteminin işletme performansı üzerine etkisinin araştırılmasıdır. Jamil ve Mohamed (2013) tarafından Malezya'daki küçük ve orta ölçekli otel işletmeleri üzerine yapılan çalışma sonucunda etkileşimli (interaktif) kontrol sistemlerinin performans üzerinde güçlü bir etkiye sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Junqueira vd. (2016) orta ve büyük ölçekli işletmeler üzerine

yaptıkları çalışmada stratejik faktörlerin ve yönetim kontrol sistemlerinin işletme performansını pozitif yönde anlamlı bir şekilde etkilediği sonucunu ortaya koymuşlardır. Bedford (2015) tarafından 400 firma üzerinde yapılan araştırma sonucunda etkileşimli (interaktif) kontrol sistemlerinin performans üzerinde etkisi olduğu sonucu ortaya çıkmıştır. Diğer yandan, yönetim kontrol sistemi alt boyutlarının kendi aralarındaki ilişki durumunun belirlenmesine yönelik araştırma yapılması çalışmanın amaçları arasındadır. Bu bağlamda özellikle değerler sisteminin diğer yönetim kontrol alt boyutlarıyla olan ilişkisinin belirlenmesi amaçlanmaktadır.

Literatür incelendiğinde yönetim kontrol sistemi ile stratejik faktörlerin ilişkili olduğu görülmektedir. Widener (2007) tarafından yapılan ampirik çalışmada stratejik faktörler ile yönetim kontrol sistemi arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu doğrultuda stratejik faktörler ile yönetim kontrol sistemlerinin otel işletmeleri üzerinde yapılan araştırmada ilişkinin varlığının sınanması araştırmanın amaçları arasındadır. Diğer yandan araştırmada;

- demografik özellikler ile stratejik faktörler,
- demografik özellikler ile yönetim kontrol sistemi alt boyutları
- ve demografik özellikler ile performans arasında farklılık olup olmadığına yönelik tespitlerin yapılması da amaçlanmıştır.

Yönetim kontrol sistemi üzerine yapılan çalışmalara yönelik olarak yapılan literatür araştırması sonucunda özellikle yerli literatürde kapsamlı çalışma sayısının oldukça sınırlı olduğu görülmüştür. Yabancı literatürde yapılan ampirik araştırmaların çoğunluğunun ise üretim işletmeleri üzerine yapıldığı görülmektedir. Hizmet sektörü ve özellikle otelcilik sektörü üzerine yapılan çalışma sayısının yerli ve yabancı literatürde sınırlı olması çalışmanın önemini artırmaktadır. Araştırmanın yönetim kontrol sistemi alanında özellikle yerli literatürdeki açığın kapatılmasına yardımcı olacağı düşünülmektedir.

3.1.2. Araştırmanın Kapsamı

Araştırma Türkiye’de faaliyet gösteren 5 yıldızlı otel işletmelerinde gerçekleştirilmiştir. 2019 yılı itibariyle Türkiye’de turizm işletme belgeli 682 adet 5 yıldızlı otel bulunmaktadır (TUROB, 2019).

Tablo 3.1: Türkiye’de Faaliyet Gösteren 5 Yıldızlı Otel İşletmelerinin Bölgelere Göre Dağılımı

Sıra	Bölgeler	Otel Sayıları	Yüzde (%)
1.	Akdeniz Bölgesi	340	49,85
2.	Marmara Bölgesi	133	19,50
3.	Ege Bölgesi	114	16,72
4.	İç Anadolu Bölgesi	47	6,89
5.	Karadeniz Bölgesi	22	3,23
6.	Güneydoğu Anadolu Bölgesi	17	2,49
7.	Doğu Anadolu Bölgesi	9	1,32
	Toplam	682	100

Kaynak: Tablo TUROB (2019) verileri derlenerek yazar tarafından oluşturulmuştur.

Türkiye’de faaliyet gösteren 5 yıldızlı otel işletmelerinin bölgelere göre dağılımı Tablo 3.1’de gösterilmiştir. En fazla otelin bulunduğu bölge olan Akdeniz Bölgesi’nde faaliyet gösteren 5 yıldızlı otel sayısı 340’tır. Akdeniz Bölgesi’nden sonra en fazla otele sahip olan bölge 133 otel ile Marmara Bölgesi’dir. Marmara Bölgesi’ni 114 otel ile Ege Bölgesi ve 47 otel ile İç Anadolu Bölgesi takip etmektedir. Karadeniz Bölgesi’nde faaliyet gösteren 5 yıldızlı otel işletmesi sayısı 21’dir. En az 5 yıldızlı otel işletmesine sahip bölgeler ise 17 otel işletmesi ile Güneydoğu Anadolu Bölgesi ve 9 otel işletmesi ile Doğu Anadolu Bölgesi’dir.

Tablo 3.2: Türkiye’de faaliyet gösteren 5 yıldızlı otel işletmelerinin şehirlere göre dağılımları

Şehirler	Otel Sayıları	Yüzde (%)
Antalya	322	47,21
İstanbul	102	14,96
Muğla	57	8,36
Ankara	26	3,81
İzmir	24	3,52
Aydın	15	2,20
Bursa	10	1,47
Afyon	10	1,47
Diğer	116	17,00
Toplam	682	100

Kaynak: Tablo TUROB (2019) verileri derlenerek yazar tarafından oluşturulmuştur.

Tablo 3.2’de Türkiye’de faaliyet gösteren otel işletmelerinin şehirlere göre dağılımları gösterilmiştir. Tablo incelendiğinde, Türkiye’deki 5 yıldızlı otel işletmelerinin 322’sinin Antalya’da bulunduğu görülmektedir. Bu sayı Türkiye’de faaliyet gösteren turizm işletme belgeli 5 yıldızlı otel işletmelerinin sayılarının toplamının %47,21’ine denk gelmektedir. İstanbul’daki 5 yıldızlı otel sayısı ise 102’dir ve bu değer de toplam 5 yıldızlı otel sayısının %14,96’sının İstanbul’da faaliyet gösterdiğini söylemektedir. En fazla 5 yıldızlı otel işletmelerinde üçüncü sırada 57 otel işletmesiyle Muğla bulunmaktadır. Muğla’yı Ankara 26 otel ile İzmir ise 24 otel sayısı ile takip etmektedir. Aydın’daki 5 yıldızlı otel işletmelerinin sayısı 15 adet ve toplam otel sayısı içerisindeki payı %2,20’dir. Bursa’da ve Afyon’da 10’ar adet 5 yıldızlı turizm işletme belgeli otel bulunmaktadır. Tabloya bünyesinde 10 ve daha fazla otelin faaliyette bulunduğu şehirler dahil edilmiştir. Geriye kalan illerdeki toplam otel sayısı “Diğer” satırında sunulmuştur. Tabloda bulunan 8 şehir Türkiye’de faaliyet gösteren 5 yıldızlı otel işletmelerinin %83’üne sahip iken, bu 8 ilin dışındaki illerde bulunan 5 yıldızlı otellerin sayısı 116 ve oranı ise %17’dir.

3.1.3. Yapısal Eşitlik Modellemesi

Yapısal eşitlik modellemesi (YEM), teorik olarak değişkenler arasında var olduğu düşünülen doğrusal ve doğrusal olmayan ilişkilerin betimlendiği modellerin geliştirilmesinde ve sınanmasında kullanılan çok değişkenli bir istatistiksel teknik olarak tanımlanabilmektedir (Aksu, Eser, & Güzeller, 2017: 61). YEM’de gözlenen değişkenler ve örtük değişkenler bulunmaktadır. YEM’in önemli özelliklerinden biri de bu iki değişken arasında ayırım yapabilmesidir. Gözlenen değişkenler, araştırmacının elde ettiği ve veri setine girdiği değişkenlerdir. Bu değişkenler kategorik ve sürekli olabilir fakat YEM’deki tüm örtük değişkenler sürekli (Kline, 2019: 12).

YEM; sosyal bilimler, davranış bilimleri ve eğitim bilimleri ile ilgili bilimsel araştırmaların yanı sıra biyoloji, pazarlama ve tıp alanlarındaki araştırmalarda da kullanılabilen bir istatistiksel yöntem bilimidir (Kline, 2005: 385; Timm, 2002: 720; Çelik & Yılmaz, 2016:5). YEM, regresyon analiziyle benzerlik göstermekle birlikte, etkileşimleri modelleyen, doğrusal olmayan durumlarla baş edebilen, bağımsız

değişkenler arası korelasyona izin veren, ölçüm hatalarını modele entegre eden, aralarında korelasyon olan ölçüm hatalarını dikkate alan ayrıca her biri birden fazla gözlenen değişkenle ölçülen çoklu bağımsız ve bağımlı gizil değişkenler arası ilişkileri ortaya koyan ve test eden çok güçlü bir istatistiksel tekniktir (Bayrak, 2012: 4).

YEM'in temel özelliği, tamamen teoriye dayanıyor olmasıdır ve örtük değişkenler arasında bir nedensellik yapısının var olduğunu kabul etmesidir. YEM'in uygulanmasındaki en önemli konu, tasarlanan modelin oldukça sağlam bir teorik alt yapıya sahip olmasıdır (Dursun & Kocagöz, 2010: 3).

YEM, ölçme (measurement) ve yapısal (structural) model olmak üzere iki alt model içermektedir. Ölçme modeli; gözlenen değişkenleri içermekte ve gözlenen değişkenlerin örtük değişkeni ne oranda temsil ettiğinin ve bu örtük yapılar arasındaki ilişkilerin belirlenmesiyle oluşturulmaktadır. Gözlenen (Observed/Indicator/Manifest) değişkenler, araştırmacının doğrudan ölçtüğü değişkenlerdir. Yapısal model ise, tanımlanan model doğrultusunda, örtük değişkenler arasındaki ilişkilerin incelenmesidir. Örtük (Latent) değişken, araştırmacının dolaylı olarak ölçebildiği değişkendir (Aksu, Eser, & Güzeller, 2017: 63; Aydın & Yalçın, 2017: 423).

YEM'in temel amacı, değişkenler arasındaki teorik yapının veri tarafından doğrulanıp doğrulanmayacağını sınamak ve model geliştirmektir. Model geliştirmede üç farklı strateji bulunmaktadır (Aksu, Eser, & Güzeller, 2017):

- *Doğrulamalı Modelleme Stratejisi (Confirmatory Modeling Strategy):* Araştırmacının literatürde var olan bir modeli ya da teori çerçevesinde ortaya koyduğu değişkenler arasındaki ilişkileri tek bir model ile test etmesi ve modelin uyumluluğunun kabul edilebilir olup olmadığını tespit etmesidir.
- *Alternatif Modelleme Stratejisi (Competing Modeling Strategy):* Araştırmacının teori kapsamında değişkenler arasındaki ilişkilere dayalı olarak oluşturduğu, birden fazla modeli test etmesi ve model veri uyumuna sahip en iyi modeli belirlemesidir.
- *Model Geliştirme Stratejisi (Model Development Strategy):* Model geliştirme stratejisi, diğer iki stratejiden farklıdır. Burada amaç

araştırmacının, teoriye dayalı olarak değişkenler arasında ortaya koyduğu modelin, model veri uyumuna sahip olup olmadığının belirlenmesidir.

3.1.3.1. Yapısal Eşitlik Modellerinin Tahmini

YEM’de modele ilişkin tahmini kovaryans matrisinin gözlenen kovaryans matrisine eşit olduğu durumda modelin gözlenen veriye uyumlu olduğuna karar verilir. Gözlenen kovaryans matrisi bilinen modelin parametre tahminleri için uygun bir metot seçilir. YEM’de farklı tahmin metotları bulunmaktadır ve bu metotlar farklı dağılımsal varsayımlara sahiptir (Çelik & Yılmaz, 2016:23). YEM’deki parametrelerin tahmini kovaryans matrisi (Σ) ile örneklem kovaryans matrisi (S) arasındaki farkın minimize edilmesine dayalıdır (Yılmaz, 2004: 83; Samioğlu, 2012: 20).

YEM’de genel olarak kullanılan tahmin yöntemleri; Maksimum Olabilirlik (Maksimum Likelihood), Genelleştirilmiş En Küçük Kareler (Generalized least squares), Ağırlıklandırılmış En Küçük Kareler (Unweighted least squares), Asimptotik olarak örneklemden bağımsız (Asymptotically distribution free) tahmin yöntemidir. Belirtilen tahmin yöntemleri aşağıda açıklanmıştır (Çelik & Yılmaz, 2016: 25-30; Kurşunoğlu, 2019: 70-71):

- *Maksimum Olabilirlik Yöntemi (Maksimum Likelihood)*: Yapısal eşitlik modellemesinde en çok kullanılan tahmin yöntemidir. Yöntem kullanılırken modelde yer alan değişkenlerin gözlem değerlerinin çok değişkenli normal dağılım gösterdiği varsayılır. Maksimum olabilirlik yöntemi, parametre tahminlerini oluştururken gözlenen kovaryans matrisi ile teorik modelin hipotezleri doğrultusunda üretilen tahmini kovaryans matrisinin benzer olması varsayımından hareketle bu benzerliği maksimize edecek şekilde parametre değerlerini üretir. Bu yöntemin avantajlarından biri fazla tanımlanmış modeller için tüm modelin değerlendirilmesine dair biçimsel bir istatistiksel testin kullanılmasına olanak sağlamasıdır.
- *Genelleştirilmiş En Küçük Kareler (Generalized least squares)*: Genelleştirilmiş en küçük kareler yöntemi, maksimum olabilirlik

yönteminin kullanılmadığı çok değişkenli normallik varsayımının ihlal edildiği durumlarda en çok kullanılan tahmin yöntemidir. Bu yöntem artıkların tüm elemanlarını, diğer elemanlar ile aynı varyanslara ve kovaryanslara sahipmiş gibi ağırlıklandırmaktadır. Yöntemin en önemli sınırlılığı oldukça büyük örneklem hacimlerine ($n > 2500$) ihtiyaç duymasındır.

- *Ağırlıklandırılmamış En Küçük Kareler Yöntemi (Unweighted least squares)*: Ağırlıklandırılmamış en küçük kareler yöntemi, maksimum olabilirlik yöntemi ve genelleştirilmiş en küçük kareler yöntemi ile karşılaştırıldığında, gözlenen değişkenlerin sahip olduğu özel bir dağılıma ilişkin varsayımlara bakmaksızın tutarlı bir kestiricinin elde edilmesini sağlar. Ağırlıklandırılmamış en küçük kareler yönteminin dezavantajı parametreler için asimptotik olarak daha etkin tahminler sağlamamasıdır.
- *Asimptotik olarak örneklemden bağımsız tahmin yöntemi (Asymptotically distribution free)*: Maksimum olabilirlik yönteminin gerektirdiği çok değişkenli normallik varsayımının sağlanamadığı durumlarda herhangi bir dağılım bilgisi ya da varsayımı gerektirmeyen asimptotik olarak örneklemden bağımsız tahmin yöntemi tercih edilebilir. Bu yöntemde, kovaryans ya da korelasyon gibi bir ilişki matrisini kullanmak yerine, ham veriyi, yani satır ve sütunlar halinde ifade edilmiş veriyi kullanarak parametre tahminlerini üretir. Bu hacim basit modeller için 200-500 satır veri iken daha karmaşık modellerde hacim daha da artmaktadır. Yöntemin temel avantajlarından biri dağılım teorisi hakkında minimum varsayımlara ihtiyaç duymasındır. Normallik varsayımının ihlal edildiği durumlara ilişkin yapılan benzetim çalışmaları yöntemin dağılımsal karakteristiklerden göreceli olarak etkilenmediğini göstermiştir.

3.1.3.2. Modelin Uyumunun Değerlendirilmesi

Ki-Kare Test İstatistiği (χ^2 , χ^2/sd): Klasik uyum iyiliği ölçütü χ^2 'dir. χ^2/sd , χ^2 test istatistik değerinin serbestlik derecesine bölünmesiyle elde edilen bir

indekstir (Cangür, 2012: 35). Ki-Kare (χ^2) istatistiği, örneklem büyüklüğüne duyarlıdır ve küçük örneklemelerde anlamlı bir sonuç verme eğilimindeyken, büyük örneklemelerde bunun tersi bir durum gerçekleşmekte ve hatalı sonuçlar verebilmektedir. Ki-Kare (χ^2) indeksi örnekleme duyarlı olması nedeniyle, Ki-kare/serbestlik derecesinin (χ^2/sd) kullanılması önerilmektedir (Aksu, Eser, & Güzeller, 2017: 78). χ^2/sd değeri, veri ve model arasındaki uyuma ilişkin bilgi vermektedir. İyi bir model için χ^2/sd oranının küçük bir değer olması gerekmektedir (Iacobucci, 2010: 90-91).

Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü (Root Mean Square Error of Approximation-RMSEA): Modelin uygunluğunun değerlendirilmesinde en önemli parametrelerden biridir. RMSEA değerinin 0,05'ten küçük veya eşit olması iyi bir uyumu, 0,05-0,08 arasında olması kabul edilebilir bir uyumu, 0,08-0,10 arasında ise vasat bir uyumu göstermektedir. RMSEA değerinin 0,10'dan büyük olması durumunda ise modelin uygunluğunun kötü olduğunu ve kabul edilmeyeceğini göstermektedir. (Hu & Bentler, 1999: 4; Schermelleh-Engel, Moosbrugger, & Müller, 2003: 26; Koçyiğit, 2015:161; Çelik & Yılmaz, 2016: 33). RMSEA tahmin kalitesinin örneklem büyüklüğüyle doğrudan ilişkisi olduğu söylenilebilir. Öngür (2012)'e göre örneklem hacmi büyük olduğunda RMSEA indeksinin tahmin kalitesinin, örneklem hacmi küçük olmasına kıyasla daha iyi olduğu belirtilmiştir.

Standartlaştırılmış Artık Kareler Ortalamasının Karekökü (Standardized Root Mean Square Residual-SRMR) Uyum İndeksi: Standartlaştırılmış artık kareler ortalamasının karekökü, gözlenen ve modeli ifade eden kovaryans matrisleri arasındaki standartlaştırılmış artıkların ortalamasını gösteren bir indekstir. SRMR değeri 0,05 değerinden küçük olduğunda modelin iyi bir uyum gösterdiği, 0,05 ile 0,10 arasında bir değere sahip olduğunda ise modelin kabul edilebilir bir uyum gösterdiği sonucuna ulaşılabilir (Hu & Bentler, 1999: 1-3; Schermelleh-Engel, Moosbrugger, & Müller, 2003: 26; Iacobucci, 2010: 90-91; Cangür, 2012: 36).

Uyum İyiliği İndeksi (Goodness of Fit Index-GFI): GFI, belirlenen modelce hesaplanan gözlenen değişkenler arasındaki genel kovaryans miktarını gösterir. GFI değeri 0 ile 1 arasında bir değer alır ve değer 1'e yakın olması modelin uyumluluğu açısından olumlu olarak görülür. GFI, 0,90 ile 0,95 arasında bir değer alırsa modelin

kabul edilebilir bir uyuma, 0,95 ve üstü bir değer alırsa modelin iyi bir uyuma sahip olduğu kabul edilir. GFI indeksi, örnek hacminin çok olduğu durumlarda, örnek hacmine bağlı olarak yükselerek doğru sonuç alınmasını önleyebilir (Hu & Bentler, 1999: 4; Koçyiğit, 2015: 160).

Düzeltilmiş Uyum İyiliği İndeksi (Adjusted Goodness of Fit Index-AGFI):

AGFI, GFI indeksinin yüksek örnek hacmindeki eksikliğini gidermek amacıyla kullanılmaktadır. AGFI, genellikle yüksek değerleri daha iyi bir uyumun olduğunu göstermesiyle 0 ile 1 arasında değerler alır. Fakat AGFI indeksi bazı durumlarda negatif olabilmektedir. Bu durum örneklem hacminin çok küçük olduğunu veya modelin son derece kötü bir uyum iyiliğine sahip olduğunu göstermektedir. 0,95 ve üzerinde bir AGFI değeri iyi bir uyumu gösterirken, 0,85 üzerinde bir değer ise kabul edilebilir bir uyumu göstermektedir (Çelik & Yılmaz, 2016: 37; Koçyiğit, 2015: 160).

Normlaştırılmış Uyum İndeksi (Normed Fit Index veya Bentler Bonett Index-NFI):

NFI değerleri 0 ile 1 aralığındadır ve yüksek değerleri daha iyi uyumun göstergesidir. NFI indeksi için pratik olarak kullanılan yöntem, indeksin değeri 0,95 ve daha yüksek ise iyi bir uyumun 0,90 ile 0,95 arasında ise kabul edilebilir bir uyumun göstergesi olduğudur (Schumacker & Lomax, 2004: 498; Çelik & Yılmaz, 2016: 35).

Karşılaştırmalı Uyum İndeksi (Comparative Fit Index-CFI):

CFI, gözlenen ölçümler arasında yer almayan ilişkilerin sıfır hipotezinde varsayılmasıyla, önerilen modelin karşılaştırılması mantığına dayanmaktadır. Sınanan modelin, gözlenen kovaryans matrisiyle oluşturulan alternatif modelden ne kadar üstün olduğunu değerlendirmektedir. CFI değerleri 0 ile 1 arasında değerler alır ve yüksek değerler iyi bir uyuma işaret eder. CFI değeri 0,97 değerinden daha yüksek bir değer alırsa iyi bir uyumu işaret etmektedir. Değer, 0,95'ten daha büyük ise kabul edilebilir bir uyumu göstermektedir. CFI indeksi örneklem büyüklüğünden daha az etkilenen bir indekstir ve küçük örneklem hacimleriyle çalıştığında da iyi sonuçlar verebilmektedir (Schermele-Engel, Moosbrugger, & Müller, 2003: 26; Schumacker & Lomax, 2004: 498; Cangür, 2012: 39; Çelik & Yılmaz, 2016:36; Kaplan, 2000: 272).

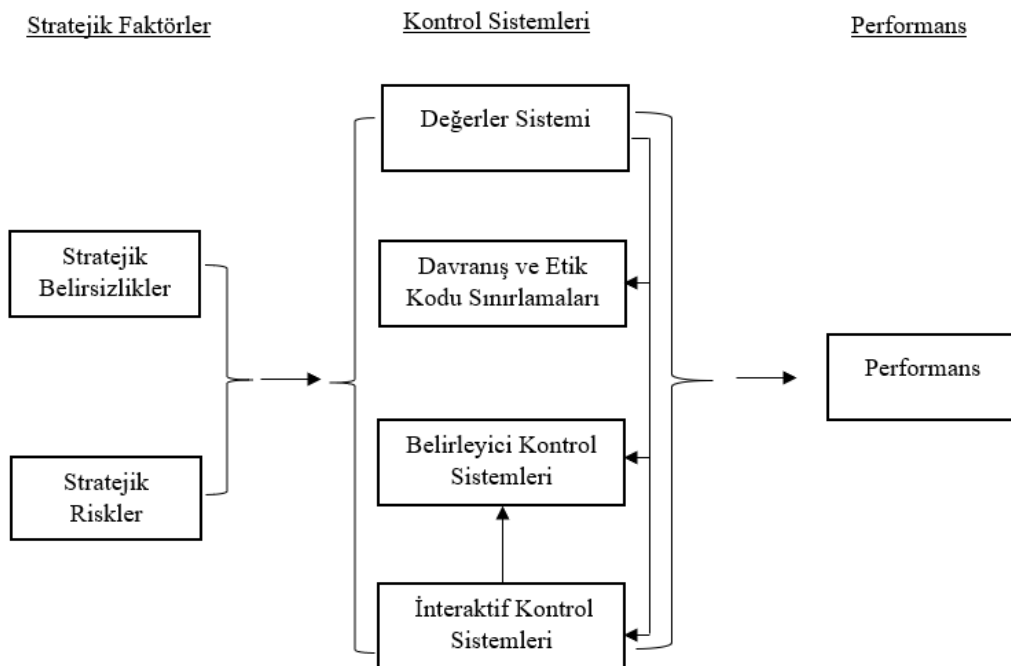
Tucker – Lewis Uyum İndeksi (TLI):

Normlaştırılmamış uyum indeksi (Non-normed Fit Index-NNFI) olarak da bilinen Tucker-Lewis uyum indeksi,

normlaştırılmış uyum indeksinin (Normed Fit Index-NFI) örneklem hacminden etkilenmesi dezavantajına karşı geliştirilmiştir. TLI indeksi genel olarak 0 ile 1 aralığında değerler almaktadır fakat bu indeks normlaştırılmamış olduğundan dolayı zaman zaman bu aralığın dışında da değerler alabilmektedir. 0,97 değerine sahip TLI indeksi iyi bir uyumu gösterirken; 0,95 ve üzerinde bir TLI değeri ise kabul edilebilir bir uyumu göstermektedir. TLI uyum indeksinin en önemli avantajı örneklem hacminden etkilenmiyor olmasıdır (Schermelleh-Engel, Moosbrugger, & Müller, 2003: 25-26; Cangür, 2012: 38; Schumacker & Lomax, 2004: 498-499; Kline, 2005: 385).

