



Otel İşletmesi İşgörenlerinin Kurumsallaşma Algılarının Belirlenmesi ve İşletme Özelliklerine Göre Farklılaşmasının Analizi (Determining the Institutionalization Perceptions of Hotel Employees and Analysis of Differentiation By Business Properties)

*Serkan AYLAN^a , Hakan KOÇ^b 

^a Karamanoğlu Mehmetbey University, School of Applied Science, Department of Recreation Management, Karaman/Turkey

^b Ankara Hacı Bayram Veli University, Faculty of Tourism, Department of Tourism Management, Ankara/Turkey

Makale Geçmişi

Gönderim Tarihi:
16.11.2018

Kabul Tarihi: 21.12.2018

Anahtar Kelimeler

Kurumsallaşma

Kurumsallaşma göstergeleri

Otel İşletmesi

Keywords

Institutionalization

Institutionalization indicators

Hotel business

Öz

Bu araştırmanın amacı, otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin kurumsallaşma algılarını tespit etmek ve kurumsallaşma algı düzeylerinin farklı değişkenlere göre farklılaşıp farklılaşmadığını ortaya koymaktır. Araştırmanın verileri, Türkiye'nin en çok turist ağırlayan ve en çok turizm işletme belgeli otel işletmesini bünyesinde barındıran altı şehirdeki turizm işletme belgeli otel işletmelerinde çalışan işgörelere anket uygulanarak elde edilmiştir. Araştırma sonuçlarına göre işletmelerin, zincir otel olma, uluslararası bir markaya ait olma ve üst yönetimin işletme mülk sahipliği değişkenleri açısından işgörenlerin kurumsallaşma algı düzeylerinde anlamlı farklılıklar ortaya çıkmıştır. Zincir otellerde, Uluslararası markaya ait olan otellerde ve üst yönetimi işletme sahiplerinden değil de profesyonel yöneticilerden oluşan otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin kurumsallaşma algısının daha yüksek çıkması çalışmanın önemli sonuçlarıdır. Bu sonuçlarla birlikte araştırmanın, kurumsallaşma sürecine girmeyi planlayan otel işletmeleri yöneticilerine, farklı bir bakış açısı kazandıracak ve gelecekte turizm işletmelerinde yapılacak kurumsallaşma araştırmalarına bir katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Abstract

The purpose of this study is to determine the institutionalization perception of hotel employees and reveal whether their institutionalization perception levels change or not according to different variables. The data of the research was obtained by surveying hotel employees working at the hotels with tourism operation license in six cities which hosts the most tourists and have the most tourism operation licenses in Turkey. According to the results of the study, there is significant differences among the institutionalization perception levels of employees with regard to the variables which are businesses' having multiple branches, their belonging to an international brand and proprietorship of the top management. The outcomes of higher institutionalization perception levels of hotel employees who work at the hotels which have multiple branches, belong to an international brand and the top management of which are not composed of business owners but of professional managers are significant results of the study. Along with these results, it is thought that the study is going to provide a different point of view for the hotel business managers who plan to start the process of institutionalization and contribute to future researches of institutionalization in tourism businesses..

* Sorumlu Yazar.

E-posta: serkaylan@gmail.com (S. Aylan)

Makale Künyesi: Aylan, S. & Koç, H. (2018). Otel İşletmesi İşgörenlerinin Kurumsallaşma Algılarının Belirlenmesi ve İşletme Özelliklerine Göre Farklılaşmasının Analizi. *Journal of Tourism and Gastronomy Studies*, 6(4), 733-753.

DOI: 10.21325/jotags.2018.332

GİRİŞ

Modern dünyada işletmelerin, hayatını idame ettirmesi, varlığının gelecek kuşaklara aktarılabilmesi; rekabetçi, yenilikçi ve sürdürülebilir bir yönetsel yapıya ve yönetim sistemine sahip olmasıyla mümkündür. Bununla birlikte işletme sahibi, tepe yönetimin veya işletme için stratejik bir pozisyondaki çalışanın ani bir şekilde değişikliğinde bile işletme faaliyetlerinin kesintiye uğramaksızın devam ettirilmesi, örgütte uygulanan belli başlı kuralların ve sistemin mevcut olmasıyla mümkündür. Aksi halde, işletmelerin ömrü de sahiplerinin veya üst yönetimdeki kişilerin yönetimde kalma süreye sınırlı kalmaya mahkumdur. Böyle bir ihtimali ortadan kaldıran, işletmelerin faaliyetlerini daha modern ve rekabetçi bir şekilde sürdürmelerine imkan sunan kavramlardan biri de kurumsallaşmadır.

Kurumsallaşma, en basit ifadeyle mevzu ne olursa olsun her türlü etkileşim ve iletişimde belirli kuralların hakim olması demektir (Kebeci, 2011:97). Kurumsallaşma sadece imalat sanayi veya üretim işletmeleriyle sınırlı olan bir yönetim sistemi değil, finans ve bankacılık, turizm sektörü gibi hizmet sektöründe faaliyet gösteren işletmeler için de uygulanabilir bir yönetim sistemidir. Türkiye gibi dünya turizm liginde önemli bir yere sahip olan ülkelerde faaliyet gösteren ve turizm sektörünün üç önemli sacayağından (tripot) biri olan otel işletmelerinin varlığını devam ettirmesi, sürdürülebilir bir yönetim sistemi ile mümkün görünmektedir. Günümüz işletmeciliğine bakıldığında hem üretim sektöründe hem de hizmet sektöründe faaliyette bulunan birçok işletmenin kurumsallaşma yönünde adımlar attığı ve kurumsallaşma sürecine girdiği yönünde haberler göze çarpmaktadır.

Konaklama işletmelerinin kurumsallaşması ile ilgili literatürde farklı çalışmalar mevcuttur. Akın (2014), İstanbul'daki 4 ve 5 yıldızlı otel işletmelerinde çalışan işgörenler üzerine yaptığı çalışmada, işgörenlerin kurumsallaşma algısının öznel iyi oluş ve öz uyum düzeylerine etkisini incelemiştir. Akyol ve Zengin (2012), İstanbul'da turizm sektöründe faaliyet gösteren aile işletmelerinde yaşanan kurumsallaşma sorunlarını ortaya koymaya çalışmıştır. Kiracı ve Alkara (2009), Eskişehir ve Alanya'da konaklama hizmeti veren aile işletmelerinin kurumsallaşmaya verdikleri önemi karşılaştırmalı bir şekilde ortaya koymuşlardır. Minareci (2007) İzmir'deki turizm işletme belgeli oteller üzerine yaptığı araştırmasında işletmelerin kurumsallaşma ve sosyal sorumluluk düzeylerini belirlemeye çalışmıştır.

Karacaoğlu ve Sözbilen (2013), Nevşehir'de otel işletmeleri üzerine yaptıkları çalışmalarında, işletmelerin kurumsallaşma düzeylerinin kurumsal girişimcilik düzeyleri üzerine etkisini araştırmışlardır. Gül (2012)'ün Nevşehir'de yaptığı araştırmasında, konaklama işletmelerinin kurumsallaşma düzeylerinin işletme performansı üzerindeki etkisini ortaya koymaya çalışmıştır. Ancak literatürdeki bu araştırmalarda işgörenlerin kurumsallaşma algı düzeylerinin; işletmenin zincir otel olma durumu, aile işletmesi olma durumu, uluslararası bir markaya ait olma durumu gibi işletme özellikleri açısından farklılaşma gösterip göstermediğine yönelik herhangi bir bulguya rastlanmamıştır. Bu araştırmada ele alınan problem; Türkiye'de faaliyet gösteren turizm işletme belgeli otel işletmeleri personelinin kurumsallaşma algı düzeyleri oluşturmaktadır. Bu kapsamda araştırmanın amacı, otel işletmesi personellerinin kurumsallaşma algılarını tespit etmek ve kurumsallaşma algı düzeylerinin çeşitli değişkenlere göre farklılaşp farklılaşmadığını ortaya koymak olarak belirlenmiştir.

