

**Makale Bilgisi****Makale Geliş Tarihi:** 06.03.2020**Makale Kabul Tarihi:** 29.04.2020**İŞLETMELERDE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ UYGULAMALARI İLE  
KURUMSALLAŞMA ARASINDAKİ İLİŞKİNİN ARAŞTIRILMASI**

Baran AKKUŞ\*

Abdulkadir BİLEN\*\*

**ÖZ**

İşletmeler, toplumsal ihtiyaçları karşılamak üzere kurulmuş ekonomik birimlerdir. Ayrıca kâr elde ederek yaşamlarını devam ettirmek isterler. Kurumsallaşma, işletmelerin sürekliliklerinin sağlanmasında önemli bir faktördür. Bunun yanında, rekabet avantajı elde etmelerini sağlayacak en önemli unsur insan kaynaklarıdır. Kurumsallaşma boyutlarına baktığımızda karşımıza; formelleşme, kültürel güç, profesyonelleşme, şeffaflık, tutarlılık ve sosyal sorumluluk gibi kavramlar çıkmaktadır. Bunlar da işletmelerde insan kaynakları ile yakından ilgili kavramlardır. Buradan hareketle, insan kaynakları yönetimi ile kurumsallaşma arasında bir etkileşimden söz edilebilir. Bu çalışmada insan kaynakları yönetimi uygulamaları ve kurumsallaşma arasındaki ilişki açıklanmaya çalışılmıştır. Bu kapsamda, Şanlıurfa ve Diyarbakır illerinde 10-249 arası çalışanı olan özel sektöre bağlı devamlı işletmelerden, tabakalı örneklem yöntemiyle seçilenlerde kurumsallaşma ve insan kaynakları yönetimi ölçekleri uygulanmıştır. Araştırma sonuçlarına göre; insan kaynakları yönetimi uygulamaları ile kurumsallaşma boyutları arasında pozitif yönlü, yüksek düzeyde ve anlamlı ilişkiler bulunmaktadır. Ayrıca, insan kaynakları yönetimi ölçeği toplam puanları ile kurumsallaşma ölçeği toplam puanları arasında da pozitif yönlü ( $r=0,868$ ;  $p<0,01$ ), yüksek düzeyde ve anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** İşletme, İnsan Kaynakları Yönetimi, Kurumsallaşma.

\* Öğr. Gör., Munzur Üniversitesi, Tunceli Meslek Yüksekokulu Büro Hizmetleri ve Sekreterlik Bölümü, Dicle Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı Doktora. [bakkus@munzur.edu.tr](mailto:bakkus@munzur.edu.tr), ORCID iD: <https://orcid.org/0000-0002-4898-346X>

\*\* Prof. Dr., Dicle Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü, [abilen@dicle.edu.tr](mailto:abilen@dicle.edu.tr), ORCID iD: <https://orcid.org/0000-0002-2619-9391>

## INVESTIGATION OF THE RELATIONSHIP BETWEEN HUMAN RESOURCE MANAGEMENT PRACTICES AND INSTITUTIONALIZATION IN ENTERPRISES

### ABSTRACT

Enterprises; are economic units established to meet social needs. They also want to continue their lives by making profit. Institutionalization is an important factor in ensuring the sustainability of enterprises. In addition, the most important factor that can enable them to gain competitive advantage is human resources. When we look at the dimensions of institutionalization; concepts such as formalization, cultural power, professionalization, transparency, consistency and social responsibility are foregrounded. These are the concepts closely related to human resources in enterprises. Therefore, it can be seen that there is an interaction between human resources management and institutionalization. This study aims to explain the relationship between human resources management practices and institutionalization. In this context, institutionalization and human resources management scales have been applied to those selected by the stratified sampling method from private enterprises, which have 10-249 employees in Şanlıurfa and Diyarbakır provinces. According to the results of the research, there are positive, high-level, and meaningful relationships between human resource management practices and institutionalization dimensions. Moreover, it has been determined that there is a positive, high level and significant relationship between human resource management scale total scores and institutionalization scale total scores ( $r = 0.868$ ;  $p < 0.01$ ).

**Keywords:** Enterprise, Human Resources Management, Institutionalization.

### GİRİŞ

İşletmeler mal ve hizmet üretimi yoluyla, ihtiyaç sahiplerinin ihtiyaçlarının giderilmesini sağlarlar. Bunu yaparken de üretim faktörlerini etkili ve verimli kullanmak durumundadırlar. Sermaye ve doğal kaynaklar gibi maddi faktörlerin dışında kalan ve işletmede çalışanların tümünü kapsayan beşeri unsurlar, işletme açısından “insan kaynakları” olarak ifade edilir. İşletmelerde insan faktörü en değerli varlık olarak görülmektedir. Çünkü bir işletmenin değerini belirleyen faktörlerin başında insan unsuru gelir. Başka bir ifade ile para ile ölçülebilen diğer faktörlerin maddi değerinin üzerine değer katabilecek tek unsur olarak görülmektedir (Mucuk, 2008: 315-316). Gerçekten de diğer tüm faktörlerin olduğu bir işletmede, insan faktörünün eksikliği durumunda işletmenin belirlenen amaçlara ulaşması imkânsızdır. Bu da insan faktörünü bir işletmede en temel unsur haline getirmektedir (Dinçer ve Fidan, 2009: 259).

Genel olarak insan kaynaklarının, işletmelerin rekabet avantajı yakalayabilmeleri için en önemli kaynak olduğu fikri kabul görmüştür. Özellikle, insan kaynakları yönetimi

uygulamalarını benimseyen işletmeler çalışanlarından en iyi şekilde faydalanmayı amaçlarlar (Fey and Björkman, 2001: 59). Kurumsallaşma, işletmelerin çevresel baskılar ve yasalar sonucunda uyması beklenen kurallara uygun bir örgüt yapısı oluşturarak, çevreden destek sağlamaları sürecidir. Bu süreçte örgütsel düzenlemelerin en önemli amacı işletmenin sürekliliğinin sağlanmasıdır. Kurumsallaşmaya özellikle, işletmelerin belirli bir büyüklüğe ulaştığı ve girişimcinin tüm işlere yetişemediği durumlarda ihtiyaç duyulmaktadır (Bayer, 2005: 124). İşletmelerde kurumsallaşma sürecinde bazı değişikliklerin yapılması gerekmektedir. İşletmenin yapısındaki bu değişikliklerin yapılabilmesinde insan kaynakları yönetimi oldukça önemlidir. Kurumsallaşma ile insan kaynakları yönetimi etkileşim halinde olan kavramlardır. Kurumsallaşma düzeyi yüksek işletmelerde, insan kaynakları yönetimi departmanı, fonksiyonlarını tam olarak yerine getirecek şekilde, işletme yapısı içerisinde yerini almaktadır. Bunun yanında işletmelerin kurumsallaşma süreçlerinde, insan kaynaklarının kurumsallaşma hedefine uygun vizyonu olması ve işlevlerini yerine getirirken bu hedefe uygun hareket etmesi oldukça önem arz etmektedir (Işık ve Çiçek, 2019: 129-130).

