



Ömer Halisdemir Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi
Yıl: 2019 Cilt-Sayı: 12 (2) ss: 229-251

Academic Review of Economics and Administrative Sciences
Year: 2019 Vol-Issue: 12 (2) pp: 229-251

<http://dergipark.gov.tr/ohuiibf/>

ISSN: 2564-6931

DOI: 10.25287/ohuiibf.522875

Geliş Tarihi / Received: 05.02.2019

Kabul Tarihi / Accepted: 15.04.2019

Araştırma Makalesi

Research Article

KURUMSALLAŞMA DÜZEYLERİNİN İŞLETME YAPISINA GÖRE İNCELENMESİ: OTELLER ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA¹

Engin TENGİLİMOĞLU²
Erkan AKGÖZ³

Özet

Araştırmanın amacı, otellerin kurumsallaşma düzeylerinin sezonluk, zincir ve aile işletmesi olup olmaması gibi özelliklere göre farklılaşp farklılaşmadığını tespit etmektir. Bu bağlamda Antalya bölgesinde faaliyet gösteren 45 adet 5 yıldızlı otelin üst ve orta kademe yöneticilerine kurumsallaşma düzey ölçeği uygulanmıştır. Kurumsallaşma ölçeği, işletmelerin kurumsallaşma düzeylerini formelleşme, profesyonelleşme, kültürel güç, tutarlılık ve saydamlık olmak üzere beş farklı boyut üzerinden ölçmektedir. Otellere dair ölçülen kurumsallaşma düzeyleri ile otellerin yapısal özellikleri arasında yapılan analizler sonucunda tam yıl faaliyet gösteren otellerin sezonluk otellere göre daha yüksek düzeyde formelleştiği ve kültürel güç ortalamalarının daha yüksek olduğu görülmüştür. Bunun dışında aile işletmesi olmayan otellerin de aile işletmesi olan otellere göre daha yüksek düzeyde formelleştiği tespit edilmiştir. Otellerin herhangi bir zincire dahil olup olmamaları ile kurumsallaşma düzeyleri arasında ilişki tespit edilemezken personel sayısı daha yüksek olan otellerde de formelleşme düzeyinin yüksek olduğu görülmüştür.

Anahtar Kelimeler : Kurumsallaşma, Formelleşme, Profesyonelleşme, Kültürel Güç, Otel İşletmeleri

Jel Sınıflandırılması : L83, L84.

¹ Bu araştırma 02/06/2017 tarihinde sunulan "Otellerin Kurumsal Yönetim Seviyelerine Göre, Online Memnuniyet Düzeylerinin İncelenmesi; Antalya Örneği" isimli Engin TENGİLİMOĞLU'nun yüksek lisans tezinden türetilmiştir.

² Arş. Gör., Selçuk Üniversitesi, entengilimoglu@selcuk.edu.tr, ORCID adresi: <http://orcid.org/0000-0001-7080-6147>

³ Dr. Öğr. Üyesi, Selçuk Üniversitesi/Kırgızistan Manas Üniversitesi, eakgoz@selcuk.edu.tr, ORCID: <http://orcid.org/0000-0001-6723-0271>

EXAMINATION OF INSTITUTIONALIZATION DEGREE ACCORDING TO THE BUSINESS STRUCTURE: A SURVEY ON HOTEL ENTERPRISES

Abstract

The main objective of this study, to determine the differences of institutional levels of the hotels according to their structural attributes like their owners (family business or not), seasonal work or none seasonal and belonging a chain or not. In this context institutionalization level scale was implemented to senior managers and mid-level managers who work in five star hotels in Antalya. Institutionalization level scale is consisted of five dimensions which are formalization, professionalization, cultural power, consistency and transparency. Results of the analysis which made between the institutionalization level and structural attributes of the hotels in Antalya we found that none seasonal hotels have more formalizations and cultural power than seasonal ones. As well as we determined that none family businesses hotels have more formalization level than family business ones. Finally we found that, the hotels which owns higher staff have higher formalization level.

Key Words : Institutionalization, Formalization, Professionalization, Cultural Power, Hotel Enterprises

Jel Classification : L83, L84,

GİRİŞ

Günümüz küresel rekabet ortamında örgütlerin büyümeleri ve uluslararası pazarlarda yer edinebilmeleri ancak iyi bir yönetim sistemi ile mümkün olacaktır. Dahası işletmelerin varlığını sürdürebilmeleri ve kaynaklarını en verimli şekilde kullanabilmeleri açısından da yönetim sistemi hayati önem taşımaktadır. Yönetim sisteminin işletmeler açısından taşıdığı önem araştırmacıların bu alana yoğunlaşmasına neden olurken tarihsel süreçte sürekli değişim gösteren yönetim bilimi çalışmaları ise bir süredir kurumsal yönetim üzerinde yoğunlaşmaktadır. Kurumsal yönetim konusu çeşitli yazarlar tarafından da dile getirildiği gibi ulusal ve uluslararası yazında birbirinden farklı şekillerde ele alınmaktadır (örn; Ulukan, 2005a; Özen, 2010:237; Çakar & Danışman, 2015:269; Candan, 2015:51).

Uluslararası yazında kurumsallaşma anlayışı, kaynağını sosyolojiden alarak örgüt kuramları arasında kendine yer bulan ve 1950'li yıllarda ortaya atılan kurumsal kuramı/teoriyi ifade etmektedir. Genel olarak örgüt ile çevre ilişkisini içeren ve örgütsel yapının oluşumunu inceleyen bir yaklaşımdır. Tarihsel süreçte odaklandığı konular değişmekle birlikte eski (Selznick, 1949) ve yeni kurumsal teori (Meyer & Rowan 1977) olarak iki ayrı dönemde ele alınmıştır. Ulusal yazında ele alınan kurumsallaşma anlayışı ise bazı yazarlar tarafından Türkiye'ye özgü bir anlayış olarak nitelendirilmekte (Ulukan, 2005a) ve aile işletmelerinin kurumsallaşması başlığı altında (Yazıcıoğlu & Koç, 2009) ele alınarak en genel anlamda işletmelerinin kişilerden bağımsız bir sistem dahilinde yönetilmesini (Apaydın, 2009) ifade etmektedir. Bu anlayışa göre kurumsal yönetim, çeşitli boyutlardan oluşmakta ve bu boyutlar aracılığı ile işletmelerin kurumsallaşma düzeyleri ölçülebilmektedir (Yağcı, 2014).

Ulusal yazından farklı olarak uluslararası yazında kurumsallaşma anlayışı, örgütlerin kurumsallaşma süreçlerinin neden ve ne şekilde ortaya çıktığını ve nasıl yayıldığını araştırmaktadır. Kurumsallaşma, ulaşılmaması hedeflenen bir amaç değil mevcut örgütsel düzenin (yapı ve süreçlerin) açıklanması için kullanılan bir araç ya da yöntem olarak ele alınmaktadır (Tavşancı, 2009). Ayrıca uluslararası yazında kurumsallaşma sadece ticari ve ticari olmayan örgütleri kapsayan bir husus da değildir. İstikrarlı, tekrarlanan ve kanıksanmış eylemlerde (örn: aile, evlilik vb.) kurum haline gelebilmektedir (Jepperson, 1991). Ulusal yazının aksine uluslararası yazında kurumsallaşma

örgütsel anlamda verimlilik odaklı bir yaklaşım olarak da görülmemektedir, hatta verimlilik ilkesiyle çeliştiği hallerde bile örgütlerin kurumsallaşmaya çalıştığına değinilmektedir (Meyer & Rowan, 1977; Powell & DiMaggio, 1983; Greenwood & Hinnings, 1996:1029). Ulusal yazında verimlilik ön plana çıkarken uluslararası yazında meşruluk kazanma ve meşruiyeti artırma konuları daha çok ön planda tutulmaktadır (Ulukan, 2005a).

Ulusal ve uluslararası yazında kişilerden bağımsız (nesnellik ve dışsallık) yapı ve süreçlerin (Zucker, 1977), standartların ve prosedürlerin varlığı (Jepperson, 1991:145) ortak bir nokta gibi görülmektedir. Fakat ulusal yazının aksine uluslararası yazında bu unsurların oluşması bilinçli bir süreç değildir. Bu unsurlar çevresel baskılardan kaynaklanarak tekrar niteliği kazanmış ve kendiliğinden oluşmuş unsurlardır. Ulusal yazında ise en temel amaç, işletme verimliliğini arttıracak uygulamaları, bilinçli bir şekilde oluşturulan prosedürler vasıtası ile standartlar haline getirmektir. Ulusal yazında bu tür teknik standartlar ve kişilerden bağımsız sistem ile sürekliliğin sağlanması ön plandadır. Uluslararası yazında ise kurumsallaşma, çevresel baskılara verilen tepkiler neticesinde sağlanacak olan uyum ile örgütlerin meşruluk, süreklilik ve istikrar kazanabileceğini savunan bir örgüt kuramı olarak ele alınmaktadır (Baum & Oliver, 1991:189).

Bu çalışmada ulusal yazına özgü olduğu savunulan (Ulukan, 2005a) kurumsallaşma anlayışı üzerinde durularak en genel anlamda kabul gören 5 alt boyutu (Formalleşme, Profesyonelleşme, Kültürel Güç, Tutarlılık ve Saydamlık) başlıklar halinde açıklanmış ve bu alt boyutlar aracılığı ile Antalya'da faaliyet gösteren 5 yıldızlı otellerin kurumsallaşma düzeyleri ölçülmüştür. Daha sonra otellerin sezonluk olup olmaması, herhangi bir zincir otel grubuna dahil olup olmaması, aile işletmesi olup olmaması gibi durumlara göre kurumsallaşma düzeyleri incelenmiştir. Son olarak ilgili yazında sıklıkla ele alınan büyüklük (oda ve personel sayısı) ve kurumsallaşma arasındaki ilişki korelasyon analizi ile tespit edilerek önerilere yer verilmiştir.

I. KURUMSALLAŞMA BOYUTLARI/GÖSTERGELERİ

Giriş bölümünde ulusal ve uluslararası yazında yer alan kurumsallaşma anlayışına ilişkin farklar kısaca ifade edilmiştir. Çalışma ulusal yazına özgü olduğu savunulan kurumsallaşma anlayışı üzerine kurgulanmış ve uygulama bölümünde de ulusal yazında yer alan kurumsallaşma ölçeği kullanılmıştır. Dolayısıyla çalışmanın buradan sonraki bölümlerinde uluslararası yazında ele alınan kurumsallaşma anlayışından (kurumsal teori) ziyade ulusal yazına özgü olduğu savunulan (Ulukan, 2005a) kurumsallaşma anlayışına odaklanılmıştır. Aşağıdaki tablo, ulusal yazında işletmelerin kurumsallaşma düzeylerini ölçmek için yaygın olarak kullanılan kurumsallaşma göstergelerini/boyutlarını vermektedir.