3.1.4. Araştırmanın Modeli

Araştırmanın modeli, araştırma probleminin en güvenilir şekilde bilimsel yolla nasıl çözüleceğini gösteren mantık düzeni ve yoludur. Model, teknikle karıştırılmamalıdır. Bir model birden fazla teknik içerebilir. Model bir nevi gidiş yolunun mantığa uygun olduğunun ispatlanmasıdır. Araştırmayı değerlendirecek olanlar, gidiş yolunun doğruluğuna bakarak karar verirler (İslamoğlu & Alınayık, 2013: 95).



Şekil 3.1: Araştırmanın modeli

Araştırmaya ilişkin model Şekil 3.1’de gösterilmiştir. Modelde gösterildiği üzere araştırmada yönetim kontrol sistemleri boyutlarının performans ile olan ilişkilerinin saptanması, yönetim kontrol boyutlarının kendi arasındaki ilişkileri ve stratejik faktörler ile yönetim kontrol sistemleri arasındaki ilişkinin belirlenmesi hedeflenmektedir.

Strateji ile işletmelerin yönetim kontrol sistemleri arasındaki uyumu belirlemeyi amaçlayan bir araştırma hattına dayanmamakla birlikte Langfield-Smith (1997) çalışmaların yalnızca çok yönlü bir yapının tek yönlerini araştırmasından dolayı bilginin sınırlı olduğu sonucuna varmıştır. Simons (2000), stratejik belirsizliklerin ve stratejik risklerin yönetim kontrol sistemleri boyutları üzerinde önemli bir rol oynadığını iddia etmiştir. Widener (2007) yapmış olduğu ampirik çalışma sonucunda stratejik belirsizlikler ve stratejik riskler ile yönetim kontrol sistemleri arasında bir ilişki olduğunu kanıtlamıştır.

Bu araştırmada da otel işletmeleri üzerine stratejik belirsizlikler ve stratejik risklerin yönetim kontrol sistemleri ile aralarındaki ilişkiler incelenmiştir.

Bir işletme, amaçlanan stratejiyi iletmek için değerler sistemine ne kadar çok vurgu yaparsa diğer yönetim kontrol sistemleri boyutları daha da önem kazanacaktır. Değerler sisteminin diğer kontrol boyutlarıyla ilişkili olmasının iki nedeni vardır (Widener, 2007: 760). Birincisi, sınırsız fırsat ve sınırsız ilgi, amaçlanan ve ortaya çıkan strateji ve kişisel ilgi ile katkıda bulunma arzusu arasındaki içsel gerilimleri yönetmek için dört boyutun hepsinin dengeli olması önemlidir (Simons, 1995: 28). İkincisi, değerler sisteminin alternatif mekanizmalarla güçlü bir şekilde desteklenmediği sürece etkili olamayacağına yönelik kanıtlar bulunmaktadır. Pearce ve David (1987) bir işletmenin görev bildiriminin organizasyon için bir temel oluşturmasına rağmen, bunun sadece bir başlangıç noktası olduğunu belirtmiştir.

Değerler sistemi çalışanları motive ederken, davranış ve etik kodu sınırlamaları sistemi ise araştırmanın sınırlarını belirler. Dolayısıyla davranış ve etik kodu sınırlamaları sistemi, değerler sistemine uyum sağlamaktadır. Diğer bir deyişle davranış ve etik kodu sınırlamaları sistemi, değerler sistemi tarafından motive edilen

araştırmayı kısıtlamaktadır (Widener, 2007: 761). Örnek olay incelemelerini kullanarak Simons (1994), değerler ile davranış ve etik kodu sınırlamaları sistemi arasındaki etkileşimi, yöneticilerin değerler sisteminde iletilen ilham verici ve motivasyonel mesajla dengelemek için resmi davranış ve etik kodu sınırlamaları sistemini uyguladıklarını göstermektedir.

Değerler sistemi ayrıca belirleyici kontrol sisteminde de yer almaktadır. Motive olmuş çalışanlar işletmenin ideallerine ve temel değerlerine uygun bir şekilde çalışacaksa, çalışanların eylemlerinin işletmenin stratejisiyle uyumlu olmasını sağlamak için uygun kritik başarı faktörlerini ölçmeye daha fazla önem verilmesi gerekecektir. Son olarak, işletmenin stratejisi değerler sisteminde yer alan misyon ve vizyonla netleştirilip iletdikten sonra, üst düzey yöneticiler potansiyel tehditlerin ve fırsatların nerede bulunabileceğini ve etkileşimli bir sistemi uygulayabileceklerini fark edeceklerdir. Bu nedenle, Widener (2007) işletmelerin değerler sistemi üzerindeki öneminin, davranış ve etik kodu sınırlamaları, belirleyici ve etkileşimli (interaktif) kontrol sistemlerinin her birine verdikleri vurgu ile birbirine bağlı olduklarını belirtmiştir.

Ampirik araştırmalar, kontrol sistemlerinin rekabetçi risk, piyasa riski ve teknolojik risk ile çevresel belirsizlik dahil olmak üzere çeşitli risk ve belirsizliklerle karşı karşıya olan işletmelerde etkili olduğunu göstermektedir (Widener, 2007: 764). Bisbe ve Otley (2004), yüksek derecede inovasyon riski ve belirsizliği olan işletmelerin kontrol sistemini kullandığında daha yüksek firma performansına sahip olduğu sonucuna varmaktadır. Theriou, Maditinos ve Theriou (2017) tarafından Yunanistan'da 99 üretim işletmesi üzerine yapılan ampirik araştırma sonucunda, çevresel belirsizlikler ile kontrol sistemleri arasında bir ilişki olduğu saptanmıştır.

Literatür incelendiğinde yönetim kontrol sistemleri boyutları ile performans arasındaki ilişkilerde farklı sonuçların ortaya çıkabildiği görülmüştür. Henri ve Journealt (2010) ile Tekavcic ve Peljhan (2003) tarafından yapılan çalışmalarda yönetim kontrol sistemlerinin performans üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Widener (2007) tarafından oluşturulan modelde belirleyici kontrol sisteminin performans üzerine pozitif yönlü anlamlı bir etkisinin olduğu belirlenmiştir.

3.1.5. Araştırma Hipotezleri

Hipotez içeren araştırmalar, bir durum veya olguyla ilgili değişkenler arasındaki ilişki ya da gruplar arası farklılığı incelemeye yönelik araştırmalardır. Hipotez içeren çalışmalarda araştırmanın sonunda evrenle ilgili çeşitli genellemelere varılır. Hipotez içeren araştırmalarda gözlem, deney veya anket yöntemleri kullanılır (Saruhan & Özdemirci, 2013: 173).

Otel işletmelerinde stratejik faktörlerin yönetim kontrol sistemi ile ilişkisinin belirlenmesi ve yönetim kontrol sisteminin işletme performansına etkisinin ölçülmesini amaçlayan araştırmaya yönelik hipotezler literatüre dayalı olarak geliştirilmiştir. Literatür incelendiğinde stratejik faktörler ile yönetim kontrol sistemi arasında ilişki olduğuna dair çalışmaların (Junqueira, Dutra, Filho & Gonzaga, 2016; Simons, 1995; Theriou, Maditinos ve Theriou, 2017; Widener, 2007;) yanı sıra yönetim kontrol sisteminin performansa etkisinin olduğunu kanıtlayan çalışmalar da (Henri, 2006; Jamil & Mohamed, 2013; Bedford, 2015; Henri ve Journealt, 2010; Tekavcic ve Peljhan, 2003) bulunmaktadır. Bu bağlamda araştırmaya ait hipotezler şu şekildedir:

- H1: Değerler sistemi ile performans arasında anlamlı bir ilişki vardır.
- H2: Belirleyici kontrol sistemleri ile performans arasında anlamlı bir ilişki vardır.
- H3: Etkileşimli (interaktif) kontrol sistemleri ile performans arasında anlamlı bir ilişki vardır.
- H4: Davranış ve etik kodu sınırlamaları ile performans arasında anlamlı bir ilişki vardır.
- H5: Stratejik belirsizlikler ile değerler sistemi arasında anlamlı bir ilişki vardır.
- H6: Stratejik belirsizlikler ile etkileşimli (interaktif) kontrol sistemleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.
- H7: Stratejik risk ile davranış ve etik kodu sınırlamaları arasında anlamlı bir ilişki vardır.
- H8: Stratejik risk ile belirleyici kontrol sistemleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.

- H9: Değerler sistemi ile davranış ve etik kodu sınırlamaları arasında anlamlı bir ilişki vardır.
- H10: Değerler sistemi ile belirleyici kontrol sistemleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.
- H11: Değerler sistemi ile etkileşimli (interaktif) kontrol sistemleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.
- H12: Stratejik belirsizlik ile demografik özellikler arasında anlamlı bir farklılık vardır.
- H13: Stratejik risk ile demografik özellikler arasında anlamlı bir farklılık vardır.
- H14: Yönetim kontrol sistemi alt boyutları ile demografik özellikler arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.
- H15: Performans ile demografik özellikler arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.

3.1.6. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Evren, araştırmacının çalışma alanını oluşturan ve elde ettiği sonuçları genelleştireceği gruptur (Saruhan & Özdemirci, 2013: 179). Araştırmanın evrenini Türkiye’de faaliyet gösteren turizm işletme belgeli 5 yıldızlı otel işletmeleri oluşturmaktadır. Evrenin belirlenmesinde 5 yıldızlı otel işletmelerinin büyük ölçekli olmaları, daha kurumsal bir yapıya sahip olmaları ve tüm departmanların faal olması önemli etkenlerdir. Türkiye Otelciler Birliği’nin 2019 verilerine göre Türkiye’de 682 adet 5 yıldızlı turizm işletme belgeli otel bulunmaktadır.

Örneklem ise, evren içinde çeşitli yöntemlerle seçilen ve evreni yeterince temsil ettiği varsayılan gruptur. Örneklemde elde edilen sonuçlar evren için genellenmektedir. Bu nedenle elde edilecek sonuçlarda hata yapılmaması için örneklemin oldukça dikkatli bir şekilde seçilmesi gerekmektedir (Saruhan & Özdemirci, 2013: 180).

Örnekleme kuramına göre, örneklerden elde edilen bilgilerin matematik ve istatistik tekniklerle test edilip genelleme yapılabilmesi için, örneklemin olasılık temelli örneklemeğe uygun olarak yapılması gerekmektedir (İslamoğlu & Alınışık,

2013: 185). Araştırmada olasılık temelli örnekleme türlerinden basit tesadüfi örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Basit tesadüfi örnekleme yöntemi, her bir örnekleme birimine eşit seçilme ihtimalinin verilmesiyle seçilen birimlerin örnekleme alındığı bir yöntemdir. Basit tesadüfi örneklemede evrenin tam listesine ihtiyaç duyulmaktadır (Başaran, 2017: 487).

Tablo 3.3: Araştırmanın Güvenilirlik Seviyesine Göre Ulaşılması Gereken Örneklem Sayıları

Evren Büyükliği	± 0.03 örnekleme hatası (d)			± 0.05 örnekleme hatası (d)			± 0.10 örnekleme hatası (d)		
	$p=0.5$ $q=0.5$	$p=0.8$ $q=0.2$	$p=0.3$ $q=0.7$	$p=0.5$ $q=0.5$	$p=0.8$ $q=0.2$	$p=0.3$ $q=0.7$	$p=0.5$ $q=0.5$	$p=0.8$ $q=0.2$	$p=0.3$ $q=0.7$
100	92	87	90	80	71	77	49	38	45
500	341	289	321	217	165	196	81	55	70
750	441	358	409	254	185	226	85	57	73
1000	516	406	473	278	198	244	88	58	75
2500	748	537	660	333	224	286	93	60	78
5000	880	601	760	357	234	303	94	61	79
10000	964	639	823	370	240	313	95	61	80
25000	1023	665	865	378	244	319	96	61	80
50000	1045	674	881	381	245	321	96	61	81
100000	1056	678	888	383	245	322	96	61	81
1000000	1066	682	896	384	246	323	96	61	81

Kaynak: Yazıcıoğlu ve Erdoğan, 2004.

Tablo 3.3'te evrenin tahmini büyüklüğüne, araştırmacının evrenle ilgili ön kabulüne ve araştırmanın güvenilirlik seviyesine göre ulaşılması gereken örneklem sayıları verilmiştir. Araştırmada toplam 682 adet 5 yıldızlı otel işletmesinden analize hazır halde 266 anket formu elde edilmiştir. Tablo incelendiğinde bu sayının evreni temsil edip genelleme yapılabilmesi için yeterli bir sayı olduğu görülmektedir.

Gorsuch (1983) araştırmada elde edilen verilerin geçerliliğin sağlanabilmesi için minimum 200 ve madde sayısının 5 katı olması gerektiğini belirtmiştir. Araştırma kapsamında elde edilen 266 adet anket Gorsuch (1983) tarafından belirtilen her iki koşul için de geçerlilik açısından örneklemin yeterli düzeyde olduğunu göstermektedir.

3.1.7. Veri Toplama Yöntemi

Araştırmada birincil ve ikincil verilerden (makaleler, kitaplar, araştırma raporlar vb.) yararlanılmıştır. İkincil veriler ışığında uyarlanmış olan anket formu kullanılarak veriler elde edilmiştir. Anket, sosyal bilimlerde en sık kullanılan veri toplama tekniğidir. Uygulanma kolaylığı, işlevselliği ve bilimsel kabul görmesi anketleri araştırmacılar için çekici hale getirmektedir (Saruhan & Özdemirci, 2013: 186).

Araştırmada kullanılan anket formu genel olarak iki ana bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde demografik sorular yer alırken, ikinci bölümde araştırmanın konusuna yönelik ölçek soruları bulunmaktadır. İkinci bölümde üç farklı ölçek bulunmaktadır. Bu ölçekler ve uyarlanmasında faydalanılan yazarlar şu şekildedir: Stratejik faktörlere yönelik ölçek soruları (Widener, 2007; Simons, 1995), yönetim kontrol sistemine yönelik ölçek soruları (Widener, 2007; Simons, 1995), işletmenin performansına yönelik sorular (Widener, 2007; Cao, Gedajlovic, & Zhang, 2009; Bedford, 2015; Gupta & Govindarajan, 1986). Bu ölçeklerde yer alan sorular 7'li likert tipi derecelendirme ölçeğine göre düzenlenmiştir.

Araştırmada her otel işletmesine işletmeyi temsilen bir adet anket yaptırılmıştır. Toplanan 266 anket, öncelikli olarak genel müdür, genel müdür yardımcısı ve muhasebe/finans departmanı yöneticisinden birine yaptırılmaya çalışılmış olup, bu birim yöneticilerine ulaşamadığı durumlarda diğer departmanlarda yönetici pozisyonundaki kişilerden birine yaptırılmıştır.

3.2. Araştırmaya İlişkin Bulgular

Araştırmada elde edilen veriler istatistiksel paket programları aracılığıyla analiz edilmiş, tablolaştırılmış ve yorumlanmıştır.

3.2.1. Betimsel Analiz Sonuçları

Tanımlayıcı istatistikler, ele alınan örneklemin yaş, cinsiyet, gelir seviyesi, eğitim seviyesi vb. demografik özellikleri veya değişkenlere ait değerlerin dağılımlarına ait özellikleri göstermektedir. Tanımlayıcı istatistikler, araştırılan

değişkenlerle ilgili sadece fikir vermektedir. Bunun dışında değişkenler arasındaki herhangi bir ilişkiye veya farklılığa dair bir sonucu ortaya koymamaktadır (Saruhan & Özdemirci, 2013: 199).

Tablo 3.4: Araştırmaya Katılan Otel İşletmelerindeki Yöneticilerin İş Pozisyonuna İlişkin Frekans Analizi Sonuçları

Oteldeki iş pozisyonunuz?	Frekans (N)	Yüzde (%)
Genel Müdür	22	8,3
Genel Müdür Yardımcısı	28	10,5
İnsan Kaynakları Yöneticisi	32	12,0
Önbüro Yöneticisi	43	16,2
Muhasebe/Finans Yöneticisi	72	27,1
Satış ve Pazarlama Yöneticisi	36	13,5
Yiyecek-İçecek Yöneticisi	33	12,4
Toplam	266	100

Katılımcıların otel işletmelerindeki çalıştıkları pozisyonlara yönelik bilgiler Tablo 3.4'te gösterilmiştir. Buna göre katılımcıların (N=266) %8,3'ü genel müdür, %10,5'i genel müdür yardımcısı, %12'si insan kaynakları yöneticisi, %16,2'si önbüro yöneticisi, %27,1'i muhasebe/finans yöneticisi, %13,5'i satış ve pazarlama yöneticisi ve %12,4'ü yiyecek-içecek yöneticisi olarak görev yapmaktadır. Elde edilen verilere göre ankete en fazla katılım muhasebe/finans yöneticileri (N=72) tarafından sağlanırken; en az katılım ise genel müdür pozisyonu (N=22) tarafından gerçekleşmiştir.

Tablo 3.5: Araştırmaya Katılan Otel İşletmelerinin Faaliyette Bulundukları Bölgeye İlişkin Frekans Analizi Sonuçları

Otelin Faaliyette Bulunduğu Bölge	Frekans (N)	Yüzde (%)
Akdeniz Bölgesi	119	44,7
Doğu Anadolu Bölgesi	5	1,9
Ege Bölgesi	47	17,7
Güneydoğu Anadolu Bölgesi	7	2,6
İç Anadolu Bölgesi	23	8,6
Karadeniz Bölgesi	9	3,4
Marmara Bölgesi	56	21,1
Toplam	266	100

Araştırmada veri toplamak için kullanılan anket formu, Türkiye'nin yedi coğrafi bölgesinde bulunan otel işletmeleri tarafından yanıtlanmıştır. Araştırma kapsamında anketi yanıtlayan otellerin bölgelere göre katılım oranı ve sayıları Tablo

3.5'te belirtilmiştir. Buna göre Akdeniz Bölgesi'nden 119 otel araştırmaya katılmış ve bu sayı toplam katılımın %44,7'sini oluşturmuştur. Araştırmada, katılımcıların %1,9'unu Doğu Anadolu Bölgesi'ndeki oteller, %17,7'sini Ege Bölgesi'ndeki oteller, %2,6'sını Güneydoğu Anadolu Bölgesi'ndeki oteller, %8,6'sını İç Anadolu'daki oteller, %3,4'ünü Karadeniz Bölgesi'ndeki oteller ve %21,1'ini Marmara Bölgesi'ndeki otellerin oluşturduğu görülmektedir.

Tablo 3.6: Araştırmaya Katılan Otel İşletmelerinin Türlerine Göre Dağılımlarının Frekans Analizi Sonuçları

Otelinizin türü nedir?	Frekans (N)	Yüzde (%)
Şehir Oteli	90	33,8
Kıyı Oteli	154	57,9
Termal Otel	22	8,3
Toplam	266	100

Araştırmaya katılan otel işletmelerinin türlerine yönelik sonuçlar Tablo 3.6'da gösterilmiştir. Buna göre otel işletmelerinin %57,9'unun Kıyı oteli, %33,8'inin Şehir oteli ve %8,3'ünün Termal otel olduğu görülmektedir.

Tablo 3.7: Araştırmaya Katılan Otel İşletmelerinin Hukuki Statülerine Göre Dağılımlarının Frekans Analizi Sonuçları

Otelinizin hukuki statüsü nedir?	Frekans (N)	Yüzde (%)
Ulusal Zincir Otel	77	28,9
Uluslararası Zincir Otel	129	48,5
Bağımsız Otel	60	22,6
Toplam	266	100

Araştırma kapsamında ankete yanıt veren otel işletmelerinin hukuki statülerine yönelik verilerin analizi sonucu incelendiğinde, otel işletmelerinin %48,5'inin Uluslararası bir zincire bağlı olduğu, %28,9'unun ulusal bir zincire bağlı olduğu ve %22,6'sının ise herhangi bir zincire bağlı olmayan bağımsız otel statüsünde olduğu görülmüştür.

Tablo 3.8: Araştırmaya Katılan Otel İşletmelerinin Kapasitelerine (Oda Sayılarına) Göre Dağılımlarının Frekans Analizi Sonuçları

Otelin Kapasitesi (Oda Sayısı) Kaçtır?	Frekans (N)	Yüzde (%)
121-170 oda	27	10,2
171- 220 oda	49	18,4
221- 270 oda	25	9,4
271- 320 oda	48	18,0

321 ve daha fazla oda	117	44,0
Toplam	266	100

Araştırmaya katılan otel işletmelerinin kapasiteleri Tablo 3.8’de gösterilmiştir. Buna göre araştırma kapsamında ankete katılan otel işletmelerinden %10,2’si 121-170 oda sayısına, %18,4’ü 171-220 oda sayısına, %9,4’ü 221-270 oda sayısına, %18’i 271-320 oda sayısına ve %44’ü 321 ve daha fazla oda sayısına sahiptir.

Tablo 3.9: Araştırmaya Katılan Otel İşletmelerinin Hizmet Sürelerine Göre Dağılımlarının Frekans Analizi Sonuçları

Oteliniz Kaç Yıldır Hizmet Vermektedir?	Frekans (N)	Yüzde (%)
1-5 yıl	52	19,5
6-10 yıl	70	26,3
11-15 yıl	79	29,7
16 yıl ve daha uzun süredir	65	24,4
Toplam	266	100

Araştırmaya dahil olan otel işletmelerinin kaç yıldır turizm sektöründe hizmet verdiklerine yönelik soruya verilen cevaplar Tablo 3.9’da gösterilmiştir. Bu veriler ışığında otel işletmelerinin %19,5’i sektörde 1-5 yıl arasında, %26,3’ü 6-10 yıl arasında, %29,7’si 11-15 yıl arasında hizmet vermektedir. Otel işletmelerinin %24,4’ü ise 16 yıl ve daha uzun süredir sektörde hizmet verdiklerini belirtmişlerdir.

Aritmetik ortalama, araştırmacılar tarafından en yaygın kullanılan merkezi eğilim ölçüsüdür. Aritmetik ortalama, bir veri setinde bulunan bütün değerlerin toplanarak veri setinde bulunan veri sayısına bölünmesiyle bulunur. Aritmetik ortalama veri setinde bulunan her değerden etkilendiği için, veri setindeki bütün değerlerin bilinmediği durumlarda kullanılması uygun olan bir tanımlayıcı istatistik değildir (Kalaycı, 2014: 51).

Varyans ve onun karekökü olan standart sapma, bir gruptaki veri dağılımının tutarlılığını belirlemek amacıyla kullanılmaktadır. Standart sapma değerinin yüksek çıkmasıyla ortalama artışa neden olan sorun tespit edilebilir. Bunun dışında standart sapma araştırmacıya verilerle ilgili bazı negatif ipuçları verebilmektedir. Bu ipuçları; anketin doğru ve hassas bir şekilde ölçemediği için güvensiz olduğu, seçilen örneklemin homojen olmadığı ve anketin yeterli sayıda kişiye yapılmadığıdır (Saruhan & Özdemirci, 2013: 201).