## **KAVRAMSAL ÇERÇEVE**

### **İnsan Kaynakları Yönetimi**

İşletmelerde insan kaynakları yönetiminin yerine getirdiği işlevleri altı ana grupta toplayabiliriz. Bunlar şu şekilde sıralanabilir (Şimşek ve Çelik, 2011: 328):

- Planlama,
- İşe alma (kadrolama),
- Değerleme ve ödüllendirme,
- Eğitim ve geliştirme,
- Endüstriyel ilişkiler,
- İş güvenliği ve işgören sağlığı.

İnsan kaynakları planlaması; bir işletmenin tüm bölümlerinde gelecekte gerekli olacak işgücünün nicelik ve nitelik yönünden önceden saptanması; nasıl, nereden ve ne zaman karşılanacağına tespit edilmesi olarak tanımlanabilir. İşletmelerde insan kaynakları yönetiminin başarısının anahtarı ve en önemli şartı; gerekli ve yeterli işgören ihtiyacının ve ondan nasıl faydalanılacağına önceden düzenli ve bilinçli olarak belirlenmesidir. Tabii ki, ortaya çıkacak planla, işletmenin diğer fonksiyonları ile ilgili planların da birbirleriyle örtüşmesi önem arz etmektedir (Sabuncuoğlu, 2013: 32).

Kadrolama fonksiyonunda, işletmenin ihtiyacı olan niteliklere sahip kişilerin araştırılarak seçilmesi ve işe alınması faaliyetleri yer alır. Farklı adlarla ifade edilen kadrolama işlevi, tüm örgütlerde benzer şekilde insan kaynakları ile ilgili yönetici ve birimler tarafından yerine getirilir. Oluşacak farklılıklar işletmelerin örgütsel ve çevresel faktörlerinin değişiminden kaynaklanabilir. Burada işletmenin yönetsel yapısı da önem arz etmektedir. İnsan kaynakları planlamasını profesyonel bir şekilde yapan işletmelerde daha sistemli ve ihtiyaca yönelik olarak işgören seçme ve yerleştirme işlevi yerine getirilirken, böyle olmayan işletmelerde bazen yönetici taleplerine göre bazen de anlık ihtiyaçlara göre hareket edilebilmektedir (Acar, 2015: 87).

Performans değerlemesi; çalışanın değerlendirildiği, işteki başarı ya da başarısızlığının ölçüldüğü, işine karşı göstermiş olduğu tutum ve davranışlarını, ahlaki durumu ve özelliklerini inceleyen aynı zamanda, çalışanın örgüt başarısına katkısının irdelendiği bir araçtır (Sabuncuoğlu, 2000: 159-160).

Eğitim ve geliştirme ise, hızla değişen çevreye ayak uydurmak için önemli bir konudur. Bu ortamda işletmelerin rekabet edebilmeleri ve varlıklarını devam ettirebilmeleri gerekmektedir. Bu da sürekli eğitim ile geliştirilen insan gücü ile mümkün olacaktır. Günümüzde işletmelerin niteliksiz çalışanlarla, diğer işletmelerle rekabet etme şansları yoktur. Bu konudaki görevi insan kaynakları yönetiminde eğitim ve geliştirme işlevi üstlenmektedir. Eğitim ve geliştirme; “*çalışanın işini etkin bir biçimde yapma yeteneğini arttırarak şu anki ve gelecekteki performansını iyileştirme yönündeki herhangi bir girişim ya da eylemdir*” (Öge ve Karasoy, 2016: 121).

Endüstriyel ilişkilerde dar anlamda; sadece sanayi sektöründe çalışanların durumu ile ilgilenen bir yapı söz konusu iken, geniş anlamda tüm ücretli çalışanların koşulları ile ilgili bir kavram söz konusudur. Endüstri ilişkilerinde ilk olarak işverenler ve çalışanlar arasındaki bireysel ilişkiler, ikinci olarak işveren sendikaları ve çalışan sendikaları arasındaki toplu ilişkiler, üçüncü olarak da kamu kurumlarının düzenlemelerini kapsayan üç alan mevcuttur (Sabuncuoğlu, 2008: 288).

İş güvenliği ve işçi sağlığı kavramı içindeki güvenlik; işin yürütülmesi sırasında oluşabilecek ve çalışanın fiziki sağlığına zarar verebilecek şartlardan korumak amacıyla yapılan bilimsel ve sistemli faaliyetlerdir (Öge ve Karasoy, 2016: 191-192).

## **Kurumsallaşma**

“Kurumsallaşma; işletmelerin standartlara, kurallara, ilkelere ve işlerin yürütülmesi için gerekli yöntemlerin önceden tespit edildiği bir yapıya sahip olmasını; bunun yanında değişime ayak uydurabilen bir sistem olarak kendilerini diğer işletmelerden ayırt edebilecek farklı özelliklerinin olması gerektiğini ifade eden bir kavramdır. Bu sisteminin parçaları da koordinasyon içinde belli kural ve prosedürler çerçevesinde işlerin yürütülmesinden sorumludurlar” (Bilen ve Akkuş, 2019: 443-444).

Literatürde kurumsallaşma boyutları veya göstergeleri olarak ifade edilen; profesyonelleşme, işletme anayasası, yetki devri ve yetkilendirme, örgüt yapısı, yönetim anlayışı ve yönetime katılma, iç denetim, etkin iletişimin oluşturulması ve hesap verebilirlik, formalleşme, kültürel güç, sosyal sorumluluk, otonomi, şeffaflık, tutarlılık, toplumsal değer ve normlara uyum... gibi birbirine yakın kavramlar kullanılmaktadır (Apaydın, 2008: 123; Koç, 2017: 42; Narmambetova, Avcı ve Barlı, 2016: 190; Tengilimoğlu ve Akgöz, 2019: 231-232).

