

## Otel İşletmelerinde Yönetim Kontrol Sisteminin İşletme Performansına Etkisi (The Effect of Management Control System on Performance in Hotel Businesses)

Sercan ARAS<sup>a</sup> Halil AKMEŞE<sup>b</sup>

<sup>a</sup> Necmettin Erbakan Üniversitesi, Turizm Fakültesi, Turizm İşletmeciliği Bölümü, Konya, Türkiye, [arassercan1@gmail.com](mailto:arassercan1@gmail.com)

<sup>b</sup> Necmettin Erbakan Üniversitesi, Turizm Fakültesi, Turizm İşletmeciliği Bölümü, Konya, Türkiye, [halilakmese@gmail.com](mailto:halilakmese@gmail.com)

MAKALE BİLGİSİ	ÖZET
<p><b>Anahtar Kelimeler:</b> Turizm işletmeciliği Yönetim kontrol sistemi Performans ölçümü Otel işletmeleri</p> <p>Gönderilme Tarihi 17 Şubat 2022 Revizyon Tarihi 14 Haziran 2022 Kabul Tarihi 20 Haziran 2022</p> <p><b>Makale Kategorisi:</b> Araştırma Makalesi</p>	<p><b>Amaç</b> – Çalışmada, 5 yıldızlı otel işletmelerinde yönetim kontrol sisteminin alt boyutlarının işletme performansına etkisinin araştırılması amaçlanmıştır.</p> <p><b>Yöntem</b> – Araştırma, Türkiye’de faaliyet gösteren 5-yıldızlı otel işletmeleri üzerine yapılmıştır. Veri toplama tekniği olarak anket formu kullanılmıştır. Araştırmada kullanılan anket formu genel olarak iki ana bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde, demografik sorular yer alırken, ikinci bölümde araştırmanın konusuna yönelik ölçek soruları bulunmaktadır. Ölçeklerde yer alan sorular 7’li Likert tipi derecelendirme ölçeğine göre düzenlenmiştir. Otel işletmelerine dağıtılan anket formlarından sağlanan geri dönüşler sonucunda, analize hazır halde 266 adet anket formu elde edilmiştir. Araştırmada elde edilen veriler, istatistik paket programları aracılığıyla analiz edilmiştir.</p> <p><b>Bulgular</b> – Yönetim kontrol sistemi alt boyutlarından olan değerler sistemi ve etkileşimli kontrol sisteminin işletme performansı üzerine anlamlı bir etkisinin olduğu görülmüştür.</p> <p><b>Tartışma</b> – Yönetim kontrol sistemi, koordineli ve iyi bir şekilde kullanılırsa otel işletmeleri açısından faydalı olabilecek bir sistem olduğu için otel yöneticilerine yönelik olarak sistemin verimli bir şekilde kullanılması önerilmektedir.</p>
ARTICLE INFO	ABSTRACT
<p><b>Keywords:</b> Tourism management Management control system Performance measurement Hotel businesses</p> <p>Received 17 February 2021 Revised 14 June 2022 Accepted 20 June 2022</p> <p><b>Article Classification:</b> Research Article</p>	<p><b>Purpose</b> – This study, it is aimed to investigate the effect of the sub-dimensions of the management control system on the business performance in 5-star hotel businesses.</p> <p><b>Design/methodology/approach</b> – The research was conducted on 5-star hotel businesses operating in Turkey. The questionnaire form was used as a data collection technique. The questionnaire form used in the research generally consists of two main parts. In the first part, there are demographic questions, while in the second part there are scale questions about the subject of the research. The questions in the scales were arranged according to a 7-point Likert-type rating scale. As a result of the questionnaires collected from the hotel businesses, 266 questionnaires ready for analysis were obtained. The data obtained in the research were analyzed through statistical package programs.</p> <p><b>Findings</b> – As a result of the research, it has been observed that the belief system and interactive control system, which are sub-dimensions of the management control system, have a significant effect on business performance.</p> <p><b>Discussion</b> – If the management control system is used in a coordinated, it is recommended to use the system efficiently for hotel managers, since it is a system that can be beneficial for hotel businesses.</p>

\* Çalışma, “Otel İşletmelerinde Yönetim Kontrol Sisteminin İşletme Performansına Etkisi: Türkiye’de Faaliyet Gösteren 5 Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama” isimli doktora tezinden üretilmiştir.

### Önerilen Atf/Suggested Citation

Aras, S., Akmeşe, H. (2022). Otel İşletmelerinde Yönetim Kontrol Sisteminin İşletme Performansına Etkisi, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 14 (2), 1486-1501.