Tablo 3.10: Stratejik Belirsizlik Ölçeğine Ait İfadelerin Ortalama ve Standart Sapmalarına İlişkin Analiz Sonuçları

Stratejik Belirsizlik Ölçeğine Ait İfadeler	Ortalama	Standart Sapma
Teknolojik Stratejik Belirsizlik		
İşletmemizin üst yönetimi firmanın hedeflerine ulaşıldığından emin olmak adına müşteri için görece maliyeti/verimliliği etkileyen teknolojik değişimleri izlemektedir.	5,37	1,13
İşletmemizin üst yönetimi firmanın hedeflerine ulaşıldığından emin olmak adına müşteri için yeni teknolojik gelişimleri takip etmektedir.	5,34	1,11
Rekabetçi Stratejik Belirsizlik		
İşletmemizin üst yönetimi firmanın hedeflerine ulaşıldığından emin olmak için yakın sektörlerdeki ürün/hizmet tanıtımlarını izlemektedir.	5,34	1,16
İşletmemizin üst yönetimi firmanın hedeflerine ulaşıldığından emin olmak için rakiplerin pazar stratejilerini izlemektedir.	5,33	1,20
İşletmemizin üst yönetimi firmanın hedeflerine ulaşıldığından emin olmak için yeni pazarlara girişleri izlemektedir.	5,38	1,17
Operasyonel Stratejik Belirsizlikler		
İşletmemizin üst yönetimi, firmanın hedeflerine ulaşıldığından emin olmak için özel bilgilerin işletme dışına çıkarılıp çıkarılmadığını denetlemektedir.	5,30	1,26
İşletmemizin üst yönetimi, firmanın hedeflerine ulaşıldığından emin olmak için Ölçek etkisini denetlemektedir (ürün/hizmetin nitelikleri)	5,37	1,18
İşletmemizin üst yönetimi, firmanın hedeflerine ulaşıldığından emin olmak için Kapsam etkisini denetlemektedir (ürün/hizmet yelpazesi)	5,32	1,18
İşletmemizin üst yönetimi, firmanın hedeflerine ulaşıldığından emin olmak için Girdi maliyetlerini denetlemektedir.	5,36	1,15
İşletmemizin üst yönetimi, firmanın hedeflerine ulaşıldığından emin olmak için İşletme içi hizmet yeniliğini denetlemektedir.	5,32	1,21

Tablo 3.10’da stratejik belirsizlik ifadelerine ilişkin ortalama ve standart sapma değerleri gösterilmiştir. Teknolojik stratejik belirsizlik alt boyutu içerisinde yer alan “İşletmemizin üst yönetimi firmanın hedeflerine ulaşıldığından emin olmak adına müşteri için görece maliyeti/verimliliği etkileyen teknolojik değişimleri izlemektedir” ifadesi (m=5,37), teknolojik stratejik alt boyutu içerisindeki en yüksek ortalamaya sahip ifade olarak görülmektedir.

Rekabetçi stratejik belirsizlik alt boyutu altındaki “İşletmemizin üst yönetimi firmanın hedeflerine ulaşıldığından emin olmak için yeni pazarlara girişleri izlemektedir” ifadesi ise 5,38 ortalama değeri ile hem rekabetçi stratejik belirsizlik alt boyutu içerisindeki hem de genel olarak stratejik belirsizlik ifadeleri arasında en yüksek ortalamaya sahip ifade olduğu belirlenmiştir.

Katılımcıların operasyonel stratejik belirsizlik alt boyutunu oluşturan ifadelerle katılım düzeyleri incelendiğinde “İşletmemizin üst yönetimi, firmanın hedeflerine ulaşıldığından emin olmak için ölçek etkisini denetlemektedir (ürünün/hizmetin nitelikleri)” ifadesinin operasyonel stratejik alt boyutunda en yüksek ortalamaya sahip olduğu görülmüştür. Diğer yandan “İşletmemizin üst yönetimi, firmanın hedeflerine ulaşıldığından emin olmak için özel bilgilerin işletme dışına çıkarılıp çıkarılmadığını denetlemektedir” ifadesinin, stratejik belirsizlik ifadeleri arasında en düşük katılım düzeyine (m=5,30) sahip ifade olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Tablo 3.11: Stratejik Risk Ölçeğine Ait İfadelerin Ortalama ve Standart Sapmalarına İlişkin Analiz Sonuçları

Stratejik Risk Ölçeğine Ait İfadeler	Ortalama	Standart Sapma
Operasyonel Risk		
İşletmemizin stratejisinin gerçekleştirilmesinde günlük faaliyetlerdeki güvenlik ne derecede önemlidir?	5,41	1,09
İşletmemizin stratejisini gerçekleştirmede faaliyetlerin kalitesi ne derecede önemlidir?	5,42	1,08
İşletmemizin stratejisini gerçekleştirmede sunulan hizmetin müşteri için güvenilirliği ne derecede önemlidir?	5,41	1,05
İşletmemizin stratejisini gerçekleştirmede faaliyetlerin verimliliği ne derecede önemlidir?	5,49	1,07
Rekabet Riski		
İşletmeler faaliyette bulunduğumuz sektöre kolayca girebilmektedir	5,64	0,96
Bir müşterinin işletmenizi terk etmesi ve sektördeki yeni bir işletme ile ilişki kurması zordur	5,65	1,05
Pazarı paylaşan çok fazla işletme bulunmaktadır	5,67	1,04
Ürün/Hizmet Riski		
İşletmemizin bir tedarikçiden ayrılıp başka bir tedarikçiyle ilişki kurması zordur	5,58	0,96
İşletmemiz ikame ürün/hizmet tehdidini dikkate almaktadır	5,56	1,14

Stratejik risk ölçeğine ait ifadelerle ilişkin ortalama ve standart sapmalarına ait veriler Tablo 3.11’de gösterilmiştir. Buna göre stratejik risk ölçeğinin alt boyutu olan operasyonel riske ait ifadelerin önem düzeyleri incelendiğinde en yüksek önem düzeyine sahip ifadenin “İşletmemizin stratejisini gerçekleştirmede faaliyetlerin verimliliği ne derecede önemlidir?” (m=5,49) olduğu görülmüştür.

Araştırmaya katılan otel işletmelerinin rekabet riski alt boyutunda yer alan ifadelerle katılım düzeyleri incelendiğinde, “Pazarı paylaşan çok fazla işletme bulunmaktadır” ifadesinin en yüksek katılım düzeyine (m=5,67) sahip olduğu

görülmüştür. Ayrıca bu ifadenin stratejik risk ölçeğinde yer alan tüm ifadeler içerisinde en yüksek katılım düzeyine sahip ifade olduğu belirlenmiştir.

Ürün/Hizmet riski alt boyutunda yer alan ifadelerde ise en yüksek katılım düzeyine sahip ifadenin “İşletmemizin bir tedarikçiden ayrılıp başka bir tedarikçiyle ilişki kurması zordur” (m=5,58) olduğu görülmüştür.

Tablo 3.12: Kontrol Sistemleri Ölçeğine Ait İfadelerin Ortalama ve Standart Sapmalarına İlişkin Analiz Sonuçları

Kontrol Ölçeğine Ait Alt Boyutlar ve İfadeler	Ortalama	Standart Sapma
Değerler Sistemi		
İşletmemizin misyonu, işletmenin temel değerlerini açık bir şekilde çalışanlarımıza iletmektir.	5,59	0,96
İşletmemizin üst kademe yöneticileri temel değerleri çalışanlarımıza iletmektedir.	5,54	0,98
Çalışanlarımız işletmenin temel değerlerinin farkındadır.	5,50	0,96
Misyonumuz, çalışanlarımıza ilham kaynağı olmaktadır.	5,52	1,06
Davranış ve Etik Kodu Sınırlamaları		
İşletmemiz, çalışanlarımıza uygun davranışları tanımlamak ve belirlemek için iş ahlakı kurallarını temel almaktadır	5,21	1,25
İş ahlakı ile ilgili kurallarımız, çalışanlarımızı kısıtlı olmayan davranışlar hakkında bilgilendirmektedir.	5,22	1,26
İşletmemiz, kaçınılması gereken riskler konusunda çalışanlara haber veren bir sisteme sahiptir.	5,23	1,17
Çalışanlarımız, işletmenin iş ahlakı ile ilgili kuralların farkındadır.	5,21	1,17
Belirleyici Kontrol Sistemi		
İşletmemizin üst yönetimi performans ölçümlerine dayanarak hedeflere yönelik ilerlemeyi izlemektedir.	5,23	1,19
İşletmemizin üst yönetimi performans ölçümlerine dayanarak sonuçları kontrol etmektedir.	5,47	1,05
İşletmemizin üst yönetimi performans ölçümlerine dayanarak sonuçları beklentilerle karşılaştırmaktadır.	5,32	1,14
İşletmemizin üst yönetimi performans ölçümlerine dayanarak önemli (kilit rol oynayan) ölçüleri sürekli gözden geçirmektedir.	5,30	1,18
İşletmemizin üst yönetimi performans ölçümlerine göre yöneticilerin ve çalışanların bir arada olduğu toplantılarda fikir alışverişini sağlamaktadır.	5,30	1,19
İşletmemizin üst yönetimi performans ölçümlerine göre temel verilerin, varsayımların ve eylem planlarının sürekli olarak tartışılmasını ve değerlendirilmesini sağlamaktadır	5,32	1,16
İşletmemizin üst yönetimi performans ölçümlerine dayanarak örgütün ortak görüş ortaya koymasını sağlamaktadır	5,24	1,17
İşletmemizin üst yönetimi örgüt içerisindeki birlik ve beraberliği sağlamaktadır.	5,28	1,22
İşletmemizin üst yönetimi performans ölçümlerine dayanarak örgütün ortak sorunlara odaklanılmasını sağlamaktadır.	5,25	1,25
İşletmemizin üst yönetimi performans ölçümlerine dayanarak örgütün kritik başarı faktörlerine odaklanılmasını sağlamaktadır.	5,34	1,33
İşletmemizin üst yönetimi performans ölçümlerine dayanarak örgüt içerisinde ortak bir dil geliştirmektedir.	5,11	1,34

Etkileşimli (İnteraktif) Kontrol Sistemi		
İşletmemizin üst yönetimi, performans ölçümüne günlük olarak çok az dikkat etmektedir.	1,74	1,19
İşletmemizin üst yönetimi, performans ölçüm sisteminden bilgi hazırlama ve yorumlama konusunda insan kaynakları uzmanlarına büyük ölçüde güvenmektedir.	5,27	1,20
Faaliyet (departman) yöneticileri, performans ölçümüyle çok nadir ilgilenmektedirler	1,71	1,15
İşletmemizin üst yönetimi, performans ölçüme günlük olarak önem vermektedir	5,26	1,18
İşletmemizin üst yönetimi, performans ölçümünden gelen bilgileri yorumlamaktadır	5,23	1,21
İşletmemizin yöneticileri, performans ölçümüyle sıklıkla ilgilenmektedirler	5,29	1,19

Tablo 3.12’de kontrol ölçeğine ait ifadelerle ilişkin ortalama ve standart sapmalar gösterilmiştir. Buna göre kontrol ölçeğinin alt boyutu olan değerler sistemine ait ifadeler içerisinde en yüksek katılım düzeyine ($m=5,59$) sahip ifadenin “İşletmemizin misyonu, işletmenin temel değerlerini açık bir şekilde çalışanlarımıza iletmektir” olduğu görülmüştür. Araştırmaya katılan otel işletmeleri yöneticilerine göre kontrol sisteminin alt boyutu olan değerler sistemi içerisindeki ifadelerde en düşük katılım düzeyi çalışanların işletmenin temel değerlerinin farkındadır ($m=5,50$) ifadesidir.

Davranış ve etik kodu sınırlamaları alt boyutundaki ifadeler incelendiğinde ifadelerle ait ortalamaların birbirine oldukça yakın olduğu görülmektedir. Araştırmada otel işletmeleri tarafından iş ahlakı ile ilgili kurallar ve çalışanlara kısıtlı olmayan davranışlar hakkında bilgi verildiği ve riskler konusunda çalışanlar ile iletişim içerisinde olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Kontrol ölçeğinin bir diğer alt boyutu olan belirleyici kontrol sistemine ait 11 ifade bulunmaktadır. Tablo 3.12 incelendiğinde araştırmaya katılan otel işletmelerinin üst yönetimlerinin performans ölçümlerine dayanarak sonuçları kontrol ettiklerine yönelik ifadeye katılım düzeyinin ($m=5,47$) diğer ifadelerle kıyasla daha yüksek düzeyde olduğu saptanmıştır. “İşletmemizin üst yönetiminin performans ölçümlerine dayanarak örgüt içerisinde ortak bil geliştirmektedir” ifadesi ise en düşük katılım düzeyine ($m=5,11$) sahip ifade olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Tablo 3.13: Performans Ölçeğine Ait İfadelerin Ortalama ve Standart Sapmalarına İlişkin Analiz Sonuçları

Performans Ölçeğine Ait İfadeler	Ortalama	Standart Sapma
Satışlardaki artış düzeyi	5,35	0,98
Karlılık düzeyi	5,22	1,04
Yatırımın geri dönüşü	5,21	1,04
Temel hizmetlerin pazar payı	5,30	1,13
Müşteri memnuniyeti	5,55	0,96
Çalışan memnuniyeti	5,34	0,99
İşletmenin bir bütün olarak (finansal ve finansal olmayan) genel performansı	5,41	1,01

Tablo 3.13'te araştırmaya katılan otel işletmeleri yöneticilerinin performans göstergelerine yönelik verdikleri yanıtların ortalamaları ve standart sapmaları gösterilmiştir. Tablo incelendiğinde ortalaması en yüksek performans göstergesinin müşteri memnuniyeti olduğu ($m=5,55$) görülmüştür. Bu durumun temel sebebinin otel işletmelerinin hizmet sektörü içerisinde yer alması olarak gösterilebilir. İşletmenin bir bütün olarak (finansal ve finansal olmayan) genel performansının ($m=5,41$) iyiye yakın olduğu belirlenmiştir. Diğer yandan yatırımın geri dönüşü performans göstergeleri arasında en düşük ortalama sahip gösterge olarak saptanmıştır ($m=5,21$). Elde edilen verilerin analizi sonucunda oluşan tabloya göre satışlardaki artış düzeyinin ($m=5,35$), karlılık düzeyinden ($m=5,22$) daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Bu duruma 2018 yılının genelinde ve 2019 yılının ilk aylarında yaşanan yüksek enflasyon sonucunda maliyetlerdeki artışın sebep olduğu söylenilebilir.

3.2.2. Normal Dağılıma İlişkin Analiz Sonuçları

Araştırma kapsamında elde edilen verilerin tek tek veya çoklu şekilde normal dağılım göstermesi parametrik testlerin çoğu için temel varsayımdır. Tek değişkenli normallik, örnekleme tek bir değişkene ilişkin gözlemlerin normal dağılım şekli (çan eğrisi) göstermesidir. Normal dağılım şekli, gözlemlerin ortalama değer etrafında toplandığını ve ortalamadan uzaklaştıkça gözlemlerin sıklığının azaldığını göstermektedir (İslamoğlu & Alınacı, 2013: 260).

Tablo 3.14: Stratejik Belirsizliklere Yönelik Maddelerin Çarpıklık ve Basıklık Değerleri

İfadeler	Skewness	Kurtosis	Cronbach's Alpha
Teknolojik Stratejik Belirsizlik			,887
İşletmemizin üst yönetimi firmanın hedeflerine ulaşıldığından emin olmak adına müşteri için görece maliyeti/verimliliği etkileyen teknolojik değişimleri izlemektedir.	-,316	-,199	
İşletmemizin üst yönetimi firmanın hedeflerine ulaşıldığından emin olmak adına müşteri için yeni teknolojik gelişimleri takip etmektedir.	-,417	,264	
Rekabetçi Stratejik Belirsizlik			
İşletmemizin üst yönetimi firmanın hedeflerine ulaşıldığından emin olmak için yakın sektörlerdeki ürün/hizmet tanıtımlarını izlemektedir.	-,535	,302	
İşletmemizin üst yönetimi firmanın hedeflerine ulaşıldığından emin olmak için rakiplerin pazar stratejilerini izlemektedir.	-,468	,168	
İşletmemizin üst yönetimi firmanın hedeflerine ulaşıldığından emin olmak için yeni pazarlara girişleri izlemektedir.	-,448	,173	
Operasyonel Stratejik Belirsizlikler			
İşletmemizin üst yönetimi, firmanın hedeflerine ulaşıldığından emin olmak için özel bilgilerin işletme dışına çıkarılıp çıkarılmadığını denetlemektedir.	-,481	,162	
İşletmemizin üst yönetimi, firmanın hedeflerine ulaşıldığından emin olmak için Ölçek etkisini denetlemektedir (ürünün/hizmetin nitelikleri)	-,499	,333	
İşletmemizin üst yönetimi, firmanın hedeflerine ulaşıldığından emin olmak için Kapsam etkisini denetlemektedir (ürün/hizmet yelpazesi)	-,420	,185	
İşletmemizin üst yönetimi, firmanın hedeflerine ulaşıldığından emin olmak için Girdi maliyetlerini denetlemektedir.	-,375	,222	
İşletmemizin üst yönetimi, firmanın hedeflerine ulaşıldığından emin olmak için İşletme içi hizmet yeniliğini denetlemektedir.	-,475	,182	

Basıklık (Kurtosis), veri dağılımının dikliğinin yani verilerin tepe noktalarının durumu hakkında bilgi veren ölçüttür. Sıfıra yakın olan bir basıklık normal dağılıma yakın bir şekli oluşturur. Basıklık için pozitif bir değer normalden daha dik bir dağılıma işaret eder. Negatif bir basıklık değeri ise normalden daha düz bir dağılıma işaret eder (Kalaycı, 2014: 58).

Tablo 3.15: Stratejik Risklere Yönelik Maddelerin Çarpıklık ve Basıklık Değerleri

İfadeler	Skewness	Kurtosis	Cronbach's Alpha
Operasyonel Risk			,819
İşletmemizin stratejisinin gerçekleştirilmesinde günlük faaliyetlerdeki güvenlik ne derecede önemlidir?	-,353	,113	
İşletmemizin stratejisini gerçekleştirmede faaliyetlerin kalitesi ne derecede önemlidir?	-,402	,226	

İşletmemizin stratejisini gerçekleştirmede sunulan hizmetin müşteri için güvenilirliği ne derecede önemlidir?	-,311	-,109	
İşletmemizin stratejisini gerçekleştirmede faaliyetlerin verimliliği ne derecede önemlidir?	-,416	-,065	
Rekabet Riski			
İşletmeler faaliyette bulunduğumuz sektöre kolayca girebilmektedir	-,566	,730	
Bir müşterinin işletmenizi terk etmesi ve sektördeki yeni bir işletme ile ilişki kurması zordur	-,374	-,272	
Pazarı paylaşan çok fazla işletme bulunmaktadır	-,531	,218	
Ürün/Hizmet Riski			
İşletmemizin bir tedarikçiden ayrılıp başka bir tedarikçiyle ilişki kurması zordur.	-,392	,365	
İşletmemiz ikame ürün/hizmet tehdidini dikkate almaktadır	-,532	,324	

Modelleme durumlarının çoğunda, dağılımın simetrisi, genellikle çeşitli istatistiksel araçlar kullanılarak doğrulanması gereken bir varsayım olarak kabul edilir. Sapma, çeşitli merkezi eğilim ölçüleri veya dağılımın merkezi anları ile tanımlanan çeşitli çarpıklık katsayıları ile ölçülür. Alternatif olarak, grafiksel göstergeler, özel olmasına rağmen, simetriden sapma hakkında oldukça iyi genel izlenim sağlayan asimetriyi değerlendirmek için kullanılır (Khattree & Bahuguna, 2018: 1). Sıfır değeri simetrik yani ortada dengelenmiş bir dağılımı temsil etmektedir. Pozitif çarpıklık küçük değerlerin fazlalıkta olduğunu, negatif çarpıklık ise büyük değerlerin fazlalıkta olduğunu göstermektedir. Herhangi bir veri setinde ortalamanın medyandan büyük olması durumunda sağa çarpık dağılım, ortalamanın medyandan küçük olması durumunda ise sola çarpık dağılım ortaya çıkmaktadır (Kalaycı, 2014: 58).

Tablo 3.16: Yönetim Kontrol Sistemlerine Yönelik Maddelerin Çarpıklık ve Basıklık Değerleri

İfadeler	Skewness	Kurtosis	Cronbach's Alpha
Değerler Sistemi			,812
İşletmemizin misyonu, işletmenin temel değerlerini açık bir şekilde çalışanlarımıza iletmektir.	-,221	,013	
İşletmemizin üst kademe yöneticileri temel değerleri çalışanlarımıza iletmektedir.	-,228	-,029	
Çalışanlarımız işletmenin temel değerlerinin farkındadır.	-,189	,014	
Misyonumuz, çalışanlarımıza ilham kaynağı olmaktadır.	-,239	,017	
Davranış ve Etik Kodu Sınırlamaları			,810
İşletmemiz, çalışanlarımıza uygun davranışları tanımlamak ve belirlemek için iş ahlakı kurallarını temel almaktadır	-,307	,035	
İş ahlakı ile ilgili kurallarımız, çalışanlarımızı kısıtlı olmayan davranışlar hakkında bilgilendirmektedir.	-,288	-,103	
İşletmemiz, kaçınılması gereken riskler konusunda çalışanlara haber veren bir sisteme sahiptir.	-,276	,006	

Çalışanlarımız, işletmenin iş ahlakı ile ilgili kuralların farkındadır.	-,212	-,041	
Belirleyici Kontrol Sistemi			
İşletmemizin üst yönetimi performans ölçümlerine dayanarak hedeflere yönelik ilerlemeyi izlemektedir.	-,453	,135	,912
İşletmemizin üst yönetimi performans ölçümlerine dayanarak sonuçları kontrol etmektedir.	-,388	,029	
İşletmemizin üst yönetimi performans ölçümlerine dayanarak sonuçları beklentilerle karşılaştırmaktadır.	-,192	,045	
İşletmemizin üst yönetimi performans ölçümlerine dayanarak önemli (kilit rol oynayan) ölçüleri sürekli gözden geçirmektedir.	-,231	,049	
İşletmemizin üst yönetimi performans ölçümlerine göre yöneticilerin ve çalışanların bir arada olduğu toplantılarda fikir alışverişini sağlamaktadır.	-,224	,025	
İşletmemizin üst yönetimi performans ölçümlerine göre temel verilerin, varsayımların ve eylem planlarının sürekli olarak tartışılmasını ve değerlendirilmesini sağlamaktadır.	-,196	-,007	
İşletmemizin üst yönetimi performans ölçümlerine dayanarak örgütün ortak görüş ortaya koymasını sağlamaktadır.	-,200	-,007	
İşletmemizin üst yönetimi örgüt içerisindeki birlik ve beraberliği sağlamaktadır.	-,276	-,006	
İşletmemizin üst yönetimi performans ölçümlerine dayanarak örgütün ortak sorunlara odaklanılmasını sağlamaktadır.	-,311	,047	
İşletmemizin üst yönetimi performans ölçümlerine dayanarak örgütün kritik başarı faktörlerine odaklanılmasını sağlamaktadır.	-,502	,001	
İşletmemizin üst yönetimi performans ölçümlerine dayanarak örgüt içerisinde ortak bir dil geliştirmektedir.	-,408	,053	
Etkileşimli (İnteraktif) Kontrol Sistemi			
İşletmemizin üst yönetimi, performans ölçümüne günlük olarak çok az dikkat etmektedir.	-,247	-,025	,914
İşletmemizin üst yönetimi, performans ölçüm sisteminden bilgi hazırlama ve yorumlama konusunda insan kaynakları uzmanlarına büyük ölçüde güvenmektedir.	-,257	-,007	
Faaliyet (departman) yöneticileri, performans ölçümüyle çok nadir ilgilenmektedirler	-,236	-,079	
İşletmemizin üst yönetimi, performans ölçüme günlük olarak önem vermektedir	-,244	,030	
İşletmemizin üst yönetimi, performans ölçümünden gelen bilgileri yorumlamaktadır	-,242	,001	
İşletmemizin yöneticileri, performans ölçümüyle sıklıkla ilgilenmektedirler	-,295	,012	

Tablo 3.17: Stratejik Risklere Yönelik Maddelerin Çarpıklık ve Basıklık Değerleri

Performans Ölçeğine Ait İfadeler	Skewness	Kurtosis	Cronbach's Alpha
Satışlardaki artış düzeyi	-,215	-,008	0,94
Karlılık düzeyi	-,209	,041	
Yatırımın geri dönüşü	-,248	,007	

Temel hizmetlerin pazar payı	-,213	-,037	
Müşteri memnuniyeti	-,191	-,057	
Çalışan memnuniyeti	-,221	-,080	
İşletmenin bir bütün olarak (finansal ve finansal olmayan) genel performansı	-,246	,102	

Verilerin normal dağılım gösterip göstermediğine ilişkin olarak Kolmogorov-Smirnov ve Shapiro-Wilk testleri yapılmaktadır. Araştırma kapsamında elde edilen verilere yapılan Kolmogorov-Smirnov ve Shapiro-Wilk testleri sonucunda verilerin normal dağılım göstermediği sonucuna ulaşılmıştır. Fakat verilerin normal dağılım gösterip göstermediğinin belirlenmesi amacıyla bakılan bir diğer parametre Skewness (çarpıklık) ve Kurtosis (basıklık) değerleridir. Literatürde, verilerin normal dağılım gösterip göstermediğine ilişkin Skewness ve Kurtosis değerlerine yönelik farklı görüşler bulunmaktadır. Hair, Black, Babin ve Anderson (2014) Skewness ve Kurtosis değerlerinin +1 ile -1 aralığında olması gerektiğini belirtirken, Tabachnick ve Fidell (2007) ise değerlerin +1,5 ile -1,5 aralığında olması gerektiğini belirtmişlerdir. George ve Mallery (2010), Skewness ve Kurtosis değerlerinin +2 ile -2 aralığında olmasının verilerin normal dağılımında gerekli olduğunu belirtmiştir.