Bu çalışmada da formalleşme, profesyonelleşme, kültürel güç, sosyal sorumluluk, şeffaflık ve tutarlılık kavramları dikkate alınmıştır. Bu kavramları kısaca açıklayacak olursak (Bilen ve Akkuş, 2019: 445-447):

Formalleşme; işlerin ve prosedürlerin, yetki ve sorumlulukların açık bir şekilde belirlenmesini ifade eder.

Profesyonelleşme; işletmelerdeki işlerin profesyoneller yani uzman kişiler tarafından yerine getirilmesidir.

Kültürel güç (örgüt kültürü); çalışanların tutum ve davranışlarına yön veren örgütsel inançlar ve değerlerdir.

Şeffaflık; işletmelerin bilgilerini topluma doğru, açık ve eksiksiz olarak sunmalarını amaçlar.

Sosyal sorumluluk; işletmelerin toplumsal faydayı gözeterek hareket etmeleri gerektiğini belirten bir kavramdır.

Tutarlılık ise; işletme amaçlarına uygun hareket edilmesini ve sözlerin tutulmasını ifade eder.

## Literatür Taraması

Literatür taraması kapsamında; araştırmayla ilgili ulusal ve uluslararası literatürdeki benzer bazı çalışmalar incelenmiş ve sonuç bölümünde incelenen çalışmaların bulguları ile araştırmamızın bulguları karşılaştırılmıştır. Bu çalışmalar şöyledir:

Björkman, Fey & Park (2007), çalışmalarında çokuluslu şirketlerin iştiraklerindeki insan kaynakları uygulamaları arasındaki farkları bir kurumsal teori çerçevesinde ve üç ülke (Rusya, Finlandiya ve Amerika Birleşik Devletleri) kapsamında araştırmışlardır. Her ne kadar çalışmamızla doğrudan ilintili olmasa bile insan kaynakları yönetimi ile kurumsal bakış açısı arasındaki ilişkiyi yansıtması açısından önemlidir. Sonuç olarak ülkeler arasındaki kurumsal bağlamdaki farklılıkların insan kaynakları uygulamaları üzerinde etkisi olduğunu belirtmişlerdir.

Onay & Vezneli (2011), Salihli Organize Sanayi Bölgesindeki firmalar kapsamında araştırma yapmışlardır. Çalışmalarında, insan kaynakları uygulamaları ile kurumsallaşma arasında negatif yönlü bir durumun söz konusu olduğunu ifade etmektedirler.

Kobanoğlu (2013), doktora tezinde Erzurum alt bölgesindeki aile şirketlerinin kurumsallaşma düzeyleri ile insan kaynakları yönetimi uygulamaları arasındaki ilişkiyi araştırmıştır. Bu kapsamda aile şirketlerinin kurucu ve yöneticilerine yönelik hazırlanan konu ile ilgili anketleri uygulamıştır. Çalışma sonucunda, aile işletmelerinin kurumsallaşma düzeyleri ile insan kaynakları uygulamaları arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğunu belirtilmiştir.

Işık & Çiçek (2019), araştırmalarında İstanbul ilindeki özel ve kamu bankalarındaki insan kaynakları uygulamalarının kurumsallaşma algısı üzerindeki öncüllük rolünü ortaya koymayı amaçlamışlardır. Çalışmalarında, insan kaynakları uygulamaları ile kurumsallaşma arasında pozitif bir ilişki olduğunu tespit etmişlerdir.

## YÖNTEM

Çalışmada zaman ve maliyet kısıtları dolayısıyla, TRC2 bölgesindeki (Şanlıurfa-Diyarbakır) işletmelerin tamamına ulaşma imkânı olmadığı için örnekleme yöntemi kullanılmış, veriler bu örneklemden anket tekniğiyle toplanmıştır. Bu çerçevede aşağıdaki hipotezler oluşturulmuştur:

H<sub>1</sub>: Şanlıurfa ve Diyarbakır illerindeki işletmelerin insan kaynakları yönetimi uygulamaları ile kurumsallaşma boyutları arasında pozitif yönlü ve anlamlı ilişkiler vardır.

H<sub>2</sub>: Şanlıurfa ve Diyarbakır illerindeki işletmelerin insan kaynakları yönetimi uygulamaları ile kurumsallaşmaları arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır.

### **Araştırmanın Evreni ve Örneklemi**

Bu araştırmanın evrenini, Şanlıurfa ve Diyarbakır illerini kapsayan TRC2 bölgesinde özel sektördeki devamlı işletmeler içerisinde 10-249 arası çalışanı olan işletmeler oluşturmaktadır. Kurumsallaşmaya, genellikle mikro/küçük işletmeler büyümeye başladıkları zaman ihtiyaç duymaktadırlar (Cevher, 2014: 591). Bu nedenle, 10 kişiden az çalışanı olan mikro işletmeler kapsam dışında bırakılmıştır. SGK verilerine göre Ekim 2019 itibariyle TRC2 bölgesinde bulunan 10-249 arası çalışanı olan özel sektöre bağlı daimi işletme sayısı 2974'tür. Bunlardan 1742'si Diyarbakır, 1232'si Şanlıurfa'da faaliyet göstermektedirler (SGK, 2019).

Tabakalı örneklemede ana kütle bazı nitelikler yönünden alt bölümlere ayrılır. Oluşturulan alt bölümlerde ise tesadüfî yöntemle örnekler seçilir. Tabakalı örnekleme, evrenin yüksek oranda temsil edilmesini sağlar. Tabakalı örneklemede örnek hacminin tabakalara dağılımı konusunda farklı yöntemler kullanılmaktadır. Bunlardan en basiti her tabakadan eşit hacimde örnek seçimidir. Diğer bir yöntemde ise örnek hacimleri, tabakaların evren içerisindeki büyüklüklerine göre belirlenir (Seyidoğlu, 2000: 40-41; Daşdemir, 2019: 74). TRC2 Bölgesindeki işletmelerin faaliyet gösterdikleri ana sektörlerin dağılımı hakkında bilgi mevcut olmadığından, ana sektör değişkenine göre ölçeklerin uygulanacağı işletme sayıları eşit tutulmaya çalışılmıştır. 2974 KOBİ'iden tabakalı örnekleme yöntemiyle toplamda 382 işletmeye ölçekler uygulanmıştır. Anketlerdeki eksik verilerden dolayı, 32 anket çalışmadan çıkarılmış, 350 anket değerlendirilmiştir.