LİTERATÜR İNCELEMESİ

Kurumsallaşma kavramı

İşletmelerin yaşamı açısından ayrı bir öneme sahip olan kurumsallaşma; bir şirketin bireylerden bağımsız bir şekilde kurallara, standartlara, iş süreçlerine sahip olması, çevresindeki değişiklikleri takip eden sistem oluşturması ve çevresindeki gelişmelere uygun bir biçimde organizasyon yapısını hazırlaması, kendine has iletişim ve iş bitirme yöntemlerini kültürleştirilmesi ve bu sayede diğer şirketlerden farklı ayırt edilebilen bir kimlik kazanma sürecidir (Karpuzoğlu, 2001: 45). Kurumsallaşma kavramı birçok kaynakta birbirine benzer şekillerde tanımlanmıştır. Bu tanımların hemen hepsinde kişilerden ziyade kuralların ön planda olduğu, standardizasyonun sağlanması gerektiği ve çevresel etkilere uyum sağlanması vurgulanmaktadır (Doğan,1998:145; Çınar ve Karcıoğlu,2013:836). Kurumsallaşma sürdürülebilir başarı için gereken yönlendirme, yönetim ve kontrol sistemlerinin uygulanmasıdır. Yani başarının ve değişimin sürekli olabilmesi için gerekli yöntemlerin ve kuralların uygulanması ve işletmenin bir sistem haline gelmesidir (Erkan, 2012:59). Kurumsallaşma, patronların işi tamamen profesyonellere bırakması demek değildir. Tam tersine, patronların işin başında olması ve diğer çalışanlarla kolektif bir çalışma ruhu oluşturmasıdır (Canvar, 2007:45). Kurumsallaşmada temel amaç, bireylere ve onların kendilerine has (firmayla içselleştirmedikleri) usullerinden bağımsızlaşarak, kurumsal işleyiş usullerinin geliştirilmesidir. Öteki taraftan, mevcut işgörenlerden bazılarının bulunmadığı durumlarda da işletme faaliyetlerini aksatmadan yürütebiliyor, geliştirebiliyor ve işe yeni alınan işgörenlerin faaliyetlerin nasıl yapıldığını örgütün kendisine özgü oluşturduğu sistemi içerisinde öğrenebiliyor ise, işletme kurumsallaşma anlamında önemli mesafeler almıştır denilebilir. Ayrıca, İşletme kurucu/ları (sahip veya patronları) da bir an için işletmeden belirli bir süre uzak kalmaları durumunda, onların yokluğu yüksek düzeyde hissedilmeden faaliyetler yürütülebiliyor ise, yine işletme kurumsallaşma açısından önemli çalışmalar yapmıştır denilebilir (Bezirci, 2015:2). Kurumsallaşma kavramının dayandığı kurumsal teori ilk olarak 1948 yılında Philip Selznick tarafından ortaya atılmıştır. Selznick kurumsallaşmayı, fikirleri, değerleri, yayma süreci olarak tanımlamış; örgüt ve bireyler tarafından şekillenen, çevre tarafından sınırlamalar getirilen uygulamalı bir süreç olduğunu açıklamıştır (Gürol, 2011:26). Sonraları Meyer ve Rowan (1977) kurumsallaşmaya kanunlaşmış kurallar açısından bakmış ve onlara göre kurumsallaşma; sosyal düşünce ve eylem durumlarında bir kural halini alan, sosyal süreçler, yükümlülükler ve gerçeklikleri içerir. DiMaggio ve Powell (1983) kurumsallaşmayı, örgütün içinde bulunduğu belirsizlikten kurtulmak için, adaptasyon aracı olarak görmüş ve örgütler çevresindeki diğer başarılı örgütleri taklit ederek onlara uyum sağlayarak kurumsallaşabilirler.

Kurumsallaşma kriterleri

İşletmelerde şahıslardan ziyade, kurallara ve sistemlere dayalı bir yönetimi esas alan kurumsallaşmanın işletmelerde uygulanıp uygulanmadığını gösteren bir takım önemli kriterler bulunmaktadır. Genel olarak bu kriterleri fiilen uygulayan işletmelerin kurumsallaşmakta olan veya kurumsallaşmış işletmeler olduğu söylenebilir. Kurumsallaşma alan yazınına bakıldığında genel olarak kurumsallaşma kriterlerinin şunlar olduğu söylenebilir (Yazıcıoğlu ve Koç, 2009; Bozkurt ve Bozkurt, 2010; Karavardar, 2010; Sözbilen, 2012);

- İşletme anayasası

-Formel Örgüt Yapısı (görev, yetki ve sorumlulukların net olarak belirlenerek iş ve görev tanımlarının yapılmış olması)

-Stratejik Planlama Süreci

-Profesyonelleşme

-Yetki Devri ve Yetkilendirme

-Yönetim Anlayışı ve Yönetime Katılma

-Karar Alma Şekli

-Etkin Bir İletişim Sisteminin Oluşturulması

-İç Denetim Faaliyetleri (Hesap Verebilirlik).

İşletme anayasası

Kurumsallaşma hangi hususta olursa olsun her çeşit ilişki ve iletişimde bir takım kuralların egemen olmasıdır, buna istinaden örgütün faaliyetlerine ilişkin tüm süreçlerinde uyumlu kuralların olması ve bu kuralların mümkün mertebe yazılı hale getirilmesi diğer bir deyişle, bir işletme anayasasının olması ve gelecek nesillerin de bu vizyona haiz olarak yetiştirilmesi gerekir (Bilgin, 2007:2).

İşletme anayasası, işletmenin uzgörü (vizyon) ve özgörevinin (misyon) bulunduğu işletmenin genel ve özel hedeflerin belirtildiği, işleyişle ve işle alakalı bütün ilkelerin ve kuralların yazılı bir biçimde ortaya konulan temel bir yol haritasıdır. Bütün işletmeler için işletme anayasasına sahip olmak, önemli bir kurumsallaşma göstergesidir. İşletme anayasasında belirtilen bütün ilkelerin ve kuralların hem aile fertleri (sahipler, ortaklar ve hissedarlar) için hem de aile dışından olan fertler (işgörenler, tedarikçiler, rakipler ve müşteriler) için ortaya çıkabilecek her türlü soruna ilişkin genel hatları çizen bir rehber özelliğinde olması gerekir (Yazıcıoğlu ve Koç, 2009:500). Kurumsallaşma sürecinde şirket anayasası önemli bir basamak olarak değerlendirilmelidir. Şirket anayasası bir şirkette tüm yöneticilerin uyması beklenen kuralları ortaya koymaktadır. Böylelikle bir firmanın keyfi yöntemlerle yönetilmesinin önü alınmış olacak ve daha sonraki nesillere da aynı şekilde aktarımını mümkün kılacaktır (Zaim vd, 2012:16).