3.2.3. Araştırmaya İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları

ANOVA, basit bir varyans analizidir. İki değişkeni bulunmaktadır. Bunlardan birisi kategorik özellik taşıyan bağımsız değişkendir ve diğeri ise metrik özellik taşıyan bağımlı değişkendir. Tek yönlü varyans analizi (ANOVA) bağımsız değişkendeki gruplara göre, bağımlı değişkendeki ortalamalar arasında fark olup olmadığını test eder. Test sonucunda farklılık tespit edilirse, farklılığın hangi gruplar arasında olduğunun belirlenmesi amacıyla Post Hoc testi yapılır. Post Hoc testlerinden en yaygın kullanılan test Tukey HSD testidir (Kalaycı, 2014: 132-134). Bu araştırmada yapılan tek yönlü varyans analizinde (ANOVA) farklılıkların hangi gruplar arasında olduğunun tespit edilmesinde yaygın olarak kullanılan Tukey HSD testi kullanılmıştır.

Tablo 3.18: Stratejik Unsurlar ile Katılımcıların İş Pozisyonu Arasındaki Farklılık Analizi (ANOVA) Sonuçları

Stratejik Unsurlar	İş Pozisyonu	N	$\bar{X}$	SS	F	p	Anlamlı Fark
Stratejik Belirsizlikler	A-Genel müdür	22	5,42	0,85	3,714	,001	B,E>D
	B-Genel müdür yardımcısı	28	5,68	0,70			

	C-İnsan kaynakları yöneticisi	32	5,22	0,98			
	D-Önbüro yöneticisi	43	4,99	0,72			
	E-Muhasebe/Finans Yöneticisi	72	5,58	0,92			
	F-Satış ve pazarlama yöneticisi	36	5,20	0,64			
	G-Yiyecek-içecek yöneticisi	33	5,24	0,62			
Stratejik Riskler	A-Genel müdür	22	5,69	0,66	1,953	,073	-
	B-Genel müdür yardımcısı	28	5,80	0,60			
	C-İnsan kaynakları yöneticisi	32	5,48	0,74			
	D-Önbüro yöneticisi	43	5,30	0,74			
	E-Muhasebe/Finans Yöneticisi	72	5,56	0,66			
	F-Satış ve pazarlama yöneticisi	36	5,58	0,57			
	G-Yiyecek-içecek yöneticisi	33	5,47	0,65			

Tablo 3.18’de stratejik belirsizlikler ve stratejik riskler ile katılımcıların işletmedeki iş pozisyonları arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığını ortaya koyan ANOVA testi sonuçları gösterilmiştir. Buna göre stratejik belirsizlikler ile iş pozisyonu arasında anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir ($F= 3,714$; $p<0,05$). Farkların hangi gruplar arasında olduğunun saptanması amacıyla yapılan post hoc testi sonucunda;

- Genel müdür yardımcısı ve muhasebe/finans yöneticisinin stratejik belirsizlikler konusundaki katılım düzeyi puanının önbüro yöneticisine göre daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır

Tablo incelendiğinde stratejik riskler ile katılımcıların işletmedeki iş pozisyonları arasında anlamlı bir farklılığın olmadığı görülmektedir ($F=1,953$; $p>0,05$).

Tablo 3.19: Stratejik Unsurlar ile Araştırmaya Katılan Otel İşletmelerinin Faaliyette Bulunduğu Bölge Arasındaki Farklılık Analizi (ANOVA) Sonuçları

Stratejik Unsurlar	Otelin Faaliyette Bulunduğu Bölgeler	N	$\bar{X}$	SS	F	p	Anlamlı Fark
Stratejik Belirsizlikler	A-Akdeniz Bölgesi	119	5,38	0,93	,536	,781	-
	B-Doğu Anadolu Bölgesi	5	5,52	0,81			
	C-Ege Bölgesi	47	5,26	0,56			

	D-Güneydoğu Anadolu Bölgesi	7	5,53	0,81			
	E-İç Anadolu Bölgesi	23	5,41	0,76			
	F-Karadeniz Bölgesi	9	4,99	0,90			
	G-Marmara Bölgesi	56	5,32	0,82			
Stratejik Riskler	A-Akdeniz Bölgesi	119	5,63	0,70	2,348	,032	D>F
	B-Doğu Anadolu Bölgesi	5	5,33	0,27			
	C-Ege Bölgesi	47	5,43	0,60			
	D-Güneydoğu Anadolu Bölgesi	7	6,05	0,35			
	E-İç Anadolu Bölgesi	23	5,60	0,56			
	F-Karadeniz Bölgesi	9	5,07	0,64			
	G-Marmara Bölgesi	56	5,44	0,71			

Stratejik belirsizlikler ve stratejik riskler ile araştırmaya katılan otellerin faaliyette bulunduğu bölgeler arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığının belirlenmesi amacıyla yapılan ANOVA testi sonucu Tablo 3.19’da gösterilmiştir. Tablo incelendiğinde stratejik belirsizlik ile araştırmaya katılan otellerin faaliyette bulunduğu bölgeler arasında anlamlı bir farklılık olmadığı sonucuna ulaşılmıştır ($F=,536$; $p>0,05$). Diğer yandan stratejik riskler ile araştırmaya katılan otel işletmelerinin faaliyette bulunduğu bölgeler arasında anlamlı bir farklılık olduğu sonucuna ulaşılmıştır ($F= 2,348$; $p<0,05$). Farkların hangi gruplar arasında olduğunun saptanması amacıyla yapılan post hoc testi sonucunda;

- Güneydoğu Anadolu Bölgesi’nde faaliyette bulunan otel işletmelerinin stratejik riskler konusunda katılım puanlarının Karadeniz Bölgesi’nde faaliyet gösteren otel işletmelerine kıyasla anlamlı derecede daha yüksek olduğu görülmüştür.

Tablo 3.20: Stratejik Unsurlar ile Araştırmaya Katılan Otel İşletmelerinin Türleri Arasındaki Farklılık Analizi (ANOVA) Sonuçları

Stratejik Unsurlar	Otel İşletmesinin Türü	N	$\bar{X}$	SS	F	p	Anlamlı Fark
Stratejik Belirsizlikler	A-Şehir Oteli	90	5,33	0,77	,158	,854	-
	B-Kıyı Oteli	154	5,36	0,86			
	C-Termal Oteli	22	5,26	0,84			
Stratejik Riskler	A-Şehir Oteli	90	5,40	0,66	3,314	,038	C>A
	B-Kıyı Oteli	154	5,59	0,69			
	C-Termal Oteli	22	5,72	0,50			

Stratejik belirsizlikler ve stratejik riskler ile araştırmaya katılan otel işletmelerinin türleri arasındaki farklılık analizine ilişkin veriler Tablo 3.20’de gösterilmiştir. Buna göre stratejik belirsizlikler ile otel işletmelerinin türleri arasında anlamlı bir farklılık olmadığı sonucuna ulaşılmıştır ($F=,158$; $p>0,05$).

Stratejik riskler ile araştırmaya katılan otel işletmelerinin türleri arasında anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir ($F=3,314$; $p<0,05$). Farkların hangi gruplar arasında olduğunu saptanması amacıyla yapılan post hoc testi sonucunda;

- Termal otellerin stratejik riskler konusunda katılım puanının şehir otellerine kıyasla anlamlı düzeyde daha yüksek olduğu görülmüştür.

Tablo 3.21: Stratejik Unsurlar ile Araştırmaya Katılan Otel İşletmelerinin Hukuki Statüleri Arasındaki Farklılık Analizi (ANOVA) Sonuçları

Stratejik Unsurlar	Otel İşletmesinin Hukuki Statüsü	N	$\bar{X}$	SS	F	p	Anlamlı Fark
Stratejik Belirsizlikler	A-Ulusal zincir otel	77	5,38	0,72	14,203	,001	A,B>C
	B-Uluslararası zincir otel	129	5,53	0,78			
	C-Bağımsız otel	60	4,88	0,89			
Stratejik Riskler	A-Ulusal zincir otel	77	5,27	0,98	3,081	,048	B>C
	B-Uluslararası zincir otel	129	5,58	0,86			
	C-Bağımsız otel	60	4,96	1,04			

Stratejik belirsizlikler ve stratejik riskler ile araştırmaya katılan otel işletmelerinin hukuki statüleri arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığının belirlenmesi amacıyla yapılan ANOVA testi sonuçları Tablo 3.21’de gösterilmiştir. Analiz sonucuna göre stratejik belirsizlikler ($F=14,203$; $p<0,05$) ve stratejik riskler ($F=3,081$; $p<0,05$) ile otel işletmelerinin hukuki statüleri arasında anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir. Gruplar arasındaki farklılığın ortaya konulabilmesi için yapılan post hoc testi sonucuna göre;

- Ulusal zincir otel ve uluslararası zincir otel işletmelerinin stratejik belirsizlikler boyutuna katılım puanlarının bağımsız otel işletmelerine kıyasla anlamlı düzeyde yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

- Uluslararası zincir otel işletmelerinin stratejik riskler boyutuna katılım puanlarının bağımsız otel işletmelerinin katılım puanlarından anlamlı düzeyde daha yüksek olduğu görülmüştür.

Tablo 3.22: Stratejik Unsurlar ile Araştırmaya Katılan Otel İşletmelerinin Hizmet Süreleri Arasındaki Farklılık Analizi (ANOVA) Sonuçları

Stratejik Unsurlar	Otel İşletmesinin Kapasitesi (Oda sayısı)	N	$\bar{X}$	SS	F	p	Anlamlı Fark
Stratejik Belirsizlikler	A-121-170 oda	27	5,09	0,83	2,237	,065	-
	B-171-220 oda	49	5,20	0,80			
	C-221-270 oda	25	5,14	0,74			
	D-271-320 oda	48	5,45	0,70			
	E-321 ve daha fazla oda	117	5,34	0,83			
Stratejik Riskler	A-121-170 oda	27	5,44	0,76	1,699	,151	-
	B-171-220 oda	49	5,38	0,81			
	C-221-270 oda	25	5,43	0,60			
	D-271-320 oda	48	5,54	0,57			
	E-321 ve daha fazla oda	117	5,64	0,63			

Tablo 3.22’de stratejik belirsizlikler ve stratejik riskler ile araştırmaya katılan otel işletmelerinin kapasiteleri (oda sayıları) arasında anlamlı düzeyde farklılık olup olmadığının belirlenmesi amacıyla yapılan farklılık analizi sonuçları gösterilmiştir. Buna göre stratejik belirsizlikler ($F=2,237$; $p>0,05$) ve stratejik riskler ($F=1,699$; $p>0,05$) ile otel işletmelerinin kapasiteleri (oda sayıları) arasında anlamlı bir farklılık olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Tablo 3.23: Stratejik Unsurlar ile Araştırmaya Katılan Otel İşletmelerinin Hizmet Süreleri Arasındaki Farklılık Analizi (ANOVA) Sonuçları

Stratejik Unsurlar	Otel İşletmesinin Hizmet Süresi	N	$\bar{X}$	SS	F	p	Anlamlı Fark
Stratejik Belirsizlikler	A-1-5 yıl	52	5,18	0,88	10,186	,001	B>A,C,D
	B-6-10 yıl	70	5,79	0,64			
	C-11-15 yıl	79	5,16	0,92			
	D-16 yıl ve daha uzun süredir	65	5,22	0,66			
Stratejik Riskler	A-1-5 yıl	52	5,39	0,76	5,428	,001	B>A,C
	B-6-10 yıl	70	5,78	0,58			
	C-11-15 yıl	79	5,39	0,61			

	D-16 yıl ve daha uzun süredir	65	5,56	0,69			
--	-------------------------------	----	------	------	--	--	--

Stratejik belirsizlikler ve stratejik riskler ile araştırmaya katılım sağlayan otel işletmelerinin sektördeki hizmet süreleri arasında anlamlı bir farklılığın olup olmadığının tespiti amacıyla yapılan farklılık analizi sonucu Tablo 3.23'te gösterilmiştir. Buna göre stratejik belirsizlikler ($F=10,186$; $p<0,05$) ve stratejik riskler ($F=5,428$; $p<0,05$) ile otel işletmelerinin hizmet süreleri arasında anlamlı bir farklılık olduğu belirlenmiştir. Gruplar arasındaki farklılığı görebilmek adına yapılan post hoc testi sonucuna göre;

- 6-10 yıldır faaliyette olan otel işletmelerinin stratejik belirsizlikler konusuna katılım puanının, 1-5 yıldır, 11-15 yıldır ve 16 yıl ve daha uzun süredir faaliyette olan otel işletmelerinin katılım puanından anlamlı düzeyde yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır.
- 6-10 yıldır faaliyette olan otel işletmelerinin stratejik riskler konusuna katılım puanının, 1-5 yıldır ve 11-15 yıldır faaliyette olan otel işletmelerinin katılım puanından anlamlı düzeyde daha yüksek olduğu görülmüştür.

Tablo 3.24: Kontrol Sistemleri Alt Boyutları ile Katılımcıların İş Pozisyonu Arasındaki Farklılık Analizi (ANOVA) Sonuçları

Kontrol Ölçeğinin Alt Boyutları	İş Pozisyonu	N	$\bar{X}$	SS	F	p	Anlamlı Fark
Değerler Sistemi	A-Genel müdür	22	5,65	1,01	2,846	,011	E>D
	B-Genel müdür yardımcısı	28	5,29	0,68			
	C-İnsan kaynakları yöneticisi	32	5,70	0,73			
	D-Önbüro yöneticisi	43	5,22	0,97			
	E-Muhasebe/Finans Yöneticisi	72	5,70	0,71			
	F-Satış ve pazarlama yöneticisi	36	5,69	0,63			
	G-Yiyecek-içecek yöneticisi	33	5,43	0,73			
Davranış ve Etik Kodu Sınırlamaları	A-Genel müdür	22	5,05	0,80	1,402	,214	-
	B-Genel müdür yardımcısı	28	5,23	0,62			
	C-İnsan kaynakları yöneticisi	32	5,38	1,06			

	D-Önbüro yöneticisi	43	4,94	1,10			
	E-Muhasebe/Finans Yöneticisi	72	5,26	1,01			
	F-Satış ve pazarlama yöneticisi	36	5,49	0,90			
	G-Yiyecek-içecek yöneticisi	33	5,14	0,97			
Belirleyici Kontrol Sistemi	A-Genel müdür	22	4,98	0,98	3,132	,006	E,F>A,D,G
	B-Genel müdür yardımcısı	28	5,41	0,83			
	C-İnsan kaynakları yöneticisi	32	5,25	0,95			
	D-Önbüro yöneticisi	43	5,03	1,02			
	E-Muhasebe/Finans Yöneticisi	72	5,48	0,75			
	F-Satış ve pazarlama yöneticisi	36	5,58	0,61			
	G-Yiyecek-içecek yöneticisi	33	5,02	0,91			
Etkileşimli (İnteraktif) Kontrol Sistemi	A-Genel müdür	22	5,25	1,05	2,170	,046	C,E>D,G
	B-Genel müdür yardımcısı	28	5,20	1,02			
	C-İnsan kaynakları yöneticisi	32	5,54	1,05			
	D-Önbüro yöneticisi	43	5,03	1,09			
	E-Muhasebe/Finans Yöneticisi	72	5,46	0,97			
	F-Satış ve pazarlama yöneticisi	36	5,33	0,74			
	G-Yiyecek-içecek yöneticisi	33	4,88	0,90			

Kontrol ölçeğinin alt boyutları ile araştırmaya katılan otel işletmelerinin yöneticilerinin iş pozisyonları arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığının belirlenmesi amacıyla yapılan farklılık analizi sonuçları Tablo 3.24'te gösterilmiştir. Buna göre kontrol ölçeğinin davranış ve etik kodu sınırlamaları alt boyutu ile yöneticilerin iş pozisyonları arasında anlamlı bir farklılık olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Diğer alt boyutlardan değerler sistemi ($F=2,846$; $p<0,05$), belirleyici kontrol sistemi ($F=3,132$; $p<0,05$) ve etkileşimli (interaktif) kontrol sistemi ($F=2,170$; $p<0,05$) ile katılımcıların iş pozisyonları arasında anlamlı bir farklılık vardır. Post hoc testi sonucuna göre;

- Muhasebe/finans yöneticisinin değerler sistemi alt boyutuna katılım puanı önbüro yöneticisinin katılım puanından anlamlı düzeyde yüksektir.

- Belirleyici kontrol sistemi alt boyutlarına katılım puanlarına bakıldığında, muhasebe/finans yöneticisi ve satış ve pazarlama yöneticisinin katılım puanlarının, genel müdür, önbüro yöneticisi ve yiyecek-içecek yöneticisinin katılım puanından anlamlı düzeyde daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır.
- İnsan kaynakları yöneticisi ve muhasebe/finans yöneticisinin etkileşimli (interaktif) kontrol sistemine katılım puanı önbüro yöneticisi ve yiyecek-içecek yöneticisinin katılım puanından anlamlı düzeyde daha yüksektir.

Tablo 3.25: Kontrol Sistemleri Alt Boyutları ile Araştırmaya Katılan Otel İşletmelerinin Faaliyette Bulunduğu Bölge Arasındaki Farklılık Analizi (ANOVA) Sonuçları

Kontrol Ölçeğinin Alt Boyutları	Otelin Faaliyette Bulunduğu Bölge	N	$\bar{X}$	SS	F	p	Anlamlı Fark
Değerler Sistemi	A-Akdeniz Bölgesi	119	5,59	0,87	,297	,938	-
	B-Doğu Anadolu Bölgesi	5	5,70	0,33			
	C-Ege Bölgesi	47	5,52	0,61			
	D-Güneydoğu Anadolu Bölgesi	7	5,61	0,64			
	E-İç Anadolu Bölgesi	23	5,41	0,59			
	F-Karadeniz Bölgesi	9	5,56	0,73			
	G-Marmara Bölgesi	56	5,47	0,89			
Davranış ve Etik Kodu Sınırlamaları	A-Akdeniz Bölgesi	119	5,38	0,94	2,393	,029	A>F,G C>F
	B-Doğu Anadolu Bölgesi	5	4,75	1,02			
	C-Ege Bölgesi	47	5,21	1,00			
	D-Güneydoğu Anadolu Bölgesi	7	5,68	0,99			
	E-İç Anadolu Bölgesi	23	5,17	0,86			
	F-Karadeniz Bölgesi	9	4,50	0,67			
	G-Marmara Bölgesi	56	5,00	0,99			
Belirleyici Kontrol Sistemi	A-Akdeniz Bölgesi	119	5,46	0,86	2,916	,009	A>B,C,F,G E>F
	B-Doğu Anadolu Bölgesi	5	4,64	0,59			
	C-Ege Bölgesi	47	5,12	0,85			
	D-Güneydoğu Anadolu Bölgesi	7	5,35	1,11			
	E-İç Anadolu Bölgesi	23	5,44	0,82			
	F-Karadeniz Bölgesi	9	4,58	0,96			
	G-Marmara Bölgesi	56	5,17	0,86			
Etkileşimli (İnteraktif)	A-Akdeniz Bölgesi	119	5,48	1,01	2,650	,016	A>F,G
	B-Doğu Anadolu Bölgesi	5	4,70	1,37			

Kontrol Sistemi	C-Ege Bölgesi	47	5,17	0,92			
	D-Güneydoğu Anadolu Bölgesi	7	5,36	0,70			
	E-İç Anadolu Bölgesi	23	5,14	0,85			
	F-Karadeniz Bölgesi	9	4,50	0,96			
	G-Marmara Bölgesi	56	5,09	0,98			

Araştırmaya katılan otel işletmelerinin faaliyette bulundukları bölgeler ile kontrol ölçeği alt boyutları arasında farklılık olup olmadığına ilişkin sonuçlar Tablo 3.25'te gösterilmiştir. Buna göre değerler sistemi alt boyutu ile otel işletmelerinin faaliyette bulundukları bölgeler arasında anlamlı bir farklılık bulunmazken ($p>0,05$); davranış ve etik kodu sınırlamaları alt boyutu ($F=2,393$; $p<0,05$), belirleyici kontrol sistemi alt boyutu ($F=2,916$; $p<0,05$) ve etkileşimli (interaktif) kontrol sistemi ($F=2,650$; $p<0,05$) ile araştırmaya katılan otel işletmelerinin faaliyette bulunduğu otel işletmeleri arasında anlamlı bir farklılık olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Gruplar arasındaki farklılığın tespiti amacıyla yapılan post hoc testi sonucuna göre;

- Akdeniz Bölgesi'nde faaliyet gösteren otel işletmelerinin davranış ve etik kodu sınırlamaları alt boyutuna katılım puanının Karadeniz Bölgesi'nde ve Marmara Bölgesi'nde faaliyet gösteren otel işletmelerinin katılım puanından anlamlı düzeyde yüksek olduğu görülmüştür. Davranış ve etik kodu sınırlamaları konusunda gruplar arasındaki bir diğer farklılık ise Ege Bölgesi ile Karadeniz Bölgesi arasında bulunmaktadır. Ege Bölgesi'nin katılım puanının Karadeniz Bölgesi'nden anlamlı düzeyde daha yüksek olduğu sonucu bulunmuştur.
- Belirleyici kontrol sistemi alt boyutuna katılım puanları incelendiğinde Akdeniz Bölgesi'nde faaliyet gösteren otel işletmelerinin puanının Doğu Anadolu Bölgesi'nde, Ege Bölgesi'nde, Karadeniz Bölgesi'nde ve Marmara Bölgesi'nde faaliyet gösteren otel işletmelerinin katılım puanından anlamlı düzeyde daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca İç Anadolu Bölgesi'nde faaliyet gösteren otel işletmelerinin belirleyici kontrol sistemine katılım puanının, Karadeniz Bölgesi'ndeki

otel işletmelerinin puanından anlamlı düzeyde daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.