### **Veri Toplama Araçları**

Kurumsallaşma ile ilgili ölçek Apaydın (2008)'in çalışmasından alınmış ve kullanılmıştır. İnsan kaynakları ölçeği için ise Tabouli, Habtoor & Nashief (2016) ile Akın & Erdost Çolak (2012)'in çalışmalarından faydalanılarak oluşturulan ölçek kullanılmıştır. İki ölçekte cevaplayanların "Hiç Katılmıyorum", "Katılmıyorum", "Kararsızım", "Katılıyorum", "Kesinlikle Katılıyorum" şeklinde işaretleyebileceği 5'li likert ölçek şeklinde oluşturulmuştur. İnsan kaynakları yönetimi ölçeğinin oluşturulmasında yabancı kaynaktan faydalanılmış, bu konuda İngilizce alanında uzman kişilerden yardım alınmıştır. Ölçekte insan kaynağının;

seçilmesi, değerlendirilmesi, geliştirilmesi, kararlara katılımı, ücretlendirilme ve ödüllendirilmesi ile ilgili ifadeler yer almaktadır. Bu ifadelerde çalışmada; değerlendirme ve geliştirme ile kararlara katılım ve motivasyon boyutları olarak yer almaktadır. İnsan kaynakları ölçeğindeki ifadelerin anlaşılıp anlaşılmadığını ölçmek amacıyla rastgele içlerinde üretim, hizmet ve ticaret işletmelerinin olduğu 10-49 arası çalışanı olan 30 işletmeye ön test uygulanmıştır.

### **Güvenirlik Analizi**

Güvenirlik analizinde; bir konuda örneklemden birimlerden veriler toplamak amacıyla geliştirilen ölçek ifadelerinin, deneklerin ölçme araçlarını oluşturan ifadelerle yaklaşımlarından hareketle tümünün aynı konuyu ölçüp ölçmediği test edilir. Güvenirlik katsayısı 0 ile 1 arasında değer alır ve bu değer 1'e yaklaştıkça güvenilirlik artar (Ural ve Kılıç, 2006: 286).

### **İnsan Kaynakları Yönetimi Ölçeğinin Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması Sonuçları**

Araştırma kapsamında, keşfedici faktör analiziyle İnsan Kaynakları Yönetimi Ölçeğinin faktör yapısı incelenmiştir. Ölçeğin iç tutarlılığını belirlemek için ise Alfa katsayıları hesaplanmıştır. Faktör analizi için örneklem sayısının yeterli olduğu belirlenmiştir ( $KMO= 0,92 > 0,70$ ). Ayrıca, ölçek puanlarının faktör analizi için uygun olduğu gözlenmiştir (Bartlett= 8182,52;  $Sd=171$ ;  $p<0,01$ ). İnsan Kaynakları Yönetimi Ölçeğinin faktör yapısı Tablo 1'de gösterilmiştir.

Faktör analizi sonucunda öz-değeri 1'in üzerinde iki faktör keşfedilmiştir. Ayrıca, öz-değer faktör grafiğinde ikinci faktörden sonra sert bir düşüşün olduğu gözlenmiştir. Bu sonuçlar dikkate alınarak, faktör analizi ölçek maddeleri iki faktöre zorlanarak tekrarlanmıştır. Ölçek maddelerinin bulunduğu faktörleri daha belirgin hale getirmek için Varimax döndürme yöntemi kullanılmıştır. Faktör analizi sonucunda oluşan birinci ve ikinci faktör, alan yazındaki çalışmalara uygun olarak, 1. Değerlendirme ve Geliştirme 2. Kararlara Katılma ve Motivasyon olarak isimlendirilmiştir. İki faktörlü ölçek toplam varyansın %76,34'ünü açıklamıştır. Birinci ve ikinci faktörde bulunan maddelerin faktör yükleri sırasıyla 0,72-0,91 ve 0,71-0,95 arasında değerler almıştır.



*Tablo 1. İnsan Kaynakları Yönetimi Ölçeğinin Faktör Yapısı*

Maddeler	Faktör Yüğü		Öz-değer	Açıklanan varyans (%)	Cronbach Alfa
	1	2			
B12 İşletmemiz belirli aralıklarla yetkinlik bazlı performans değerlendirme yapar.	0,91				
B15 İşletmemiz çalışanlarına kamu sektörü ve özel sektör piyasa şartlarında ücret sunar.	0,91				
B2 İşletmemizde seçim sürecinin sonunda performans sonuçları adaylara iletilir.	0,89				
B18 İşletmemiz öğrenmeyi ve bilginin uygulanmasını teşvik eder.	0,88				
B5 İşletmemizde çalışanlara saygılı ve özenli davranılır.	0,88				
B14 İşletmemiz çalışanlarına eğitim, mesleki bilgi ve yeteneklerine göre bir ücret sunar.	0,87				
B19 İşletmemizde eğitim ihtiyaçları düzenli olarak belirlenir.	0,87				
B10 İşletmemizde performans değerlendirme sistemi, çalışanların gelişimine katkıda bulunur.	0,86		11,46	60,29	0,97
B1 İşletmemizde işe alım sürecinde başvuru sahiplerine seçim sürecinin aşamaları ve kriterleri ile ilgili bilgi verilmektedir.	0,82				
B9 İşletmemiz performans değerlendirme kriterlerini ve sonuçlarını çalışanlar ile müzakere eder.	0,82				
B17 İşletmemizde verilen eğitim katılımcılar tarafından değerlendirilir.	0,80				
B6 İşletmemizde yöneticiler ve çalışanlar arasında bir anlayış ve güven ortamı vardır.	0,75				
B11 İşletmemizde yetkinlik bazlı performans değerlendirme yükselme ve maaş artışlarıyla ilgili kararların temelini oluşturur.	0,72				
B3 İşletmemizde seçme sınavları eğitilmiş ve tarafsız kişiler tarafından yapılır.	0,72				
B7 İşletmemizde çalışanlara iş yapma ve karar almada özerklik tanınır.	0,95				
B8 İşletmemizde faaliyetlerle ilgili alınan kararlarda çalışanların kararlara katılımı teşvik edilmektedir.	0,94				
B16 İşletmemiz ödüllendirme sistemini oluştururken çalışanların beklenti ve önerilerini dikkate alır.	0,93		3,05	16,05	0,93
B4 İşletmemizde rekabetçi bir seçim süreci vardır.	0,72				
B13 İşletmemizde terfi, prim, ödül ve ikramiye gibi teşvikler vardır.	0,71				

İnsan Kaynakları Yönetimi Ölçeğinin güvenilirliğini incelemek için Cronbach Alfa katsayıları hesaplanmıştır. Alfa katsayıları ölçeğin iç tutarlılığı hakkında bilgi vermektedir.