Profesyonelleşme

Profesyonelleşme, işletme bünyesinde yerine getirilen işlem ve işlerin o alanda uzmanlaşmış bireyler tarafından yapılması, görevlerin, yetki ve sorumlulukların uzmanlığa göre belirlenmesi ilkesine dayanmaktadır (Yazıcıoğlu ve Koç, 2009:500). İşletmenin profesyonelleşmesi yönetim kademesinde profesyonellerin istihdam edilmesi, işletme kültürünün profesyonel işgörenlerin niteliklerine destek verecek (sürekli eğitim, otonomi, vb.) şekilde geliştirilmesi ve işletmenin faaliyet gösterdiği sektördeki diğer profesyonel ve sektörel kurumlarla etkileşim halinde bulunması olarak açıklanabilir (Apaydın, 2008:123). Profesyonelleşmede öncelikle patron (işveren) ve yönetici pozisyonlarını birbirinden ayırmak oldukça önem arz etmekte olup, profesyonellerin, karar verirken patronun tesiri altında kalmaksızın bağımsız bir şekilde karar verebilmeleri ve patronun (işverenin) bazı zamanlarda gözlemci konumunda

kalması gereklidir (Şahman, Tengilimoğlu ve Işık, 2008:8). profesyonelleşme dendiğinde öncelikle işletmede çalışan işgörenlerin bütününe işletmeyi kuran aile dışındaki kişilerden oluşması gerekir gibi bir algı meydana gelmektedir. Bu durumda, profesyonelleşme yalnızca kurucu aile mensupları dışındaki bireylerin yönetimde istihdam edilmesi değil, aynı zamanda kurucu aileye mensup bireylerin de sahip oldukları nitelik(bilgi, beceri ve eğitimleri) doğrultusunda bir görev almaları anlamına gelmektedir (Yazıcıoğlu ve Koç, 2009:500).

Formel örgüt yapısı

Organizasyon yapısında ilkelerin ve sistemlerin belirtilmesi; yapılması gereken işlerin standartlaştırılması, bir işin kimin tarafından, hangi sorumluluk ve yetki ile ne zaman, nerede, nasıl biçimde yapılacağına açık ve net bir şekilde ortaya konulması manasına gelir. Bu sebeple kurumsallaşma sürecini tamamlamış işletmelerde çalışanların görev, yetki ve sorumlulukları açık ve net bir şekilde belirlenerek, iş analizleri kapsamında iş ve görev tanımları yapılmıştır (Yazıcıoğlu ve Koç, 2009:501). Kurumsallaşma ile esnek, adapte olma yeteneği yüksek ve değişime açık örgütsel yapılar oluşturma amaçlanmaktadır. Örgüt yapılarının demokratik, katılımcı ve esnek bir yapıya kavuşturulması bu amacın gerçekleşmesini kolaylaştıracaktır (Sözbilen, 2012:37).

Yetki devri ve yetkilendirme

Yetki devri, bir yöneticinin herhangi bir konuda kendine verilen karar verme yetkisini, kendi isteği ile belli şartlar altında bir astına devretmesi olayıdır. Fakat yönetici gerekli gördüğü durumlarda bu yetkiyi tekrarda geri alabilir. Yetki devretmede esas olan şey, yetkisini devreden yönetici işin bitiminde hala sorumlu olan kişidir ve gerek duyduğundan veya daha iyi sonuçlar elde edebileceğini düşündüğünden kendinde olan bir hakkı geçici süreliğine astına devretmesidir (Karavardar, 2011:162). Yetkinin devredilmesi, yönetim temelli başarılı uygulamaların ön koşuludur. Sonuçlardan sorumlu olmak için, yöneticiler tüm alanlarda ve özellikle insan kaynakları yönetiminde açık ve net bir yetki devriyle gerektiği şekilde güçlendirilmek zorundadırlar. Yetki devrinin öncelikli amacı, kaynakların daha etkin kullanımını teşvik etmek ve daha çevik ve duyarlı organizasyonların ortaya çıkmasını kolaylaştırmak ve böylelikle genel performansı artırmaktır (Ortiz, Gorita ve Vislykh, 2004:2). İşletmeler kurumsallaşmanın bir gereği olarak, görev ve sorumluluk yükledikleri uzman işgörelere yetki devri yapmak zorundadır. Bu durum aile bireyleri açısından da değişmemelidir. Aile bireylerine de tıpkı aile dışı işgörelere gibi uzmanlık ve eğitimlerine göre belirlenen görev ve sorumlulukları ölçüsünde yetkilendirme yapılmalıdır. Aile bireylerinden işe uygun nitelikleri taşımayanlara sırf aile üyesi oldukları için yetki devri yapılmamalıdır (Yazıcıoğlu ve Koç, 2009:501).

Stratejik planlama süreci

Stratejik planlama, bir organizasyonun gelecek dönemlerde başarıyı yakalayabilmesi için, organizasyondaki tepe yönetim tarafından, geleceğin dizayn edilmesi, gerekli işlem ve operasyonların geliştirilmesine bir süreçtir. Stratejik planlama; işletmenin geleceğine ve yapısal değişimlerine yönelik olarak, öz görevini(misyonunu) ve tüm hedeflerini belirginleştirip, içinde bulunduğu çevrede ve faaliyet ortamındaki durumunu göz önüne alarak, işletme için kullanılabilir olan alternatiflerin içinden birini seçip uygulamaya geçirmek üzere yapılan bir plandır (Demir ve Yılmaz, 2010:69). Stratejik planlama sürecinde önce işletmenin genel amaçları (stratejik amaçları) belirlenir. Daha sonra bu amaçları gerçekleştirmek için işletmenin yakın, genel ve uluslar arası çevre koşulları analiz edilerek bu

çerçeveler içinde faaliyette bulunmak, faaliyetleri geliştirmek ve genişletmek için imkanlar ve fırsatlar, sıkıntıların ve tehlikelerin neler olduğunun teşhis edilmesine çalışılır. Daha sonra bu çevre içinde faaliyette bulunulacak işletmenin genel olarak ve işletme fonksiyonları bakımından (satın alma, üretim, pazarlama, personel, finansman araştırma ve geliştirme, muhasebe vb) güçlü ve zayıf yönlerin belirlenmesi yapılır (Koç ve Topaloğlu, 2010:96). İşletmelerin stratejik planlarının olması ya da stratejik planlama sürecini yönelik faaliyetlerin yürütülmesi kurumsallaşmanın diğer bir önemli göstergesidir. Bu çerçevede işletmeler öncelikle, uzun vadeli amaç ve hedefler belirlerler, ikinci olarak bu amaç ve hedeflerin tüm paydaşlar tarafından bilinmesini sağlarlar, üçüncü aşamada, tüm işletme çalışanlarının bu amaç ve hedeflere inanması ve son olarak topyekûn harekete geçilmesini sağlarlar.

Yönetim anlayışı ve yönetime katılma

Bir yöneticinin sahip olabileceği en önemli değer insan kaynağıdır. O insan kaynağı çok daha güvenilen, sadakat sahibi ve çalışmak için daha çok gayret gösterdiği sürece, işletmenin üretken ve etkin bir yapıda olması, bununla bağlantılı olarak kapasitesi de daha artacaktır. Çalışanların karar verme gücü ve sorumlulukları artırılabilir. Süre boyunca, yöneticilerine daha fazla güvenip ve onlara karşı olan bağlılıkları yüksek olacaktır (Bartle, 2015). Dolayısıyla kurumsallaşmayı etkileyen faktörlerden diğer bir faktör de yönetim anlayışı ya da yönetim tarzıdır. İşletmelerin kurumsallaşma sürecinde karşılarına çıkan problemlerin üstesinden gelebilmesi, yönetim kademelerindeki bütün yöneticilerin kurumsallaşma kabiliyetlerinin geliştirilmesiyle ilişkilidir. Kurumsallaşmış işletmeler dikkatle incelendiğinde, öncelikle göze çarpan noktalardan bir tanesi demokratik, katılımcı ve esnek bir yönetim tarzına sahip olduklarıdır (Şahman vd., 2008:8). Katılımcı yönetim, örgüte yön verecek kararlarda, yalnızca belirli yöneticilerin değil, aynı zamanda iş görenlerin de katkısının veya etkisinin olması anlamına gelir (Bartle, 2015). Kurumsallaşma sürecini tamamlamış işletmelerdeki yöneticilerin ortak özelliği, sorumluluğu altında çalışan iş görenlerini işletmenin sorunları üzerinde düşünmeye yönlendiren bireyler olmasıdır (Taş ve Akdemir, 2005:5 akt. Karavardar, 2011:162).