- Tablo incelendiğinde, Akdeniz Bölgesi'nde hizmet veren otel işletmelerinin Etkileşimli (İnteraktif) kontrol sistemi alt boyutuna katılım puanı Karadeniz Bölgesi'nde hizmet veren otel işletmelerinin puanından anlamlı şekilde daha yüksek olduğu görülmüştür.

Tablo 3.26: Kontrol Sistemleri Alt Boyutları ile Araştırmaya Katılan Otel İşletmelerinin Türleri Arasındaki Farklılık Analizi (ANOVA) Sonuçları

Kontrol Ölçeğinin Alt Boyutları	Otel İşletmesinin Türü	N	$\bar{X}$	SS	F	p	Anlamlı Fark
Değerler Sistemi	A-Şehir oteli	90	5,50	0,74	,206	,814	-
	B- Kıyı oteli	154	5,55	0,81			
	C-Termal otel	22	5,61	0,88			
Davranış ve Etik Kodu Sınırlamaları	A-Şehir oteli	90	5,07	0,94	3,533	,031	B>A
	B- Kıyı oteli	154	5,35	0,98			
	C-Termal otel	22	4,93	0,85			
Belirleyici Kontrol Sistemleri	A-Şehir oteli	90	5,15	0,90	1,822	,164	-
	B- Kıyı oteli	154	5,37	0,87			
	C-Termal otel	22	5,30	0,79			
Etkileşimli (İnteraktif) Kontrol Sistemleri	A-Şehir oteli	90	5,00	0,96	4,874	,008	B>A
	B- Kıyı oteli	154	5,40	0,98			
	C-Termal otel	22	5,39	0,97			

Tablo 3.26'da kontrol ölçeğine ait alt boyutlar ile araştırma kapsamındaki otel işletmelerinin türleri arasındaki farklılığa ilişkin olarak yapılan ANOVA testi sonuçları gösterilmiştir. Tablo incelendiğinde kontrol ölçeği alt boyutlarından değerler sistemi ve belirleyici kontrol sistemleri ile otel işletmelerinin türleri arasında anlamlı bir farklılık olmadığı görülmektedir ($p>0,05$). Diğer yandan davranış ve etik kodu sınırlamaları ve etkileşimli (interaktif) kontrol sistemleri ile otel işletmelerinin türleri arasında anlamlı bir farklılık olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Yapılan post hoc testi sonucunda;

- Kıyı otellerinin davranış ve etik kodu sınırlamaları alt boyutuna katılım puanının şehir otelleriyle kıyaslandığında anlamlı düzeyde yüksek olduğu görülmüştür.
- Benzer şekilde etkileşimli (interaktif) kontrol sistemleri katılım puanlarına bakıldığında kıyı otellerinin şehir otellerinden daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 3.27: Kontrol Sistemleri Alt Boyutları ile Araştırmaya Katılan Otel İşletmelerinin Hukuki Statüleri Arasındaki Farklılık Analizi (ANOVA) Sonuçları

Kontrol Ölçeğinin Alt Boyutları	Otel İşletmelerinin Hukuki Statüsü	N	$\bar{X}$	SS	F	p	Anlamlı Fark
Değerler Sistemi	A-Ulusal zincir otel	77	5,43	0,91	3,760	,025	B>A,C
	B- Uluslararası zincir otel	129	5,67	0,69			
	C-Bağımsız otel	60	5,39	0,81			
Davranış ve Etik Kodu Sınırlamaları	A-Ulusal zincir otel	77	5,05	1,04	2,631	,074	-
	B- Uluslararası zincir otel	129	5,35	0,92			
	C-Bağımsız otel	60	5,15	0,95			
Belirleyici Kontrol Sistemleri	A-Ulusal zincir otel	77	5,10	0,92	3,546	,030	B>A
	B- Uluslararası zincir otel	129	5,43	0,79			
	C-Bağımsız otel	60	5,23	0,96			
Etkileşimli (İnteraktif) Kontrol Sistemleri	A-Ulusal zincir otel	77	5,08	1,06	3,546	,007	B>A,C
	B- Uluslararası zincir otel	129	5,46	0,94			
	C-Bağımsız otel	60	5,08	0,95			

Araştırmaya katılan otel işletmelerinin hukuki statüleri ile kontrol sistemi ölçeğinin alt boyutları arasında farklılık olup olmadığını gösteren analiz Tablo 3.27’de sunulmuştur. Buna göre davranış ve etik kodu sınırlamaları alt boyutu ile otel işletmelerinin hukuki statüleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır. Kontrol sistemleri ölçeğinin diğer alt boyutları olan değerler sistemi ($F=3,760$; $p<0,05$), belirleyici kontrol sistemleri ($F=3,546$; $p<0,05$) ve etkileşimli (interaktif) kontrol sistemleri ($F=3,546$; $p<0,05$) ile otel işletmelerinin hukuki statüleri arasında anlamlı farklılık olduğu tespit edilmiştir. Gruplar arasındaki farklılığın saptanması amacıyla yapılan post hoc testi sonucuna göre;

- Uluslararası zincir otellerin değerler sistemine katılım puanı, ulusal zincir otellerin ve bağımsız otellerin puanlarından daha yüksektir.

- Belirleyici kontrol sistemleri alt boyutunda ise uluslararası otel işletmelerinin ulusal bağımsız otellere kıyasla daha yüksek katılım düzeyine sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır.
- Etkileşimli (interaktif) kontrol sistemlerine katılım puanları değerler sistemi ile benzerlik göstermiş olup uluslararası otel işletmelerinin ulusal otel işletmelerine ve bağımsız otel işletmelerine göre daha anlamlı düzeyde yüksek katılım puanına sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Tablo 3.28: Kontrol Sistemleri Alt Boyutları ile Araştırmaya Katılan Otel İşletmelerinin Kapasiteleri (Oda Sayıları) Arasındaki Farklılık Analizi (ANOVA) Sonuçları

Kontrol Ölçeğinin Alt Boyutları	Otel İşletmesinin Kapasitesi (oda sayısı)	N	$\bar{X}$	SS	F	p	Anlamlı Fark
Değerler Sistemi	A-121-170 oda	27	4,94	0,97	2,651	,034	B,E>C
	B-171-220 oda	49	5,13	0,94			
	C-221-270 oda	25	4,95	0,90			
	D-271-320 oda	48	5,31	1,07			
	E-321 ve daha fazla oda	117	5,44	0,98			
Davranış ve Etik Kodu Sınırlamaları	A-121-170 oda	27	4,87	1,09	1,653	,161	-
	B-171-220 oda	49	5,10	0,95			
	C-221-270 oda	25	5,18	0,91			
	D-271-320 oda	48	5,22	0,93			
	E-321 ve daha fazla oda	117	5,35	0,97			
Belirleyici Kontrol Sistemleri	A-121-170 oda	27	5,08	1,17	1,634	,166	-
	B-171-220 oda	49	5,31	0,76			
	C-221-270 oda	25	5,07	0,78			
	D-271-320 oda	48	5,18	0,88			
	E-321 ve daha fazla oda	117	5,42	0,86			
Etkileşimli (İnteraktif) Kontrol Sistemleri	A-121-170 oda	27	5,33	0,77	2,147	,075	-
	B-171-220 oda	49	5,69	0,76			
	C-221-270 oda	25	5,26	0,76			
	D-271-320 oda	48	5,45	0,73			
	E-321 ve daha fazla oda	117	5,62	0,83			

Kontrol sistemi ölçeğinin alt boyutları ile araştırmaya katılan otel işletmelerinin kapasiteleri (oda sayısı) arasındaki farklılığa ilişkin analiz sonuçlarının gösterildiği Tablo 3.28’de göre davranış ve etik kodu sınırlamaları, belirleyici kontrol sistemleri ve etkileşimli (interaktif) kontrol sistemleri alt boyutları ile otel işletmelerinin kapasiteleri (oda sayısı) arasında anlamlı bir farklılık olmadığı sonucuna

ulaşılmıştır. Diğer taraftan otel işletmelerinin kapasiteleri (oda sayısı) ile değerler sistemi arasında anlamlı bir farklılık olduğu görülmüştür ($F=2,651$; $p<0,05$). Yapılan post hoc testi sonucuna göre;

- 171-220 arasında oda sayısına sahip otel işletmeleri ve 321 ve daha fazla oda sayısına sahip otel işletmelerinin değerler sistemi bağlamında katılım düzeylerinin 221-270 arasında oda sayısına sahip otel işletmelerine kıyasla daha yüksek olduğu görülmüştür.

Tablo 3.29: Kontrol Sistemleri Alt Boyutları ile Araştırmaya Katılan Otel İşletmelerinin Hizmet Süreleri Arasındaki Farklılık Analizi (ANOVA) Sonuçları

Kontrol Ölçeğinin Alt Boyutları	Otel İşletmesinin Hizmet Süresi	N	$\bar{X}$	SS	F	p	Anlamlı Fark
Değerler Sistemi	A-1-5 yıl	52	5,31	0,81	5,542	,001	C>A,D
	B-6-10 yıl	70	5,60	0,64			
	C-11-15 yıl	79	5,79	0,92			
	D-16 yıl ve daha uzun süredir	65	5,36	0,67			
Davranış ve Etik Kodu Sınırlamaları	A-1-5 yıl	52	5,08	1,02	1,490	,218	-
	B-6-10 yıl	70	5,38	0,88			
	C-11-15 yıl	79	5,28	0,97			
	D-16 yıl ve daha uzun süredir	65	5,09	1,01			
Belirleyici Kontrol Sistemleri	A-1-5 yıl	52	5,04	0,98	5,084	,002	B>A,D
	B-6-10 yıl	70	5,56	0,64			
	C-11-15 yıl	79	5,37	0,82			
	D-16 yıl ve daha uzun süredir	65	5,09	1,00			
Etkileşimli (İnteraktif) Kontrol Sistemleri	A-1-5 yıl	52	4,91	1,11	5,911	,001	C>A,D B>A
	B-6-10 yıl	70	5,44	0,87			
	C-11-15 yıl	79	5,51	0,98			
	D-16 yıl ve daha uzun süredir	65	5,06	0,93			

Araştırmaya katılan otel işletmelerinin hizmet süreleri ile kontrol sistemi ölçeğinin alt boyutları arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığının sınanması amacıyla yapılan ANOVA testi sonuçlarına göre davranış ve etik kodu sınırlamaları ile otel işletmelerinin hizmet süreleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmazken ($p>0,05$); değerler sistemi ($F=5,542$; $p<0,05$), belirleyici kontrol sistemleri ($F=5,084$; $p<0,05$) ve etkileşimli (interaktif) kontrol sistemleri ($F=5,911$; $p<0,05$) ile otel işletmelerinin hizmet süreleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Gruplar arasındaki farklılığın ortaya konabilmesi için yapılan post hoc testi sonucuna göre;

- Değerler sisteminde alt boyutunda, 11-15 yıl arasında faaliyette bulunan otel işletmelerinin, 1-5 yıl ile 16 yıl ve daha uzun süredir faaliyette bulunan otel işletmelerinden anlamlı düzeyde daha yüksek puana sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır.
- 6-10 yıl arasında hizmet veren otel işletmelerinin belirleyici kontrol sistemleri alt boyutuna katılım düzeyinin 1-5 yıl ile 16 yıl ve daha uzun süredir hizmet veren otel işletmelerine kıyasla daha yüksek olduğu görülmüştür.
- Etkileşimli (interaktif) kontrol sistemlerine katılım düzeyleri incelendiğinde 11-15 yıl arasında faaliyette bulunan otel işletmelerinin 1-5 yıl ile 16 yıl ve daha uzun süredir faaliyette olan otel işletmelerinden anlamlı düzeyde daha yüksek katılım puanına sahip olduğu belirlenmiştir. Ayrıca 6-10 yıl arasında hizmet veren otel işletmelerinin katılım düzeyinin de 1-5 yıl arasında hizmet veren otel işletmelerinden daha yüksek olduğu görülmüştür.

Tablo 3.30: Performans Boyutu ile Araştırmaya Katılan Otel İşletmelerinin Bulunduğu Bölgeler Arasındaki Farklılık Analizi (ANOVA) Sonuçları

	Otelin Faaliyette Bulunduğu Bölge	N	$\bar{X}$	SS	F	p	Anlamlı Fark
Performans	A-Akdeniz Bölgesi	119	5,52	0,87	2,213	,042	A>C
	B-Doğu Anadolu Bölgesi	5	5,26	0,99			
	C-Ege Bölgesi	47	5,08	0,70			
	D-Güneydoğu Anadolu Bölgesi	7	5,00	0,64			
	E-İç Anadolu Bölgesi	23	5,11	0,86			
	F-Karadeniz Bölgesi	9	5,16	0,82			
	G-Marmara Bölgesi	56	5,34	0,94			

Tablo 3.30’da otelin faaliyette bulunduğu bölge ile performans arasındaki farklılığa yönelik sonuçlar gösterilmiştir. Bu sonuçlara göre otelin faaliyette bulunduğu bölge ile performans arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır ($F=2,213$; $p<0,05$). Gruplar arasındaki farklılığın tespiti amacıyla yapılan post hoc testi sonucuna göre;

- Akdeniz Bölgesi'nde faaliyet gösteren otel işletmelerinin performans düzeylerinin Ege Bölgesi'nde faaliyet gösteren otel işletmelerinin performans düzeylerinden daha yüksek olduğu görülmüştür.

Tablo 3.31: Performans Boyutu ile Araştırmaya Katılan Otel İşletmelerinin Türleri Arasındaki Farklılık Analizi (ANOVA) Sonuçları

	Otel İşletmesinin Türü	N	$\bar{X}$	SS	F	p	Anlamlı Fark
Performans	A-Şehir Oteli	90	5,22	0,87	1,446	,237	-
	B-Kıyı Oteli	154	5,41	0,85			
	C-Termal Otel	22	5,32	0,94			

Tablo 3.31'de otel işletmelerinin türleri ile performans arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığı tespit edilmesi amacıyla yapılan ANOVA testi sonuçları gösterilmiştir. Buna göre otel işletmelerinin türleri ile performans arasında anlamlı bir farklılık olmadığı sonucuna ulaşılmıştır ($p>0,05$).

Tablo 3.32: Performans Boyutu ile Araştırmaya Katılan Otel İşletmelerinin Hukuki Statüleri Arasındaki Farklılık Analizi (ANOVA) Sonuçları

	Otel İşletmelerinin Hukuki Statüsü	N	$\bar{X}$	SS	F	p	Anlamlı Fark
Performans	A-Ulusal Zincir Otel	77	5,35	0,95	6,563	,002	B,A>C
	B-Uluslararası Zincir Otel	129	5,49	0,79			
	C-Bağımsız Otel	60	5,01	0,83			

Araştırmaya katılan otel işletmelerinin hukuki statüleri ile performans arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığına ilişkin sonuçlar Tablo 3.32'de gösterilmiştir. Bu sonuçlara göre otel işletmelerinin hukuki statüleri ile performans arasında anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir ($F=6,563$; $p<0,05$). Gruplar arasındaki farklılığın belirlenmesi amacıyla yapılan post hoc testi sonucuna göre;

- Uluslararası zincir otel işletmelerinin ve ulusal zincir otel işletmelerinin performans düzeylerinin bağımsız otel işletmelerine kıyasla daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Tablo 3.33: Performans Boyutu ile Araştırmaya Katılan Otel İşletmelerinin Kapasiteleri (Oda Sayıları) Arasındaki Farklılık Analizi (ANOVA) Sonuçları

	Otel İşletmesinin Kapasitesi (oda sayısı)	N	$\bar{X}$	SS	F	p	Anlamlı Fark
Performans	A-121-170 oda	27	5,05	,96	3,148	,015	E>A,B
	B-171-220 oda	49	5,17	,75			
	C-221-270 oda	25	5,19	,72			
	D-271-320 oda	48	5,26	,97			
	E-321 ve daha fazla oda	117	5,54	,85			

Tablo 3.33’de otel işletmelerinin kapasiteleri (oda sayıları) ile performans arasındaki farklılık analizi sonuçları gösterilmektedir. Farklılık analizi sonucuna göre otel işletmelerinin kapasiteleri ile performans arasında anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir ($F=3,148$; $p<0,05$). Gruplar arasındaki farklılığın tespit edilebilmesi amacıyla yapılan post hoc testi sonucuna göre;

- Oda sayısı 321 ve daha fazla olan otel işletmelerinin performans düzeylerinin, oda sayısı 121-170 ve oda sayısı 171-220 arasında olan otel işletmelerine kıyasla daha yüksek olduğu görülmüştür.

Tablo 3.34: Performans Boyutu ile Araştırmaya Katılan Otel İşletmelerinin Hizmet Süreleri Arasındaki Farklılık Analizi (ANOVA) Sonuçları

	Otel İşletmesinin Hizmet Süresi	N	$\bar{X}$	SS	F	p	Anlamlı Fark
Performans	A-1-5 yıl	52	5,27	,97	2,744	,044	B>D
	B-6-10 yıl	70	5,54	,65			
	C-11-15 yıl	79	5,37	,93			
	D-16 yıl ve daha uzun süredir	65	5,13	,87			

Araştırmaya katılan otel işletmelerinin hizmet süreleri ile performans arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığının belirlenmesi amacıyla ANOVA testi yapılmıştır. Tablo 3.34’te gösterilmiş olan ANOVA testi sonucuna göre otel işletmelerinin hizmet süreleri ile performans arasında anlamlı bir farklılık olduğu sonucuna ulaşılmıştır ($F=2,744$; $p<0,05$). Gruplar arasındaki farklılığın tespiti amacıyla yapılan post hoc testi sonucuna göre;

- 6-10 yıl arasında hizmet süresine sahip otel işletmelerinin performans düzeylerinin 16 yıl ve daha uzun süredir hizmet veren otel işletmelerine kıyasla daha yüksek olduğu görülmüştür.

Tablo 3.35. Örtük Değişkenler Arasındaki Korelasyon Matrisi

	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
DS (1)	(,812)						
DEKS (2)	,390**	(,810)					
BKS (3)	,537**	,560**	(,912)				
EKS (4)	,553**	,441**	,712**	(,914)			
PRF (5)	,613**	,376**	,510**	,569**	(,940)		
SB (6)	,192**	,144*	,225**	,243**	,211**	(,887)	
SR (7)	,126*	,257**	,192**	,198**	,210**	,450**	(,819)

* Korelasyon 0,05 düzeyinde anlamlıdır (2-tailed).

** Korelasyon 0,01 düzeyinde anlamlıdır (2-tailed).

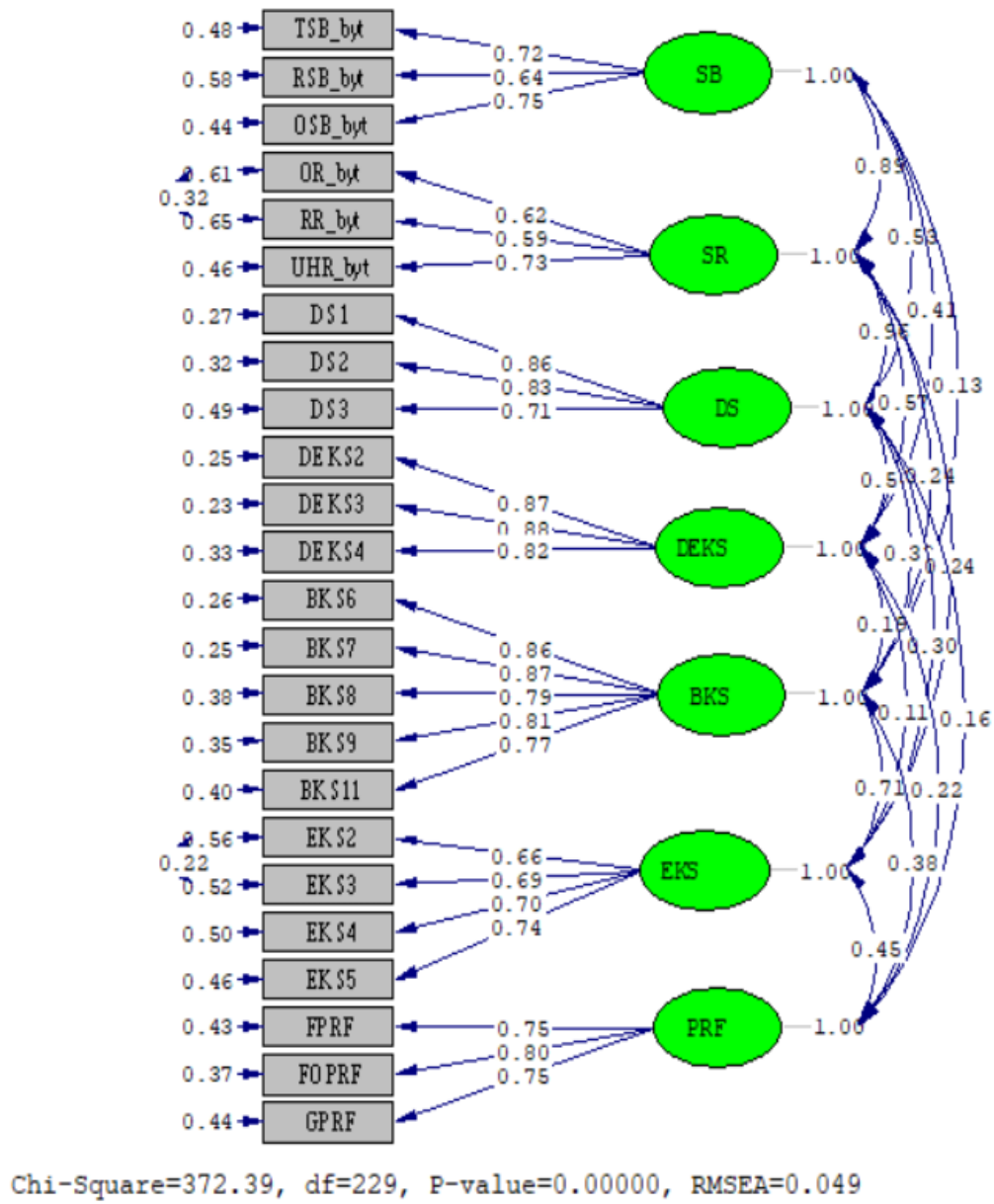
Tablo 3.35'te araştırmadaki örtük değişkenler arasındaki korelasyon analizi sonuçları gösterilmiştir. Tabloda, parantez içerisinde belirtilen kesişim noktaları boyutların Cronbach's Alpha değerlerini göstermektedir. Tablonun kalan kısmı ise değişkenler arasındaki korelasyon matrisidir. Boyutların belirgin bir şekilde ayrıştığını göstermek için parantez içerisindeki Alpha değerlerinin korelasyon katsayılarından daha büyük olması gerekmektedir (Churchill, 1979; Widener, 2007: 774). Tablo 3.35 incelendiğinde iç güvenirliğin boyutlar arasındaki güvenirlikten çok daha yüksek olduğu görülmektedir. Korelasyon katsayıları 0,712'ye kadar değişmekte ve değişkenlerin tamamının anlamlı şekilde ilişkilidir. Değişkenlerin Cronbach's Alpha değerleri 0,810 ile 0,940 arasında değişmektedir. Bu analiz, Cronbach's Alpha değerleri her durumda değişkenler arası korelasyon katsayılarını aştığından güçlü bir sonuç vermektedir. Bu sonucun ayırt edici geçerlilik için güçlü bir destek oluşturduğu söylenebilir.