Tablo 1 Kurumsallaşma Boyutları\Göstergeleri

Yazarlar	Kurumsallaşma Göstergeleri \ Boyutları
Apaydın, 2008	Formalleşme, Otonomi, Profesyonelleşme, Kültürel Güç, Saydamlık, Sosyal Sorumluluk, Tutarlılık
Yazıcıoğlu ve Koç, 2009	İşletme Anayasası, Profesyonelleşme, Örgüt Yapısı, Yetki Devri ve Yetkilendirme, Yönetim Anlayışı ve Yönetime Katılma, Karar Alma Şekli, Etkin Bir İletişim Sistemi
Tavşancı, 2009	Kültürel Güç, Toplumsal Değer ve Normlara Uyum, Profesyonelleşme, Biçimsel Organizasyon Yapısı, Şeffaflaşma ve Hesap Verebilirlik, Biçimsel Faaliyet Yapısı, Kurumsal Çevreye Uyum, Biçimsel Yapıya Uyum, Yetki Delegasyonu
Apaydın, 2009	Formalleşme, Profesyonelleşme, Hesap Verebilirlik, Kültürel Güç, Tutarlılık
Karavardar, 2011	İşletme Anayasası, Profesyonelleşme, Örgüt Yapısı, Yetki Devri ve Yetkilendirme, Yönetim Anlayışı ve Yönetime Katılma, Karar Alma Şekli, Etkin Bir İletişim Sistemi
Şanal, 2011	Formalleşme, Profesyonelleşme, Sosyal Sorumluluk, Tutarlılık, Özerklik, Şeffaflık
Sözbilen, 2012	Formalleşme, Profesyonelleşme, Şeffaflık, Kültürel Güç, Tutarlılık
Gül, 2012	Formalleşme, Profesyonelleşme, Kültürel Güç, Saydamlık, Tutarlılık, Yetki Devri, Etkin İletişim, Otonomi, Sosyal sorumluluk

Karacaoğlu ve Sözbilen, 2013	Formalleşme, Profesyonelleşme, Sosyal Sorumluluk, Tutarlılık, Özerklik, Şeffaflık
Zencir, 2013	Formalleşme, Profesyonelleşme, Örgüt Kültürü, Şeffaflık, Tutarlılık, Sosyal Sorumluluk
Yağcı, 2014	Formalleşme, Profesyonelleşme, Kültürel Güç, Saydamlık, Tutarlılık
Akın, 2014	İşletme Anayasası, Profesyonelleşme, Örgüt Yapısı, Yetki Devri ve Yetkilendirme, Yönetim Anlayışı ve Yönetime Katılma, Karar Alma Şekli, Etkin Bir İletişim Sistemi
Cevher, 2014	Formalleşme, Profesyonelleşme ve Otonomi, Kültürel Güç, Saydamlık, Sosyal Sorumluluk, Tutarlılık
Candan, 2015	Formalleşme, Otonomi, Kültürel Güç, Şeffaflık, Tutarlılık

Apaydın tarafından 2008 yılında kullanılan ve daha sonra 2009 yılında tekrar gözden geçirilen, son hali ile "Formalleşme, Profesyonelleşme, Hesap Verebilirlik, Kültürel Güç ve Tutarlılık" boyutlarından oluşan kurumsallaşma boyutları en yaygın kullanılan kurumsallaşma çerçevesini oluşturmaktadır. Bu boyutların, kurumsallaşma konusuna en önemli katkısı, işletmelerin kurumsal yönetim düzeylerinin ölçülmesine imkan sağlamasıdır. Ulusal yazında, yukarıda verilen her bir boyut için birkaç önermeden oluşan anketler oluşturulmuştur. Bu boyutları kapsayan anketler vasıtası ile de kurumsal yönetim düzeyleri ölçülerek, bu düzeyin farklı kavramlarla ilişkisi araştırılmıştır. Bu araştırmada, yukarıda çeşitli araştırmacılar tarafından ortaya konulan kurumsal yönetim boyutlarından, en genel anlamda kabul görmüş olan "Formalleşme, Profesyonelleşme, Kültürel Güç, Tutarlılık, Hesap Verebilirlik" kavramları ele alınmıştır.

I.I. Formalleşme

Formalleşme, ulusal yazında en çok üzerinde durulan kurumsallaşma boyutu olarak ifade edilebilir ve hatta zaman zaman kurumsallaşma ile aynı anlamda kullanıldığı da söylenebilir (Zencir, 2013:13). Genel hatlarıyla formalleşme, işletmede formel organizasyon yapılarının oluşturulması, yönergelerin hazırlanması, süreçlerin bu kurallar çerçevesinde yürütülmesi ve planlanan değişimlerin bu doğrultuda sistemli bir şekilde gerçekleştirilmesini ifade etmektedir (Kimberly, 1979:447). Formalleşme: İşletmelerdeki yapıların, eylemlerin ve ilişkilerin tanımlanması, çalışanların görev, rol, yetki ve sorumluluklarının belirlenerek yazılı hale getirilmesi, işletme eylemlerinin kurallar, standartlar ve sistematik prosedürlerle belirlenerek işletme içindeki değişik fonksiyonların koordinasyonunu sağlayacak şekilde işletme yapılarının oluşturulması (Apaydın, 2008:123), kurallara bağlanan işletme fonksiyonlarının sürekli organize edilmesidir (Karacaoğlu & Sözbilen, 2013).

Tanımlar genel olarak incelendiğinde, formalleşme kavramının örgütlenme ve yöneltme fonksiyonları ile yakından ilgili olduğu görülmektedir. Üzerinde durulan en belirgin nokta, formal bir organizasyon yapısının oluşturulmasıdır. Formal organizasyon yapısı, örgüt içerisinde yer alan bireylerin, görev, rol, yetki ve sorumluluklarının net bir şekilde tanımlanarak yazılı hale getirilmesini ifade etmektedir. Clegg (2010:122), formal organizasyon yapılarının 18 yy. da masonlukla birlikte ortaya çıktığından bahsetmektedir. Sanayileşme süreci ile birlikte acil bir ihtiyaç haline gelen örgütlerin kendi disiplin mekanizmalarını oluşturduğu görülmüştür. Bir örgütte organizasyon yapısı oluşturulurken en uygun yapının tercih edilmesi durumsallık değişkenlerine bağlı olarak farklılık gösterebilmektedir (Robbins vd., 2013:141). Uygun örgütlenme türü, amaçlar, büyüklük, teknoloji ve çevre gibi birtakım unsurlara göre değişebilmektedir (Robbins vd., 2013:141). Fakat tercih edilen yapının, formal bir şekilde hayata geçirilmesi, yapı ne kadar farklı olursa olsun, benzer uygulamalarla mümkündür. Bu yapının formalleşmesi yapı içerisinde yer alan mevki ve rollerin formalleşmesi ve bu roller arasındaki ilişkilerin düzenlenmesini içermektedir. Bu nokta da devreye iş tanımları, iş akışları gibi unsurlar girmekte ve süreçleri standart hale getirerek çıktılarında standartlaşmasına katkıda bulunmaktadır. İş tanımı genel olarak, işin içeriğinin ve metotlarının, işi yapacak kişi veya gruplar için belirlenmesi olarak tanımlanmaktadır (Wall & Parker, 2001:7980). İş tanımları genel olarak, yapılacak iş hakkında ayrıntılı bilgi içeren, hangi durumlarda nelerin yapılması gerektiğini

anlatan, kimin kimden emir alacağını ve ilgili işin yetki ve sorumluluklarını açıkça ifade ederek yazılı hale gelmesine yardımcı olmaktadır. İş akışı ise; parçalara bölünmüş ve ayrı ayrı kişiler tarafından yerine getirilecek olan işlerin sıralanması ile ilgili bilgileri içermektedir. Hangi işin hangisinden sonra geleceğini ifade eden ve böylece koordinasyonu sağlayan bilgilendirmelerdir. İş tanımları ve iş akışları örgüt içerisinde yapılacak olan faaliyetlerin nasıl gerçekleştirileceğini, hangi kurallar dahilinde yerine getirileceğini anlatması bakımından prosedürleri de içermektedir.

Formalleşme konusunda dikkati çeken bir diğer unsur ise, düzenlenen örgütsel yapının, yapı içerisindeki ilişkilerin, görev, yetki ve sorumlulukların yazılı hale getirilmesidir. Bu durum, işletme açısından bir takım faydaları da beraberinde getirecektir. Örneğin, bir işi yapan kişi işten ayrılrsa dahi, yazılı hale gelmiş prosedürler ve iş yapma teknikleri ile o işi başkasının yapması kolaylaşacaktır. Bu durum işletmenin, kişilerden bağımsız olarak süreklilik kazanmasına katkı sağlayacaktır. Ancak formalleşme sadece kuralların, prosedürlerin, örgütsel yapının, hiyerarşinin ve görevlerin belirlenmesi ve bunların yazılı hale getirilmesi ile sağlanabilecek bir unsur olarak görülmemektedir. Günümüzde birçok işletmede, yazılı hale getirilmiş fakat uygulanmayan, hiçbir işlevi olmayan formalleşme için hazırlanmış kural ve prosedürler görülebilmektedir. Bu formalleşme unsurlarının işletmede var olması işletmenin formalleşmesinde yetersiz kalabilir. Bunların uygulamaya koyulması gerekmektedir. İşletme için hazırlanan bu formalleşme unsurlarının işletme üyeleri tarafından da kabul görmesi, benimsenmesi ve uygulanması formalleşmenin başarıya ulaşması açısından çok büyük önem arz etmektedir.

Formalleşme diğer kurumsallaşma boyutu olarak tanımlanan unsurların başarıya ulaşmasında kilit rol üstlenmektedir. Kurumsallaşma boyutları olarak ifade edilen bütün unsurlar değişen düzeylerde de olsa birbirleri ile ilişki içerisinde. Bu ilişkinin en açık örneği formalleşme ve profesyonelleşme kavramlarında görülmektedir. Formalleşme sürecinde işletmeye kazandırılacak olan yapı ve süreçlerin, profesyonelleşme ile uyumlu olması gerekmektedir. Profesyonelleşme konusunda üzerinde en çok durulan kavram profesyonel çalışanların özerklikleridir. Alanyazın incelendiğinde karşımıza sık sık yüksek düzeyde formalleşmenin getirdiği normların ve kuralların, profesyonel çalışanların özerklik (otonomi) düzeylerini sınırlandıracağı ve hatta ortadan kaldırmaya çalışacağı (Robbins vd., 2013:140) düşüncesi çıkmakta, bunun sonucunda da örgütsel bağlılığın azalacağı iddia edilmektedir (Wallace, 1995:233). Wallace'ın 1995'te yapmış olduğu araştırmada yüksek düzeyde formalleşme ile ortaya çıkan norm ve kuralların profesyonellerin işlerini yapabilmeleri için ihtiyaç duydukları özerklik (otonomi), saygınlık ve yetkilerinin garanti altına alınmasını sağladığı ifade edilmektedir (Wallace, 1995:234). Bu noktada iki farklı düşüncenin varlığı ortaya çıkmaktadır. İlki formalleşmenin özerkliği azaltması ile bağlılığı düşüreceği, diğeri ise formalleşmenin özerkliği garanti altına alması ile bağlılığı arttıracığı düşüncesidir. Bu iki durumla da karşılaşılması muhtemeldir. Öyle ki, örgütün amacına uygun tasarlanan, kurumsal özelliklere ve kaynaklara göre hazırlanan formalleşme olumlu sonuçlar doğurabilir. Aynı şekilde örgüte uygun olmayan, örgüt üyelerini sınırlayan ve monotonlaştıran bir formalleşme de olumsuz sonuçlara neden olabilir.

Yüksek düzeyde formalleşmeden bahsedilirken, yapılacak veya yapılması muhtemel işlerin yazılı hale getirilerek kurallara bağlanmasından da bahsedilmektedir. Fakat özellikle hizmet sektöründe, örgüt üyelerinin icra edeceği ve karşılaşılabileceği her durumun önceden belirlenerek kurallara bağlanması her zaman mümkün olmayabilir. Bunun en bariz örneği konaklama işletmelerinde sıkça görülmektedir. Bazen herhangi bir misafir, daha önce hiçbir konuğun istemediği, dolayısıyla hiçbir zaman icra edilmemiş bir talepte bulunabilir. Böyle bir durumla karşılaşan örgüt üyesi, bu talep karşısında, yazılı veya sözlü bir kural veya prosedür olmadığı için mecburen insiyatif kullanmak zorunda kalabilir. Bu tür durumlarda, örgüt üyeleri tarafından paylaşılan örgüt kültürü, örgüt üyelerine örgüte uygun bir davranış düzlemi kazandıracaktır. Böylece örgüt üyeleri önceden belirlenmemiş ve herhangi bir kural oluşturulmamış durumlarla karşılaştıklarında paylaşılan örgüt kültürü sayesinde en doğru tavrı sergileyebilirler. Bu durum formalleşmenin iyi bir örgüt için yeterli olmadığını göstermektedir. Her işi tek tek tespit edip kurallara bağlamak yerine ki bu her iş için mümkün değildir, örgüt üyelerine örgüt kültürü vasıtası ile uygun bir davranış düzleminin sağlanması, kurumsallaşma açısından da büyük önem arz etmektedir. Bu kültür sayesinde örgüt üyeleri aynı zamanda tutarlı davranışlar gösterebilirler.