## 1. GİRİŞ

Emek yoğun işletmeler olan otel işletmeleri, diğer 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. Yaşanan teknolojik gelişmeler, artan işletme sayısına bağlı olarak ortaya çıkan rekabet ve işletmelerin amaç ve hedeflerini gerçekleştirme arzusu, işletmelerin yönetim anlayışlarını geliştirmektedir.

Yönetim konusu her organizasyonun temeli durumundadır. İşlerin nasıl yapılacağına 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 (Williams, 2015: 3).

Yönetim kontrolü, “yöneticilerin, işletmenin hedeflerine ulaşmasında kaynakların etkin ve verimli bir şekilde kullanılmasını sağlama süreci” olarak tanımlanmaktadır (Brand, 2013: 22). Simons (1995) yönetim kontrol sistemi, yöneticilerin örgütsel faaliyetlerin yapısını sürdürmek veya gerekli durumlarda değiştirmek için kullandıkları bilgiye dayalı resmi kurallar ve prosedürler sistemi olarak tanımlamıştır. Sinha (2012)’ ya göre ise yönetim kontrol sistemi, yöneticilerin parçaları koordine etmelerine yardımcı olmak ve bir kuruluşun amacını sürekli olarak elde etmek amacıyla bilgi işlemeyi kolaylaştıran, birbiriyle ilişkili bir iletişim yapıları kümesidir.

Yukarıda belirtilen tanımlar, farklı bilim adamlarının zaman içinde farklı anlarda geliştirdikleri farklı görüş ve unsurları kapsamaktadır. Bununla birlikte, literatürdeki tanımlardan yola çıkarak belirlenen bazı kilit noktalar şu şekildedir (Zanin vd., 2018: 29):

(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.

Konaklama endüstrisi çoğu ülke ekonomisinde önemli bir faktör haline geldiğinden, bu endüstri ve özellikle yönetim kontrol sistemleri ile ilişkisi hakkında daha fazla araştırma yapılması gerekmektedir (Fauzi vd., 2009: 2). Harris ve Brown (1998) konaklama endüstrisi hakkında daha ampirik ve bağlamsal araştırmalara ihtiyaç duyulduğunu belirtmiştir. Haktanır 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 duyulmaktadır. Buradan hareketle, çalışmada Türkiye’de faaliyet gösteren 5-yıldızlı otel işletmelerinde yönetim kontrol sisteminin işletme performansına etkisinin araştırılması ve ortaya çıkacak sonuçların literatüre katkı sağlaması amaçlanmıştır.

## 2. LİTERATÜR

### 2.1. Yönetim Kontrol Sistemleri

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: 7). 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 (Corsi vd., 2017: 133).

### 2.1.1. Değerler Sistemi

Değerler sistemi, işletmenin temel değerlerinin, amaç ve hedeflere ulaşmak için sistematik olarak pekiştirdiği 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 (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, örgüte olan bağlılığı artırmak ve bu değerler doğrultusunda yeni fırsatlar ortaya koymayı teşvik etmek için kullanmaktadır (Zanin vd., 2018: 36).

### 2.1.2. Davranış ve Etik Kodu Sınırlamaları

İkinci kontrol boyutu olan davranış ve etik kodu sınırlamaları sistemi, örgütsel katılımcılar için kabul edilebilir faaliyet alanını tanımlamaktadır. Değerler sisteminin aksine, davranış ve etik kodu sınırlamaları sistemi, olumlu idealleri belirtmez (Simons, 1995: 39-40). İlegal 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. 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). Merchant (1990) yüksek çevresel belirsizlik koşulları altında orta düzeydeki yöneticilerin kâr rakamlarını manipüle edebileceğini ortaya koymuştur. Sonuç olarak, yüksek çevresel belirsizlik koşullarında, üst düzey yöneticiler kabul edilemez davranışlarla ilgili net kurallar koyabilirler (Simons, 1995: 43; Perrow, 1986: 21).

### 2.1.3. 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 görmektedir (Sharma, 2013: 25). Üç özellik belirleyici kontrol sistemlerini ayırt etmektedir: (1) Bir işlemin çıktılarını ölçme kabiliyeti, (2) gerçek sonuçların karşılaştırılabileceği önceden belirlenmiş standartların varlığı ve (3) standartlardan sapmaları düzeltme kabiliyeti (Simons, 1995:60; Elezi, 2015: 46). İş süreçlerinin ve sonuçlarının değerlendirilmesinin, kaynakların tahsis edilmesini geliştirdiği ve yönetsel 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 (Sharma, 2013: 25). Belirleyici kontrol sisteminde temel amaç, örgütsel teşebbüsleri izlemek ve belirlenmiş standartlarda meydana gelen sapmaları düzeltmektir.