3.2.4. Araştırmaya İlişkin Yapısal Eşitlik Modellemesi Sonuçları

Yapısal eşitlik modellemesi iki bölümden oluşmaktadır. Bunlar ölçüm modeli ve yapısal eşitlik modelidir. Model ilk etapta doğrulayıcı faktör analizi ile test edilir. Doğrulayıcı faktör analizi, gözlenen değişkenler ile bu gözlenen değişkenler aracılığıyla ölçüldüğü kabul edilen yapı ya da yapılar arasındaki ilişkileri test etmek için kullanılır.

Değişkenlerin gözlenen vektörü, ilişkisiz hatalar ile doğrusal bir modelde kullanılan örtük bir faktörle ilgilidir. Analizin amacı p tane gözlenen değişken arasında gözlenen kovaryansı (korelasyonları) açıklamak için örtük değişkenlerin küçük bir sayısını bulmaktır. Doğrulayıcı faktör analizi, açıklayıcı faktör analiziyle kıyaslandığında ortak faktörlerin sayısı, değişkenlere göre ilgili gizil faktörlerin sayısı, regresyon katsayıları, modelin veya faktörlerin ilişkili veya dikey olup olmadığı hakkında önceden bilgiye sahip olma konularında üstündür (Çelik & Yılmaz, 2016: 43).

Araştırmada madde parselleme yöntemi kullanılmıştır. Madde parselleme yöntemi, yapısal eşitlik modellemesinde verilerin normal dağılımının sağlanması, daha iyi uyum indeksleri elde edilmesinin sağlanması ve örneklem hacmi/serbest parametre oranını iyileştirmek amacıyla sosyal bilimlerde sıklıkla kullanılmaktadır (Bandalos & Finney, 2001: 269; Bandalos, 2002: 79; Little, Cunningham, Shahar & Widaman, 2002: 152).



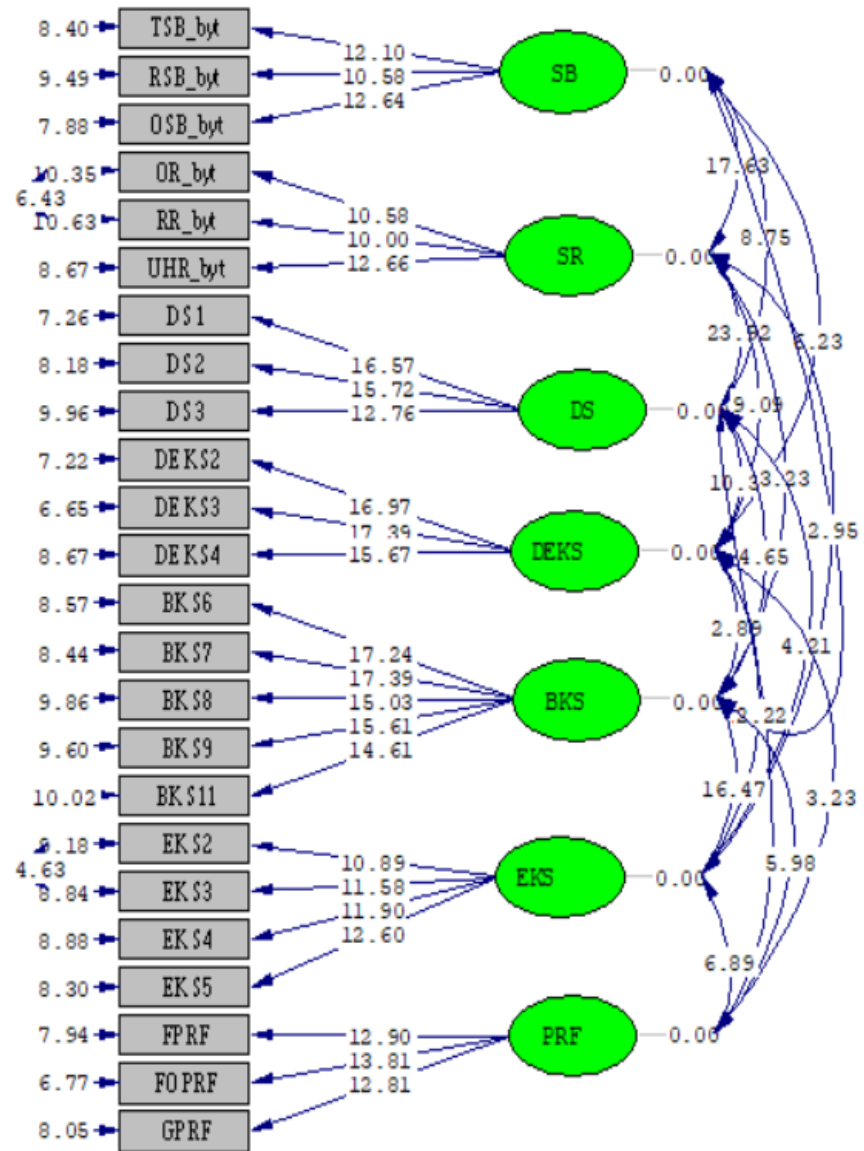
Şekil 3.2. Araştırmaya İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Araştırmada stratejik faktörler, yönetim kontrol sistemleri ve performanstan oluşan ölçeklere ilişkin doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Faktör yapısının doğrulanıp doğrulanmadığına ilişkin yapılan doğrulayıcı faktör analizi sonuçları incelendiğinde faktör yüklerinin istatistiksel olarak güçlü olduğu görülmüştür.

Tablo 3.36: Ölçüm Modeline İlişkin Sonuçlar

Faktörler	Gözlenen Değişkenler	Standartlaştırılmış Yükler	t_değerleri	R ²
Stratejik Belirsizlik	TSB_byt	0,72	12.10	0.52
	RSB_byt	0,64	10.58	0.42
	OSB_byt	0,75	12.64	0.56
Stratejik Risk	OR_byt	0,62	10.58	0.39
	RR_byt	0,59	10.00	0.35
	UHR_byt	0,73	12.66	0.54
Değerler Sistemi	DS1	0,86	16.57	0.73
	DS2	0,83	15.72	0.68
	DS3	0,71	12.76	0.51
Davranış ve Etik Kodu Sınırlamaları	DEKS2	0,87	16.97	0.75
	DEKS3	0,88	17.39	0.77
	DEKS4	0,82	15.67	0.67
Belirleyici Kontrol Sistemi	BKS6	0,86	17..24	0.74
	BKS7	0,87	17.39	0.75
	BKS8	0,79	15.03	0.62
	BKS9	0,81	15.61	0.65
	BKS11	0,77	14.61	0.60
Etkileşimli (İnteraktif) Kontrol sistemi	EKS2	0,66	10.89	0.44
	EKS3	0,69	11.58	0.48
	EKS4	0,70	11.90	0.50
	EKS5	0,74	12.60	0.54
Performans	FPRF	0,75	12.90	0.57
	FOPRF	0,80	13.81	0.63
	GPRF	0,75	12.81	0.56

Tablo 3.36’da ölçüm modeline ilişkin sonuçlar verilmiştir. Buna göre, davranış ve etik kodu sınırlamaları parametre tahminlerinin oldukça güçlü olduğu ve diğer boyutların parametre tahminlerinin de istatistiksel olarak güçlü bir düzeyde olduğu görülmüştür. Gözlenen değişkenlerin örtük değişkenleri etki düzeyinin anlamlı olabilmesi için her bir gözlenen değişkenin t değerinin 1.96’dan yüksek olması gerekmektedir. Tablo incelendiğinde tüm gözlenen değişkenlerin t değerlerinin 1.96’dan yüksek olduğu ve bunun sonucunda da anlamlı olduğu sonucuna ulaşılmıştır.



Chi-Square=372.39, df=229, P-value=0.00000, RMSEA=0.049

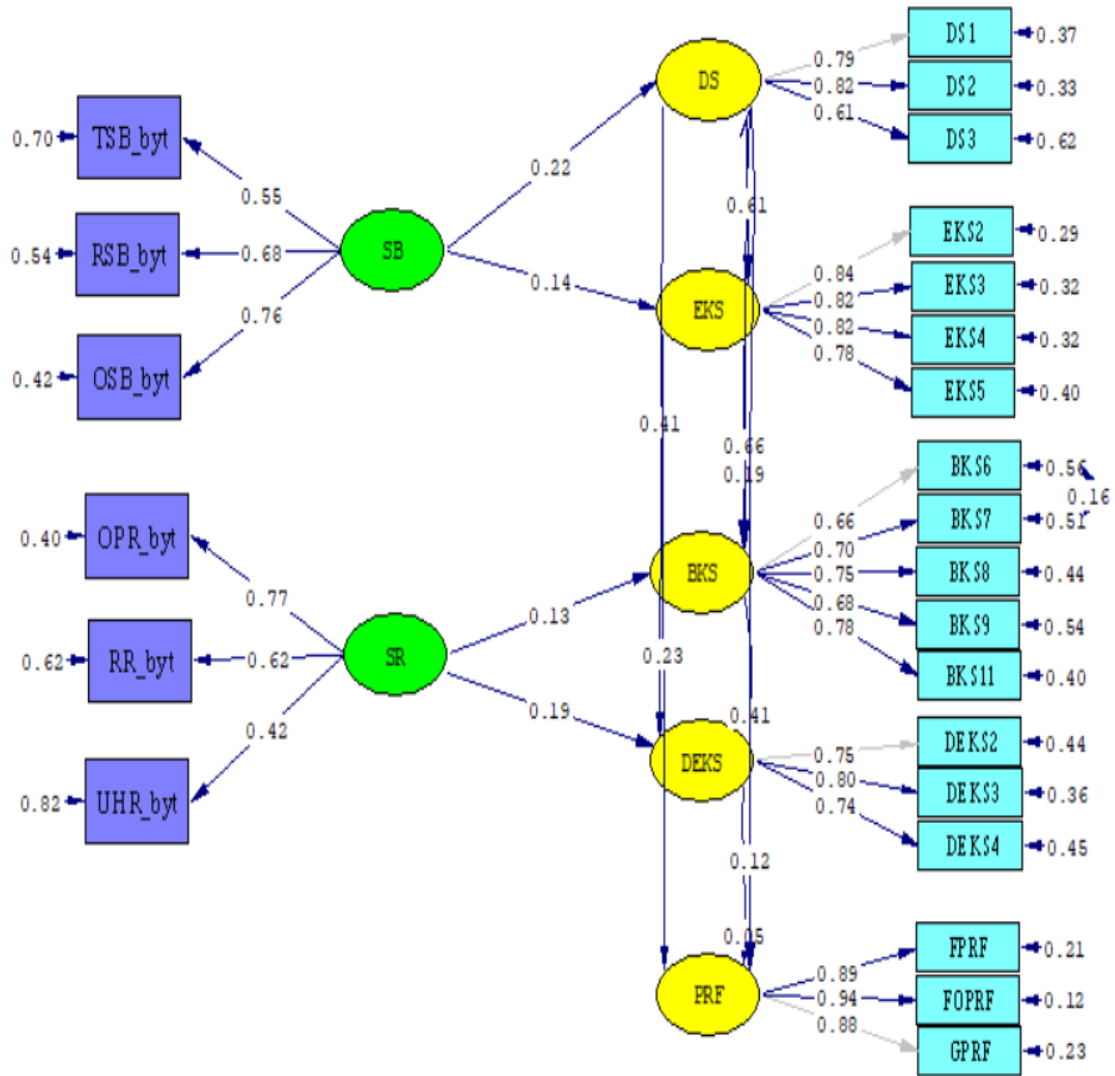
Şekil 3.3. Doğrulayıcı Faktör Analizi t Değerleri Sonucu

Tablo 3.37: Modelin Uyum İndekslerine İlişkin Sonuçlar

Uyum indeksi	Modelin hesaplanan değeri	Mükemmel uyum	Kabul edilebilir uyum	Kaynak
$\chi^2/df(sd)$	1,63	≤ 3	≤ 5	Bollen (1998), Kline, 2005
NNFI	0,97	$\geq 0,97$	$\geq 0,95$	
RMSEA	0,049	$\leq 0,05$	$\leq 0,08$	Browne & Cudeck (1993), Yuan & Bentler (1999), Byrne (2013)
SRMR	0,047	$\leq 0,05$	$\leq 0,08$	
GFI	0,90	$\geq 0,95$	$\geq 0,90$	Anderson & Gerbing (1988), Jöreskog & Sörbom (1993), Arbuckle (2007), Marsh, Balla ve McDonald (1988)
AGFI	0,86	$\geq 0,90$	$\geq 0,80$	
NFI	0,94	$\geq 0,95$	$\geq 0,90$	Schermelleh-Engel, Moosbrugger & Müller (2003); Lomax & Schumacker (2004)
CFI	0,97	$\geq 0,97$	$\geq 0,95$	

Tabloda ölçüm modeline ilişkin modelin hesaplanan uyum indekslerine ait değerleri ve bu değerlerin olması gereken değer aralıkları verilmiştir. Tablo incelendiğinde modelin bazı ölçüm değerlerinde ($\chi^2/df(sd)$, RMSEA, NNFI, SRMR, CFI) mükemmel uyuma sahip olduğu ve bazı değerlerde ise (GFI, AGFI, NFI) kabul edilebilir uyum değerlerine sahip olduğu görülmüştür.

Tablo 3.37’de yer almayan uyum ölçütlerinden biri araştırma örnekleminin yeterliliğinin değerlendirildiği “kritik N” (Critical N-CN) değeridir. Bollen (1989)’e göre yapısal eşitlik modellemesinde 200 ve daha üstü örneklem sayısı CN istatistiği açısından yeterli model uygunluğu göstergesi olarak kabul edilmektedir. Jöreskog ve Sörbom (1996) ise CN değerinin model uygunluğunun ötesinde örneklem sayısının yeterliliğinin değerlendirilmesinde kullanıldığını belirtmektedir. Ölçüm modeli için CN değeri 198.99 olarak hesaplanmıştır. Bu değer araştırmada kullanılan 266 birimlik örneklemin yeterli olduğunu göstermektedir. Bu doğrultuda doğrulayıcı faktör analizinin kabul edilebilir bir uyuma sahip olması nedeniyle yapısal eşitlik modellemesinde ikinci aşamaya geçilebilir.



Chi-Square=386.00, df=238, P-value=0.00000, RMSEA=0.048

Şekil 3.4. Araştırmanın Standartlaştırılmış Yapısal Eşitlik Modellemesi Sonuçları

Tablo 3.38: Modelin uyum indekslerine ilişkin sonuçlar

Uyum indeksi	Modelin hesaplanan değeri	Mükemmel uyum	Kabul edilebilir uyum	Kaynak
$\chi^2/df(sd)$	1,62	≤ 3	≤ 5	Bollen (1998), Kline, 2005
NNFI	0,98	$\geq 0,97$	$\geq 0,95$	
RMSEA	0,048	$\leq 0,05$	$\leq 0,08$	
SRMR	0,060	$\leq 0,05$	$\leq 0,08$	Browne ve Cudeck (1993), Hu ve Bentler (1999), Byrne (2013)
GFI	0,89	$\geq 0,95$	$\geq 0,90$	Anderson ve Gerbing (1988), Jöreskog ve Sörbom (1993), Arbuckle (2007), Marsh, Balla ve McDonald (1988)
AGFI	0,86	$\geq 0,90$	$\geq 0,80$	
NFI	0,95	$\geq 0,95$	$\geq 0,90$	Schermelleh-Engel, Moosbrugger & Müller (2003); Lomax & Schumacker (2004)
CFI	0,98	$\geq 0,97$	$\geq 0,95$	

Tablo 3.38’de yapısal modele ilişkin uyum değerleri gösterilmiştir. Buna göre; yapısal modelde, ki-kare/serbestlik derecesi ($\chi^2/df(sd)$) 1,62 olarak ve RMSEA değeri ise 0,048 olarak bulunmuştur. Ayrıca NNFI değeri 0,98; NFI değeri 0,95 ve CFI değeri 0,98 olarak bulunmuştur. Bu değerler modelin mükemmel uyuma sahip olduğunu göstermektedir. Diğer yandan, SRMR, GFI ve AGFI uyum değerlerinin kabul edilebilir düzeyde oldukları belirlenmiştir.

Tablo 3.39: Modelin ölçüm değerlerine ilişkin sonuçlar

Faktörler	Gözlenen Değişkenler	Parametre Tahminleri	t_değerleri	R ²
Stratejik Belirsizlik	TSB_byt	0,55	8.47	0.30
	RSB_byt	0,60	10.65	0.46
	OSB_byt	0,76	12.07	0.58
Stratejik Risk	OR_byt	0,77	11.57	0.60
	RR_byt	0,62	9.33	0.38
	UHR_byt	0,42	6.15	0.18
Değerler Sistemi	DS1	0,79		0.63
	DS2	0,82	12.60	0.67
	DS3	0,61	9.59	0.38
Davranış ve Etik Kodu Sınırlamaları	DEKS2	0,75		0.56
	DEKS3	0,80	10.92	0.64
	DEKS4	0,74	10.60	0.55
Belirleyici Kontrol Sistemi	BKS6	0,66		0.44
	BKS7	0,70	11.76	0.49
	BKS8	0,75	10.20	0.56
	BKS9	0,68	9.44	0.46
	BKS11	0,70	10.52	0.60
Etkileşimli (İnteraktif) Kontrol sistemi	EKS2	0,84		0.71
	EKS3	0,82	15.93	0.68

Tablo 3.40: Yapısal Eşitlik Modeline İlişkin Bulgular

	Standart Yükler	t değerleri
Stratejik Belirsizlikler → Değerler Sistemi	0.22	2.87
Stratejik Belirsizlikler → Etkileşimli (İnteraktif) Kontrol Sistemi	0.14	2.14
Stratejik Riskler → Davranış ve Etik Kodu Sınırlamaları	0.19	2.48
Stratejik Riskler → Belirleyici Kontrol Sistemleri	0.13	2.33
Değerler Sistemi → Davranış ve Etik Kodu Sınırlamaları	0.41	5.38
Değerler Sistemi → Etkileşimli (İnteraktif) Kontrol Sistemi	0.61	8.35
Değerler Sistemi → Belirleyici Kontrol Sistemleri	0.19	2.50
Etkileşimli (İnteraktif) Kontrol Sistemi → Belirleyici Kontrol Sistemleri	0.66	7.41
Değerler Sistemi → Performans	0.41	4.59
Davranış ve Etik Kodu Sınırlamaları → Performans	0.05	0.77
Etkileşimli Kontrol Sistemleri → Performans	0.23	2.06
Belirleyici Kontrol Sistemleri → Performans	0.12	1.01

Tablo 3.40 incelendiğinde stratejik belirsizlikler ile değerler sistemi arasındaki ilişki katsayısının 0,22; stratejik belirsizlikler ile etkileşimli (interaktif) kontrol sistemi arasındaki ilişki katsayısının 0,14 olduğu görülmektedir. Stratejik riskler ile davranış ve etik kodu sınırlamaları sistemi arasındaki ilişki katsayısının 0,19; stratejik riskler ile belirleyici kontrol sistemleri arasındaki ilişki katsayısının ise 0,13 olduğu belirtilmektedir.

Tablo 3.41: Yol Analizi Regresyon Eşitlikleri

Regresyon Eşitlikleri	R ²
Davranış ve etik kodu sınırlamaları = (0.41) Değerler sistemi + (0.19) Stratejik riskler	0.23
Belirleyici kontrol sistemleri = (0.18) Değerler sistemi + (0.62) Etkileşimli (interaktif) kontrol sistemleri + (0.12) Stratejik riskler	0.68
Etkileşimli (interaktif) kontrol sistemleri = (0.61) Değerler sistemi + (0.14) Stratejik belirsizlikler	0.42
Performans = (0.41) Değerler sistemi + (0.049) Davranış ve etik kodu sınırlamaları + (0.12) Belirleyici kontrol sistemleri + (0.23) Etkileşimli (interaktif) kontrol sistemleri	0.49

Değerler sistemi ile davranış ve etik kodu sınırlamaları arasındaki ilişki katsayısı 0,41; etkileşimli (interaktif) kontrol sistemi arasındaki ilişki katsayısı 0,61; belirleyici kontrol sistemleri arasındaki ilişki katsayısı 0,19; performans arasındaki

ilişki katsayısı 0,41 olduğu anlaşılmaktadır. Etkileşimli (İnteraktif) kontrol sistemi ile performans arasındaki ilişki katsayısı 0,23 olduğu görülmektedir. Diğer yandan davranış ve etik kodu sınırlamaları ve belirleyici kontrol sistemleri ile performans arasında anlamlı bir ilişki olmadığı belirlenmiştir. Tablo 3.41’de yönetim kontrol sistemleri alt boyutlarından davranış ve etik kodu sınırlamaları, belirleyici kontrol sistemleri ve etkileşimli (interaktif) kontrol sistemleri ile performans boyutunun oluşturduğu örtük değişkenlerin yapısal eşitlik modellemesine ait belirlilik katsayıları gösterilmiştir. Modele ait belirlilik katsayıları sırasıyla 0.23, 0.68, 0.42 ve 0.49’dur. Bu değerler bağımsız örtük değişkenlerin bağımlı örtük değişkenleri açıklama oranıdır.

Tablo 3.42: Araştırmaya İlişkin Alternatif Model Önerileri

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	Temel model	Alternatif 1	Alternatif 2	Alternatif 3	Alternatif 4
DS	SB	0,22	0,21	0,21	0,22	0,22
EKS	SB	0,14	0,14	0,14	0,14	0,13
	DS	0,61	0,61	0,62	0,61	0,62
BKS	SR	0,13	0,14	0,14	0,13	0,14
	DS	0,19	0,21	0,22	0,19	0,17
	EKS	0,66	0,64	0,64	0,66	0,68
DEKS	SR	0,19	0,19	0,19	0,18	0,19
	DS	0,41	0,42	0,41	0,42	0,42
PRF	EKS	0,23	0,35	0,38	0,23	-
	DS	0,41	-	-	0,43	0,46
	BKS	0,12	0,26	0,30	0,12	0,29
	DEKS	0,05	0,13	-	-	0,05
Model Uyumu	χ^2	386	428	432	401	409
	df	238	239	240	239	239
	χ^2/df	1,62	1,79	1,80	1,68	1,71
	RMSEA	0,048	0,052	0,052	0,048	0,049
	CFI	0,98	0,98	0,98	0,98	0,98
	GFI	0,89	0,89	0,89	0,89	0,89

Tablo 3.42’de temel model ile alternatif modellere yönelik örtük değişkenler arası ilişki katsayıları ve model uyum indeksleri gösterilmiştir. Tablo incelendiğinde temel model ve alternatif modellerin iyi uyum indekslerine sahip oldukları görülmektedir.