Formelleşmeye yönelik otelcilik alanında bilinen ilk çalışma Statler'in otellerinde iş standartlarını belirlemesi ve kurmay organizasyon yapısını oluşturmasıdır. Otel ve restoran işletmelerinde hizmetin formelleşmesi, fiziksel ortamla ilgili olabileceği gibi yemek ve içki üretimi gibi somut ürünün kendisiyle de ilgili olabilir. Fiziksel alanlarda formalleşme daha kolay sağlanabilmektedir (Zencir, 2013:13). Otel işletmeleri açısından formalleşmenin, standartların ve prosedürlerin belirlenmesi konusunda öne çıktığı söylenebilir. Bunun örneklerine bakıldığında bir odanın temizlenme süresi, bir yemeği pişirme derecesi, bir mekanda yapılan temizliğin hangi malzemelerle ne şekilde yapılacağını ifade eden talimatlar listesi, check-in ve check-out yapılırken uygulanacak prosedürler, içkilerin ne ölçüde nasıl servis edileceği, kuverin nasıl hazırlanacağı ve daha sayılamayacak bir çok konuda belirli standartların oluşturulduğu görülmektedir. Bu standartların sayısı aynı zamanda işletmenin formallik düzeyi hakkında da bilgi verebilir. Dolayısıyla otel işletmelerinde formalleşme kavramının hem örgütsel yapının meşruiyetini, hem süreçlerin standartlaşmasını, hem yapılan işlere dair yazılı talimat ve prosedürleri, hem de çıktılarının standartlaştırma çabaları ve düzenlemeleri olarak görülebilir.

I.II. Profesyonelleşme

Ulusal yazında kurumsallaşma boyutları arasında incelenen profesyonelleşme; işletme içerisindeki iş ve işlemlerin o konuda uzman kişiler tarafından yerine getirilmesi, görev, yetki ve sorumluluk dengesinin uzmanlık esasına göre belirlenmesidir (Yazıcıoğlu & Koç, 2009:500). Aynı zamanda işletme ikliminin profesyonel çalışanların özelliklerini destekleyecek şekilde (özerklik, sürekli eğitim vb.) geliştirilmesi ve sektördeki profesyonel ve sektörel kurumlarla ilişki içerisinde bulunulması (Apaydın, 2008) olarak tanımlanmıştır.

Tanım incelendiğinde birkaç farklı konuya vurgu yaptığı söylenebilir. Bunlardan ilki uzmanlaşma konusudur. Uzmanlaşma, çalışanlara sahip oldukları becerileri etkin biçimde kullanma imkanı sunmaktadır. Uzmanlaşmanın temelinde, üretilen bir işin tamamını yapmaktansa belirli bir safhasında görev alarak o alanda uzman niteliği kazanmak yatmaktadır (Robbins vd., 2013:132). Bu açıdan bakıldığında, uzmanlaşma yapılacak işin bölümlere ayrılmasını da ifade etmektedir. Bunun temel nedeni ise, bir insanın işletme içerisinde yürütülen her işte uzman olamayacağı düşüncesidir. Dolayısıyla iş ne kadar küçülürse, uzmanlıkta o kadar artacaktır. Bunun dışında işletmelerde yürütülen bazı iş ve işlemler, yüksek derecede uzmanlık bilgisi gerektirirken, bazıları (niteliksiz) ise çok daha az düzeyde bilgi ve beceri gerektirmektedir. Bu bilgi ve beceriye sahip çalışanların, işletmenin bütün işlerine (yüksek beceri gerektiren ve gerektirmeyen) dahil olması, kendi bilgi ve becerilerinden işletmenin verimsiz düzeyde faydalanmasına neden olacaktır (Robbins vd., 2013:133). Ayrıca çalışanlara ödenen ücret dikkate alındığında, bilgi ve beceri düzeyi yüksek (nitelikli) personel ile bilgi ve beceri düzeyi düşük personele ödenen ücret farklıdır. Nitelikli personele daha yüksek ücret ödenmesi de niteliksiz personelin yerine getirebileceği işlerin nitelikli personele verilmesi işletme açısından kaynak israfı anlamına gelmektedir. Bu durum otel işletmesi açısından düşünüldüğünde, kat hizmetleri müdürünün koordinasyonu bırakıp oda temizlemesi ya da yapılacak o kadar iş varken bir aşçının bulaşık yıkaması şeklinde örneklendirilebilir. Tanımda dikkati çeken ikinci husus ise görev, yetki ve sorumluluk dengesinin uzmanlık esaslı dağıtımıdır. Uzmanlaşma kavramı hali hazırda örgütlenme fonksiyonu ile yakından ilişkilidir. Yukarıda belirtildiği gibi uzmanlaşmış bir çalışanın uzmanlık bilgisinden faydalanmak ancak ona uzmanlaştığı işleri vermekle mümkündür. Burada iş bölümü devreye girmektedir. Arthurs'a göre daha dar dizayn edilen iş bölümleri ve açıkça tanımlanmış görev dağılımı, çalışanların hata riskini azaltır, daha az nitelikli personel kullanma ihtiyacı oluşturur, eğitim masraflarını azaltarak maliyetlerin düşmesini sağlar (Arthurs, 2001:7981) ve uzmanlaşmayı kolaylaştırır.

Görev ve yetki dağılımı iki açıdan ele alınabilir. Alt kademe açısından bakıldığında, teknik işlerin o konuda uzman olan alt kademe çalışanlar tarafından yerine getirilmesini ifade eder. Alt kademelerde daha çok teknik konularda uzmanlık gerekir ve uzmanlık alanına giren teknik konularda alt kademelere karar verme yetkisi sunar. Üst kademe yöneticiler açısından düşünüldüğünde ise yetki ve sorumluluk dağılımı daha geniş kitleleri etkilemektedir. Alınan kararlar işletmede çalışan herkesi

etkileyebilir. Dolayısıyla tanımda geçen üçüncü husus olan işletme iklimi üzerinde de etkili olabilir. Profesyoneller, profesyonel olmayan yöneticiler tarafından oluşturulan bürokrasi ve yönetim standartlarını eleştirme eğilimindedirler. Onlar, profesyonel meslektaşları tarafından oluşturulan, yaptıkları işleri ve ödülleri dağıtımını daha meşru ve daha adil kriterlerle değerlendiren objektif norm ve standartları görmek isterler (Wallace, 1995:232). Dolayısıyla profesyonel çalışanların özelliklerini destekleyecek bir örgütsel iklimin oluşması, yetki ve sorumluluk dağıtımının uzmanlık esasına göre yapılmasıyla yakından ilişkilidir. Çoğu zaman profesyoneller ile profesyonel olmayan işletme yöneticileri arasında bir çatışma oluştuğu gözlemlenmektedir (Miller, 1967:756). Bu tür çatışmalarda, profesyoneller örgütsel bağlılık yerine mesleki normlarına sadık kalmayı tercih ederler (Wallace, 1995:229). Genel olarak bu çatışmaların kaynağı ise özerklik (otonomi) olarak görülmektedir (Wallace, 1995:229). Miller (1967:756) bu soruna çözüm olarak profesyonel çalışanlar üzerinde daha az örgütsel kontrol uygulanmasını önermektedir. Bu öneri, profesyonellerin özerklik (otonomi) durumlarının iyileştirilmesini ifade etmektedir. Yukarıda verilen tanımda özerklik dikkat çeken bir diğer husustur. Özerklik kısaca, profesyonellerin yaptıkları iş üzerindeki kontrol düzeyleri (Wallace, 1995:232) olarak tanımlanabilir. Profesyonel çalışanlar, sıradan çalışanlardan daha farklıdır. Uzmanlık alanlarına giren günlük işlerinde, karar verme yetkisi ve bu kararlara saygı gösterilmesini beklerler. Özerklik (otonomi) ve takdir edilme ya da saygı görme, onların iş yaşamlarında kendilerine verilen meşru haklar olarak görülür. Onlar işyerinde, yaptıkları işin meşru uzmanları olarak kabul edildiğinden, kendi işlerini nasıl yapacaklarını söyleyecek o alanda daha uzman kişiler yoktur. Dolayısıyla kendi işlerinde kayda değer bir özerklik (otonomi), iş ile ilgili kararlarda özgürlük ve saygı beklerler, işleri yapma metotlarını kendileri belirlerler (Wallace, 1995:235).

Profesyoneller genel olarak kendi alanları ile ilgili kurum, dernek ve benzeri kuruluşlarla ilişki içerisinde olmaktadır. Bu ilişki onların çalıştıkları işletmeleri de etkilemekte ve o alanda genel olarak kabul görmüş iş yapma teknikleri ve diğer yeni uygulamaları işletmelerinin adapte etmesini sağlamaktadır. Bu durum ise, işletme açısından düşünüldüğünde sürekli gelişimi tetiklemekte, işletmenin yapı ve süreçlerinin güncel kalmasını sağlamaktadır. Karacaoğlu ve Sözbilen (2013) profesyonel çalışanların o alanla ilgili olan diğer örgütleri takip ettiğini ve onların başarılı uygulamalarını taklit ederek kendi örgütlerine kazandırdığını bildirmektedir.

I.III. Kültürel Güç

Kültürel güç işletme kültürünün örgüt üyelerince kabullenilme düzeyi olarak tanımlanabilir (Apaydın, 2008:124; Tavşancı, 2009:18; Gül, 2012:56) ve işletmede yaygın olarak paylaşılan temel değerleri ifade etmektedir (Zencir, 2013:18). Yalın bir ifade ile işletmenin paylaştığı değerler kültür olarak tanımlanırken, bu değerlerin işletme genelinde kabul görme düzeyi de kültürün gücünü işaret etmektedir. Dolayısıyla iyi bir kültürün örgüt üyeleri tarafından paylaşılması ile oluşan kültürel güç, örgüt üyelerinin davranışları üzerinde etkili informal kurallar veya normlar olarak kavramsallaştırılabilir. Burada sadece değerlerin paylaşılma düzeyinden bahsedilirse, günümüzde sıklıkla karşılaşılan, kötü değerlere ya da normlara sahip örgütlerin, bu değerlerinin örgüt üyelerince yüksek düzeyde paylaşılması sonucu ortaya çıkan olumsuz durumlarında dahil edilmesine neden olabilir. Dolayısıyla kültürel güç, sadece kültürün paylaşılma düzeyiyle değil, uygunluğu ve arzulanabilirliğiyle de ilgilidir.

Örgüt kültürü, genel olarak örgüt üyeleri tarafından paylaşılan ve örgütü diğer örgütlerden ayıran inanışlar, değerler, davranış örnekleri ve ortak anlayışları ifade etmektedir (Linstead, 2001:10930; Gregory vd., 2009:673). Altı çizilen bu değerler, örgüt üyelerinin davranışları üzerinde etkilidir. Örgüt üyeleri, kararlarına ve davranışlarına rehberlik etmesi açısından bu değerlere güvenmektedirler (Gregory vd., 2009:673). Yukarıda belirtilen inanışlar, normlar, kurallar ve değerler gibi soyut unsurların yanında örgüt kültürünü ifade eden somut unsurlarda mevcuttur. Görüntü, ürünler, kıyafetler, binalar ve diğer beşeri unsurlar kültürün parçasıdır (Linstead, 2001:10930). Örgütsel semboller, hikayeler ve mitler kültürün açıklayıcı unsurlarıdır ve örgüt içerisinde sosyalizasyonun sağlanmasına yardımcı olurlar (Linstead, 2001:10930). Dolayısıyla örgüt

kültüründen bahsederken, hem değerler, normlar gibi soyut unsurlardan hem de semboller, kıyafetler, fiziki yapılar gibi somut unsurlardan bahsedilmektedir (Gagliardi, 2001:10281).

Örgüt kültürü, kurucu felsefenin ürünü olarak ortaya çıkmakta daha sonra yönetici ve liderlerin rolü, işgörenlerin değer ve inançları, işletmenin faaliyetlerini gerçekleştirdiği sektörün kendine özgü değişkenleri ile bir araya getirilerek o işletmeye özgü bir hal almaktadır (Gül 2012:55). Örgüt içerisinde, inanışlar geniş olarak kabul edildiğinde örgütün sahip olduğu kültürel güç de artmaktadır (Apaydın 2008:124). Kültürel gücün yüksek olması özellikle örgütlerde formal kontrolün çok mümkün olmadığı eylemlerde örgütlerin kültür aracılığıyla kontrolü sağlamasına yardımcı olmaktadır (Tavşancı, 2009:19). Otel işletmeleri düşünüldüğünde ise hizmeti sunan personelin misafire karşı takınmış olduğu tutum ve tavırlarda formal kontrolün sağlanması her zaman çok mümkün değildir. Personellerin her hareketini kontrol etmek hem zaman hem de maddi açıdan çok maliyetli olmasına karşın tam anlamıyla kontrolü sağlamak da pek mümkün görülmemektedir. Dolayısıyla Zencir'in de belirttiği gibi hizmet kalitesinin artırılmasında servis çalışanlarının örgüt kültürünü benimsemesi çok önemlidir (Zencir, 2013:16). Kültür sayesinde örgüt üyeleri, yönetim tarafından beklenen tavır, tutum ve davranışları gönüllü olarak sergileyeceklerdir. Bir nebze yapılan her işte onu yapan kişi tarafından bir self-kontrol sistemi oluşacaktır. Bunun yanı sıra güçlü bir kurumsal kültüre sahip olan işletmelerde, çalışanlar çok zor konularda bile kendi içlerinde kolaylıkla karar verebileceklerdir (Karacaoğlu & Sözbilen, 2013:43).