### 2.1.4. Etkileşimli (İnteraktif) Kontrol Sistemi

Etkileşimli (İnteraktif) kontrol sistemi, yöneticilerin kendilerini astların karar faaliyetlerine düzenli ve kişisel olarak dâhil etmek için kullandıkları resmi bilgi sistemidir. Algıladıkları benzersiz stratejik belirsizliklere dayanarak, yöneticiler aramayı etkinleştirmek için bu sistemi kullanmaktadırlar (Simons, 1995: 95). Etkileşimli (İnteraktif) kontrol sistemi, sorumlu yöneticilere hem negatif hem de pozitif bilgi sağlayabilmektedir. Temel çevresel kaymalar, tehditlere (örneğin, müşteri tercihlerinde değişiklik veya pazar payı kaybı) veya fırsatlara (örneğin, belirli devlet düzenlemelerinin kaldırılması nedeniyle yeni pazar fırsatları) neden olabilmektedir (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 sağlamaktadır (Simons, 1995: 96).

## 2.2. Strateji ve Yönetim Kontrol Sistemi

Strateji, işletmelerin kaynaklarını hedeflerine ulaşmak için nasıl kullanmaları gerektiğini tanımlamaktadır. İşletmelerin pazardaki güçlü ve zayıf yönlerini analiz etmenin sonucu olan iyi tasarlanmış stratejiler, çalışanlarına işletmelerinin hedeflerini başarıyla gerçekleştirmesi konusunda rehberlik etmektedir (Merchant & Stede, 2007: 6). Bir strateji, hedeflerden ve bu hedeflere ulaşma yolundan oluşmaktadır. Yönetim kontrol sistemi, hedef başarısını sağlamak için kullanılmaktadır. Bu nedenle, yönetim kontrol sisteminin stratejiye

bağlı olduğu göz önünde bulundurulmalıdır (Kol, 2013: 22). Temel varsayım, strateji ile yönetim kontrol sistemi arasında iyi bir uyumun daha iyi performans sağlayacağı yönündedir.

### 2.3. Performans Ölçümü

Hangi sektörde faaliyet gösterirse gösterecek her işletme belirlediği amaçlara ulaşabilmek için çaba sarf etmektedir. Bu amaçlara yaklaşıp yaklaşamadığının veya ulaşıp ulaşamadığının belirlenmesi açısından performans ölçümü oldukça önemlidir (Yayla, 2019: 60). 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 (Karaman, 2009: 415-416). 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), subjektif ve objektif performans göstergelerinin geçerli olma bakımından birbirine üstün olmadığını belirtmiştir (Bedford, 2015: 21).

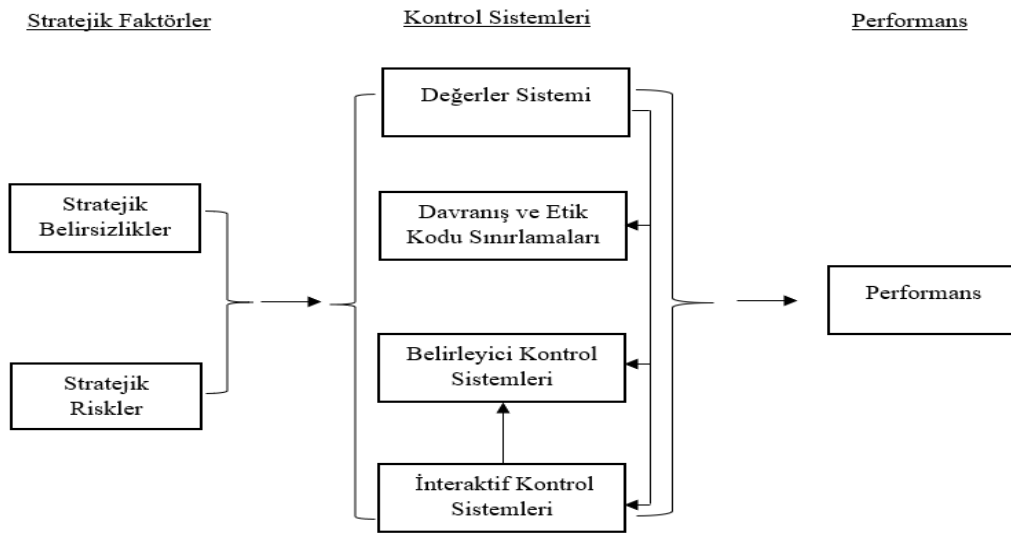
Bu çalışmada, işletme performansı subjektif göstergeler ile ölçülmüştür. Yansıtıcı bir ölçüm modeline dayanan yedi madde değerlendirilmektedir. Bunlar; satışlardaki artış düzeyi, karlılık düzeyi, yatırımın geri dönüşü, temel hizmetlerin pazar payı, müşteri memnuniyeti, çalışan memnuniyeti ve genel performanstır (Cao vd., 2009; Gupta ve Govindarajan, 1986; Widener, 2007). Yöneticilerin işletme performansına yönelik maddeleri, son 12 aylık döneme göre değerlendirmeleri istenmiştir.