Karar alma şekli

Bir işletmenin yaşamını devam ettirebilmesi için etkili kararlar alabilmesi çok önemlidir. Ancak bu kararların antik çağlardaki gibi yıldızlara, güneşe veya aya bakarak alınması mümkün değildir. Çünkü hayatını idame ettirmek zorunda olan bir canlı niteliğindeki işletmenin, içinde bulunduğu ortama ayak uydurabilmesi için o ortamın şartlarını devamlı olarak tanınması ve takip etmesi gerekir (Yücel, Gökdeniz ve Erbaşı, 2006:213). Karar alma, işletmenin iş ve işleyişine ilişkin tüm etkinliklerde alternatifler arasından hızlı ve doğru bir şekilde seçim yapma süreci olarak tanımlanabilir. Aile işletmelerinde aile bireyleri işletmenin tüm süreçlerini etkiler. Bu süreçlerden biride kararların alınması sürecidir. Kurumsallaşma sürecine girmemiş işletmelerde bu durum, planlanmamış ve otokratik bir yönetim tarzı ile devam ettirilir. Bunun yanı sıra karar alma olayı, işletmeyi kuran aile fertlerinin hakim ve etkin olduğu bir ortamda gerçekleştirilir. Kurumsallaşmanın gerektirdiği bir durum olmak üzere karar alma sürecinde kararlar, katılımcı bir yöntemle o kararları uygulayacak olanların da katılımı ile alınmalıdır (Yazıcıoğlu ve Koç, 2009:501).

Etkin bir iletişim sisteminin oluşturulması

İletişim, bireyler arası duygu, düşünce, bilgi ve fikirlerin aktarılması yoluyla oluşan etkileşim sürecine denir. Dolayısıyla, toplumsal faaliyetlerin tümünde ve belirli bir organizasyon yapısının kurulmasında, bireyler arası ilişkilerin uyumlu hale getirilmesinde ve görevlerin yerine getirilmesinde, yeterli düzeyde ve verimli bir iletişime gereksinim duyulmaktadır. Bu sebepten, organizasyon içerisinde ve dışında devamlı bilgi alışverişi ayrıca bir önem arz etmektedir. Organizasyondaki kişiler arasında olması gereken ideal ilişkiyi sağlayan öge ise örgütsel iletişimdir. Çevresi tarafından tesir edilen ve eş zamanlı olarak çevresine de tesir eden kompleks bir açık sistem meydana getiren örgütsel iletişim, mesajların akışını, amacını, yönünü ve araçlarını da içinde barındırmaktadır (Er, 2013:4). İşletmede çalışanlara doğru bilginin ulaştırılması son derece önemlidir. Üstten aşağı doğru akan bilgi üst yönetimin isteklerini ve niyetlerini yansıtır. Alttan yukarı doğru verilen bilgi faaliyet sonuçlarını içerir. İşletmede iletişim eksikliği olmaması için aynı zamanda yatay bilgi akışına da gereksinim vardır. İşletmeler, etkili iletişimi sağlayabilmek için, birtakım sistemler, yapılar oluştururlar, bu şekilde işin içinde olan/ (olmayan) bireylerin görüşlerini, duygularını, fikirlerini açıklayabilmeleri için ortam sağlarlar (Darman, 2015: 90). İşletmelerin kurumsal bir örgüt yapısında olması temel olarak, süreklilik ve çok yönlülük arz eden bir iletişim sisteminin oluşturulmasını, işin yavaşlamasına ve gecikmesine imkan vermeden, belirlenen standartlardan sapmaları ortaya çıkaran bir kontrol sisteminin yaratılmasını gerektirir. İletişim sisteminin faal bir biçimde kurulması örgüt üyelerinin ve dışarıdan getirilen profesyonel işgörenlerin, önceden belirlenmiş hedefler yönünde karşılıklı birbirileriyle olan iletişimini daha kolay hale getirecektir (Alayoğlu, 2003: 23).

İç denetim faaliyetleri (hesap verebilirlik)

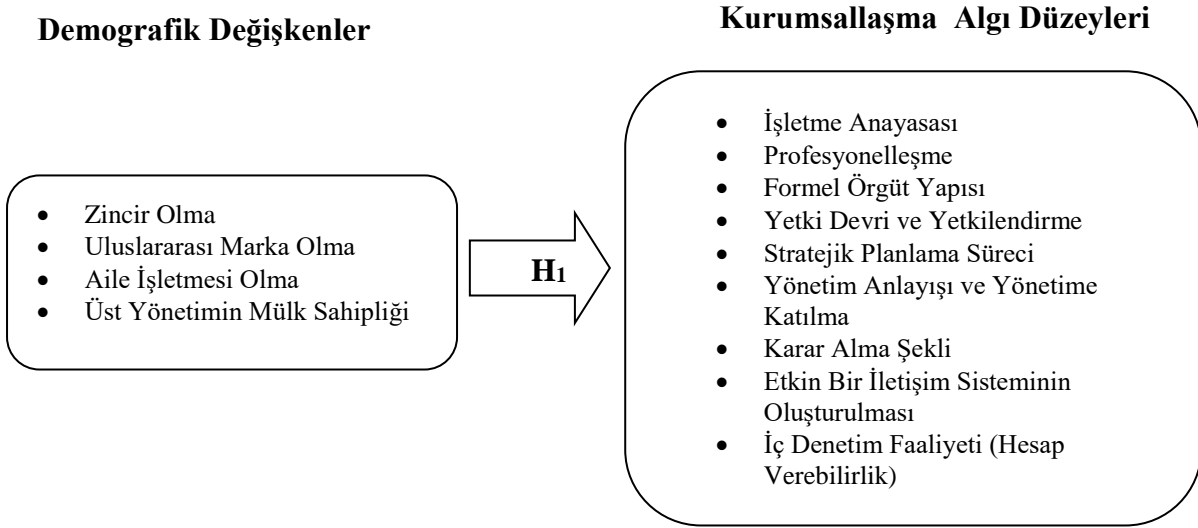
İç denetim, bir organizasyon yapısı içinde bağımsız bir değerlendirme fonksiyonu için kurulan ve kurumun faaliyetlerini kontrol ve değerlendirme hizmetlerini sunan bir birimdir. Diğer bir açıdan iç denetim mali nitelikteki faaliyetler ile mali nitelikte olmayan faaliyetlerin gözden geçirilerek değerlemesinin yapıldığı bir denetim türüdür. İç denetim işletmedeki kontrollerin etkinliğini ölçmeyi ve bu kontrolleri değerlemeyi hedef alır. İç denetim üst yönetim için aynı zamanda müşavirlik/danışmanlık hizmeti de vermekte ve yönetimin bilgiye dayanan kararlar almasını sağlamaktadır (Demir, 2011). İç denetim kapsamında, hesap veren bireyler, sorumluluğu altında bulunan birey ya da organlara; aldıkları kararın, yaptıkları işlemin, kullandıkları yetkinin ve yerine getirdikleri faaliyetin, şekil ve içerik yönünden mevcut prosedürlere, önceden belirlenen amaçlara, etik kurallara ve iş gereklerine uygun olduğunu kanıtlamakla yükümlüdürler almaktadır (Alp ve Kılıç, 2014:61). İç sorumluluk olarak da adlandırılan, hesap verebilirlik, ortaklık organlarının konumunu doğrudan doğruya ilgilendirmektedir. Hesap verebilirlik, ortaklık organlarının ve bu organlarda karar alma sistemlerini çalıştıran yöneticilerin, ortaklığa ve pay sahiplerine karşı sorumluluğunu konu edinmektedir (Erkan, 2012:122).