I.IV. Tutarlılık

Tutarlılık, örgütlerin vaat ettiği sözü yerine getirmesi, yayınladığı misyonu, izlediği strateji ve yerine getirdiği faaliyetleri arasındaki uyumu ifade etmektedir (Apaydın, 2008:126; Apaydın, 2009:18; Şanal, 2011:43; Sözbilen, 2012:48; Gül, 2012:48). Bunun yanı sıra, bulunduğu sektörde faaliyet gösteren ve benzer işi yapan diğer örgütlere benzemesi ve benzer koşul ve durumlarda benzer tepkileri vermesi olarak tanımlanmaktadır (Apaydın, 2008:126; Sözbilen, 2012:48). Tanım incelendiğinde dikkati çeken husus öncelikle örgütün çevresine vaat ettiği unsurları yerine getirmesidir. Bu vaatler sadece müşterilerle ilgili değildir. Örgütler içinde bulunduğu çevrenin bütün aktörlerine birtakım vaatlerde bulunurlar. Bu vaatler illa sözlü ya da yazılı olarak dile getirilen hususlar değildir. Örgütün kurulmasıyla birlikte çevresine karşı birçok vaat kendiliğinden oluşmuş olur. Bunlardan bir kısmı yasal çevre ile ilgili iken bir kısmı tedarikçileri ve rakipleriyle ilgilidir ve bir kısmı da müşterilerine karşı sunmayı vaat ettiği hizmetleri içermektedir. Tanımdaki ikinci husus ise, misyon ve amaçlar ile, izlenen strateji ve yerine getirilen eylemlerin uyumunu ifade etmektedir. İşletmenin çevresine ilan ettiği misyonu ve amaçları da birer vaat olarak düşünülebilir. Bunlarla uyumlu eylemlerin gerçekleştirilmesi ise amaçlar ile eylemler arasında tutarlılık oluşturacaktır. Diğer bir unsur ise, benzer faaliyetleri yürüten diğer örgütlere benzemesidir. Bu durum kurumsal teori başlığında isomorfizm olarak ele alınmaktadır. Burada bahsedilen benzeşme isomorfizmin üç farklı türünü de (Zorlayıcı (yasal yükümlülükler), Taklitçi ve Kuralcı (normatif) eşbiçimlilik) kapsamaktadır. Dolayısıyla örgütler faaliyette buldukları kurumsal çevrelerinden gelen benzer baskılara benzer tepkiler geliştirerek birbirlerine benzer hale gelirler. Burada önemli olan nokta, örgütlerin genel olarak daha başarılı ve daha meşru algılanan diğer örgütlere benzemeye çalışmalarıdır (Powell & DiMaggio, 1983:70). Bunun aksi düşünüldüğünde örgütlerin aynı alanda faaliyet gösteren ama tutarlı hale gelememiş diğer örgütlere benzemeleri onların tutarlı olduğunu değil aksine tutarsız olduğunu gösterecektir. Tanımda son dikkati çeken unsur ise benzer durumlarda benzer tepkilerin verilmesidir (Zencir, 2013:17). Bunu örnekle açıklamak gerekirse, sunulan bir hizmetin her defasında aynı şekilde sunulmasını ifade etmektedir ya da hizmet sunumu sırasında karşılaşılan bir soruna her defasında aynı çözümün uygulanmasıdır. Bu durum örgütün tutarlı olarak algılanmasında önemli bir noktadır. Hizmetlerin aynı şekilde sunulmasını tutarlılık olarak ifade ederken, örgüte adapte edilen yeniliklerin tutarlılığı zayıflatabileceği düşüncesi akılda oluşmaktadır. Bunun aksine değişim örgüt faaliyetlerine ve etik değerlere uyumlu bir şekilde gerçekleşirse tutarlılığa katkı sağlayacak ve verimliliği arttıracaktır (Şanal, 2011:44). Sürekli değişim ve gelişim göstermek yani kendini yenilemekte örgütler açısından tutarlı bir davranış olarak algılanmaktadır.

Yani örgütler kendi alanlarıyla ilgili yenilikleri ve kendilerini geliştirmeyi tutarlı bir şekilde sürdürebilirler. Bu durumda örgütlerin değişime bakışı ve değişime karşı tutumu tutarlı olmuş olur. Dolayısıyla tutarlılığı sadece aynı kalmak olarak algılamak yanlış olacaktır.

Tutarlılık, örgüt üyelerinin terfi, görevlendirilme, amaç belirleme gibi kritik konularda anlaşılabilmesini sağlayarak (Zencir, 2013:17) örgüt üyeleri tarafından örgüte güvenin artmasını ve dolayısıyla örgütsel adaletin yüksek düzeyde algılanmasını sağlayacaktır (Sözbilen, 2012:49). Bunun sonucunda örgüt üyelerinin örgütsel bağlılığı artacak ve daha verimli hale gelmeleri mümkün olacaktır (Apaydın, 2009:18). Tutarlılık aynı zamanda örgütün dış çevresinde de örgüte karşı güvenin artmasını sağlayacaktır. Örgütlerin diğer örgütlerce güvenli olarak algılanması örgütün meşruluğunu artırmaktadır (Apaydın, 2009:19). Bunun dışında tutarlılık müşteriler açısından da önemli bir konudur. Çünkü müşteriler hangi şartlarda nelerle karşılaşacaklarını bilmek isterler ve tutarlı örgütler eylemlerinde ve ürünlerinde tutarlı davranarak müşterilerine güven verirler (Zencir, 2013:17). Müşteriler ise genel olarak güven duydukları örgütlerin ürünlerini tercih etme eğilimindedirler.

I.V. Hesap Verebilirlik (Saydamlık)

İşletmelerin meşruluk kaynaklarından biri olan ve kurumsallaşmanın önemli unsurlarından biri olarak ulusal yazında ele alınan saydamlık işletmenin eylemleri ile ilgili, doğru, açık ve tam bilgilere ilgili kişi ve kuruluşlarca ulaşılabilmesini ifade etmektedir (Yağcı, 2014:30). İşletmelerin saydam olması, eylemlerinin çevresel kurumların normlarına uygun olarak kaydedilmesini ve eylemlerinin ilgili sektörel ve mesleki kurumlarca onaylanmasını da gerektirmektedir (Apaydın, 2008:125). Dolayısıyla saydamlık işletme faaliyetlerine dair bilginin açıklanmasını ifade ederken aynı zamanda bu faaliyetlerin topluma uygunluğunun da kontrol edilebilmesine olanak sağlamaktadır. Bir diğer önemli nokta ise, işletme faaliyetlerinin ilgili kesimlere açıklanması sonucu bu eylemlerin ilgili kesimlerce kabul görmesi halinde işletmenin meşruluğunu artırmaktadır (Zajac & Westphal, 2004:433).

Bunun yanı sıra saydamlık, çevresi tarafından işletmeye olan güvenin artmasını da sağlamaktadır (Dando & Swift, 2003:196). Çevreye sunulan işletme faaliyetlerine dair, açık ve eksiksiz bilgiler, çevresel unsurları ikna ederek onlarda güven duygusunun oluşmasına imkan vermektedir. İş yaşamındaki önemli unsurlardan biri olan güven kişilerin iş yapma tercihlerini etkilediğinden, diğer işletmeler güvenilir olarak öngörülen işletmelerle daha fazla iş yapma eğilimi göstermektedirler. Bu da işletme performansını olumlu yönde etkilemektedir (Apaydın, 2008:125).

Saydamlık işletmelerle ilgili bilginin topluma açıklanması ile sağlanabilir ve performansı artıran bir etkiye sahiptir. Bu durum ise bilgilerin doğru, tam ve önyargısız tutulmasına bağlanabilir. Bu şekilde bilgilerin topluma akışının sağlandığı gibi işletme içinde de ilgili kişilerin kullanımına sunulmaktadır (Apaydın, 2008). Bu sürecin her zaman düzgün bir şekilde yürütülebilmesi için işletmeler kendilerine özgü bir takım uygulamaları benimseyebilirler. İşletmelerin özellikle bilgi sistemlerinde standartlaşmaya gitmesi saydamlığı ve hesap verebilirliği artıran bir unsurdur (Apaydın, 2009:15). Bilgi sistemlerinde standartlaşma eğilimi ise saydamlığın daha etkili bir şekilde sağlanabilmesi için, bazen işletmelerin gönüllü olarak bazen de çevrenin baskısı ile yoğunlaştığı bir konu olarak göze çarpmaktadır. Aslında devlet, mesleki kuruluşlar ve sektörel kuruluşlar işletmelerin bu anlamda standartlaşması konusunda baskı oluşturmaktadır. Bu baskıların bir diğer örneği de tüketicilerdir.

I.VI. Hipotezlerin Geliştirilmesi

Oteller açısından önemli bir konu olan faaliyet süresi kurumsallaşma düzeyleri üzerinde etkili olabilmektedir. Genel anlamda oteller faaliyet sürelerine göre sezonluk veya tam yıl faaliyet gösteren oteller olarak iki şekilde değerlendirilmektedir. Sezonluk otellerde sezon dışına çıkıldığında işgören

sayılarının azaltılması, hizmet üretim faaliyetlerine ara verilmesi söz konusudur. Bu durum neticesinde yüksek işgören devir hızı ortaya çıkmakta ve işletme düzeninde sorunlar oluşmaktadır. Sezonda tekrar faaliyete geçen otelde işgörenlerin büyük bir bölümü değişmekte ve işletme kurallarının yeni personellere aktarılması, örgüt kültürünün paylaşılması gibi belirli bir zaman gerektiren sorunlar ortaya çıkmaktadır. Bu bağlamda Yağcı (2014) 5 yıldızlı oteller arasında tam yıl faaliyet gösteren otellerin sezonluk otellere göre kurumsallaşmanın bütün boyutlarında daha yüksek ortalamaya sahip olduğunu belirtmektedir. Dolayısıyla faaliyet süresi işletmelerin faaliyetlerinin kesintiye uğraması sonucu işletme yapısı ve süreçlerini etkilemekte ve kurumsallaşma düzeyi üzerinde de etkili olmaktadır. Bu düşünceden yola çıkılarak hipotez 1 geliştirilmiştir.

H1: İşletmelerin faaliyet sürelerine göre (sezonluk, tam yıl) kurumsallaşma düzeyleri arasında fark vardır.

Genel olarak işletmelerin bir zincir gruba dahil olması durumunun daha yüksek düzeyde kurumsallaşmayı doğuracağı yönünde bir inanış vardır. Bir zincire dahil olmak işletmelere satın alma gücü, teknik olanaklar, riskin az olması ve kredinin yüksek olması gibi sağladığı avantajların yanı sıra tedarik sürecinden başlayarak ürünün sunumuna kadar zincir tarafından belirlenmiş standartlara göre hareket edilmesi gibi zorunlulukları da beraberinde getirmektedir. Bu bağlamda Zincir (2013) zincire dahil olan restoranların daha yüksek düzeyde formalleştığını belirtirken Yağcı (2014) ise zincire bağlı otellerin, kurumsallaşmanın bütün boyutlarında daha yüksek ortalamaya sahip olduğunu ifade etmektedir. Dolayısıyla işletmelerin bir zincire dahil olması onların yapı ve süreçlerinin etkilenmesine neden olarak kurumsallaşma üzerinde de etkili olmaktadır. Bu bağlamda işletmelerin herhangi bir zincir gruba dahil olup olmamalarına göre kurumsallaşma düzeylerinin farklılaşacağını ifade eden hipotez 2 geliştirilmiştir.

H2: İşletmelerin zincire dahil olup olmama durumlarına göre kurumsallaşma düzeyleri arasında fark vardır.