### 3. Araştırmanın 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 etmektedir (İslamoğlu & Alnaçık, 2013: 32). Çalışmada, nicel araştırma yöntemi kullanılmıştır. Veriler, anket tekniği ile elde edilmiş olup istatistik paket programları aracılığıyla analiz edilmiştir.

#### 3.1. 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 vermektedirler (İslamoğlu & Alnaçık, 2013: 95).



Şekil 1. Araştırmanın modeli

Araştırmaya ilişkin model Şekil 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.

### 3.2. 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. Örneklem kuramına göre, örneklerden elde edilen bilgilerin matematik ve istatistik tekniklerle test edilip genelleme yapılabilmesi için, örnekleme olasılık temelli örnekleme uygun olarak yapılması gerekmektedir (İslamoğlu & Alnaçık, 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).

Araştırma, Türkiye’de faaliyet gösteren 5 yıldızlı otel işletmeleri üzerine yapılmıştır. 5 yıldızlı otel işletmelerinin büyük ölçekli olmaları, daha kurumsal bir yapıya sahip olmaları ve yönetsel açıdan tüm departmanlarının faal olması, araştırmanın 5 yıldızlı otel işletmeleri üzerine yapılmasının temel nedenleridir. 2019 yılı itibarıyla Türkiye’de turizm işletme belgeli 682 adet 5 yıldızlı otel bulunmaktadır (TUROB, 2019).

**Tablo 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
	<b>Toplam</b>	<b>682</b>	<b>100</b>

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

Türkiye’de faaliyet gösteren 5 yıldızlı otel işletmelerinin bölgelere göre dağılımı Tablo 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 2.** Türkiye’de Faaliyet Gösteren 5 Yıldızlı Otel İşletmelerinin 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
<b>Toplam</b>	<b>682</b>	<b>100</b>

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

Tablo 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 faaliyetini sürdürdüğünü göstermektedir. 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.

**Tablo 3:** Araştırmanın Güvenilirlik Seviyesine Göre Ulaşılması Gereken Örneklem Sayıları

Evren Büyüklüğü	+ 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'te evrenin tahmini büyüklüğüne, araştırmacının evrenle ilgili ön kabulüne ve araştırmanın güvenilirlik seviyesine göre ulaşılması gereken örneklem sayılarına yer 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.

### 3.3. Veri Toplama Araçları

Araştırmada birincil ve ikincil verilerden (makaleler, kitaplar, araştırma raporlar vb.) yararlanılmıştır. İkincil veriler ışığında uyarlanmış olan anket formu kullanılarak veriler elde edilmiştir. Araştırmada kullanılan anket formu iki ana bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde demografik sorular yer alırken, ikinci bölümde araştırmanın konusuna yönelik ölçek soruları bulunmaktadır. İkinci bölümde, üç farklı ölçek yer almaktadır. Bu ölçekler ve uyarlanmasında faydalanılan çalışmalar şu şekildedir: Stratejik faktörlere yönelik ölçek soruları (Widener, 2007; Simons, 1995), yönetim kontrol sistemine yönelik ölçek soruları (Widener, 2007; Simons, 1995), işletmenin performansına yönelik ölçek soruları (Widener, 2007; Cao, vd., 2009; Bedford, 2015; Gupta & Govindarajan, 1986). Bu ölçeklerde yer alan sorular, 7'li likert tipi derecelendirme ölçeğine göre düzenlenmiştir. Veriler, 01 Nisan -30 Haziran 2019 tarihleri arasında toplanmıştır.