METODOLOJİ

Bu araştırmanın amacı, otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin kurumsallaşma algılarını tespit etme ve kurumsallaşma algı düzeylerinin farklı değişkenlere göre farklılaşıp farklılaşmadığını ortaya koymaktır. Araştırmanın hipotezi, H₁: Demografik değişkenler açısından, işletmelerin kurumsallaşma düzeylerinde farklılaşma

vardır, olarak belirlenmiştir. Bu amaç doğrultusunda Aylan ve Koç (2017) 'un 9 boyutlu kurumsallaşma algı ölçeği kullanılmıştır. Ölçeğin boyutları; işletme anayasası, profesyonelleşme, formel örgüt yapısı, yetki devri ve yetkilendirme, stratejik planlama süreci, yönetim anlayışı ve yönetime katılma, karar alma şekli, etkin bir iletişim sisteminin oluşturulması ve iç denetim faaliyetleri (hesap verebilirlik) dir. Ölçeğin güvenirlik düzeyi, Chronbach's Alfa katsayısı $\alpha=0,981$ 'dir. Araştırmanın örneklemini, haziran 2016 - ekim 2016 tarihleri arasında Türkiye'nin en çok turist çeken altı ilindeki (İstanbul, Antalya, Muğla, Aydın, İzmir ve Ankara) Kültür ve Turizm Bakanlığınca denetlenen turizm işletme belgeli otellerinde çalışan 1053 işgören oluşturmaktadır. Veriler, işgörelere uygulanan anketler yoluyla elde edilmiştir. Elde edilen verilerin analizi bir istatistik paket programı yoluyla gerçekleştirilmiştir. Veriler üzerinde yapılan bağımsız örneklem t testi ve tek yönlü varyans analizi ile işgörelerin kurumsallaşma algı düzeylerinde işletmelerin, Zincir Olma, Uluslararası Marka Olma, Aile İşletmesi Olma, Üst Yönetimin Mülk Sahipliği değişkenleri açısından gruplar arasında anlamlı farklılaşma olup olmadığı test edilmiştir.

Araştırma Modeli



H₁: Demografik değişkenler açısından, işletmelerin kurumsallaşma düzeylerinde farklılaşma vardır.

H_{1.1}: İşletmenin zincir otel olup olmama değişkeni açısından işletmelerin kurumsallaşma düzeylerinde farklılaşma vardır.

H_{1.2}: İşletmenin uluslararası bir markaya ait olup olmama değişkeni açısından işletmelerin kurumsallaşma düzeylerinde farklılaşma vardır.

H_{1.3}: İşletmenin aileye ait olma değişkeni açısından işletmelerin kurumsallaşma düzeylerinde farklılaşma vardır.

H_{1.4}: İşletmenin üst yönetiminin mülk sahipliği değişkeni açısından kurumsallaşma düzeylerinde farklılaşma vardır.

BULGULAR VE TARTIŞMA**Tablo 1:** İşgörenlerin Kurumsallaşma Algı Düzeylerine İlişkin Dağılımlar

İfadeler	Dağılım	Kesimlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılmıyorum	Katılıyorum	Kesimlikle Katılıyorum	\bar{X}	s.s.
1.İşletmemizde iş ve işleyişe ilişkin tüm ilke ve kuralların yazılı olarak ortaya konulduğu bir işletme anayasası vardır.	f	148	120	158	338	289	3,4748	1,3679
	%	14,1	11,4	15,0	32,1	27,4		
2.İşletme anayasası, işletmede görev yapan tüm personel için geçerlidir.	f	114	112	154	338	335	3,6344	1,3161
	%	10,8	10,6	14,6	32,1	31,8		
3.İşletme anayasasına işletme sahibi aile üyesi olsun veya olmasın tüm personel uymakla yükümlüdür.	f	86	140	183	333	311	3,5973	1,3429
	%	8,2	13,3	17,4	31,6	29,5		
4.İşletmemizde iş ve işlemler alanında uzman kişiler tarafından yerine getirilmektedir.	f	93	108	177	374	301	3,6477	1,2395
	%	8,8	10,3	16,8	35,5	28,6		
5.İşletmemizde görev, yetki ve sorumluluk dengesi, uzmanlık esasına göre belirlenmektedir.	f	79	122	168	344	340	3,7066	1,2395
	%	7,5	11,6	16,0	32,7	32,7		
6.İşletmemize personel alımında uzmanlığa dayalı bir seçim ve yerleştirme sistemi.	f	86	140	183	333	311	3,6106	1,2593
	%	8,2	13,3	17,4	31,6	29,5		
7.İşe yeni alınacak kişilerin belirlenmesinde profesyoneller söz sahibidir.	f	72	139	180	324	338	3,6809	1,2389
	%	6,8	13,2	17,1	30,8	32,1		
8.İşletmemizde çalışanların terfi ettirilmesi işi yapmalarına ve yeteneklerine göre yapılmaktadır.	f	86	101	198	326	342	3,6999	1,2421
	%	8,2	9,6	18,8	31,0	32,5		
9.İşletmemizde personele yönelik performans ölçümü ve değerlendirme yapılmaktadır.	f	84	143	190	325	311	3,6044	1,2576
	%	8,0	13,6	18,0	30,9	29,5		
10.İşletmemizde tüm personele pozisyon ve performansına göre adil bir ücret politikası uygulanmaktadır	f	114	119	203	276	341	3,5802	1,3298
	%	10,8	11,3	19,3	26,2	32,4		
11.İşletmemizde bir işin kim tarafından nerede, ne şekilde, hangi yetki ve sorumluluklar ile yerine getirileceği açık bir biçimde ortaya konulmuştur.	f	64	125	207	327	330	3,6971	1,2005
	%	6,1	11,9	19,7	31,1	31,3		
12.İşletmemizde çalışanların görev, yetki ve sorumlulukları yazılı hale getirilmiştir.	f	71	122	211	353	296	3,6467	1,1951
	%	6,7	11,6	20,0	33,5	28,1		
13.İşletmemizde prosedürler ve işletme kurallarının anlatıldığı yazılı el kitapçığı bulunmaktadır.	f	111	156	205	279	302	3,4796	1,3242
	%	10,5	14,8	19,5	26,5	28,7		
14.İşletmemizde çalışma şartları ve güvenlik gibi konularla ilgili çalışanlar için bilgi kitapçığı bulunmaktadır.	f	102	153	216	305	277	3,4767	1,2841
	%	9,7	14,5	20,5	29,0	26,3		
15.İşletmemizde, kimin kime bağlı olduğunu (ast-üst ilişkilerini) gösteren yazılı bir organizasyon şeması bulunmaktadır.	f	102	125	189	316	321	3,5973	1,2924
	%	9,7	11,9	17,9	30,0	30,5		
16.İşletmemizde açıkça ve yazılı olarak belirlenmiş personeli seçme ve yerleştirme politikası mevcuttur.	f	90	112	222	313	316	3,6201	1,2501
	%	8,5	10,6	21,1	29,7	30,0		
17.İşletmemizde yazılı ödüllendirme ve cezalandırma sistemi mevcuttur	f	104	132	201	318	298	3,5451	1,2879
	%	9,9	12,5	19,1	30,2	28,3		
18.İşletmemizde tüm çalışanlara görev ve sorumlulukları doğrultusunda yetki devri yapılmaktadır	f	66	119	211	331	326	3,6952	1,1977
	%	6,3	11,3	20,0	31,4	31,0		
19.İşletmemizde gerektiğinde astlara yeterlilikleri oranında yetki devri yapılmaktadır.	f	65	111	214	339	324	3,7085	1,1851
	%	6,2	10,5	20,3	32,2	30,8		
20.İşletmemizde çalışanlar görevlerini yapabilmek için sık sık üstlerinden izin almak zorunda değildir.	f	91	121	196	329	316	3,6249	1,2587
	%	8,6	11,5	18,6	31,2	30,0		
21.İşletmemizde astlara verilen sorumluluklar ile yetkiler birbirine denktir.	f	80	117	206	319	331	3,6686	1,2368
	%	7,6	11,1	19,6	30,3	31,4		
22.İşletmemizde personel, görevini yerine getirme esnasında sorumluluklarını devredebileceği ya da devralacakları kişileri bilir.	f	68	100	175	368	342	3,7749	1,1843
	%	6,5	9,5	16,6	34,9	32,5		