0,80 ve daha büyük alfa değerleri iç tutarlılığa bağlı güvenilirliğin yüksek düzeyde olduğunu kanıtlamaktadır (Kayış, 2009: 405). Ölçeğin Değerlendirme ve Geliştirme ile Kararlara Katılma ve Motivasyon faktörleri için hesaplanan alfa katsayıları sırasıyla 0,97 ve 0,93'tür. Bu katsayılar, ölçeğin iç tutarlılığının oldukça yüksek olduğunu işaret etmiştir.

## Kurumsallaşma Ölçeğinin Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması Sonuçları

Araştırma kapsamında, keşfedici faktör analizi uygulanarak Kurumsallaşma Ölçeğinin faktör yapısı incelenmiştir. Ölçeğin iç tutarlılığını belirlemek için ise alfa katsayıları hesaplanmıştır. Faktör analizi için örneklem sayısının yeterli olduğu belirlenmiştir (KMO= 0,94 > 0,70). Ayrıca, ölçek puanlarının faktör analizi için uygun olduğu gözlenmiştir (Bartlett= 24225,10; Sd=741; p<0,01). Kurumsallaşma Ölçeğinin faktör yapısı Tablo 2'de gösterilmiştir.

Tablo 2. Kurumsallaşma Ölçeğinin Faktör Yapısı

Maddeler	Faktör			Öz- değer	Açıklanan varyans (%)	Cronbach Alfa
	1	2	3			
A26 İşletmemiz hesap verebilirliğe sahiptir.	0,92					
A22 Davranışlarımızı yönlendiren ve doğru ile yanlış ayırmamızı sağlayan kurumsal ahlaki kurallar var.	0,92					
A42 İşletmemizde ödüllendirme ve cezalandırma benzer şartlarda herkese aynı uygulanmaktadır.	0,92					
A36 İşletmemiz diğer kurumlara, müşterilere ve çalışanlara verdiği sözleri tutmaktadır.	0,92					
A25 İşletme yönetimi çalışanların mesleki ve sektörel normlara uygun davranmasını beklemektedir.	0,92					
A23 İşletme yönetimi çalışanlardan sosyal değerlere uygun davranış göstermesini beklemektedir.	0,91					
A20 İşletmemizin eylemleri sektörel, mesleki ve devlet kurumlarınca belirlenen standartlara uygun olarak kaydedilmektedir.	0,91			25,18	64,57	0,98
A27 İşletmemizin eylemleri devlet, mesleki ve sektörel kurumlarca belirlenen kurallara uygundur.	0,91					
A32 İşletmemiz şeffaftır.	0,91					
A24 İşletmemizde yönetim çalışanların etik kurallara uymasını beklemektedir.	0,91					
A21 İşletmemizle ilgili bilgilere ilgili kişi ve kuruluşlarca ulaşılabilirliktedir.	0,91					
A31 İşletmemizde çalışanların eylemlerinin sonuçlarını işletmemiz üstlenmektedir.	0,90					

A38	İşletmemiz benzer durumlarda benzer tepkiler verir.	0,90			
A30	İşletmemiz çalışanların eylemelerini kontrol etmektedir.	0,90			
A40	İşletmemizde iş süreçleri ile çalışanların teknik yeterlilikleri uyumludur.	0,89			
A16	Çalışanlar arasında işleri yapmanın doğru ve yanlış yolları ile ilgili açık bir anlaşma var.	0,88			
A41	İşletmemizde uygulanan eylem, süreç ve yapılar dış denetçilere söylenenden farklı değildir.	0,88			
A28	İşletmemiz toplumsal değerlere uygun eylemler gerçekleştirmektedir.	0,87			
A29	İşletmemiz eylemlerinden doğan sonuçların sorumluluğunu üstlenmektedir.	0,86			
A35	İşletmemiz tutarlıdır.	0,86			
A5	Çalışanlar karar ve eylemlerinde toplum yararını gözetmektedir.	0,83			
A6	Çalışanlar mesleki alanlarıyla ilgili ilke ve kurallara uygun kararlar vermektedir.	0,83			
A37	İşletmemizde iş süreçleri stratejiye uygundur.	0,82			
A33	İşletmemizin misyon, strateji ve eylemleri birbiriyle uyumludur.	0,80			
A34	İşletmemizde iş süreçleri ile örgüt yapısı uyumludur.	0,80			
A18	İşletme içindeki bölümlerde ve farklı (alt/üst) düzeylerde iyi bir amaç uyumu var.	0,80			
A39	İşletmemizde vizyona, misyona ve stratejiye uygun yönetsel kararlar alınmaktadır.	0,79			
A4	İşletmemizde yazılı görev tanımları bulunmaktadır.	0,79			
A43	İşletmemizin iş süreçleri ve yapısı aynı sektörde aynı işi yapan firmalara benzemektedir.	0,67			
A10	Profesyoneller yeni politikaların benimsenmesinde söz sahibidir.	0,92			
A8	İşletmemizdeki profesyonellerin karar verme özerklikleri yüksektir.	0,92			
A12	İşe yeni alınacak kişilerin belirlenmesinde profesyoneller söz sahibidir.	0,92	5,30	13,58	0,95
A13	İşletmemiz profesyoneldir.	0,91			
A11	İşletmemizde uzmanlaşma vardır.	0,64			
A19	Çalışanlarımız arasında işletmeye güçlü bir bağlılık kültürü var.	0,59			
A2	İşletmemizde çalışanlar için yazılı operasyon talimatları bulunmaktadır.	0,84			
A3	İşletmemizde prosedürler ve sabit kuralların anlatıldığı yazılı el kitapçığı bulunmaktadır.	0,83	1,23	3,15	0,90
A1	İşletmemizde güvenlik ve çalışma şartları gibi konularla ilgili çalışanlar için bilgi kitapçığı bulunmaktadır.	0,81			
A14	Çalışanlar işi yapmalarına ve yeteneklerine göre ödüllendirilmektedir.	0,50			