Ulusal yazında işletmelerin yapısal özelliklerinden birisi olan sahiplik durumları ile kurumsallaşma düzeyleri de sıklıkla ele alınmaktadır. Özellikle aile işletmesi olup olmama durumunun işletmelerde kurumsallaşma düzeyini etkilediği görülmektedir (Yazıcıoğlu ve Koç, 2009). Aile üyelerinin aynı zamanda yönetici pozisyonunda olması, alanında uzman olmaması durumunda profesyonelleşmenin önüne geçebilmektedir. Ayrıca patron-yönetici anlayışının yer yer doğurduğu keyfi uygulamalarda formalleşmeyi etkilemektedir. Bu bağlamda Yağcı (2014) 5 yıldızlı oteller üzerinde gerçekleştirdiği çalışmasında aile işletmesi olan otellerin aile işletmesi olmayan otellere göre daha yüksek düzeyde kurumsallaştığını bulmuştur. Bu bulgudan yola çıkarak otellerin aile işletmesi olup olmama durumuna göre kurumsallaşma düzeylerinin farklılaşacağını ifade eden hipotez 3 geliştirilmiştir.

H3: Otellerin sahiplik durumlarına göre kurumsallaşma düzeyleri arasında fark vardır.

Hall ve diğerleri (1967) örgütlerin büyümeleri ile daha kompleks bir yapıya bürüneceğini ve bunun sonucu olarak da formelleşme unsuruna daha çok ihtiyaç duyabileceklerini belirtmektedir. Duyulan ihtiyaç neticesinde ise daha yüksek düzeyde formelleşmenin ortaya çıkabileceği düşünülmektedir. Dolayısıyla işletmelerin büyüklüğü formelleşme düzeyi ve kurumsallaşma düzeyi ile ilişkilendirilmektedir. Büyüklük kavramı oteller için düşünüldüğünde personel sayısı ve oda sayısı olarak değerlendirilmektedir. Bu düşünceden yola çıkılarak otellerin personel ve oda sayıları ile kurumsallaşma boyutları arasındaki ilişkiyi ifade eden hipotez 4 geliştirilmiştir.

H4: Otellerin personel ve oda sayıları ile kurumsallaşma boyutları arasında anlamlı ilişki vardır.

II.YÖNTEM

Araştırmanın genel amacı, otellerin sahip oldukları kurumsallaşma düzeyleri ile yapısal özellikleri arasında bir ilişki olup olmadığını tespit etmektir. Araştırmada Yağcı'nın 2014 yılında hazırladığı "Konaklama işletmelerinde kurumsallaşmanın iş yaşam dengesi aracılığıyla

tükenmişlik düzeyine etkisi: Beş yıldızlı otel genel müdürleri üzerine bir uygulama" adlı doktora tezinde otellerin kurumsallaşma düzeylerini ölçmek için kullanmış olduğu kurumsallaşma düzey ölçeği kullanılmıştır. Kurumsallaşma düzeyinin ölçülmesine ilişkin birçok farklı anket bulunmasına karşın, en genel anlamda kabul gören boyutları içermesi ve benzer bir örneklem üzerinde (5 yıldızlı oteller) faktör analizinin yapılarak geçerliliğinin kanıtlanmış olması gibi unsurlar Yağcı'nın anketini tercih etmemizde etkili olmuştur. Yağcı (2014) çalışmasında anketi, farklı yazarların araştırmalarından faydalanarak oluşturduğunu belirtmektedir. Genel olarak kurumsallaşma anketi 5 faktör ve 24 önermeden oluşmaktadır.

Bu bağlamda Yağcı'nın (2014) doktora tezinde kullandığı kurumsallaşma ölçeği kullanılarak otellere ilişkin kurumsallaşma düzeyleri beş farklı boyutta ayrı ayrı ölçülmüştür. Ölçülen kurumsallaşma boyutları düzeylerinin otellerin sezonluk olup olmaması, zincir otel olup olmaması ve aile işletmesi olup olmaması gibi özelliklere göre farklılaşıp farklılaşmadığı bağımsız örneklerde t-testi yardımı ile incelenmiştir. Daha sonra otellerin personel ve oda sayıları ile kurumsallaşma boyutları arasında korelasyon analizi yapılarak büyüklük ile kurumsallaşma düzeyi arasındaki ilişki tespit edilmiştir.

Araştırmanın evrenini Antalya bölgesinde faaliyet gösteren 5 yıldızlı otel işletmeleri oluşturmaktadır. Antalya'da genel olarak 285 civarında beş yıldızlı otel işletmesi bulunduğu bilinmektedir (Tourismtoday, 2016). Araştırmanın evrenini oluşturan otellerin her birine elektronik posta yoluyla anketler iletilmiş fakat geri dönüş düzeyi çok düşük olduğu için dönüş sağlanamayan otellerden imkanlar doğrultusunda bazıları ile yüz yüze görüşülerek anketler uygulanmıştır. Bunun dışında internet ortamında oluşturulan anket yöntemi ile de otellere ulaşılmaya çalışılmış ve sonuç olarak 45 adet otelden geri dönüş sağlanmıştır. Bu rakam toplam örneklem büyüklüğünün yaklaşık %29'unu temsil etmektedir. Otellere uygulanan anketlerin orta ve üst kademe yöneticiler tarafından doldurulması sağlanmıştır. Bu bağlamda anketler genel olarak, otel müdürü, müdür yardımcıları ve departman müdürleri tarafından doldurulmuştur.

Araştırmada kullanılan kurumsallaşma ölçeği için Cronbach's Alpha güvenilirlik testi uygulanmıştır. Kurumsallaşma ölçeğinin her bir boyutu için ayrı ayrı hesaplanan Cronbach's Alpha değerleri aşağıda verilmiştir.

Tablo 2: Kurumsallaşma Boyutlarına İlişkin Cronbach's Alpha Değerleri

Kurumsallaşma Boyutları	Cronbach's Alpha
Formalleşme	,852
Profesyonelleşme	,864
Kültürel Güç	,892
Saydamlık	,750
Tutarlılık	,820

Genel olarak kurumsallaşma boyutlarına ilişkin hesaplanan Cronbach's Alpha değerlerinin kabul edilebilir (>,700) olduğu görülmektedir.

II.I. Tanımlayıcı Tablolar

Araştırma kapsamına dahil edilen 45 adet beş yıldızlı otelin tanımlayıcı bilgileri aşağıdaki tabloda verilmiştir.

Tablo 3 Tanımlayıcı Bulgular Tablosu

Sorular	Cevaplar	Gözlem Sayısı	Yüzde
Sezonluk Otel	Evet	19	42,2
	Hayır	26	57,8
Toplam		45	100
Sahiplik Durumu	Yerli	41	91,1
	Yabancı	4	8,9
Toplam		45	100
Zincir Otel	Evet	31	68,9
	Hayır	14	31,1
Toplam		45	100
Aile İşletmesi	Evet	21	46,7
	Hayır	24	53,3
Toplam		45	100

Araştırmaya dahil edilen 45 adet beş yıldızlı otelin %42,2'si ile 19 adeti sezonluk otel iken, %57,8'i ile 26 adeti bütün yıl faaliyet gösterdiğini bildirmiştir. Otellerin sahiplik durumları incelendiğinde ise, %91,1 ile 41 adet otelin yerli olduğu ve %8,9 ile sadece 4 otelin yabancılara ait olduğu görülmektedir. Araştırmaya dahil edilen otellerin %68,9'u 31 otel ile zincir otellerden oluşurken %31,1 ile 14 adeti ise herhangi bir otel zincirine bağlı olmadığını belirtmiştir. Otellerin %46'ile 21 adeti aile işletmesi iken, %53,3 ile 24 adeti aile işletmesi değildir.

Tablo 4: Sayısal Verilere İlişkin Ortalamalar

Değişkenler	Gözlem Sayısı	Ortalamalar	Std. Sapma
Yüksek Sezonda Personel Sayısı	45	474,22	310,44
Düşük Sezonda Personel Sayısı	45	200,00	235,11
Oda Sayısı	45	477,73	201,30

Tablo incelendiğinde 45 otelin yüksek sezonda ortalama personel sayısı 474'tür, düşük sezonda ise bu sayı 200'e düşmektedir. Yaklaşık olarak %60'lık bir düşüş göze çarpmaktadır. Bu hesaplama hem sezonluk hem de faaliyetlerini tüm yıl devam ettiren iki otel türü de dahil edilmiştir. Standart sapma değerinin yüksek çıkması oteller arasındaki personel sayısının yüksek olmasından kaynaklanmaktadır. Araştırmaya dahil edilen otellerin ortalama oda sayıları ise 477 olarak hesaplanmıştır.

II.II. Bulgular ve Yorumlar

Araştırmada kullanılan kurumsallaşma düzey ölçeğine ait sorulara verilen yanıtların ve bu yanıtlara bağlı olarak hesaplanan kurumsallaşma boyutlarının ortalamaları aşağıdaki tabloda verilmiştir.

Tablo 5: Kurumsallaşma Boyutlarının ve Önermelerin Ortalamaları

Faktörler ve Sorular	N	Ort.	SS.
Faktör 1: FORMALLEŞME		4,46	0,44
1 İşletmemizde, çalışanlar için yazılı operasyon talimatları bulunmaktadır	45	4,64	0,57
2 İşletmemizde prosedürler ve işletme kurallarının anlatıldığı yazılı el kitapçığı bulunmaktadır.	45	4,37	0,83
3 Çalışanların görev, yetki ve sorumlulukları yazılı hale getirilmiştir.	45	4,55	0,54
4 İşletmemizde çalışma şartları ve güvenlik gibi konularla ilgili çalışanlar için bilgi kitapçığı bulunmaktadır.	45	4,40	0,71
5 İşletmemizde kimin kime bağlı olduğunu (ast-üst ilişkilerini) gösteren yazılı bir organizasyon şeması bulunmaktadır.	45	4,35	0,82
Faktör 2: PROFESYONELLEŞME		4,23	0,42
6 İşletmemizde iş ve işlemler alanında uzman kişiler tarafından yerine getirilmektedir	45	4,55	0,58
7 Çalışanların terfi ettirilmesi, işi yapmalarına ve yeteneklerine göre yapılmaktadır	45	4,26	0,78
8 İşe yeni alınacak kişilerin belirlenmesinde profesyoneller söz sahibidir.	45	4,35	0,67
9 Profesyoneller yeni politikaların belirlenmesinde söz sahibidir.	45	4,15	0,99
10 İşletmemizdeki profesyonellerin karar verme özellikleri yüksektir.	45	4,31	0,70
11 İşletmemizde çalışanların yetki ve sorumluluk alanlarına müdahale edilmez.	45	3,77	0,76
Faktör 3: KÜLTÜREL GÜÇ		4,14	0,42
12 Çalışanlarımızda işletmemize karşı güçlü bir duygusal bağlılık vardır.	45	4,06	0,80
13 Çalışanlarımız işletme hedeflerine ulaşmak için uyum içinde çalışmaktadır.	45	4,11	0,68
14 İşletmemizin farklı bölümleri, ortak hedeflerimiz doğrultusunda hareket ederler.	45	4,13	0,75
15 İşletmemizin temel değerleri ile çalışanlarımızın kişisel değerleri uyumludur.	45	3,95	0,87
16 Kurum kültürümüz, eski çalışanlarımızca yeni çalışanlarımıza aktarılır.	45	4,26	0,68
17 Çalışanlar arasında işleri yapmanın doğru ve yanlış yolları ile ilgili açık bir anlaşma vardır.	45	3,84	0,70
18 İşletmemizin misyon, strateji ve eylemleri birbiriyle uyumludur.	45	4,46	0,69
19 İşletmemizde alınan kararlar, işletme vizyonuna, misyonuna ve stratejisine uygundur.	45	4,33	0,67
Faktör 4: SAYDAMLIK		4,73	0,44
20 İşletmemizle ilgili bilgilere ilgili kişi ve kuruluşlarca ulaşabilmektedir.	45	4,75	0,48
21 İşletmemiz, paydaşlarına (hissedar, müşteri, kamu kurumları v.s.) karşı her konuda açıklayıcıdır.	45	4,71	0,62
Faktör 5: TUTARLILIK		4,54	0,39
22 İşletmemiz diğer kurumlara, müşterilere ve çalışanlara verdiği sözü tutmaktadır.	45	4,64	0,60
23 İşletmemizde uygulanan eylem, süreç ve yapılar dış denetçilere söylenenden farklı değildir.	45	4,55	0,75
24 İşletmemizde ödüllendirme ve cezalandırma benzer şartlarda herkese aynı uygulanmaktadır.	45	4,42	0,69

Yukarıdaki tablo faktörler açısından incelendiğinde, en yüksek ortalamaya sahip olan boyutun 4,73 ile saydamlık olduğu görülmektedir. Yüksek ortalamaya sahip ikinci boyut ise 4,54 ile tutarlılıktır. Üçüncü yüksek ortalamaya sahip kurumsallaşma boyutu 4,46 ile formalleşme olmuştur. Dördüncü yüksek ortalamaya sahip kurumsallaşma boyutu ise 4,23'lük bir ortalama ile profesyonelleşme olmuştur. Kurumsallaşma boyutları arasında en düşük ortalamaya sahip olanı ise 4,14 ile kültürel güç boyutudur.