Araştırmada her otel işletmesine işletmeyi temsilen bir adet anket yaptırılmıştır. Toplanan 266 anket formu, 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.

### 3.4. Verilerin Analizi

Araştırmada anket tekniğiyle elde edilen veriler istatistik paket programları aracılığıyla analiz edilmiştir. Çalışmada, SPSS programı kullanılarak demografik özelliklere yönelik tanımlayıcı istatistik analizler yapılırken, Lisrel programı aracılığıyla ise doğrulayıcı faktör analizi ve yapısal eşitlik modellemesine ilişkin yol analizleri yapılmıştır.

## 4. BULGULAR

Tablo 4. Otel İşletmelerinin Demografik Özellikleri

Otelinizin türü nedir?	Frekans (N)	Yüzde (%)
Şehir Oteli	90	33,8
Kıyı Oteli	154	57,9
Termal Otel	22	8,3
<b>Toplam</b>	<b>266</b>	<b>100</b>
Otelinizin hukuki statüsü nedir?	Frekans (N)	Yüzde (%)
Ulusal Zincir Otel	77	28,9
Uluslararası Zincir Otel	129	48,5
Bağımsız Otel	60	22,6
<b>Toplam</b>	<b>266</b>	<b>100</b>
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
<b>Toplam</b>	<b>266</b>	<b>100</b>
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
<b>Toplam</b>	<b>266</b>	<b>99,9</b>
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
<b>Toplam</b>	<b>266</b>	<b>100</b>

Araştırmaya katılan otel işletmelerinin demografik özelliklerine yönelik veriler Tablo 4'te gösterilmiştir. Buna göre, otel işletmelerinin %57,9'unun kıyı oteli, %33,8'inin şehir oteli ve %8,3'ünün termal otel olduğu görülmüştür. Araştırma kapsamında ankete yanıt veren otel işletmelerinin hukuki statülerine yönelik verilerin analiz 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 belirlenmiştir. Otel işletmelerinin kapasitelerine bakıldığında, %10,2'si 121-170 arası oda sayısına, %18,4'ü 171-220 arası oda sayısına, %9,4'ü 221-270 arası oda sayısına, %18'i 271-320 arası oda sayısına ve %44'ü 321 ve daha fazla oda sayısına sahiptir. 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 ve %24,4'ü ise 16 yıl ve daha uzun süredir sektörde hizmet verdikleri tespit edilmiştir. Araştırmada veri toplamak için kullanılan anket formu, Türkiye'nin yedi coğrafi bölgesinde bulunan otel işletmeleri tarafından yanıtlanmıştır. 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 görülmüştür.

**Tablo 5.** Katılımcıların İşletmedeki İş Pozisyonlarına Göre Dağılımları

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
<b>Toplam</b>	<b>266</b>	<b>100</b>

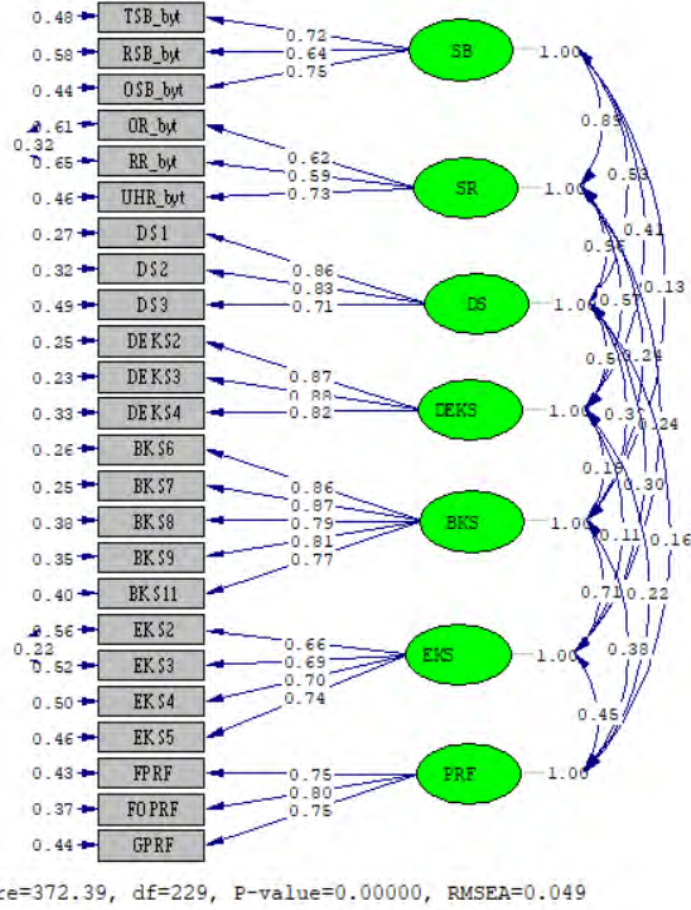
Katılımcıların otel işletmelerindeki çalıştıkları pozisyonlara yönelik bilgiler Tablo 5'te gösterilmiştir. Buna göre katılımcıların %8,3'ü genel müdür, %10,5'i genel müdür yardımcısı, %12'si insan kaynakları yöneticisi, %16,2'si önbüro yöneticisi, %27,1'i muhasebe/finans yöneticisi, %13,5'i satış ve pazarlama yöneticisi ve %12,4'ü yiyecek-içecek yöneticisi olarak görev yapmaktadır. Elde edilen verilere göre, ankete en fazla katılım muhasebe/finans yöneticileri (72) tarafından sağlanırken; en az katılım ise genel müdür (22) tarafından gerçekleşmiştir. Genel müdür pozisyonunda bulunan otel yöneticilerine ulaşmanın güçlüğü, ulaşılan genel müdürlerin departman yöneticilerine yönlendirmesi sebeplerinden dolayı en az katılımın bu pozisyonda görülmesi doğal bir sonuç olarak değerlendirilmektedir.