Faktör analizi sonucunda öz-değeri 1'in üzerinde üç faktör bulunmuştur. Ayrıca, öz-değer faktör grafiğinde üçüncü faktörden sonra sert bir düşüşün olduğu gözlenmiştir. Bu sonuçlar dikkate alınarak, ölçek maddeleri üç faktöre zorlanarak faktör analizi tekrarlanmıştır. Varimax döndürme yöntemi ölçek maddelerinin bulunduğu faktörlerin daha belirgin hale getirilmesi için kullanılmıştır. Daha tutarlı bir yapı oluşturmak için faktör yükü 0,50'nin altında bulunan maddelerin ölçekten çıkarılması tavsiye edilmektedir (Field, 2009: 701-706). Faktör yükü 0,50'nin altında bulunan bir madde (A9) çıkarılmıştır. Ayrıca, birden çok faktörde yüksek faktör yükü değerine sahip üç madde (A7, A15 ve A17) de ölçekten çıkarılmıştır. Faktör analizi sonucunda oluşan birinci, ikinci ve üçüncü faktör, literatürdeki çalışmalara uygun olarak; kültürel güç ve sorumluluk, profesyonelleşme, formalleşme olarak isimlendirilmiştir. Üç faktörlü ölçek toplam varyansın %81,3'ünü açıklamıştır. Birinci, ikinci ve üçüncü faktörde bulunan maddelerin faktör yükleri sırasıyla 0,67-0,92; 0,59-0,92 ve 0,50-0,84 arasında değerler almıştır (Tablo 2).

Kurumsallaşma Ölçeğinin güvenilirliğini incelemek için Cronbach Alfa katsayıları hesaplanmıştır. Alfa katsayıları ölçeğin iç tutarlılığı hakkında bilgi vermektedir. 0,80 ve daha büyük alfa değerleri iç tutarlılığa bağlı güvenirliliğin yüksek düzeyde olduğunu işaret etmektedir (Kayış, 2009: 405). Ölçeğin kültürel güç ve sorumluluk, profesyonelleşme, formalleşme alt ölçekleri için hesaplanan alfa katsayıları sırasıyla 0,98; 0,95 ve 0,90'dır. Bu katsayılar, ölçeğin iç tutarlılığının oldukça yüksek olduğunu işaret etmiştir.

## **BULGULAR**

### **Demografik Bulgular**

Tablo 3'te görüldüğü gibi araştırmaya dahil edilen işletmelerden 118'i hizmet ve kalan 232'si ise eşit sayıda üretim ve ticaret işletmelerinden oluşmaktadır. İşletmelerin 73 (%20,9)'ü gıda, 42 (%12)'si inşaat, 23 (%6,6)'ü eğitim, 29 (%8,3)'ü tarım ve 183 (%52,3)'ü diğer kategorisine (Sağlık, Kimya, Bilgisayar/Yazılım, Emlakçılık, Telekomünikasyon, Turizm, Sigortacılık, Sağlık/Sosyal işler, Taşımacılık, Atık geri dönüşüm, Çocuk oyun grupları, Dayanıklı tüketim malları, Elektrik Elektronik, Endüstriyel mutfak, Enerji, Giyim, Hammadde, İletişim, İş makinası servisi, İthalat ihracat, Kozmetik, Madencilik, Madeni yağ ve sanayi ürünleri, Makina sanayi, Metal sanayi, Mobilya, Motorlu Araç Ekipman, Orman ürünleri, Otomotiv, Pamuk çırçır tekstil, Pazarlama, Petrol istasyonu, Plastik mutfak malzemeleri ve züccaciye, Restorant-Cafe, Tekstil) dâhildir. İşletmelerden 269 (%76,8)'unun

çalışan sayısı 10-49, 58 (%16,6)'inin çalışan sayısı 50-99, 10 (%2,9)'unun çalışan sayısı 100-149, 8 (2,2)'inin çalışan sayısı 150-199 ve 5 (%1,5)'inin çalışan sayısı 200-249 aralığındadır.

*Tablo 3. Demografik Bilgiler*

	f	%
İşletmenizin ana faaliyet sektörü hangisidir?	Üretim	116 33,1
	Hizmet	118 33,7
	Ticaret	116 33,1
İşletmenizin faaliyet gösterdiği sektör hangisidir?	Gıda	73 20,9
	İnşaat	42 12,0
	Eğitim	23 6,6
	Tarım	29 8,3
	Diğer (Lütfen belirtiniz)	183 52,3
İşletmenizin toplam çalışan sayısı?	10-49	269 76,8
	50-99	58 16,6
	100-149	10 2,9
	150-199	8 2,2
	200-249	5 1,5

### **İnsan Kaynakları Yönetimi ile Kurumsallaşma Arasındaki İlişki**

İnsan kaynakları yönetimi bileşenlerinin kurumsallaşma ile ilişkisini belirlemek için Pearson korelasyon katsayıları hesaplanmıştır. SPSS 25.0 istatistik paket programı kullanılarak analiz gerçekleştirilmiştir.

*Tablo 4. İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları ile Kurumsallaşma Arasındaki İlişkilere Ait Korelasyon Analizi*

Değişkenler	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.
1. Değerlendirme ve geliştirme	1						
2. Kararlara katılma ve motivasyon	,441**	1					
3. İnsan kaynakları ölçeği toplam puan	,928**	,743**	1				
4. Kültürel güç ve sorumluluk	,966**	,362**	,869**	1			
5. Profesyonelleşme	,507**	,801**	,708**	,483**	1		
6. Formalleşme	,397**	,767**	,610**	,339**	,706**	1	
7. Kurumsallaşma ölçeği toplam puan	,966**	,359**	,868**	1,000**	,478**	,336**	1

\*\*p<0,01; N=350

Tablo incelendiğinde, değerlendirme ve geliştirme puanları ile kültürel güç ve sorumluluk ( $r=0,966$ ;  $p<0,01$ ), profesyonelleşme ( $r=0,507$ ;  $p<0,01$ ), formalleşme ( $r=0,397$ ;  $p<0,01$ ) ve kurumsallaşma ölçeği toplam ( $r=0,966$ ;  $p<0,01$ ) puanları arasında yüksek düzeyde pozitif yönlü ve anlamlı ilişkilerin bulunduğu anlaşılmaktadır. Değerlendirme ve geliştirme puanları arttıkça kültürel güç ve sorumluluk, profesyonelleşme, formalleşme ve kurumsallaşma ölçeği toplam puanları da artış göstermektedir.