Tablo 3.43: Temel Modele Göre Hipotez Sonuçları

H1: Değerler sistemi ile performans arasında anlamlı bir ilişki vardır.	KABUL
H2: Belirleyici kontrol sistemleri ile performans arasında anlamlı bir ilişki vardır	RED
H3: Etkileşimli (interaktif) kontrol sistemleri ile performans arasında anlamlı bir ilişki vardır.	KABUL
H4: Davranış ve etik kodu sınırlamaları ile performans arasında anlamlı bir ilişki vardır.	RED
H5: Stratejik belirsizlikler ile değerler sistemi arasında anlamlı bir ilişki vardır.	KABUL
H6: Stratejik belirsizlikler ile etkileşimli (interaktif) kontrol sistemleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.	KABUL
H7: Stratejik risk ile davranış ve etik kodu sınırlamaları arasında anlamlı bir ilişki vardır.	KABUL
H8: Stratejik risk ile belirleyici kontrol sistemleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.	KABUL
H9: Değerler sistemi ile davranış ve etik kodu sınırlamaları arasında anlamlı bir ilişki vardır.	KABUL
H10: Değerler sistemi ile belirleyici kontrol sistemleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.	KABUL
H11: Değerler sistemi ile etkileşimli (interaktif) kontrol sistemleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.	KABUL

Temel modele göre hipotez sonuçları Tablo 3.43'te gösterilmiştir. Buna göre H1, H3, H5, H6, H7, H8, H9, H10, H11 hipotezlerinin kabul edildiği, H2 ve H4 hipotezlerinin ise reddedildiği görülmüştür. Alternatif 1'deki modelde değerler sistemi ile performans arasındaki yol kaldırılmış ve model bu şekilde sınanmıştır. Tablo incelendiğinde Alternatif 1 modelinde, belirleyici kontrol sistemi, davranış ve etik kodu sınırlamaları ile etkileşimli (interaktif) kontrol sistemi boyutlarının değerler sistemi ile performans arasında aracı değişken rolü üstlendikleri görülmektedir. Bu modelde, belirleyici kontrol sisteminin performansı 0,26, etkileşimli kontrol sisteminin 0,35 ve davranış ve etik kodu sınırlamaları boyutunun ise 0,13 değerlerinde performansı etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Alternatif 2'de değerler sistemi ile davranış ve etik kodu sınırlamaları yolları kesilmiş ve model bu şekilde sınanmıştır. Bu durumda Alternatif 1 modelindeki gibi etkileşimli kontrol sistemleri ve belirleyici kontrol sistemlerinin performans üzerinde etkisinin devam ettiği ve katsayıların sırasıyla 0,38 ve 0,35 olduğu görülmüştür. Alternatif 3 modelinde temel modelden farklı olarak davranış ve etik kodu sınırlamaları ile performans arasındaki yol kaldırılmıştır. Bu şekilde yapılan analiz sonucunda değerler sistemi ve etkileşimli kontrol sistemlerinin sırasıyla 0,23 ve 0,43 oranında etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Diğer yandan belirleyici kontrol sistemleri ile performans arasındaki ilişkinin bu modelde 0,12 değerinde pozitif yönlü olduğu fakat anlamlı olmadığı belirlenmiştir.

Alternatif 4 modelinde etkileşimli kontrol sistemlerinin performansa giden yolu kesilmiştir. Bu modelin sonucunda değerler sistemi ve belirleyici kontrol sistemleri ile performans arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişkinin olduğu görülmüştür. Bu modelde etkileşimli kontrol sisteminden belirleyici kontrol sistemine giden yolun anlamlı olduğu görülmüştür. Modelde belirleyici kontrol sistemlerinin, etkileşimli kontrol sistemleri ile performans arasında kısmi aracılık rolünün olduğu söylenilebilir.



SONUÇ

Otel işletmelerinin sürdürülebilir bir kârlılığa sahip olması, sektörde rekabet edebilir bir pozisyonda olması, meydana gelebilecek risklere karşı tedbirler geliştirerek zorlu süreçleri atlabilecek düzeyde olması ve kaliteli bir hizmet sunabilmesi hem çalışanlarına hem de sektöre katkı sağlayabilmesi iyi yönetilmesiyle mümkündür.

Araştırmada otel işletmelerinde yönetim kontrol sistemlerinin performans üzerindeki etkisi araştırılmıştır. Bunun yanı sıra stratejik unsurların yönetim kontrol sistemleri üzerine etkisinin olup olmadığı da araştırılan bir diğer konu olmuştur. Ayrıca yönetim kontrol sisteminin alt boyutları arasındaki ilişki yapısı da araştırmanın amaçları arasında yer almıştır. Araştırma, Türkiye’de faaliyet gösteren turizm işletme belgeli 5 yıldızlı otel işletmeleri üzerine yapılmıştır. Araştırmanın yapıldığı dönemde TUROB (2019) verilerine göre Türkiye’de faaliyet gösteren 682 turizm işletme belgeli otel işletmesinin bulunduğu tespit edilmiştir. Araştırma kapsamında analize hazır halde 266 anket formu toplanmıştır. Araştırmada ilişki yapısı ve etki düzeylerinin analiz edilmesi amacıyla yapısal eşitlik modellemesi kullanılmıştır. Veriler, yapısal eşitlik modeli istatistik paket programı (Lisrel) aracılığıyla analiz edilmiştir.

Yapılan analiz sonucunda kavramsal model ile belirlenen araştırma hipotezleri test edilmiştir. Ölçüm modeli (DFA) ile her bir ölçeğin yapısal anlamda güvenilirlikleri, faktör değerleri, ayırma geçerliliği ve varyans değerleri incelenerek model geliştirmeye uygunlukları test edilmiştir. Elde edilen verilerin model açısından uyumlu olduğu ve kavramsal modelin testi için herhangi bir sorunun olmadığı belirlenmiştir.

Araştırmada stratejik faktörlerin kontrol sistemlerinin önemiyle ilişkili olduğu görülmüştür. Strateji, sadece kontrollerin önemini değil aynı zamanda kontrollerin rolünü de tetikler. Yapısal eşitlik modellemesi sonucunda, stratejik belirsizliklerin değerler sistemini ve etkileşimli (interaktif) kontrol sistemlerini doğrudan ve pozitif yönlü etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Diğer yandan, stratejik riskler ile diğer iki yönetim kontrol sistemi boyutu (davranış ve etik kodu sınırlamaları ve belirleyici kontrol sistemleri) arasında anlamlı bir ilişki olduğu ve ilişkinin yönünün pozitif

olduğu belirlenmiştir. Stratejik faktörler ile yönetim kontrol sistemi arasında pozitif yönlü anlamlı ilişkilerin bulunması, araştırma sonuçlarının literatürdeki çalışmaların sonuçlarıyla (Simons, 1995; Widener, 2007; Henri, 2006; Bedford, 2015) benzerlik gösterdiğinin kanıtıdır. Turizm sektörünün ulusal veya uluslararası siyasi krizler, terör, ekonomik krizler vb. sorunlara karşı oldukça hassas ve kırılgan bir yapıya sahip olması nedeniyle, stratejik faktörler (stratejik belirsizlikler ve stratejik riskler) konusunda daha dikkatli ve ilgili olması doğal bir sonuç olarak değerlendirilebilir.

Araştırmada tamamlayıcı bir unsur olan temel değerlere sahip olan değerler sisteminin diğer yönetim kontrol sistemleri alt boyutlarıyla olan ilişkileri araştırılmıştır. Çalışmada, değerler sisteminin, davranış ve etik kodu sınırlamaları, belirleyici kontrol sistemleri ve etkileşimli (interaktif) kontrol sistemlerini doğrudan ve pozitif yönde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Değerler sisteminin işletmenin misyonunu ve vizyonunu yansıtmayı ve işletmenin temel değerlerini temsil etmesi nedeniyle diğer yönetim kontrol sistemleri alt boyutlarını etkilemesinin beklenen bir sonuç olduğu söylenebilir. Literatür incelendiğinde, Widener (2007)'ın yaptığı araştırmada da değerler sistemi ile diğer yönetim kontrol sistemleri alt boyutları arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu görülmüştür. Ayrıca bu sonuç, değerler sisteminin işletmenin kimliği ve değerleri için temel sağladığını belirten Pearce ve David (1987) ile de tutarlıdır. Simons (1995)'da yönetim kontrol sistemleri alt boyutlarının birlikte koordineli bir şekilde işlemesi gerektiğini ve bu birlikteliğin de temel değerler tarafından sağlanabileceğini belirtmiştir.

Araştırmada elde edilen bulgular sonucunda etkileşimli (interaktif) kontrol sisteminin belirleyici kontrol sistemini etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuç, etkileşimli (interaktif) kontrol sistemlerinin etkili olması için bir yapının gerekli olduğunu iddia eden Chenhall ve Morris (1995) ile de tutarlıdır. Araştırmada, belirleyici kontrol sistemi, etkileşimli (interaktif) kontrol sisteminin etkili olmasını sağlayan yapıyı sağlar. Çünkü belirleyici kontrol sistemi, çalışanların yeni stratejiyi ve sonuç olarak davranışı ortaya koyan yeni amaç ve hedeflerini öğrendiği mekanizmadır.

Yönetim kontrol sisteminin alt boyutlarının işletme performansı üzerindeki etkileri değerlendirildiğinde, değerler sisteminin ve etkileşimli (interaktif) kontrol sistemlerinin performansı anlamlı bir şekilde doğrudan ve pozitif yönde etkilediği

görülmektedir. Davranış ve etik kodu sınırlamaları ile belirleyici kontrol sistemlerinin performansı pozitif yönde etkilediği fakat sonuçların anlamlı olmadığı belirlenmiştir. Bu durum dolayısıyla alternatif modeller geliştirilmiştir. Alternatif 1, değerler sisteminin temel değerlerden gelen kapsayıcı ve tamamlayıcı etkisi (Pearce ve David, 1987) göz önünde bulundurularak, performansı diğer üç kontrol sistemi (belirleyici kontrol sistemi, davranış ve etik kodu sınırlamaları, etkileşimli (interaktif) kontrol sistemleri) üzerinden etkilediği bir modeldir. Bu model sonucunda değerler sisteminin, belirleyici kontrol sistemleri, davranış ve etik kodu sınırlamaları ve etkileşimli kontrol sistemlerini pozitif yönde etkilediği görülmüştür. Davranış ve etik kodunun performans üzerindeki etkisinin zayıf olduğu, diğer yandan belirleyici kontrol sistemlerinin ve etkileşimli kontrol sistemlerinin performans üzerinde daha güçlü bir etkiye sahip olduğu ve literatürle benzerlikler gösterdiği (Bedford, 2015; Chenhall ve Morris, 1995) sonucuna ulaşılmıştır.

Araştırmada stratejik unsurlar, yönetim kontrol sistemleri alt boyutları ve performansın işletmelerin demografik özelliklerine göre anlamlı bir farklılık olup olmadığının tespit edilmesi amacıyla farklılık analizi (ANOVA) yapılmıştır. Analiz sonucunda yönetim kontrol sistemleri alt boyutlarından davranış ve etik kodu sınırlamaları hariç olmak üzere diğer alt boyutlar ile araştırmaya katılan işletmelerdeki yöneticilerin iş pozisyonları arasında anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuç yönetim kademesindeki kişilerin yönetsel açıdan farklı bakış açılarının olduğunu göstermektedir. Örneğin insan kaynakları yöneticisi örgüt ve çalışanlara yönelik davranışlar konusunda daha hassas olabilirken, muhasebe/finans departmanındaki bir yöneticinin çalışanların memnuniyetinden ziyade işletmenin finansal yapısını iyileştirecek durumları ön planda tutması beklenilebilir.

Sonuç olarak Türkiye’de faaliyet gösteren 5 yıldızlı otel işletmelerinde yönetim kontrol sistemlerinin işletme performansını etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Bu etki yönetim kontrol sistemleri alt boyutlarından değerler sistemi ve etkileşimli (interaktif) kontrol sistemi tarafından gerçekleşmiştir. Otel işletmelerindeki yöneticilerin sektörün dinamik yapısına uygun bir şekilde kendilerini geliştirmeleri ve işletmeleri için en uygun yönetim araçlarını ve sistemlerini etkin ve verimli bir şekilde kullanmaları gerekmektedir. Yönetim kontrol sistemi üretim işletmelerinin dışında hizmet

sektöründe de kullanılabilmektedir. Yönetim kontrol sistemi, koordineli ve iyi bir şekilde kullanılabilirse otel işletmeleri açısından faydalı olabilecek bir sistem olduğu için otel yöneticilerine yönelik olarak sistemin verimli bir şekilde kullanılması önerilmektedir. Otel yöneticileri, yönetim kontrol sistemini etkin bir şekilde kullanırsa risklere ve belirsizliklere karşı önlem alma konusunda hızlı davranabilir, örgüt içerisindeki bağlılığın artmasını sağlayabilir, çalışanların işletmenin misyon ve vizyonuna uygun hareket etmelerini kontrol ederek sağlayabilir, performans ölçümleriyle işletmenin hedeflerine ulaşılıp ulaşılamadığını düzenli olarak kontrol ederek işletme hedeflerine ulaşılabilmesi için gerekli kararları zamanında alabilir.

Birçok akademik çalışmada olduğu gibi bu çalışmada da bazı sınırlılıklar bulunmaktadır. Araştırma, Türkiye’de faaliyet gösteren turizm işletme belgeli 5 yıldızlı otel işletmeleriyle sınırlandırılmıştır. İleriki çalışmalarda benzer araştırmalar farklı kategorideki ve büyüklükteki otel işletmeleri üzerine gerçekleştirilebilir. Araştırmanın bir diğer sınırlılığı performans ölçümüyle ilgilidir. Araştırmada sübjektif performans ölçüm göstergeleri kullanılmıştır.

Araştırma özellikle yerli literatürdeki açığı kapatması ve yönetim kontrol sistemleri konusunda uygulama eksiği olduğu görülen ve bir hizmet sektörü olan otel işletmelerinde yapılmış olması adına önemlidir. Sonraki çalışmalarda farklı yapıların oluşturularak sınanması, evrenin çeşitlendirilmesi veya farklı teorilerde yer alan çeşitli kontrol boyutlarının kullanılarak yeni araştırmaların literatüre kazandırılması önerilmektedir.

KAYNAKÇA

- Abernethy, M. A., & Brownell, P. (1997). Management Control Systems in Research and Development Organizations: The Role of Accounting, Behaviour and Personnel Controls. *Accounting, Organizations and Society*, 22, 233-248.
- Adair, J. (2006). *Leadership and Motivation* (2 b.). London: Kogan Page Ltd.
- Akıncı, Z. (2016). *Otel İşletmeciliği ve Yönetimi*. Ankara : Detay Yayıncılık.
- Aksu, G., Eser, M. T., & Güzeller, C. O. (2017). *Açımlayıcı ve Doğrulamalı Faktör Analizi ile Yapısal Eşitlik Modeli Uygulamaları*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Anderson, J. C., & Gerbing, D. (1988). Structural equation modeling in practice: A review and recommended two-step approach. *Psychological bulletin*, 103(3), 411.
- Anthony, R. N., & Govindarajan, V. (2007). *Management Control Systems* (12 b.). New York: McGraw-Hill/Irwin.
- Arbuckle, J. L. (2007). *AMOS 16.0*. Spring House, PA: Amos Development Corporation.
- Armstrong, M. (2006). *A Handbook of Human Resource Management Practice*. London: Kogan Page Limited.
- Asunakutlu, T. (2001). Klasik ve Neo-Klasik Dönemde Örgütsel Güvenin Karşılaştırılması Üzerine Bir Deneme. *Muğla Üniversitesi SBE Dergisi*(5), 1-17.
- Aureli, S. (2010). The Introduction of Innovative Performance Measurement and Management Control Systems: The Role of Financial Investors and Their Acquired Companies. M. J. Epstein, J.-F. Manzoni, & A. Davila içinde, *Performance Measurement and Management Control: Innovative Concepts and Practices* (s. 81-114). UK: Emerald.
- Aydın, N. (2014). Finansal Yönetim ve Fonksiyonları. G. Sevil, & M. Başar içinde, *Finansal Yönetim I* (s. 2-30). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi.
- Aydın, N., & Yalçın, E. (2017). Yapısal Eşitlik Modellerinde Formatif ve Reflektif Ölçüm. *Kastamonu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 18(1), 422-432.
- Bandalos, D. L. (2002). The effects of item parceling on goodness-of-fit and parameter estimate bias in structural equation modeling. *Structural Equation Modeling*, 9(1), 78-102.
- Bandalos, D., & Finney, S. (2001). Item parceling issues in structural equation modeling. G. Marcoulides, & R. Schumacker içinde, *Advanced structural equation modeling: New developments and techniques* (s. 269-296). New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates Inc.
- Başaran, Y. K. (2017). Sosyal Bilimlerde Örneklem Kuramı. *Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 5(47), 480-495.
- Bayrak, S. (2012). İstatistik Dersine Yönelik Kaygının Yapısal eşitlik Modellemesi ile İncelenmesi. *Yüksek lisans tezi*. Bursa: Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Ekonometri Anabilim Dalı İstatistik Bilim Dalı.
- Beardwell, I., Holden, L., & Claydon, T. (2004). *Human Resource Management: A Contemporary Approach* (4 b.). Essex: Prentice Hall.
- Bedford, D. S. (2015). Management control systems across different modes of innovation: Implications for firm performance. *Management Accounting Research*(28), 12-30.

- Benowitz, E. A. (2001). *Principles of Management*. New York: Hungry Minds.
- Berry, A. J., Broadbent, J., & Otley, D. (1995). *Management Control: Theories, Issues and Practices*. London: Macmillan Press.
- Bisbe, J., & Otley, D. (2004). The effects of the interactive use of management control systems on product innovation. *Accounting, Organizations and Society*, 29, 709-737.
- Bollen, K. (1989). *Structural Equations with Latent Variables*, . New York: Wiley.
- Bragg, S. M. (2009). *Accounting Control Best Practices* (2 b.). New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Brand, K. B. (2013). Management Control Systems: Subcomponents, optimal design and the role of time as a contingency. *Dissertation*. Mainz: Johann Gutenberg-Universität Mainz.
- Bratton, J., & Gold, J. (1999). *Human resource management : theory and practice*. London: Macmillan Press.
- Brigham, E. F., & Houston, J. F. (2009). *Fundamentals of Financial Management* (12 b.). Ohio: South-Western.
- Browne, M., & Cudeck, R. (1993). Alternative ways of assessing model fit. K. A. Bollen, & J. S. Long içinde, *Testing Structural Equaiton Models* (s. 136-162). Newbury Park: Sage.
- Büyükmirza, K. (2014). *Maliyet ve Yönetim Muhasebesi*. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Byrne, B. M. (2013). *Structural equation modeling with Mplus: Basic concepts, applications, and programming*. New York: Routledge.
- Caldwell, R. (2001). Champions, adapters, consultants and synergists: the new change agents in HRM. *Human Resource Management Journal*, 11(3), 39-52.
- Cangür, Ş. (2012). Yapısal Eşitlik Modellemesinde Kullanılan Model Uyum İndekslerinin Karşılaştırılması. *Doktora tezi*. Bursa: Uludağ Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Tıp-Biyostatistik Anabilim Dalı.
- Cao, Q., Gedajlovic, E., & Zhang, H. (2009). Unpacking Organizational Ambidexterity: Dimensions, Contingencies, and Synergistic Effects. *Organization Science*, 20(4), 781-796.
- Carty, A., Yu, A., & Wang, J. (2019). Black and White versus Yin and Yang. *Law & Literature*, 31(2), 277-288.
- Chenhall, R. H. (2003). Management control systems design within its organizational context: findings from contingency-based research and directions for the future. *Accounting, Organizations and Society*(28), 127–168.
- Chenhall, R., & Morris, D. (1995). Organic decision and communication processes and management accounting systemsin entrepreneurial and conservative business organizations. *Omega*, 23, 485-497.
- Churchill, G. (1979). A paradigm for developing better measures of marketing constructs. *Journal of Marketing Research*(16), 64-73.
- Coad, A. (1995). Strategic Control. A. J. Berry, J. Broadbent, & D. Otley içinde, *Management Control: Theories, Issues and Practices* (s. 119-138). London: Macmillan Press Ltd.
- Corsi, K., Mancini, D., & Piscitelli, G. (2017). The Integration of Management Control Systems Through Digital Platforms: A Case Study. *Reshaping Accounting and Management Control Systems: New Opportunities from Business Information Systems* (s. 131-151). içinde Cham: Springer.

- Çelik, H. E., & Yılmaz, V. (2016). *Lisrel 9.1 ile Yapısal Eşitlik Modellemesi: Temel Kavramlar-Uygulamalar-Programlama* (3 b.). Ankara: Anı Yayıncılık.
- Davis, R. C. (1956). *Industrial Organization and Management* (3 b.). New York: Harper & Row Publishers.
- Dursun, Y., & Kocagöz, E. (2010). Yapısal Eşitlik Modellemesi ve Regresyon: Karşılaştırmalı Bir Analiz. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*(35), 1-17.
- Elezi, F. (2015). Supporting the Design of Management Control Systems in Engineering Companies from Management Cybernetics Perspective. *Dissertation*. München: Technischen Universität München.
- Emmanuel, C., Otley, D., & Merchant, K. (1990). *Accounting for Management Control*. Hong Kong: Springer-Science+Business Media.
- Eren, E. (1998). *Yönetim ve Organizasyon* (4. Baskı b.). İstanbul: Beta Yayınevi.
- Erkmen, E. (2016). Otel İşletmelerinde Yönetim. A. Karaman içinde, *Otel İşletmeciliği* (s. 45-65). Konya: Eğitim Yayınevi.
- Fauzi, H., Hussain, M. M., & Mahoney, L. (2009). Management Control Systems and Contextual Variables in the Hospitality Industry . *Available at SSRN 1489432*, 1-33.
- Fişek, K. (1979). *Yönetim*. Ankara: Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Yayınları No 437.
- Flamholtz, E., Das, T., & Tsui, A. (1985). Toward an integrative framework of organizational control. *Accounting Organizations and Society*, 10(1), 35-50.
- Frey, B. S. (1997). *Not Just for the Money: An Economic Theory of Personal Motivation*. Vermont: Edward Elgar Publishing Limited.
- Gorsuch, R. L. (1983). *Factor Analysis*. New Jersey: Erlbaum.
- Greer, C. R. (2003). *Strategiic Human Resource Management*. Boston: Pearson Custom Publishing.
- Guiliding, C. (2002). *Financial Management for Hospitality Decision Makers*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Gupta, A. K., & Govindarajan, V. (1986). Resource sharing among SBUs: Strategic antecedents and administrative implications. *Academy of Management Journal*, 29(4), 695-714.
- Güleç, G. (2015, Nisan 4). *Çin macerası*. Mayıs 2, 2019 tarihinde cinmacerasi.com: <http://www.cinmacerasi.com/yin-yang-nedir/> adresinden alındı
- Hair, J. F., Black., W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2014). *Multivariate Data Analysis* (7 b.). Essex: Pearson Education.
- Halevi, G. (2001). *Handbook of Production Management Methods*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Hannagan, T. (2009). *Management Concepts and Practices*. Prentice Hall.
- Hayes, R. H., & Abernathy, W. (1980). Managing our way to economic decline. *Harvard Business Review*, 58(4), 67-77.
- Heid, R. D., & Bojanic, D. C. (2006). *Hospitality Marketing Management*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Hill, C. W., & McShane, S. L. (2008). *Principles of Management*. New York: McGraw-Hill/Irwin.

- Hu, L.-t., & Bentler, P. M. (1999). Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives. *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal*, 6(1), 1-55.
- Hutzschenreuter, J. (2009). *Management Control in Small and Medium-Sized Enterprises*. Heidelberg: Gabler.
- Iacobucci, D. (2010). Structural equations modeling: Fit Indices, sample size, and advanced topics. *Journal of Consumer Psychology*, 20, 90-98.
- İslamoğlu, A. H., & Alniaçık, Ü. (2013). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri* (3 b.). İstanbul: Beta Basım Yayım.
- Itner, C., & Larcker, D. (1998). Innovations in performance measurement: trends and research implications. *Journal of Management Accounting Research*, 19, 205-239.
- J.Dahlgaard, J., Kristensen, K., & K.Kanji, G. (2002). *Fundamentals of Total Quality Management: Process analysis and improvement*. London: Taylor & Francis.
- Jamil, C. Z., & Mohamed, R. (2013). The Effect of Management Control System on Performance Measurement System at Small Medium Hotel in Malaysia. *International Journal of Trade, Economics and Finance*, 4(4), 202-208.
- Jänkälä, S. (2007). Management Control Systems (MCS) in the small business context: Linking effects of contextual factors with MCS and financial performance of small firms. *Dissertation*. Oulu: Oulu Universit Press.
- Jöreskog, K., & Sörbom, D. (1996). *LISREL 8: User's Reference Guide*. Chicago: Scientific Software International.
- Junqueira, E., Dutra, E. V., Filho, H. Z., & Gonzaga, R. P. (2016). The Effect of Strategic Choices and Management Control Systems on Organizational Performance. *Revista Contabilidade & Finanças*, 27(72), 334-348.
- Kainthola, P. (2009). *Principles of Hotel Management*. Delhi: Global Media.
- Kalaycı, Ş. (2014). *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri* (6 b.). Ankara: Asil Yayın Dağıtım.
- Kaplan, D. (2000). *Structural Equation Modeling; Foundations and Extensions*. CA: Sage Publication.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992). The Balanced Scorecard: Measures That Drive Performance. *Harvard Business Review*, 64(1), 71-79.
- Karagöz, İ. B. (2016). Bilgi Teknolojisi Yeteneğinin Lojistik Yeteneğe ve İşletme Performansına Etkileri. *Doktora tezi*. Gebze: Gebze Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Karaman, R. (2009). İşletmelerde Performans Ölçümünün Önemi ve Modern Bir Performans Ölçme Aracı Olarak Balanced Scorecard. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 8(16), 410-427.
- Keown, A. J., Martin, J. D., Petty, J. W., & Scott, D. F. (2004). *Financial Management: Principles and Applications* (10 b.). New Jersey: Pearson Education.
- Khattree, R., & Bahuguna, M. (2018). An alternative data analytic approach to measure the univariate and multivariate skewness. *International Journal of Data Science and Analytics*(7), 1-16.
- Khorasani, S. T., & Almasifard, M. (2017). Evolution of Management Theory within 20 Century: A Systemic Overview of Paradigm Shifts in Management. *International Review of Management and Marketing*, 7(3), 134-137.