**Tablo 6.** Örtük Değişkenler Arasındaki Korelasyon Matrisi

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

Tablo 6'da 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: 68; Widener, 2007: 774). Tablo incelendiğinde, iç güvenilirliğin boyutlar arasındaki güvenilirlikten çok daha yüksek olduğu görülmektedir. Korelasyon katsayıları 0,712'ye kadar değişmekte ve değişkenlerin tamamı 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.





Şekil 2. 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 7. Ölçüm Modeline İlişkin Sonuçlar

Faktörler	Gözlenen Değişkenler	Standartlaştırılmış Yükler	t_değerleri	R <sup>2</sup>
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

<b>Etkileşimli (İnteraktif) Kontrol sistemi</b>	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
<b>Performans</b>	FPRF	0,75	12.90	0.57
	FOPRF	0,80	13.81	0.63
	GPRF	0,75	12.81	0.56

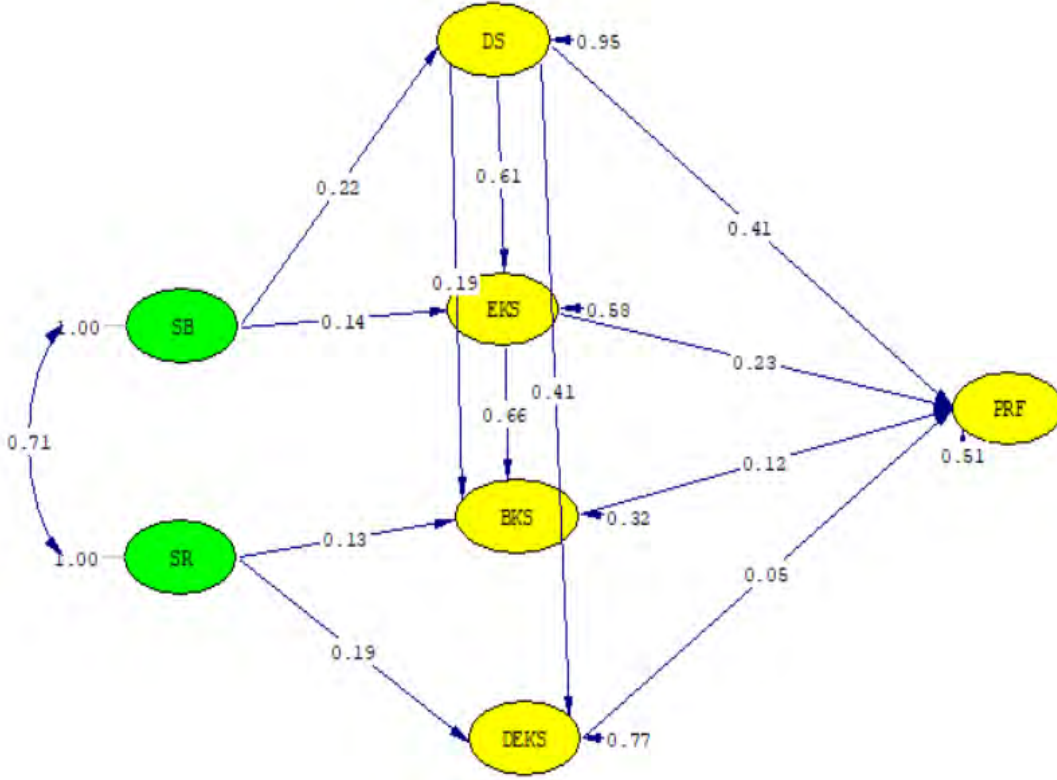
Tablo 7’de ölçüm modeline ilişkin sonuçlar verilmiştir. Buna göre, davranış ve etik kodu sınırlamaları parametre tahminlerinin oldukça güçlü olduğu ve diğer boyutların parametre tahminlerinin de istatistiksel olarak güçlü bir düzeyde olduğu görülmüştür. Gözlenen değişkenlerin örtük değişkenleri etki 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 görülmüştür.