Kurumsallaşma ölçeği içerisinde yer alan önermelerden en yüksek ortalamaya sahip olanı ise 4,77 ortalama ile saydamlık boyutu içerisinde yer alan "işletme ile ilgili bilgilere ilgili kişi ve kuruluşlarca ulaşılabileceğini" ifade eden önermedir. En düşük ortalamaya sahip önermenin ise 3,77 ortalama ile profesyonelleşme boyutunda yer alan "işletmelerde çalışanların yetki ve sorumluluk alanlarına müdahale edilmediğini" ifade eden önerme olduğu görülmektedir.

Profesyonelleşme boyutunun en düşük ortalamaya sahip boyut olmazken, profesyonelleşme içerisinde yer alan özerklikle ilgili önermenin anketin en düşük ortalamaya sahip önermesi olması araştırmaya katılan otellerin, profesyonelleşme unsurları içerisinde özellikle özerklik ile ilgili sorun yaşadığını göstermektedir. Diğer profesyonelleşme unsurlarına bakıldığında ortalamaların normal düzeyde olduğu söylenebilir.

II.III. Otel Özelliklerine Göre Kurumsallaşma Düzeylerinin İncelenmesi

Bu başlıkta, otellerin sezonluk olup olmaması, zincir otel olup olmaması ve aile işletmesi olup olmaması gibi birtakım özelliklere göre kurumsallaşma düzeylerinde farklılık olup olmadığı kurumsallaşma boyutlarına göre ayrı ayrı test edilmiştir. Bu testlerde bütün bu özelliklerin iki seçme düzeyine sahip olmasından dolayı bağımsız örneklerde t-testi kullanılmıştır.

Araştırmaya dahil edilen yabancı otel sayısının az (4 adet) olması çıkan sonucun geçerliliğini büyük ölçüde etkileyecektir. Bu nedenle otellerin yerli-yabancı olma durumlarına göre kurumsallaşma düzeylerinde bir fark olup olmadığı test edilmemiştir.

a. Otellerin faaliyet sürelerine (sezonluk veya değil) göre kurumsallaşma düzeylerinin karşılaştırılması: Otellerin sezonluk olup olmamalarına göre kurumsallaşma düzeylerinin karşılaştırılmasını ifade eden hipotez 1'in test edilmesi için bağımsız örneklerde t-testi kullanılmıştır. Teste dair tablolara aşağıda yer verilmiştir.

H1: İşletmelerin faaliyet sürelerine göre (sezonluk, tam yıl) kurumsallaşma düzeyleri arasında fark vardır.

Aşağıdaki tabloda sezonluk olan ve tüm yıl faaliyet gösteren otel sayıları ve ortalamaları ayrı ayrı verilmiştir. Bu bağlamda araştırmaya katılan beş yıldızlı otellerin 19'u sezonluk faaliyet gösterirken 26'sı ise faaliyetlerini tüm yıl sürdürmektedir. Faaliyet sürelerine göre kurumsallaşma boyutları incelendiğinde ise tutarlılık ve saydamlık boyutları dışında bütün boyutlarda tam yıl faaliyette bulunan otellerin düşük düzeyde de olsa yüksek ortalamaya sahip olduğu görülmektedir.

Tablo 6: Otellerin Sezonluk Olup Olmama Durumlarına Göre Ortalamaları

Sorular	Sezonluk Otel	Gözlem Sayısı	Ort.	SS.
Formalleşme	Evet	19	4,14	0,45
	Hayır	26	4,70	0,27
Toplam		45	4,46	0,44
Kültürel Güç	Evet	19	3,94	0,29
	Hayır	26	4,29	0,44
Toplam		45	4,14	0,42
Profesyonelleşme	Evet	19	4,18	0,31

	Hayır	26	4,27	0,49
Toplam		45	4,23	0,42
Saydamlık	Evet	19	4,76	0,34
	Hayır	26	4,71	0,51
Toplam		45	4,73	0,44
Tutarlılık	Evet	19	4,57	0,26
	Hayır	26	4,51	0,47
Toplam		45	4,54	0,39

Yukarıda hesaplanan ortalama farklarının istatistiki olarak anlamlı olup olmadığına dair karar aşığıdaki bağımsız örneklerde t-testi tablosu yardımı ile verilebilir.

Tablo 7: Otellerin Sezonluk Olma Olmamlarına Durumlarına Göre T-Testi Tablosu

Kurumsal Boyutlar		Levene Testi	T-Testi		
		Sig.	T	Sig	Ort. Farkı
Formalleşme	Varyanslar Eşit	0,131	5,107	0,000	-,55263
	Varyanslar Eşit Değil				
Kültürel Güç	Varyanslar Eşit	0,180	3,013	0,004	-,59645
	Varyanslar Eşit Değil				
Profesyonelleşme	Varyanslar Eşit				
	Varyanslar Eşit Değil	0,031	-0,757	0,453	-,33504
Saydamlık	Varyanslar Eşit	0,361	0,379	0,707	-,22328
	Varyanslar Eşit Değil				
Tutarlılık	Varyanslar Eşit				
	Varyanslar Eşit Değil	0,007	0,593	0,556	-,15898

Yukarıdaki tablo, otellerin faaliyet sürelerine göre kurumsallaşma boyutları arasındaki farkların anlamlı olup olmadığını göstermektedir. T-testinde karar varyansların eşit dağılıp dağılmadığına göre iki farklı değer ile verilir. Yukarıda verilen Levene Testi sütunu boyutlara göre varyansların eşit dağılıp dağılmadığını göstermektedir. Sig. değeri olasılık değeri olan 0,05'ten büyük hesaplanan boyutların (formalleşme, kültürel güç, saydamlık) varyansları eşit dağılım göstermiştir. 0,05'ten küçük hesaplanan boyutların (profesyonelleşme, tutarlılık) varyansları ise eşit dağılım göstermemiştir. Dolayısıyla formalleşme, kültürel güç ve saydamlık boyutları için karar verilirken varyansların eşit dağıldığı durumlar için hesaplanan t-testi sig. değerleri kullanılır. Bu değerler incelendiğinde ise, formalleşme ve kültürel güç boyutlarında hesaplanan farkların anlamlı olduğu görülmektedir. Dolayısıyla *hipotez 1* kısmen kabul edilmiştir.

Yukarıda verilen ortalama tablosunda tüm yıl boyunca faaliyetlerini sürdüren otellerin formalleşme, kültürel güç ve profesyonelleşme boyutlarında daha yüksek ortalamaya sahip olduğunu belirtmiştik. Bağımsız örneklerde t-testi tablosu ise bize bu farkların formalleşme ve kültürel güç boyutlarında anlamlı olduğunu göstermektedir. Tam yıl faaliyet gösteren otel işletmeleri sezonluk otel işletmelerine göre kurumsallaşmanın formalleşme ve kültürel güç boyutlarında daha yüksek ortalamaya sahiptirler. Kültürel güç açısından düşünüldüğünde, sezonluk otellerin her yıl kapatılıp yeniden açılması ve büyük oranda çalışanlarının değişmesi kültürün oluşmasını ve paylaşılmasını olumsuz yönde etkileyebilecek bir durum olarak görülebilir. Her sezonda işe yeni başlayan personele işletme kültürünü benimsetmek zor bir durum olarak düşünülebilir. Diğer tarafta tam yıl faaliyet gösteren otellerde düşük sezonda personel sayısı azalsa da personelin büyük bir bölümü yine çalışmaya devam etmektedir. Bu durum kültürel güç açısından olumlu bir etki oluşturabilir. Otel

çalışanlarının çoğu tarafından benimsenmiş bir kültürün, yüksek sezonla birlikte yeni başlayan personele de benimsetilmesi kolaylaşabilir. Formalleşme açısından düşünüldüğünde ise, sezonluk otellerde meydana gelen personel değişimleri her sezon yeni yöneticilerin yeni kural ve prosedürler getirmesine neden olabilir. Bu durumda formalleşme açısından olumsuz etki oluşturabilir. Tam yıl faaliyet gösteren otellerde ise bu kural ve prosedürler oturmuş ve çalışanlar tarafından kabul görmüş olabilir. Buna benzer bir sonuç Yağcı'nın (2014) araştırmasında da görülmektedir. Yağcı tam yıl faaliyet gösteren otellerin sezonluk otellere göre kurumsallaşmanın bütün boyutlarında daha yüksek ortalamaya sahip olduğunu tespit etmiştir. Bizim araştırmamızda ise formalleşme ve kültürel güç dışında diğer boyutların (profesyonelleşme, saydamlık, tutarlılık) sig. değerlerine bakıldığında, otellerin sezonluk ya da tam yıl faaliyet göstermelerine göre ortalamalarında anlamlı bir farkın oluşmadığı görülmektedir.

b. Otellerin zincir otel olup olmama durumlarına göre kurumsallaşma düzeylerinin karşılaştırılması: Otellerin herhangi bir zincir otel grubuna dahil olması ve olmaması durumlarına göre kurumsallaşma düzeylerinin karşılaştırılmasını ifade eden hipotez 2'nin test edilmesi için bağımsız örneklerde t-testi kullanılmıştır. Teste dair tablolar aşağıda verilmiştir.

H2: İşletmelerin zincire dahil olup olmama durumlarına göre kurumsallaşma düzeyleri arasında fark vardır.

Tablo 8: Otellerin Zincir Olup Olmama Durumlarına Göre Ortalamaları

Sorular	Zincir Otel	Gözlem Sayısı	Ort.	SS.
Formalleşme	Evet	31	4,54	0,71
	Hayır	14	4,30	0,13
Toplam		45	4,46	0,44
Kültürel Güç	Evet	31	4,17	0,07
	Hayır	14	4,08	0,11
Toplam		45	4,14	0,42
Profesyonelleşme	Evet	31	4,23	0,08
	Hayır	14	4,25	0,09
Toplam		45	4,23	0,42
Saydamlık	Evet	31	4,72	0,08
	Hayır	14	4,75	0,08
Toplam		45	4,73	0,44
Tutarlılık	Evet	31	4,55	0,07
	Hayır	14	4,50	0,07
Toplam		45	4,54	0,39

Yukarıdaki tablo, araştırmaya katılan otellerin herhangi bir zincir otel grubuna dahil olup olmama durumlarına göre kurumsallaşma boyutlarının ortalamalarını vermektedir. Tablo incelendiğinde 31 otelin zincir otel ve geri kalan 14 otelin ise herhangi bir zincir otel grubuna dahil olmadığı görülmektedir. Ortalamalar incelendiğinde zincir otellerin formalleşme ve kültürel güç boyutlarında çok az bir farkla da olsa diğer otellerden daha yüksek ortalamaya sahip olduğu görülmektedir. Diğer boyutlarda ise zincir olmayan otel işletmeleri çok az farklarla daha yüksek ortalamaya sahiptir. Hesaplanan bu farkların anlamlılığını test etmek için aşağıdaki tabloda yer alan istatistikler kullanılabilir.

Tablo 9: Otellerin Zincir Otel Olup Olmama Durumlarına Göre T-Testi

Kurumsal Boyutlar		Levene Testi	T-Testi		
		Sig.	T	Sig.	Ort. Farkı
Formalleşme	Varyanslar Eşit	0,429	1,709	0,095	,24194
	Varyanslar Eşit Değil				
Kültürel Güç	Varyanslar Eşit	0,640	0,607	0,547	,08410
	Varyanslar Eşit Değil				
Profesyonelleşme	Varyanslar Eşit	0,158	-0,136	0,893	-,01882
	Varyanslar Eşit Değil				
Saydamlık	Varyanslar Eşit	0,347	-0,166	0,869	-,02419
	Varyanslar Eşit Değil				
Tutarlılık	Varyanslar Eşit	0,123	0,458	0,649	,05914
	Varyanslar Eşit Değil				

Yukarıdaki tablo incelendiğinde, her bir boyut için hesaplanan sig. değerinin 0,05 olan olasılık değerinden büyük olması, otellerin zincir işletme olup olmaması durumunun kurumsallaşma boyutlarının ortalaması açısından anlamlı bir farklılık göstermediğini ifade etmektedir. Dolayısıyla hipotez 2 kabul edilememiştir. Yağcı (2014) bu sonuçların aksine, zincir otellerin kurumsallaşmanın bütün boyutlarında diğer otellerden daha yüksek bir ortalamaya sahip olduğu sonucuna ulaşmıştır. Zencir (2013) ise restoranlar üzerinde yaptığı bir araştırmada, zincir olan restoranların daha yüksek düzeyde formalleştğini belirtmektedir.

c. Otellerin aile işletmesi olup olmama durumlarına göre kurumsallaşma düzeylerinin karşılaştırılması: Araştırmaya katılan otellerin, aile işletmesi olması ve olmaması durumlarına göre kurumsallaşma düzeylerinin incelenmesini ifade eden Hipotez 3'ün test edilmesi için bağımsız örneklerde t-testi uygulanmıştır. Teste ilişkin tablolar aşağıda verilmiştir.