- King, R., & Clarkson, P. (2015). Management control system design, ownership, and performance in professional service organisations. *Accounting, Organizations and Society*(45), 24-39.
- Kline, R. B. (2005). *Principles and Practices of Structural Equation Modelling* (2 b.). New York London: The Guilford Press.
- Kline, R. B. (2019). *Yapısal Eşitlik Modellemesinin İlkeleri ve Uygulaması* (4 b.). (M. Baloğlu, & S. Şen, Çev.) Ankara: Atlas Akademik Basım Yayın.
- Koçyiğit, M. (2015). Sosyal Ağların Marka Bağlılığı Oluşturmadaki Rolü. *Doktora Tezi*. Konya: Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Halkla İlişkiler ve Tanıtım Anabilim Dalı.
- Kol, J. K. (2013). Management Control Systems for a Hybrid Business Strategy: An exploratory case study of a Dutch food-retailer. *Master Thesis*. Twente: University of Twente.
- Kotler, P. (2000). *Marketing Management Millenium Edition*. Boston: Prentice-Hall.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2006). *Marketin Management*. New Jersey: Pearson Education Inc.
- Kruis, A.-M. (2008). *Management control system design and effectiveness*. Rotterdam: Haveka.
- Kurgun, H. (2010). *Odalar Bölümü Yönetimi*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Kurşunoğlu, N. (2019). Zonguldak Taşkömürü Havzasında Meydana Gelen Degaj Olaylarına Etki Eden Faktörlerin Yapısal Eşitlik Modellemesi ile Değerlendirilmesi. *Doktora tezi*. Eskişehir: Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü Maden Mühendisliği Anabilim Dalı.
- Lancaster, G., & Massingham, L. (2011). *Essentials of Marketing Management*. New York: Routledge.
- Langfield-Smith, K. (1997). Management control systems and strategy: a critical review. *Accounting, Organizations and Society*(22), 207-232.
- Little, T. D., Cunningham, W., Shahar, G., & Widaman, K. (2002). To parcel or not to parcel: Exploring the question, weighing the merits. *Structural Equation Modeling*, 9(2), 151-173.
- Lomax, L. G., & Schumacker, R. E. (2004). *beginner's guide to structural equation modeling*. Psychology press.
- Malmi, T., & Brown, D. A. (2008). Management control systems as a package—Opportunities, challenges and research directions. *Management Accounting Research*, 19, 287-300.
- March, J. G., & Simon, H. A. (1958). *Organizations*. New York: Wiley.
- Marsh, H., Balla, J. R., & McDonald, R. P. (1988). Goodness-of-fit indexes in confirmatory factor analysis: The effect of sample size. *Psychological bulletin*, 103(3), 391.
- McGrath, J., & Bates, B. (2017). *The Little Book of Big Management Theories and How to Use Them* (2. b.). Harlow: Pearson Education Ltd.
- Merchant, K. (1990). The Effects of Financial Controls on Data Manipulation and Management Myopia. *Accounting*, 15(4), 297-313.
- Merchant, K. A., & Otley, D. T. (2007). A Review of the Literature on Control and Accountability. C. S. Chapman, A. G. Hopwood, & M. D. Shields içinde, *Handbook of Management Accounting Research* (s. 785-802). Amsterdam: Elsevier.

- Merchant, K. A., & Stede, W. A. (2007). *Management Control Systems: Performance Measurement, Evaluation and Incentives*. Essex: Pearson Education Limited.
- Mintzberg, H. (1992). Five Ps for strategy. H. Mintzberg, & J. B. Quinn içinde, *The Strategy Process* (s. 12-19). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall International Editions.
- Morgan, C., & Murgatroyd, S. (1994). *Total Quality Management in the Public Sector: An International Perspective*. Philadelphia: Open University Press.
- Nazir, I. (2015). Title: Strategic Renewal and Management Control Systems. *Bachelor Thesis*. Jönköping: Jönköping University, Jönköping International Business School.
- Nergiz, H. G. (2012). Otel İşlemelerinde Yönetim. M. A. KOZAK içinde, *Otel İşletmeciliği* (s. 29-53). Ankara: Detay Yayıncılık.
- Nergiz, H. G. (2013a). Otel Endüstrisinde Yönetim ve Organizasyon. M. A. Kozak içinde, *Otel Yönetimi* (s. 2-16). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi.
- Nergiz, H. G. (2013b). Otel Yönetiminin Tarihsel Gelişimi. M. A. Kozak içinde, *Otel Yönetimi* (s. 18-46). Ankara: Anadolu Üniversitesi.
- Nişancı, Z. N. (2015). Geçmişten Günümüze Yönetim Düşüncesi. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 13(25), 257-294.
- Obinozie, R. (2016). Effects of Management Control Systems and Strategy on Performance of Minority-Owned Businesses. *Dissertation*. Walden: Walden University.
- Olalı, H. (1984). *Turizm Dersleri*. İzmir: İstiklal Matbaası.
- Olum, Y. (2004). Modern Management Theories and Practices. *15th East African Central Banking Course* (s. 1-25). Kenya: Kenya School of Monetary Studies.
- Özcan, K., & Barca, M. (2010). Yönetim Düşüncesinin Evrim Dinamiği: Çevresel Determinizm mi, Düşünsel İlerleme mi? *Amme İdaresi Dergisi*, 43(1), 1-31.
- Pearce, J. A., & David, F. (1987). Corporate mission statements: the bottom line. *Academy of Management Executive*, 109-116.
- Perrow, C. (1986). *Organizations: A Critical Essay* (3 b.). New York: Random House.
- Poeran, K. (2011). Management control systems within public project organizations. *Master Thesis*. Rotterdam: ERASMUS University Rotterdam Faculty of Economics & Business.
- Pritchard, R. D., & Ashwood, E. L. (2008). *Managing Motivation: A Manager Guide to Diagnosing and Improving Motivation*. New York: Routledge.
- Radlach, R. (2014). The Current State of Management Control Systems for a Sustainable Development- A review of empirical literature published between 1988 and 2013. *Master Thesis*. Business and Social Sciences, Aarhus University.
- Rodan, S. (2005). Exploration and exploitation revisited: Extending March's model of mutual learning. *Scandinavian Journal of Management*, 4(21), 407-428.
- Rodrigues, C. A. (2001). Fayol's 14 Principles of Management then and now: A Framework for Managing Today's Organizations Effectively. *Management Decision*, 39(10), 880-889.
- S. L. Schneider. (2003). *Emerging Perspectives on Judgment and Decision Research*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Sallis, E. (2002). *Total Quality Management in Education* (3 b.). London: Routledge.

- Samioğlu, M. (2012). Yapısal Eşitlik Modellemesi ve Entelektüel Sermaye Üzerine Bir Uygulama. *Yüksek lisans tezi*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Ekonometri Anabilim Dalı.
- Sarker, S. I., & Khan, M. R. (2013). Classical and neoclassical approaches of management: An overview. *IOSR Journal of Business and Management*, 14(6), 1-5.
- Saruhan, Ş. C., & Özdemirci, A. (2013). *Bilim, Felsefe ve Metodoloji* (3 b.). İstanbul: Beta Yayınları.
- Savolainen, J. (2013). Adjusting Components of Management Control System for Strategic Change – Case: A Real Estate Service Provider in Finland. *Master Thesis*. Finland: Aalto University School of Business .
- Schein, E. (1997). *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Schermelleh-Engel, K., Moosbrugger, H., & Müller, H. (2003). Evaluating the fit of structural equation models: Tests of significance and descriptive goodness-of-fit measures. *Methods of psychological research online*, 8(2), 23-74.
- Schermelleh-Engel, K., Moosbrugger, H., & Müller, H. (2003). Evaluating the Fit of Structural Equation Models: Tests of Significance and Descriptive Goodness-of-Fit Measures. *Methods of Psychological Research*, 8(2), 23-74.
- Schumacker, R., & Lomax, R. (2004). *A Beginner's Guide to Structural Equation Modelling* (2 b.). New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- Sharma, P. K. (2013). Management Control System Practices and Their Impact on Productivity in Large Scale Organization- A Study of Maharashtra State Electricity Distribution Company. *Doctoral Thesis*. The Padmashree Dr. D.Y. Patil University Department of Business Management.
- Simons, R. (1991). Strategic Orientation and Top Management Attention to Control Systems. *Strategic Management Journal*(12), 49-62.
- Simons, R. (1994). How new top managers use control systems as levers of strategic renewal. *Strategic Management Journal*(15), 169-189.
- Simons, R. (1995). *Levers of Control: How Managers Use Innovative Control Systems to Drive Strategic Renewal*. Boston: Harvard Business School Press.
- Simons, R. (2000). *Performance measurement and control systems for implementing strategy*. New Jersey: Prentice Hall.
- Sinha, P. (2012). *Management Control Systems*. New Delhi: EXCEL BOOKS PRIVATE LIMITED.
- Sitkin, S. B., Cardinal, L. B., & Bijlsma-Frankema, K. (2010). *Organizational Control*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Soin, K. (1995). Management control in the financial services sector. A. J. Berry, J. Broadbent, & D. Otley içinde, *Management Control: Theories, Issues and Practices* (s. 283-298). London: Macmillan Press Ltd.
- Spekle, R. F. (2001). Explaining management control structure variety: a transaction cost economics perspective. *Accounting, Organizations and Society*, 26, 419-441.
- Stevenson, W. J. (1996). *Production/Operation Management* (4 b.). Boston: Irwin.
- Sundar, K. (2013). *Principles of Management for Anna University* (2 b.). Chennai: Vijay Nicole Print.

- Şahin, A. (2004). Yönetim Kuramları ve Motivasyon İlişkisi. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*(11), 523-547.
- Şener, B. (2001). *Modern Otel İşletmelerinde Yönetim ve Organizasyon*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Şimşek, Ş., & Çelik, A. (2017). *Yönetim ve Organizasyon*. Konya: Eğitim Yayınevi.
- Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (2007). *Using Multivariate Statistics*. Boston: Pearson Education.
- Talja, S. (2016). Formalization of Management Control System. *Master Thesis*. University of Tampere, School of Management.
- Taylor, F. W. (1911). *Shop Management*. Harper & Brothers.
- Theriou, N., Maditinos, D., & Theriou, G. N. (2017). Management Control Systems and Strategy: A Resource based Perspective.Evidence from Greece. *International Journal of Business and Economic Sciences Applied Research*, 10(2), 35-47.
- Timm, N. H. (2002). *Applied Multivariate Analysis*. New York: Springer-Verlag.
- Topaloğlu, C. (2011). Yönetim Kuramları ve Örgütiçi Çatışmalar. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 6(1), 249-265.
- Tosun, K. (1990). *İşletme Yönetimi*. İstanbul: İ.Ü.İ.İ.E.
- Tripathi, P., & Reddy, P. (2012). *Principles of Management*. New Delhi: Tata McGraw Hill Education Private Limited.
- TUROB. (2019, Nisan 22). *Türkiye Otelciler Birliği*. <http://www.turob.com/tr/istatistikler> adresinden alındı
- Venkatraman, N., & Ramanujam, V. (1987). Measurement of Business Economic Performance: An Examination of Method Convergence. *Journal of Management*, 13(1), 109-122.
- Widener, S. K. (2007). An empirical analysis of the levers of control framework. *Accounting, Organizations and Society*(32), 757-788.
- Wilkinson, J. (1995). Management control in an airline. A. J. Berry, J. Broadbent, & D. Otley içinde, *Management Control: Theories, Issues and Practices* (s. 238-254). London: Macmillan Press Ltd.
- Williams, C. (2015). *Principles of Manaegement*. Ohio: South-Western, Cengage Learning.
- Witzel, M. (2004). *Management The Basics*. London: Routledge.
- Yayla, P. (2019, Mart). Toplam Kalite Yönetimi ve Tedarik Zinciri Yönetimi Arasındaki İlişkinin Operasyonel ve İşletme Performansına Etkisi. *Yüksek lisans tezi*. Sakarya: Sakarya Üniversitesi İşletme Enstitüsü.
- Yazıcıoğlu, Y., & Erdoğan, S. (2004). *Spss uygulamalı bilimsel araştırma yöntemleri*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Yılmaz, V. (2004). Lisrel ile Yapısal Esitlik Modelleri: Tüketici Sikayetlerine Uygulanması. *Sosyal Bilimler Dergisi*(1), 77-90.
- Yuan, K. H., & Bentler, P. (1999). On asymptotic distributions of normal theory MLE in covariance structure analysis under some nonnormal distributions. *Statistics & Probability Letters*, 42(2), 107-113.
- Zanin, F., Comuzzi, E., & Costantini, A. (2018). *Management Control Systems in Complex Settings: Emerging Research and Opportunities*. Pennsylvania: IGI Global.

Zhang, X. (2014). *Enterprise Management Control Systems in China*. London: Springer.



 KONYA	T.C. NECMETTİN ERBAKAN ÜNİVERSİTESİ Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü	 NECMETTİN ERBAKAN ÜNİVERSİTESİ KONYA SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
--	---	---

ÖZ GEÇMİŞ

İlköğretim ve lise eğitimini Mersin’de tamamlayan Sercan ARAS, üniversiteyi İzmir’de Ege Üniversitesi Çeşme Turizm ve Otelcilik Yüksekokulunda okumuş ve Konaklama İşletmeciliği bölümünden 2012 yılında mezun olmuştur. Bir süre turizm sektöründe çalıştıktan sonra 2013 yılında Necmettin Erbakan Üniversitesi Turizm Fakültesi’nde araştırma görevlisi olarak göreve başladı. 2016 yılında Necmettin Erbakan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı’nda yüksek lisansını bitirdi. Akademik anlamda birçok yayını bulunan yazar hobi olarak spor yapmayı, yüzmeyi ve kitap okumayı sevmektedir.

EKLER

Bu anketin amacı, “Otel İşletmelerinde Yönetim Kontrol Sisteminin İşletme Performansına Etkisi: Türkiye’de Faaliyet Gösteren 5 Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama” isimli doktora tezine yönelik bilimsel amaçlı veri toplamaktır. Elde edilen bilgiler hiçbir şekilde kişisel veya kurum bazında değerlendirme aracı olarak kullanılmayacaktır. Soruların doğru veya yanlış cevapları yoktur. Değerli vaktinizi ayırarak verdiğiniz katkıdan dolayı şimdiden teşekkür ederim.

Sercan ARAS
Doktora Öğrencisi
arassercan1@gmail.com

İfadeler	Kesinlikle Katılmıyorum	1	2	3	4	5	6	Kesinlikle katılıyorum
Teknolojik Stratejik Belirsizlikler								
İşletmemizin üst yönetimi firmanın hedeflerine ulaşıldığından emin olmak adına müşteri için görece maliyeti/verimliliği etkileyen teknolojik değişimleri izlemektedir.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	
İşletmemizin üst yönetimi firmanın hedeflerine ulaşıldığından emin olmak adına müşteri için yeni teknolojik gelişimleri takip etmektedir.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	
Rekabetçi Stratejik Belirsizlikler								
İşletmemizin üst yönetimi firmanın hedeflerine ulaşıldığından emin olmak için yakın sektörlerdeki ürün/hizmet tanıtımlarını izlemektedir.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	
İşletmemizin üst yönetimi firmanın hedeflerine ulaşıldığından emin olmak için rakiplerin pazar stratejilerini izlemektedir.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	
İşletmemizin üst yönetimi firmanın hedeflerine ulaşıldığından emin olmak için yeni pazarlara girişleri izlemektedir.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	
Operasyonel Stratejik Belirsizlikler								
İşletmemizin üst yönetimi, firmanın hedeflerine ulaşıldığından emin olmak için özel bilgilerin işletme dışına çıkarılıp çıkarılmadığını denetlemektedir.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	
İşletmemizin üst yönetimi, firmanın hedeflerine ulaşıldığından emin olmak için Ölçek etkisini denetlemektedir (ürünün/hizmetin nitelikleri)	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	
İşletmemizin üst yönetimi, firmanın hedeflerine ulaşıldığından emin olmak için Kapsam etkisini denetlemektedir (ürün/hizmet yelpazesi)	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	
İşletmemizin üst yönetimi, firmanın hedeflerine ulaşıldığından emin olmak için Girdi maliyetlerini denetlemektedir.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	
İşletmemizin üst yönetimi, firmanın hedeflerine ulaşıldığından emin olmak için İşletme içi hizmet yeniliğini denetlemektedir.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	

İfadeler	Çok Önemsiz				Çok Önemli		
Operasyonel Risk							
İşletmemizin stratejisinin gerçekleştirilmesinde günlük <i>faaliyetlerdeki güvenlik</i> ne derecede önemlidir?	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
İşletmemizin stratejisini gerçekleştirmede <i>faaliyetlerin kalitesi</i> ne derecede önemlidir?	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
İşletmemizin stratejisini gerçekleştirmede <i>sunulan hizmetin müşteri için güvenilirliği</i> ne derecede önemlidir?	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
İşletmemizin stratejisini gerçekleştirmede <i>faaliyetlerin verimliliği</i> ne derecede önemlidir?	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦

İfadeler	Kesinlikle Katılmıyor um			Kesinlikle Katılıyorm			
Rekabet Riski							
İşletmeler faaliyette bulunduğumuz sektöre kolayca girebilmektedir	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
Bir müşterinin işletmenizi terk etmesi ve sektördeki yeni bir işletme ile ilişki kurması zordur	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
Pazarı paylaşan çok fazla işletme bulunmaktadır	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
Ürün/Hizmet Riski							
İşletmemizin bir tedarikçiden ayrılıp başka bir tedarikçiyle ilişki kurması zordur.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
İşletmemiz ikame ürün/hizmet tehdidini dikkate almaktadır	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
Değerler Sistemi							
İşletmemizin misyonu, işletmenin temel değerlerini açık bir şekilde çalışanlarımıza iletmeektir.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
İşletmemizin üst kademe yöneticileri temel değerleri çalışanlarımıza iletmeektir.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
Çalışanlarımız işletmenin temel değerlerinin farkındadır.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
Misyonumuz, çalışanlarımıza ilham kaynağı olmaktadır.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
Davranış ve Etik Kodu Sınırlamaları							
İşletmemiz, çalışanlarımıza uygun davranışları tanımlamak ve belirlemek için iş ahlakı kurallarını temel almaktadır	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
İş ahlakı ile ilgili kurallarımız, çalışanlarımızı kısıtlı olmayan davranışlar hakkında bilgilendirmektedir.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
İşletmemiz, kaçınılması gereken riskler konusunda çalışanlara haber veren bir sisteme sahiptir.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
Çalışanlarımız, işletmenin iş ahlakı ile ilgili kuralların farkındadır.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
Belirleyici Kontrol Sistemi							
İşletmemizin üst yönetimi performans ölçümlerine dayanarak <i>hedeflere yönelik ilerlemeyi</i> izlemektedir.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
İşletmemizin üst yönetimi performans ölçümlerine dayanarak <i>sonuçları kontrol etmektedir.</i>	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦

İşletmemizin üst yönetimi performans ölçümlerine dayanarak sonuçları beklentilerle karşılaştırmaktadır.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
İşletmemizin üst yönetimi performans ölçümlerine dayanarak önemli (kilit rol oynayan) ölçüleri sürekli gözden geçirmektedir.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
İşletmemizin üst yönetimi performans ölçümlerine göre yöneticilerin ve çalışanların bir arada olduğu toplantılarda fikir alışverişini sağlamaktadır.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
İşletmemizin üst yönetimi performans ölçümlerine göre temel verilerin, varsayımların ve eylem planlarının sürekli olarak tartışılmasını ve değerlendirilmesini sağlamaktadır	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
İşletmemizin üst yönetimi performans ölçümlerine dayanarak örgütün ortak görüş ortaya koymasını sağlamaktadır	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
İşletmemizin üst yönetimi örgüt içerisindeki birlik ve beraberliği sağlamaktadır.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
İşletmemizin üst yönetimi performans ölçümlerine dayanarak örgütün ortak sorunlara odaklanılmasını sağlamaktadır.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
İşletmemizin üst yönetimi performans ölçümlerine dayanarak örgütün kritik başarı faktörlerine odaklanılmasını sağlamaktadır.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
İşletmemizin üst yönetimi performans ölçümlerine dayanarak örgüt içerisinde ortak bir dil geliştirmektedir.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
Etkileşimli (İnteraktif) Kontrol Sistemi							
İşletmemizin üst yönetimi, performans ölçümüne günlük olarak çok az dikkat etmektedir.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
İşletmemizin üst yönetimi, performans ölçüm sisteminden bilgi hazırlama ve yorumlama konusunda insan kaynakları uzmanlarına büyük ölçüde güvenmektedir.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
Faaliyet (departman) yöneticileri, performans ölçümüyle çok nadir ilgilenmektedirler	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
İşletmemizin üst yönetimi, performans ölçümüne günlük olarak önem vermektedir	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
İşletmemizin üst yönetimi, performans ölçümünden gelen bilgileri yorumlamaktadır	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
İşletmemizin yöneticileri, performans ölçümüyle sıklıkla ilgilenmektedirler	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦

İfadeler	Çok Kötü					Çok İyi		
Performans								
Satışlardaki artış düzeyi	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	
Karlılık düzeyi	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	
Yatırımın geri dönüşü	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	
Temel hizmetlerin pazar payı	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	
Müşteri memnuniyeti	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	
Çalışan memnuniyeti	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	

İşletmenin bir bütün olarak (finansal ve finansal olmayan) genel performansı	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
--	---	---	---	---	---	---	---

Demografik Sorular

1. İşletmedeki pozisyonunuz nedir?

Genel müdür () Genel müdür yardımcısı () İnsan Kaynakları yöneticisi ()
 Önbüro yöneticisi () Muhasebe/Finans yöneticisi () Satış ve Pazarlama Yöneticisi ()
 Diğer.....

2. Otelinizin faaliyette bulunduğu bölge neresidir?

Akdeniz Bölgesi () Doğu Anadolu Bölgesi () Ege Bölgesi ()
 Güneydoğu Anadolu Bölgesi ()
 İç Anadolu Bölgesi () Karadeniz Bölgesi () Marmara Bölgesi ()

3. Otelinizin türü nedir?

Şehir Oteli () Kıyı Oteli () Termal Otel ()

4. Otelinizin hukuki statüsü nedir?

Ulusal Zincir otel () Uluslararası Zincir otel () Bağımsız otel ()

5. Otelinizin kapasitesi (oda sayısı) kaçtır?

120-170 oda () 171-220 oda () 221-270 oda () 271-320 oda ()
 321 ve daha fazla oda ()

6. Oteliniz kaç yıldır hizmet vermektedir?

1-5 yıl () 6-10 yıl () 11-15 yıl () 16 yıl ve daha uzun süredir ()