**Tablo 8. Modelin Uyum İndeksleri**

Uyum indeksi	Modelin hesaplanan değeri	Mükemmel uyum	Kabul edilebilir uyum	Kaynak
$\chi^2/df(sd)$	1,63	$\leq 3$	$\leq 5$	Bollen (1998), Kline, 2005
NNFI	0,97	$\geq 0,97$	$\geq 0,95$	
RMSEA	0,049	$\leq 0,05$	$\leq 0,08$	Browne ve Cudeck (1993), Yuan ve Bentler (1999), Byrne (2013)
SRMR	0,047	$\leq 0,05$	$\leq 0,08$	
GFI	0,90	$\geq 0,95$	$\geq 0,90$	Anderson ve Gerbing (1988), Jöreskog ve Sörbom (1996), Arbuckle (2007), Marsh vd., (1988)
AGFI	0,86	$\geq 0,90$	$\geq 0,80$	
NFI	0,94	$\geq 0,95$	$\geq 0,90$	Schermelleh-Engel vd., (2003); Lomax ve Schumacker (2004)
CFI	0,97	$\geq 0,97$	$\geq 0,95$	

Tabloda modelin uyum indekslerine ait değerleri ile mükemmel uyum ve kabul edilebilir 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 8’de yer almayan uyum ölçütlerinden biri de 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. Araştırmanın Yapısal Eşitlik Modellemesi Sonuçları

Tablo 9. Yapısal Eşitlik Modellemesine İlişkin Uyum İndeksleri

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

Tablo 9’da 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 10.** 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 10 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 11.** Yol Analizi Regresyon Eşitlikleri

Regresyon Eşitlikleri	R <sup>2</sup>
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 11’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 12.** 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
<b>Model Uyum</b>	$\chi^2$	386	428	432	401	409
	df	238	239	240	239	239
	$\chi^2/df$	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

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. Temel model ile alternatif modellere yönelik örtük değişkenler arası ilişki katsayıları ve model uyum indeksleri gösterilen tablo incelendiğinde, temel model ve alternatif modellerin iyi uyum indekslerine sahip oldukları görülmektedir.

## 5. SONUÇ

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 yansıtması 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.

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 sistemi) 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.

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 kullanılabilir. 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 ulaşıp 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 subjektif performans ölçüm göstergeleri kullanılmıştır.

Araştırma özellikle yerli literatürdeki açığı kapatması ve yönetim kontrol sistemleri konusunda uygulama eksikliği 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

- Anderson, J. C., & Gerbing, D. (1988). Structural equation modeling in practice: A review and recommended two-step approach. *Psychological Bulletin*, 103 (3), 411.
- Arbuckle, J. L. (2007). *AMOS 16.0. Spring House, PA*, Amos Development Corporation.
- Başaran, Y. K. (2017). Sosyal bilimlerde örnekleme kuramı. *Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 5 (47), 480-495.
- Bedford, D. S. (2015). Management control systems across different modes of innovation: Implications for firm performance. *Management Accounting Research*, (28), 12-30.
- Bollen, K. (1989). *Structural Equations with Latent Variables*, New York, Wiley.
- Brand, K. B. (2013). *Management control systems: Subcomponents, optimal design and the role of time as a contingency*. (Unpublished Dissertation). Johann Gutenberg-Universität Mainz, Mainz.
- Browne, M. & Cudeck, R. (1993). Alternative ways of assessing model fit. Bollen, K.A. & Long, J.S. (Ed.), *Testing Structural Equation Models*. Newbury Park, Sage, 136-162.
- Byrne, B. M. (2013). *Structural equation modeling with Mplus: Basic concepts, applications, and programming*. New York, Routledge.
- Cao, Q., Gedajlovic, E. & Zhang, H. (2009). Unpacking organizational ambidexterity: dimensions, contingencies, and synergistic effects. *Organization Science*, 20(4), 781-796.
- Chenhall, R., & Morris, D. (1995). Organic decision and communication processes and management accounting systems in entrepreneurial and conservative business organizations. *Omega*, 23, 485-497.