H3: Otellerin sahiplik durumlarına göre kurumsallaşma düzeyleri arasında fark vardır.

Tablo 10: Otellerin Aile İşletmesi Olup Olmama Durumlarına Göre Ortalamaları

Sorular	Aile İşletmesi	Gözlem Sayısı	Ort.	SS.
Formalleşme	Evet	21	4,28	0,11
	Hayır	24	4,62	0,05
Toplam		45	4,46	0,44
Kültürel Güç	Evet	21	4,06	0,08
	Hayır	24	4,21	0,09
Toplam		45	4,14	0,42
Profesyonelleşme	Evet	21	4,15	0,06
	Hayır	24	4,31	0,10
Toplam		45	4,23	0,42
Saydamlık	Evet	21	4,66	0,11
	Hayır	24	4,79	0,07
Toplam		45	4,73	0,44
Tutarlılık	Evet	21	4,47	0,08
	Hayır	24	4,59	0,08
Toplam		45	4,54	0,39

Yukarıdaki tablo, araştırmaya katılan otellerin aile işletmesi olup olmama durumlarına göre kurumsallaşma boyutlarının ortalamalarını göstermektedir. Otellerden 21'i aile işletmesi iken geri kalan 24'ü ise aile işletmesi değildir. Kurumsallaşma boyutlarının ortalamaları incelendiğinde ise bütün boyutlarda aile işletmesi olmayan otellerin daha yüksek ortalamaya sahip olduğu görülmektedir. Genel olarak bakıldığında en yüksek farkın formalleşme boyutunda ortaya çıktığı söylenebilir. Bu farkların anlamlı olup olmadığını karar vermek için aşağıdaki tablo incelenebilir.

Tablo 11: Otellerin Aile İşletmesi Olup Olmamlarına Göre T-Testi

Kurumsal Boyutlar		Levene Testi		T-Testi	
		Sig.	T	Sig	Ort. Farkı
Formalleşme	Varyanslar Eşit				
	Varyanslar Eşit Değil	0,013	-2,605	0,014	-,33929
Kültürel Güç	Varyanslar Eşit	0,830	-1,206	0,234	-,15327
	Varyanslar Eşit Değil				
Profesyonelleşme	Varyanslar Eşit				
	Varyanslar Eşit Değil	0,010	-1,325	0,193	-,16171
Saydamlık	Varyanslar Eşit	0,319	-0,934	0,355	-,12500
	Varyanslar Eşit Değil				
Tutarlılık	Varyanslar Eşit	0,928	-1,019	0,314	-,12103
	Varyanslar Eşit Değil				

Yukarıda verilen tablo incelendiğinde, levne testinin sig. değerlerinin 0,05 olan olasılık değerinden büyük hesaplanmasından dolayı formalleşme ve profesyonelleşme boyutlarının varyanslarının eşit dağıldığı diğer boyutların ise eşit dağılım göstermediği söylenebilir. Bu iki boyut için karar verilirken varyansların eşit olduğu durumlar için hesaplanan değerler kullanılır. Diğer boyutlar açısından varyansların eşit olmadığı durumlardaki sig. değerlerine bakılır. Sig değerleri incelendiğinde ise sadece formalleşme boyutuna ait değer 0,05 olan olasılık değerinden düşük hesaplandığı görülmektedir. Bu durum bize otellerin aile işletmesi olup olmamasına göre kurumsallaşma boyutlarından sadece formalleşme boyutunun ortalamasında anlamlı bir fark oluştuğunu göstermektedir. Bu sonuçlara göre aile işletmesi olmayan otellerin kurumsallaşma boyutlarından formalleşme düzeyleri daha yüksektir. Bu durum görev yetki dağılımının uzmanlık esasına göre dağıtıldığını ve otelin işleyişinde kuralların hakim olduğunu göstermektedir. Dolayısıyla *hipotez 3* kısmen kabul edilebilmiştir. Yağcı (2014) araştırmasında aile işletmesi olmayan otellerin bütün bu kurumsallaşma boyutlarında aile işletmesi olan otellere göre daha yüksek ortalamaya sahip olduğunu bulmuştur. Ayrıca Yazıcıoğlu ve Koç'ta (2009) farklı sektörler üzerinde yaptıkları araştırmada aile işletmesi olmayanların aile işletmelerine göre daha yüksek düzeyde kurumsallaştığı sonucuna ulaşmışlardır. Bizim araştırmamızda ise sadece formalleşme boyutunda böyle bir fark ortaya çıkmıştır.

II.IV. Personel Sayısı, Oda Sayısı ve Kurumsallaşma Boyutları Arasında Korelasyon Analizi

Hall ve diğerleri (1967) örgütlerin büyümeleri ile daha kompleks bir yapıya bürüneceklerini ve bunun sonucu olarak da formalleşme unsuruna daha çok ihtiyaç duyacaklarını belirtmektedir. Duyulan ihtiyaç neticesinde ise daha yüksek düzeyde formalleşme ortaya çıkabilir. Otel işletmeleri

açısından düşünüldüğünde bir örgütün büyüklüğü genel olarak birbiri ile ilişkili iki kriter üzerinden değerlendirilebilir. Bunlar istihdam edilen personel sayısı ve mevcut oda sayısıdır. Aslında otellerin istihdam ettikleri personel sayısının genel olarak oda sayıları ile doğru orantılı olduğu söylenebilir. Araştırmaya katılan otellerin yüksek sezonda ortalama personel sayıları 474 iken ortalama oda sayıları 477'dir.

Otellerin personel ve oda sayıları ile kurumsallaşma boyutları arasındaki ilişkiyi ifade eden Hipotez 4'ün test edilmesi için Spearman korelasyon analizi uygulanmıştır. Analize dair tablo aşağıda verilmiştir.

H4: Otellerin personel ve oda sayıları ile kurumsallaşma boyutları arasında anlamlı ilişki vardır

Tablo 12: Otellerin personel ve oda sayıları ile kurumsallaşma boyutları Arasında Korelasyon Tablosu

Değişkenler		Oda Say	Per. Say.	Formal.	Kültürel Güç	Prof.	Tutar.
Oda Sayısı	Spearman						
	Sig						
Personel Sayısı	Spearman	,621**					
	Sig	,000					
Formalleşme	Spearman	,225	,559**				
	Sig	,137	,000				
Kültürel güç	Spearman	,250	,406**	,503**			
	Sig	,097	,006	,000			
Profesyonelleşme	Spearman	,0,04	,252	,199	,502**		
	Sig	,978	,095	,189	,000		
Tutarlılık	Spearman	-,210	,079	,0,21	,255	,299*	
	Sig	,167	,606	,892	,091	,046	
Saydamlık	Spearman	,095	-,020	-,018	,381**	,132	,132
	Sig	,534	,899	,908	,010	,388	,388

Yukarıdaki korelasyon tablosunda, korelasyon katsayısı anlamlı olanlar koyu renkle gösterilmiştir. Tabloda ilk göze çarpan oda sayısı ile personel sayısı arasında hesaplanan doğrusal ve pozitif yönlü orta düzeyli ilişkidir. Bu ilişki katsayısı tablo içerisinde hesaplanan en yüksek katsayı olarak da dikkati çekmektedir. Yukarıda da belirtildiği gibi, otellerin istihdam edilen personel sayısını belirlemede kullandığı önemli kriterlerden birisi oda sayılarıdır. Burada beklediğimizin aksine bir sonuç ise oda sayıları ile formalleşme düzeyleri arasında bir ilişkinin tespit edilememiş olmasıdır. Fakat personel sayıları ile formalleşme düzeyleri arasında pozitif yönlü orta düzey bir ilişki bulunmuştur. Bu durum Hall ve diğerlerinin (1967) görüşleriyle örtüşmektedir. Personel sayısı otellerin formalleşme düzeyi ile ilişkili bir unsurdur. Aynı zamanda personel sayısı ile kültürel güç boyutu arasında da düşük düzeylide olsa pozitif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir. Kurumsallaşmanın diğer boyutları ile personel sayısı arasında ilişki bulunamamıştır. Dolayısıyla hipotez 4 kısmen kabul edilebilmiştir.

Yukarıdaki tablo bize aynı zamanda kurumsallaşma boyutlarının kendi içerisindeki ilişki düzeylerini de göstermektedir. Boyutlardan formalleşme ile kültürel güç ve profesyonelleşme ile kültürel güç arasında neredeyse eşit orta düzey pozitif bir ilişki tespit edilmiştir. Profesyonelleşme ve tutarlılık arasında ise pozitif yönlü zayıf bir ilişki bulunmuştur. Bunun dışında kalan boyutlar arasında herhangi bir ilişki tespit edilememiştir.

SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Bu araştırmada genel olarak Antalya'da faaliyet gösteren beş yıldızlı otellerin yapısal özelliklerine göre kurumsallaşma düzeyleri incelenmiştir. Aşağıda geliştirilen araştırma hipotezlerinin sonuçlarına yer verilmiştir.

Tablo 13 Hipotez Sonuçları

N	Hipotez	Sonuç
H1	İşletmelerin faaliyet sürelerine göre (sezonluk, tam yıl) kurumsallaşma düzeyleri arasında fark vardır.	Kısmen kabul edildi
H2	İşletmelerin zincire dahil olup olmama durumlarına göre kurumsallaşma düzeyleri arasında fark vardır.	Kabul edilemedi
H3	Otellerin sahiplik durumlarına göre kurumsallaşma düzeyleri arasında fark vardır.	Kısmen kabul edildi
H4	Otellerin personel ve oda sayıları ile kurumsallaşma boyutları arasında anlamlı ilişki vardır.	Kısmen kabul edildi

Otellerin faaliyetlerini sezonluk veya tam yıl sürdürmelerine göre kurumsallaşma boyutlarının ortalamalarında anlamlı bir fark olup olmadığı test edilmiştir. Bu analizde bağımsız örneklerde t-testi uygulanmış ve kurumsallaşma boyutlarından sadece formalleşme ve kültürel güç boyutlarında anlamlı farklılıklar bulunmuştur. Faaliyetlerini tam yıl sürdüren otellerin formalleşme ve kültürel güç düzeylerinin daha yüksek olduğu görülmüştür. Bu sonucun sezonluk otellerde faaliyetlerin belirli dönemlerde kesintiye uğraması ve buna bağlı olarak personelin değişim göstermesi gibi durumlarla ilgili olabileceği düşünülmüştür. Otellerin sezonluk faaliyette bulunmaları ülkemizin turizm sektöründe önemli bir sorun olan mevsimsellik durumunun bir sonucudur. Turizm faaliyetlerinin tam yıla yayılması konusunda yapılan girişimlerle karar vericiler tarafından üzerinde durulan bir konudur. Sezonluk faaliyetlerin otel işletmelerinde kurumsal yönetim düzeyleri açısından da doğurduğu olumsuz sonuçlar dikkate alınarak otellerin sezon dışında faaliyetlerini tamamen durdurmalarının önüne geçilebilir. Dolayısıyla oteller açısından sezon dışında faaliyetlerin tamamen durdurulması yerine kapasite azaltılması hem mevsimsellik sorunu açısından hem de otellerde ortaya çıkan formalleşme, örgüt kültürü gibi konular açısından önemlidir. Otellere ilişkin ortalama personel sayıları sezon ve sezon dışı olarak iki farklı şekilde hesaplanmıştır. Sonuç olarak sezon dışında istihdam edilen personel sayısının sezonluk otellerden dolayı %60 azaldığı görülmüştür. Bu durum sezonluk faaliyette bulunan otellerin kurumsallaşma dışında istihdam konusunda da olumsuz sonuçlar doğurduğunu göstermektedir.