23.İşletmemizin yazılı bir misyon ifadesi vardır.	f	81	100	209	313	350	3,7132	1,2337
	%	7,7	9,5	19,8	29,7	33,2		
24.İşletmemizin yazılı misyon ifadesi herkes tarafından bilinir.	f	74	116	207	311	345	3,6999	1,2283
	%	7,0	11,0	19,7	29,5	32,8		
25.İşletmemizin yazılı bir vizyon ifadesi vardır.	f	76	109	205	317	346	3,7104	1,2265
	%	7,2	10,4	19,5	30,1	32,9		
26.İşletmemizin yazılı vizyon ifadesi herkes tarafından bilinir.	f	82	97	211	348	315	3,6809	1,2117
	%	7,8	9,2	20,0	33,0	29,9		
27.İşletmemizin genel ve özel hedefleri bellidir.	f	75	91	172	353	362	3,7939	1,2053
	%	7,1	8,6	16,3	33,5	34,4		
28.İşletmemizde planlar yapılırken her zaman uzun vadeli düşünülür.	f	76	99	178	333	367	3,7749	1,2222
	%	7,2	9,4	16,9	31,6	34,9		
29.İşletme içindeki bölümlerde ve farklı (alt/üst) düzeylerde iyi bir amaç uyumu vardır.	f	72	94	193	347	347	3,7626	1,1959
	%	6,8	8,9	18,3	33,0	33,0		
30.İşletmemizde çalışanlar işletmenin örgütsel hedeflerini açıkça bilirler.	f	88	107	198	319	341	3,6819	1,2532
	%	8,4	10,2	18,8	30,3	32,4		
31.İşletmemizde demokratik bir yönetim anlayışı mevcuttur.	f	88	125	174	303	363	3,6914	1,2818
	%	8,4	11,9	16,5	28,8	34,5		
32.İşletmemizde tüm çalışanlar işletme süreçlerine dâhil edilmektedir.	f	80	108	177	322	366	3,7464	1,2437
	%	7,6	10,3	16,8	30,6	34,8		
33.İşletmenin genelini ilgilendiren konularda sadece yöneticilerin değil diğer çalışanların da görüşü alınır.	f	104	141	153	315	340	3,6135	1,3209
	%	9,9	13,4	14,5	29,9	32,3		
34.İşletmemizde iş ve işlemlere ilişkin kararlar ilgili çalışanların katılımı ile alınmaktadır.	f	98	114	207	314	320	3,6116	1,2735
	%	9,3	10,8	19,7	29,8	30,4		
35.İşletmemizde stratejik kararların alınmasında mümkün olduğunca çok çalışanın görüşleri alınır.	f	102	124	208	278	341	3,6002	1,3061
	%	9,7	11,8	19,8	26,4	32,4		
36.İşletmemizde kararlar katılımcı ve uzlaşmaya dayalı bir şekilde alınır.	f	89	129	199	317	319	3,6154	1,2634
	%	8,5	12,3	18,9	30,1	30,3		
37.İşletmemizde çok yönlü bir iletişim sistemi vardır.	f	95	109	203	302	344	3,6562	1,2762
	%	9,0	10,4	19,3	28,7	32,7		
38.İşletmemizde tüm bireyler aracasız birbirleriyle iletişim kurar.	f	79	112	168	341	353	3,7379	1,2362
	%	7,5	10,6	16,0	32,4	33,5		
39.Çalışanlar arasında zor konularda bile anlaşma sağlamak kolaydır.	f	99	110	167	341	336	3,6695	1,2782
	%	9,4	10,4	15,9	32,4	31,9		
40.Çalışanlar arasında işleri yapmanın doğru ve yanlış yolları ile ilgili açık bir anlaşma vardır.	f	82	121	165	326	359	3,7208	1,2576
	%	7,8	11,5	15,7	31,0	34,1		
41.İşletmemizde çalışanlar üstleriyle rahatlıklar iletişime geçebilirler.	f	74	98	164	326	391	3,8186	1,2248
	%	7,0	9,3	15,6	31,0	37,1		
42.İşletmemizde departman amirleri tarafından verilen talimatlar kısa bir sürede astlara ulaşır.	f	76	107	127	357	386	3,8262	1,2306
	%	7,2	10,2	12,1	33,9	36,7		
43.İşletmemizde yöneticiler çalışanlarla, iş ile ilgili bilgileri verebilmek için sürekli iletişim halindedirler.	f	73	98	151	349	382	3,8253	1,2137
	%	6,9	9,3	14,3	33,1	36,3		
44.İşletmemizde iç denetim uygulanmaktadır.	f	81	96	149	344	383	3,8091	1,2381
	%	7,7	9,1	14,2	32,7	36,4		
45.İşletmemizde işlerin aksamadan yürütülmesi için departmanlar sürekli kendilerini kontrol ederler.	f	73	85	176	329	390	3,8338	1,2075
	%	6,9	8,1	16,7	31,2	37,0		
46.İşletmemizle ilgili bilgilere ilgili kişi ve kuruluşlarca ulaşılabilirlik vardır.	f	80	82	171	330	390	3,8243	1,224
	%	7,6	7,8	16,2	31,3	37,0		
47.İşletmemiz, paydaşlarına (hissedar, müşteri, kamu kurumları vs) karşı her konuda açıklayıcıdır.	f	81	102	189	294	27,9	3,7635	1,2539
	%	7,7	9,7	17,9	27,9	36,8		
48.İşletme ile ilgili sonuçlar herkesle paylaşılır.	f	108	96	164	281	404	3,7379	1,3267
	%	10,3	9,1	5,6	6,7	9,4		

Tablo 1 ve Tablo 2 birlikte incelendiğinde, işgörenlerin kurumsallaşma algılarının çok yüksek olmasa da dikkate değer bir noktada olduğu kabul edilebilir. İşgörenlerin kurumsallaşma algı düzeyi en yüksek olan boyut $\bar{x}=3,7935$

ortalama ile iç denetim faaliyetleri(hesap verebilirlik) boyutudur. Buna göre işgörenler, işletmelerinde iç denetim uygulandığını (\bar{X} =3,8091), işlerin aksamadan yürütülmesi için departmanların sürekli kendilerini kontrol ettiklerini (\bar{X} =3,8338) İşletmeyle ilgili bilgilere ilgili kişi ve kuruluşlarca ulaşılabildiğini (\bar{X} =3,8243) ve İşletmelerinin, paydaşlarına (hissedar, müşteri, kamu kurumları vs) karşı her konuda açıklayıcı olduklarını (\bar{X} =3,7635) belirtmektedir. Bunun yanı sıra ortalaması yüksek olan diğer bir kurumsallaşma boyutu etkin bir iletişim sisteminin oluşturulması (\bar{X} = **3,7506**) boyutudur. Bu boyutta işgörenler, çalışmakta oldukları işletmede tüm bireylerin aracısız birbirleriyle iletişim kurduğu (\bar{X} = 3,7337), işletmede çalışanların üstleriyle rahatlıkla iletişime geçebildikleri (\bar{X} = 3,8186), işletmede departman amirleri tarafından verilen talimatların kısa bir sürede astlara ulaştığı (\bar{X} = 3,8262) görüşündedirler.