- 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.
- Churchill, G. (1979). A paradigm for developing better measures of marketing constructs. *Journal of Marketing Research*, 16, 64-73.
- Corsi, K., Mancini, D. & Piscitelli, G. (2017). The integration of management control systems through digital platforms: A case study. Corsi, K. (Ed.), *Reshaping, Accounting and Management Control Systems*, Cham, Springer, 131-151.
- Elezi, F. (2015). *Supporting the design of management control systems in engineering companies from management cybernetics perspective*. (Unpublished Dissertation). Technischen Universität München, München.
- Fauzi, H., Hussain, M. M. & Mahoney, L. (2009). Management control systems and contextual variables in the hospitality industry. Available at SSRN, 1-33. <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.1489432>.
- Gorsuch, R. L. (1983). *Factor Analysis*. New Jersey, Erlbaum.
- Gupta, A. K., & Govindarajan, V. (1986). Resource sharing among SBUs: Strategic antecedents and administrative implications. *Academy of Management Journal*, 29 (4), 695-714.
- Haktanır, M. ve Harris, P. (2005). Performance measurement practice in an independent hotel context. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 17(1), 39-50.
- Harris, P.J. & Brown, J.B. (1998). Research and development in hospitality accounting and financial management. *Hospitality Management*, 17, 161-181.
- 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.
- İslamoğlu, A. H., & Alnıaçık, Ü. (2013). *Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri*. İstanbul, Beta Basım Yayım.
- Jöreskog, K., & Sörbom, D. (1996). *LISREL 8: User's reference guide*. Chicago, Scientific Software International.
- Karaman, R. (2009). İşletmelerde performans ölçümünün önemi ve modern bir performans ölçme aracı olarak balanced scorecard. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 8(16), 410-427.
- Kline, R. B. (2005). *Principles and practices of structural equation modelling*. New York, The Guilford Press.
- Kol, J. K. (2013). *Management control systems for a hybrid business strategy: An exploratory case study of a dutch food-retailer*. (Unpublished Master's Thesis). University of Twente, Twente.
- Lomax, L. G. & Schumacker, R. E. (2004). *Beginner's guide to structural equation modeling*. New York, Psychology press.
- 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.
- Merchant, K. (1990). The effects of financial controls on data manipulation and management myopia. *Accounting*, 15 (4), 297-313.
- Merchant, K. A. & Stede, W. A. (2007). *Management control systems: performance measurement, evaluation and incentives*. Essex, Pearson Education Limited.
- Nazir, I. (2015). *Strategic renewal and management control systems*. (Unpublished Bachelor Thesis). Jönköping International Business School, Jönköping.
- 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*. New York, Random House.
- Saruhan, Ş. C. & Özdemirci, A. (2013). *Bilim, felsefe ve metodoloji*. İstanbul, Beta Yayınları.

- 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*. (Unpublished Doctoral Thesis). The Padmashree Dr. D.Y. Patil University, Navi Mumbai.
- 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.
- Simons, R. (1995). *Levers of control: how managers use innovative control systems to drive strategic renewal*. Boston, Harvard Business School Press.
- Sinha, P. (2012). *Management control systems*. New Delhi, Excel Books Private Limited.
- TUROB (2019). Türkiye Otelciler Birliği. <http://www.turob.com/tr/istatistikler> (Erişim tarihi: 22.04.2019).
- 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.
- Williams, C. (2015). *Principles of management*. Ohio, Cengage Learning.
- Yazıcıoğlu, Y. & Erdoğan, S. (2004). *Spss uygulamalı bilimsel araştırma yöntemleri*. Ankara, Detay Yayıncılık.
- Yayla, P. (2019). *Toplam kalite yönetimi ve tedarik zinciri yönetimi arasındaki ilişkinin operasyonel ve işletme performansına etkisi*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Sakarya Üniversitesi İşletme Enstitüsü, Sakarya.
- 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.