Çalışmada yapılan bir diğer inceleme ise, araştırmaya dahil edilen otellerin zincir otel olup olmama durumlarına göre kurumsallaşma boyutlarının ortalamalarında farklılık olup olmaması üzerinedir. Bu analiz için bağımsız örneklerde t-testi kullanılmış olup anlamlı bir fark tespit edilememiştir. Otellerin zincir otel olup olmamaları bu araştırmada kurumsallaşma boyutlarında anlamlı bir farklılığa neden olmamıştır. Yağcı (2014) bu sonuçların aksine, zincir otellerin kurumsallaşmanın bütün boyutlarında diğer otellerden daha yüksek bir ortalamaya sahip olduğu sonucuna ulaşmıştır. Zencir (2013) ise restoranlar üzerinde yaptığı bir araştırmada, zincir olan restoranların daha yüksek düzeyde formalleştiğini belirtmektedir. Dolayısıyla zincir ve zincir olmayan işletmeler üzerine yapılan çalışmalarda farklı sonuçların çıkması konunun daha iyi araştırılması gerektiğini ortaya çıkarmaktadır. Bu çalışma açısından ise otellerin kurumsallaşabilmeleri için her hangi bir zincir otel grubuna dahil olmaları zorunlu değildir. Bağımsız olarak da kurumsallaşmaları mümkündür.

Otel özellikleri ile kurumsallaşma düzeyleri arasında yapılan son inceleme ise otellerin aile işletmesi olup olmamasının kurumsallaşma boyutlarında herhangi bir farklılık oluşturup

oluşturmaması üzerinedir. Bu bağlamda bağımsız örneklerde t-testi uygulanmış ve sadece formalleşme boyutunda anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir. Genel olarak aile işletmesi olmayan otellerin aile işletmesi olan otellere göre daha yüksek düzeyde formalleşmeye sahip olduğu görülmüştür. Benzer bir çalışmada Yağcı (2014) aile işletmesi olmayan otellerin bütün bu kurumsallaşma boyutlarında aile işletmesi olan otellere göre daha yüksek ortalamaya sahip olduğunu bulmuştur. Ayrıca Yazıcıoğlu ve Koç'ta (2009) farklı sektörler üzerinde yaptıkları araştırmada aile işletmesi olmayanların aile işletmelerine göre daha yüksek düzeyde kurumsallaştığı sonucuna ulaşmışlardır. Bu sonuçlar birbiri ile örtüşmesine karşın bizim araştırmamızda kurumsallaşma boyutlarından sadece formalleşme düzeyinde aile işletmesi olmayan otellerin daha yüksek ortalamaya sahip olduğu görülmüştür. Formalleşme boyutunda aile işletmelerinin aile işletmesi olmayan otellere göre daha düşük ortalamaya sahip olmasının nedeni, aile bireylerinin yazılı kural ve prosedürler olmaksızın, benzer durumlarda farklı tutumlar sergilemeleri ve yazılı kurallara ihtiyaç duymamaları olabilir. Bu bağlamda aile işletmelerinde ortaya çıkan düşük düzeyde kurumsallaşmanın önüne geçilebilmesi için yazılı kurallara aile üyeleri tarafından da uyulması önemli bir konudur.

Ayrıca araştırmada personel ve oda sayılarına göre otellerin kurumsallaşma boyutları arasındaki ilişki incelenmiştir. Bu ilişkinin tespiti için çoklu korelasyon analizi yapılmıştır. Alan yazında personel sayısının artması ile işletmelerin formalleşmeye olan ihtiyacının da artacağı belirtilmektedir (Wallace, 1995). Bu düşünce ışığında yapılan çoklu korelasyon analizinde oda sayısı ile kurumsallaşma boyutları arasında anlamlı bir ilişki tespit edilemezken personel sayısı ile formalleşme boyutu arasında ilişki bulunmuştur. Ayrıca oda sayısı ile personel sayısı arasında da pozitif yönlü %62'lik orta düzey bir ilişki tespit edilmiştir. Bu durum aslında otellerin istihdam edeceği personel sayılarını belirlerken sahip oldukları oda sayılarını dikkate aldığını göstermektedir. Diğer bir sonuca göre personel sayısı ile formalleşme arasında pozitif yönlü %55'lik orta düzey bir ilişki vardır. Bu sonuçlardan, otellerin formalleşme düzeyi ile personel sayısının birlikte azalış ve artış gösterdiği söylenebilir. Kurulan çoklu korelasyon analizinde son olarak personel sayısı ile kültürel güç arasında da pozitif yönlü %40'lık düşük düzey bir ilişki bulunmuştur. Dolayısıyla oda ve personel sayıları arttıkça otellerin daha yüksek düzeyde kurumsallaştığı söylenebilir.

KAYNAKÇA

- Akın, G. (2014). İstanbul'daki 4-5 Yıldızlı Otel Personelinin Kurumsallaşma Algısının Öznel İyi Oluş Ve Öz Uyum Düzeylerine Etkisi. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Çanakkale Onsekiz Mart Üni., Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çanakkale.
- Apaydın, F. (2008). Kurumsallaşmanın Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin Performansına Etkileri. *Zonguldak Karaelmas Üni., Sosyal Bilimler Dergisi*. 4 (7), 121-145.
- Apaydın, F. (2009). Kurumsal Teori ve İşletmelerin Kurumsallaşması. *Cumhuriyet Üni., İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 10 (1), 1-22.
- Arthurs, A. J. (2001). *Job Design and Evaluation: Organizational Aspects*. (Editör: Neil J. Smelser ve Paul B. Baltes), International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences. Elsevier Ltd., 7977-7980.
- Baum J. A. C. ve Oliver C., (1991). Institutional Linkages and Organizational Mortality, *Administrative Science Quarterly*, 36 (2), 187-218.
- Candan, M. A. (2015). Kalite Yönetim Uygulamalarının Örgütsel Kurumsallaşmaya Etkisi: İnşaat Sektöründe Bir Araştırma. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İşletme Programı, Türk Hava Kurumu Üni., Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Cevher, E. (2014). Kurumsallaşma Küçük İşletmeler İçin Bir Çözüm Müdür Yoksa Yok Olma Nedeni Midir? *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 7(32), 583-594.
- Clegg, S. R. (2010). *Sage Directions In Organization Studies*. Volume 1, Sage, London

- Çakar M. ve Danışman A. (2015). *Kurumsal Kuram*. (Editör: Cenk Sözen ve Nejat Basım). *Örgüt Kuramları*. İstanbul: Beta; 2015, 241-271.
- Dando, N. ve T. Swift (2003). Transparency and Assurance: Minding the Credibility Gap. *Journal of Business Ethics*, 44 (2/3), 195-200.
- Gagliardi, P. (2001). Myths and Symbols: Organizational. (Editör: Neil J. Smelser ve Paul B. Baltes), *International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences*. Elsevier Ltd., 10278-10281.
- Greenwood, R. ve Hinings, C. R. (1996). Understanding radical organizational change: Bringing together the old and new institutionalism. *Academy of Management Review*, 21 (4), 1022-1054.
- Gregory, B. T., Harris S. G., Armenakis A. A. ve Shook C. L. (2009). Organizational Culture And Effectiveness: A Study Of Values, Attitudes, And Organizational Outcomes. *Journal of Business Research*, 62(2009),673–679.
- Gül, H. (2012). İşletmelerdeki Kurumsallaşma Düzeyinin İşletme Performansına Etkisi. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Nevşehir Üni., Sosyal Bilimler Enstitüsü, Nevşehir.
- Hall, R. H., Johnson N. J. and Haas J. E. (1967). Organizational Size, Complexity, and Formalization. *American Sociological Review*, 32(6), 903-912.
- Jepperson, R. L. (1991). *Institutions, institutional effects, and institutionalism*. (Editör: W. W. Powell ve P. J. DiMaggio), *The new institutionalism in organizational analysis*. Chicago: University of Chicago Press, 143-163.
- Karacaoğlu, K. ve Sözbilen, G. (2013). Kurumsallaşmanın Konaklama İşletmelerinin Kurumsal Girişimcilik Düzeyleri Üzerine Etkisi: Nevşehir İlinde Bir Uygulama. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 24(1), 41-56.
- Karavardar, G. (2011). Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma, Yetki Devri Ve Belirsizliğe Tolerans. *Sosyal Bilimler Dergisi*, 1(1), 157-179.
- Kimberly, J. R. (1979). Issues in the Creation of Organizations: Initiation, Innovation, and Institutionalization. *The Academy of Management Journal*, 22(3), 437-457.
- Linstead, S. A. (2001). *Organizational Culture*. (Editör: Neil J. Smelser ve Paul B. Baltes), *International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences*. Elsevier Ltd., 10930-10934.
- Meyer, J. W. and Rowan, B. (1983). *The Structure of Educational Organizations*. (Editörler; Meyer J. W. ve Scott W. R.) *Organizational Environments; Ritual and Rationality*. SAGE, Beverly Hills.
- Miller, G. A. (1967). Professionals in Bureaucracy: Alienation Among Industrial Scientists and Engineers. *American Sociological Review*, 32(5), 755-768.
- Özen, Ş. (2010). *Yeni Kurumsal Kuram: Örgütleri Çözümlemede Yeni Ufuklar ve Yeni Sorunlar*. *Örgüt Kuramı*. (Editör: Selami Sargut ve Sükrü Özen) Ankara: İmge Kitabevi, 237-330.
- Powell, W. W. and Dimaggio P.J. (1991). *The New Institutionalism In Organizational Analysis*. Chicago: The University of Chicago Press.
- Robbins, S. P., Decenzo D. A. and Coulter M. (2013). *Fundamentals of Management*. (Çeviren; Adem Ögüt), Nobel, Ankara.
- Selznick, P. (1949). *TVA and the grassroots: A study in the sociology of formal organizations*. New York: Harper Torchbooks.
- Sözbilen, G. (2012). Kurumsallaşmanın Kurumsal Girişimciliğe Etkisi: Nevşehir'de Faaliyet Gösteren Konaklama İşletmelerinde Bir Araştırma. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Nevşehir Üni., Sosyal Bilimler Enstitüsü, Nevşehir.
- Şanal, M. (2011). Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma ve Kurumsal Girişimcilik Üzerine Bir Araştırma. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Çukurova Üni., Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.

- Tavşancı, S. (2009). Firmalardaki Kurumsallaşma Düzeyinin Rekabet Gücüne Etkisi Üzerine Bir Araştırma. (Yayınlanmış Doktora Tezi). Dokuz Eylül Üni., Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Tourism Today, (2016). 5 Yıldızlı Otel Sayısında Avrupa Birincisiyiz, <http://www.tourismtoday.net/5-yildizli-otel-sayisinda-avrupa-birincisiyiz-45988h.htm>. (Erişim; 21.01.2016)
- Ulukan, C. (2005). Girişimcilerin ve Profesyonel Yöneticilerin Kurumsallaşma Perspektifi. *Anadolu Üni., Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. (2):29-42.
- Wall, T. D. Ve Parker S. (2001). *Job Design, Psychology of*. (Editör: Neil J. Smelser ve Paul B. Baltes), International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences. Elsevier Ltd., 7980-7983.
- Wallace, J. E. (1995). Organizational and Professional Commitment in Professional and Nonprofessional Organizations. *Administrative Science Quarterly*. 40 (2), 228-255.
- Yağcı, E. (2014). Konaklama İşletmelerinde Kurumsallaşmanın İş Yaşam Dengesi Aracılığıyla Tükenmişlik Düzeyine Etkisi: Beş Yıldızlı Otel Genel Müdürleri Üzerine Bir Uygulama. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Turizm İşletmeciliği, Akdeniz Üni., Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.
- Yazıcıoğlu, İ. ve Koç, H. (2009). Aile İşletmelerinin Kurumsallaşma Düzeylerinin Belirlenmesine Yönelik Karşılaştırmalı Bir Araştırma. *Selçuk Üni., Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (21), 497-507.
- Zajak, E. J. ve Westphal, J. D. (2004). The Social Construction of Market Value: Institutionalization and Learning Perspectives on Stock Market Reactions. *American Sociological Review*, 69(3), 433-457.
- Zencir, E. (2013). Birinci Sınıf Restoranlarda Kurumsallaşma Durumunun Değerlendirilmesi: Türkiye Örneği. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Anadolu Üni., Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- Zucker, L. G. (1977). The role of institutionalization in cultural persistence. *American Sociological Review*, 42: 726-43.