Kararlara katılma ve motivasyon puanları ile kültürel güç ve sorumluluk ( $r=0,362$ ;  $p<0,01$ ), profesyonelleşme ( $r=0,801$ ;  $p<0,01$ ), formalleşme ( $r=0,767$ ;  $p<0,01$ ) ve kurumsallaşma ölçeği toplam ( $r=0,359$ ;  $p<0,01$ ) puanları arasında yüksek düzeyde pozitif yönlü ve anlamlı ilişkilerin bulunduğu anlaşılmaktadır. Kararlara katılma ve motivasyon puanları arttıkça kültürel güç ve sorumluluk, profesyonelleşme, formalleşme ve kurumsallaşma ölçeği toplam puanları da artış göstermektedir.

İnsan kaynakları ölçeği toplam puanları ile kültürel güç ve sorumluluk ( $r=0,869$ ;  $p<0,01$ ), profesyonelleşme ( $r=0,708$ ;  $p<0,01$ ), formalleşme ( $r=0,610$ ;  $p<0,01$ ) ve kurumsallaşma ölçeği toplam ( $r=0,868$ ;  $p<0,01$ ) puanları arasında yüksek düzeyde pozitif yönlü ve anlamlı ilişkilerin bulunduğu anlaşılmaktadır. İnsan kaynakları ölçeği toplam puanları arttıkça kültürel güç ve sorumluluk, profesyonelleşme, formalleşme ve kurumsallaşma ölçeği toplam puanları da artış göstermektedir. Tüm bu sonuçlar işletmelerde insan kaynakları yönetimi ile kurumsallaşma arasında önemli bir ilişkinin olduğunu düşündürmektedir.

## Sonuç

Çalışmada, kurumsallaşmanın göstergeleri olan formalleşme, profesyonelleşme, kültürel güç, sosyal sorumluluk, şeffaflık ve tutarlılık kavramları ölçekte üç boyutta yer almış, profesyonelleşme ve formalleşme dışındaki kavramlarla ilgili ifadeler kültürel güç ve sorumluluk boyutu olarak adlandırılmıştır. İnsan kaynakları yönetimi ölçeğinde ise, faktör analizi sonucunda iki boyut tespit edilmiştir. İfadelerin toplandığı faktörlere göre değerlendirme ve geliştirme ile kararlara katılma ve motivasyon olarak isimlendirilmişlerdir.

Araştırma sonuçlarına baktığımızda; değerlendirme ve geliştirme puanları ile kültürel güç ve sorumluluk, profesyonelleşme, formalleşme ve kurumsallaşma ölçeği toplam puanları arasında yüksek düzeyde ve pozitif bir ilişkinin olduğu görülmektedir. Ölçek ifadelerinden hareketle, işletmelerde yetkinlik- bazlı performans değerlendirme, eğitim ve geliştirme, ücretleme gibi insan kaynakları uygulamaları olması ve çalışanlara değer verilmesi; kurumsallaşma düzeyinin artmasına katkı sağlamaktadır.

Ayrıca, kararlara katılma ve motivasyon puanları arttıkça kültürel güç ve sorumluluk, profesyonelleşme, formalleşme ve kurumsallaşma ölçeği toplam puanları da artış göstermektedir. Böylece işgörenlerin kararlara katıldığı, ödüllendirme sisteminin olduğu işletmelerde kurumsallaşma düzeyinin artacağı söylenebilir. Sonuçlar, H<sub>1</sub> hipotezinin doğrulandığını göstermektedir.

Son olarak; insan kaynakları yönetimi toplam puanları ile kurumsallaşma boyutları ve kurumsallaşma ölçeği toplam puanları arasında pozitif yönlü, yüksek düzeyde ve anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Böylece H<sub>2</sub> hipotezi de doğrulanmaktadır. Bu da bize insan kaynakları yönetimi uygulamalarının, kurumsallaşmak isteyen işletmeler için ne denli önemli olduğunu açıklamaktadır. Zaten kurumsallaşma göstergelerinin tamamı işletme ve çalışanları ile ilgili kavramlardır.

Literatüre baktığımızda, sonuçlar Björkman, Fey & Park (2007)'in araştırmalarındaki kurumsal bağlamdaki farklılıkların insan kaynakları uygulamaları üzerinde etkisi olduğu yönündeki bulguları ile paralel olarak insan kaynakları yönetimi ile kurumsallaşma arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğunu ortaya koymaktadır. Ayrıca, çalışmamızdaki bulguların Işık & Çiçek (2019) ve Kobanoğlu (2013) ile örtüştüğü görülmektedir. Işık ve Çiçek'in çalışmalarında da insan kaynakları uygulamaları ve kurumsallaşma arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu belirtilmiştir. Kobanoğlu'nun çalışmasında da kurumsallaşma ve insan kaynakları uygulamaları arasında pozitif yönlü, anlamlı bir ilişkinin olduğu ifade edilmiştir. Ancak, Onay & Vezneli (2011)'nin çalışmalarındaki sonuçlarla örtüşmediği

görülmektedir. Sonuçlardaki farklılığın örneklemin benzer özelliklere sahip olmamasından kaynaklandığı düşünülmektedir.

Araştırma Şanlıurfa ve Diyarbakır illerinde gerçekleştirilmiştir. Sonuçların gelecekte farklı bölgelerde yapılacak çalışmalarla karşılaştırılması açısından literatüre katkıda bulunduğu düşünülmektedir. İlaveten, insan kaynakları yönetiminin, kurumsallaşmaya önemli düzeyde etki ettiği yönünde bir eğilim vardır. Kurumsallaşmak isteyen işletmelerin, insan kaynakları yönetimine önem vermeleri gerektiği ortaya çıkmaktadır. Gelecekteki çalışmalarda, farklı bölgelerde veya ulusal düzeyde benzer çalışmalar olabilir. Ayrıca işletmelerin diğer fonksiyonları ile kurumsallaşmaları arasındaki ilişkilerin tespit edilmesine yönelik çalışmalar yapılabilir.