Tablo 2: İşgörenlerin kurumsallaşma Algı Düzeyi Boyutlarına İlişkin Dağılımlar

Kurumsallaşma Boyutları	\bar{X}	s.s.
İşletme Anayasası	3,5689	1,2344
Profesyonelleşme	3,6471	1,0349
Formel Örgüt Yapısı	3,5804	1,0180
Yetki Devri ve Yetkilendirme	3,6944	1,0036
Stratejik Planlama Süreci	3,7337	1,0123
Yönetim Anlayışı Ve Yönetime Katılma	3,6833	1,1237
Karar Alma Şekli	3,6515	1,0780
Etkin Bir İletişim Sisteminin Oluşturulması	3,7506	1,0464
İç Denetim Faaliyetleri (Hesap Verebilirlik)	3,7937	1,0689
Kurumsallaşma Genel Toplam	3,6775	0,9123

Tablo 3’de işgörenlerin kurumsallaşma algı düzeyinin zincir otel olma değişkeni açısından farklılaşma analizi sonuçları gösterilmektedir. Tablo 2 incelendiğinde hem kurumsallaşma algı düzeyi genel toplamında hem de tüm boyutlarda gruplar arasında anlamlı farklılıklar olduğu görülmektedir. Buna göre çalıştığı işletmenin bir zincir otel olduğunu belirten işgörenlerin kurumsallaşma algısı, zincir otel olmayan işletmede çalıştığını ifade eden işgörenlerden daha fazladır. Bu sonuca göre H1.1 hipotezi yeterli kanıtla desteklenmiştir. Kurumsallaşma alt boyutlarının hepsinde gruplar arasında anlamlı farklılık olmasının yanı sıra, farklılaşma şiddetinin en çok olduğu boyut ise "Etkin bir iletişim sisteminin oluşturulması (\bar{X} =**4,0239**)" boyutu ve "İç Denetim (Hesap verebilirlik) \bar{X} = **4,0239**" boyutudur.

Tablo 3: İşgörenlerin Kurumsallaşma Algı Düzeylerinin İşletmenin Zincir Otel Olma Durumlarına Göre Farklılaşma Analizi (t-Testi) Bulguları

Kurumsallaşma Boyutları	Zincir Otel Olma Durumu	N	\bar{X}	s.s.	t	p*
	İşletme Anayasası	Evet	549	3,8415		
	Hayır	504	3,2718	1,27211		
Profesyonelleşme	Evet	549	3,8993	,96351	8,529	,000
	Hayır	504	3,3724	1,04105		
Formel Örgüt Yapısı	Evet	549	3,8155	,95503	8,056	,000
	Hayır	504	3,3243	1,02374		
Yetki Devri ve Yetkilendirme	Evet	549	3,8962	,91273	6,960	,000
	Hayır	504	3,4746	1,05189		
Stratejik Planlama Süreci	Evet	549	3,9670	,92521	8,036	,000
	Hayır	504	3,4796	1,04245		
Yönetim Anlayışı Ve Yönetime Katılma	Evet	549	3,9627	,97971	8,715	,000
	Hayır	504	3,3790	1,19048		
Karar Alma Şekli	Evet	549	3,9212	,93554	8,773	,000
	Hayır	504	3,3577	1,14502		
Etkin Bir İletişim Sisteminin Oluşturulması	Evet	549	4,0239	,90282	9,189	,000
	Hayır	504	3,4529	1,10996		
İç Denetim (Hesap verebilirlik)	Evet	549	4,0051	,95900	6,841	,000
	Hayır	504	3,5635	1,13394		
Kurumsallaşma Genel Toplam	Evet	549	3,9212	,81038	9,414	,000
	Hayır	504	3,4121	,94346		

* p<0,05

Zincir otel işletmelerinde çalışan işgörenlere göre, işletmelerinde tüm bireylerin aracısız birbirleriyle iletişim kurması, çalışanların üstleriyle rahatlıklar iletişime geçebilmeleri, departman amirleri tarafından verilen talimatların kısa bir sürede astlara ulaşması gibi özelliklerin önemli birer kurumsallaşma göstergesi olduğu söylenebilir.

Ayrıca çalışanlar, işletmelerinde iç denetim uygulanmasını, işlerin aksamadan yürütülmesi için departmanların sürekli kendilerini kontrol etmesini ve işletmeleri ile ilgili bilgilere ilgili kişi ve kuruluşlarca ulaşılabilmesini önemli bir kurumsallaşma göstergesi niteliğinde algıladıkları kabul edilebilir.

Bu sonuç Minareci (2007)'nin İzmir ilindeki otel işletmelerinde kurumsallaşma ve sosyal sorumluluğun ölçülmesine yönelik yaptığı araştırmada elde sonuçla da paralellik göstermektedir. Minareci (2007)'nin elde ettiği sonuca göre, otel işletmeleri, eğer herhangi bir ulusal veya uluslararası zincir otel ise iç denetimlerin çoğunlukla yapıldığı gözlenmektedir.

Tablo 4: İşgörenlerin Kurumsallaşma Algı Düzeylerinin İşletmenin Uluslararası Marka Olma Durumlarına Göre Farklılaşma Analizi (t-Testi) Bulguları

Kurumsallaşma Boyutları	Zincir Otel Olma Durumu	N	\bar{X}	s.s.	t	p*
İşletme Anayasası	Evet	345	3,8879	1,02157	5,950	,000
	Hayır	708	3,4134	1,29841		
Profesyonelleşme	Evet	345	3,9905	,92298	7,721	,000
	Hayır	708	3,4798	1,04583		
Formel Örgüt Yapısı	Evet	345	3,8977	,89314	7,231	,000
	Hayır	708	3,4257	1,03975		
Yetki Devri ve Yetkilendirme	Evet	345	3,9641	,88086	6,193	,000
	Hayır	708	3,5630	1,03377		
Stratejik Planlama Süreci	Evet	345	4,0012	,88329	6,089	,000
	Hayır	708	3,6033	1,04563		
Yönetim Anlayışı ve Yönetime Katılma	Evet	345	4,0130	,91351	6,788	,000
	Hayır	708	3,5226	1,18065		
Karar Alma Şekli	Evet	345	3,9681	,87691	6,795	,000
	Hayır	708	3,4972	1,13236		
Etkin Bir İletişim Sisteminin Oluşturulması	Evet	345	3,9963	,88750	5,387	,000
	Hayır	708	3,6310	1,09656		
İç Denetim (Hesap verebilirlik)	Evet	345	4,0267	,97192	4,992	,000
	Hayır	708	3,6802	1,09596		
Kurumsallaşma Genel Toplam	Evet	345	3,9666	,79686	7,355	,000
	Hayır	708	3,5367	,93222		

* p < 0,05

Tablo 4'te işgörenlerin kurumsallaşma algı düzeyinin, işletmenin uluslararası marka olma değişkeni açısından farklılaşma analizi sonuçları gösterilmektedir. Tablo 4 incelendiğinde hem kurumsallaşma algı düzeyi genel toplamında hem de tüm boyutlarda gruplar arasında anlamlı farklılıklar olduğu görülmektedir. Buna göre çalıştığı işletmenin uluslararası bir markaya ait otel olduğunu belirten işgörenlerin kurumsallaşma algısı, uluslararası bir markaya ait otel olmayan işletmede çalıştığını ifade eden işgörenlerden daha fazladır. Bu sonuca göre H1.2 hipotezi yeterli kanıtla desteklenmiştir. Kurumsallaşma alt boyutlarının hepsinde gruplar arasında anlamlı farklılık olmasının yanı sıra, farklılaşma şiddetinin en çok olduğu boyutlar ise /İç denetim (Hesap verebilirlik) boyutu ($\bar{X}= 4,0267$)" , Yönetim anlayışı ve yönetime katılma ($\bar{X}=4,0130$) boyutu ve Stratejik planlama süreci ($\bar{X}= 4,0012$) boyutudur.