### **Teşekkür**

Bu araştırma Dicle Üniversitesi Bilimsel Araştırma Projeleri Koordinasyon Birimi Koordinatörlüğü'nce desteklenmiştir. Proje Numarası: İİBF.19.001, 2019.

### **Kaynakça**

- Acar, A.C. (2015). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. İ.Ü. İşletme Fakültesi İnsan Kaynakları Yönetimi Anabilim Dalı Öğretim Üyeleri. (7. Baskı) içinde (87-162). İstanbul: Beta Basım Yayım.
- Akın, Ö.; Erdost Çolak, H. E. (2012). “İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarıyla Örgütsel Performans Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma”. *Çankırı Karatekin Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt: 2 Sayı: 2, 85-114.
- Apaydın, F. (2008). “Kurumsallaşmanın Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelerin Performansına Etkileri.” *ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, 4(7), 1-22.
- Bayer, E. (2005). “İşletmelerde Kurumsallaşmanın Sorunsal Haline Gelmesi ve Kurumsallaşamama Nedenlerinin Belirlenmesi”. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 7/3, 125-142.
- Bilen, A.; Akkuş B. (2019). “BOBİ’lerde Kurumsallaşmanın Gerekliği ve Faydalarının Değerlendirilmesi”. *III. Uluslararası Ekonomi, Siyaset ve Yönetim Sempozyumu*, Tam Metin Bildiri Kitabı, s. 443-450.



- Björkman, I., Fey, C., & Park, H. (2007). "Institutional Theory and MNC Subsidiary HRM Practices: Evidence from a Three-Country Study". *Journal of International Business Studies*, 38(3), 430-446.
- Cevher, E. (2014). "Kurumsallaşma Küçük İşletmeler İçin Bir Çözüm müdür? Yoksa Yok Olma Nedeni midir?". *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, Cilt: 7, Sayı: 32, 583-594.
- Daşdemir, İ. (2019). *Bilimsel Araştırma Yöntemleri*. (2. Basım). Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Dinçer, Ö.; Fidan, Y. (2009). *İşletme Yönetimine Giriş*. (7. Basım). İstanbul: Alfa Yayınları.
- Fey, C. F., & Björkman, I. (2001). "The Effect of Human Resource Management Practices on MNC Subsidiary Performance in Russia". *Journal of International Business Studies*, 32(1), 59-75.
- Field, A. (2009). *Discovering Statistics Using IBM SPSS Statistics*. Sage.
- Kayış, A. (2009). Güvenirlilik Analizi. Şeref KALAYCI (Ed.), *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri*. (4. Baskı) Ankara: Asil Yayın Dağıtım.
- Kobanoğlu, M.S. (2013). *Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma Düzeyi ile Stratejik Yönetim ve İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Erzurum Alt Bölgesinde Bir Uygulama*, Doktora Tezi, Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.
- Koç, H. (2017). *İşletmelerde Kurumsallaşma ve Yeniden Yapılanma*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Mucuk, İ. (2008). *Modern İşletmecilik*. İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- Narmambetova, A.; Avcı, S. B.; & Barlı, Ö. (2016). "Kurumsallaşma Göstergelerinin Doğrulayıcı Faktör Analizi ile İncelenmesi ve Kurumsallaşma Algılarını Farklılaştıran Etmenlerin Belirlenmesi: Kırgızistan Örneği". *Bartın Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 7(13), s. 186-207.
- Onay, M.; Vezneli Z. (2011). "Aile Şirketlerinde 'Kurumsallaşamama' ve İkinci Kuşağın 'Duyarsızlığı'". *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, Cilt 3, Sayı 2, 167-176.
- Öge, H. S.; Karasoy, H. A. (2016). *Meslek Yüksek Okulları İçin İnsan Kaynakları Yönetimi*. Konya: Eğitim Yayınevi.
- Sabuncuoğlu, Z. (2000). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. (1. Baskı). Bursa: Ezgi Kitabevi.
- Sabuncuoğlu, Z. (2008). *İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalı*. (3. Baskı). Bursa: Alfa Aktüel Basım Yayım.
- Sabuncuoğlu, Z. (2013). *Uygulama Örnekleriyle İnsan Kaynakları Yönetimi*. (7. Baskı). İstanbul: Beta Basım Yayım.

Seyidoğlu, H. (2000). *Bilimsel Araştırma ve Yazma El Kitabı*. (8. Baskı). İstanbul: Güzem Yayınları.

Şimşek, M. Ş. ve Çelik, A. (2011). *İşletme Bilimlerine Giriş*. (18. Baskı). Konya: Eğitim Akademi Yayınları.

Tabouli E.M.; Habtoor N.A.; Nashief M.S. (2016). “Human Resources Management Policies and Practices Scale (HRMPPS): Using Confirmatory Factor Analysis (CFA)”. *Proceedings of 38th ISERD International Conference*, Kuala Lumpur, Malaysia, 28th June 2016.

Tengilimoğlu, E.; Akgöz, E. (2019). “Kurumsallaşma Düzeylerinin İşletme Yapısına Göre İncelenmesi: Oteller Üzerine Bir Araştırma”. *Ömer Halisdemir Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt-Sayı: 12 (2), 229-251

Ural, A.; Kılıç, İ. (2006). *Bilimsel Araştırma Süreci ve SPSS ile Veri Analizi*. Ankara: Detay Yayıncılık.

### **İnternet Kaynakları**

Işık, M.; Çiçek, B. (2019). “İnsan Kaynakları Uygulamalarının Kurumsallaşma Algısı Üzerindeki Öncülük Rolü”. *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, Cilt: 17, Sayı: 2, Haziran, 128-149, Doi: <http://dx.doi.org/10.11611/yead.538120>

SGK (Sosyal Güvenlik Kurumu) (2019). Aylık İstatistik Bilgileri [http://www.sgk.gov.tr/wps/portal/sgk/tr/kurumsal/istatistik/aylik\\_istatistik\\_bilgileri](http://www.sgk.gov.tr/wps/portal/sgk/tr/kurumsal/istatistik/aylik_istatistik_bilgileri), [Erişim Tarihi: 05.11.2019].