Tablo 5: İşgörenlerin Kurumsallaşma Algı Düzeylerinin İşletmenin Aileye Ait Olma Durumlarına Göre Farklılaşma Analizi (t-Testi) Bulguları

Kurumsallaşma Boyutları	Aileye Ait Olma Durumu	N	\bar{X}	s.s.	t	p*
İşletme Anayasası	Evet	738	3,5917	1,2426	,919	,358
	Hayır	315	3,5153	1,2153		
Profesyonelleşme	Evet	738	3,6597	1,0798	,603	,547
	Hayır	315	3,6177	,9223		
Formel Örgüt Yapısı	Evet	738	3,5949	1,0502	,706	,481
	Hayır	315	3,5465	,9392		
Yetki Devri ve Yetkilendirme	Evet	738	3,7228	1,0152	1,404	,160
	Hayır	315	3,6279	,9744		
Stratejik Planlama Süreci	Evet	738	3,7424	1,0410	,425	,671
	Hayır	315	3,7134	,9429		
Yönetim Anlayışı ve Yönetime Katılma	Evet	738	3,7022	1,1584	,837	,403
	Hayır	315	3,6389	1,0382		
Karar Alma Şekli	Evet	738	3,6562	1,1163	,218	,827
	Hayır	315	3,6404	,98390		
Etkin Bir İletişim Sisteminin Oluşturulması	Evet	738	3,7751	1,09001	1,159	,247
	Hayır	315	3,6934	,93571		
İç Denetim (Hesap verebilirlik)	Evet	738	3,8238	1,10530	1,400	,162
	Hayır	315	3,7232	,97644		
Kurumsallaşma Genel Toplam	Evet	738	3,6958	,93922	,995	,320
	Hayır	315	3,6347	,84602		

* p < 0,05

Tablo 5’te işgörenlerin kurumsallaşma algı düzeylerinin aileye ait olma değişkeni açısından farklılaşma analizi sonuçları gösterilmektedir. Tablo 5 incelendiğinde ne kurumsallaşma algı düzeyi genel toplamında ne de diğer boyutlarda gruplar arasında anlamlı farklılıklar olmadığı göze çarpmaktadır. Bu sonuca istinaden, çalışanlar nezdinde işletme sahipliğinin bir aileye ait olup olmaması işletmenin kurumsallaşması düzeyi açısından bir önem arz etmemektedir. Başka bir ifadeyle, çalıştığı işletmenin bir aileye ait olduğunu belirten işgörenlerin kurumsallaşma algısı ile aileye ait olmayan işletmede çalıştığını ifade eden işgörenlerin kurumsallaşma algısı arasında herhangi bir farklılık görünmemektedir. Bu sonuca göre H1.3 hipotezi yeterli kanıtla desteklenememiştir.

İşletmelerin sahipliği bir aileye ait olsa bile, kurumsallaşma adına önemli adımlar atmış olmasının böyle bir sonuçta etkisi muhtemel dahilindedir. Ortalamaların birbirine yakın olması ve hatta “çalıştığınız işletme bir aileye mi aittir? Sorusuna evet cevabı veren katılımcıların ortalaması bütün kurumsallaşma alt boyutlarında, hayır cevabı veren katılımcıların ortalamalarından biraz daha fazla olması bu durumu doğrular niteliktedir.

Tablo 6: İşgörenlerin Kurumsallaşma Algı Düzeylerinin İşletme Tepe Yönetimin Mülk Sahipliği Durumlarına Göre Farklılaşma Analizi (t-Testi) Bulguları

Kurumsallaşma Boyutları	Tepe Yönetimin İşletme Sahipliği Durumu	N	\bar{X}	s.s.	t	p*
İşletme Anayasası	Evet	455	3,4154	1,3341	-3,538	,000
	Hayır	598	3,6856	1,1402		
Profesyonelleşme	Evet	455	3,5177	1,1549	-3,558	,000
	Hayır	598	3,7456	,9222		
Formel Örgüt Yapısı	Evet	455	3,4703	1,1098	-3,072	,002
	Hayır	598	3,6641	,93464		
Yetki Devri ve Yetkilendirme	Evet	455	3,6202	1,1279	-2,095	,036
	Hayır	598	3,7508	,8946		
Stratejik Planlama Süreci	Evet	455	3,6826	1,1287	-1,430	,153
	Hayır	598	3,7726	,9129		
Yönetim Anlayışı ve Yönetime Katılma	Evet	455	3,6335	1,2458	-1,254	,210
	Hayır	598	3,7212	1,0204		
Karar Alma Şekli	Evet	455	3,6107	1,1979	-1,071	,284
	Hayır	598	3,6825	,9768		
Etkin Bir İletişim Sisteminin Oluşturulması	Evet	455	3,6835	1,1599	-1,818	,069
	Hayır	598	3,8017	,9489		
İç Denetim (Hesap verebilirlik)	Evet	455	3,6866	1,1779	-2,847	,005
	Hayır	598	3,8753	,97102		
Kurumsallaşma Genel Toplam	Evet	455	3,5859	1,01633	-1,254	,004
	Hayır	598	3,7473	,8185		

* p < 0,05

Tablo 6'da işgörenlerin kurumsallaşma algı düzeylerinin işletme tepe yönetimin mülk sahipliği durumları olma değişkeni açısından farklılaşma analizi sonuçları gösterilmektedir. Tablo 6 incelendiğinde başta kurumsallaşma algı düzeyi genel toplamında olmak üzere kurumsallaşma alt boyutlarının çoğunluğunda gruplar arasında anlamlı farklılaşmanın olduğu görülmektedir. Bu sonuca istinaden, işletme tepe yönetiminin aynı zamanda işletmenin mülk sahipliğinde söz hakkı (işletmeye ortak) olmadığını, yani işletme tepe yönetiminin profesyonel yöneticilerden oluştuğunu ifade eden işgörenlerin kurumsallaşma algısının, tepe yönetimin aynı zamanda işletme ortaklığında söz sahibi olduğunu ifade eden işgörenlerin kurumsallaşma algısından daha yüksek olduğu görülmektedir.

Bu sonuca göre H1.4 hipotezi yeterli kanıtla desteklenmiş, Kurumsallaşma alt boyutlarından, İşletme Anayasası, Profesyonelleşme, Formel Örgüt Yapısı, Yetki Devri ve Yetkilendirme, İç Denetim (Hesap verebilirlik) boyutlarında, gruplar arasında anlamlı farklılık olmasının yanı sıra, farklılaşma şiddetinin en yüksek olduğu boyutlardan biri profesyonelleşme alt boyutudur ($\bar{X}=3,7456 / p=,000 < ,05$).

Profesyonelleşme alt boyutu dahilinde, tepe yönetimi mülk sahipliği olmayan profesyonel yöneticilerden oluşan otel işletmelerinde çalışan, işgörenler açısından, işletmede işlerin uzman kişiler tarafından yerine getiriliyor olması; görev, yetki ve sorumluluk dengesinin uzmanlık esasına göre belirlenmesi, işletmeye personel alımında uzmanlığa dayalı bir seçim ve yerleştirme sistemi bulunuyor olması. İşe yeni alınacak kişilerin belirlenmesinde profesyonellerin

söz sahibi olması, çalışanların terfi ettirilmesi işi yapmalarına ve yeteneklerine göre yapılması, personele yönelik performans ölçümü ve değerlendirme yapılıyor olması, tüm personele pozisyon ve performansına göre adil bir ücret politikasının uygulanması önemli birer kurumsallaşma göstergesidir.

5. SONUÇ VE ÖNERİLER

İşgörenlerin kurumsallaşma algı düzeylerine bakıldığında, ortalamalar göre en yüksek boyutların iç denetim faaliyetleri (hesap verebilirlik), stratejik planlama süreci, etkin bir iletişim sisteminin oluşturulması boyutlarıdır. Buna açıdan bakıldığında işgörelere göre işletmede iç denetimin uygulanması, departmanların kendisini sürekli kontrol etmesi, çalışanların üstleriyle rahatlıkla iletişime geçebilmesi, tüm bireylerin aracısız bir şekilde birbiriyle iletişim kurabilmeleri, amirler tarafında verilen talimatların kısa bir sürede astlara ulaşılıyor olması, işletmenin genel ve özel hedeflerinin belli olması, işletmede planlar yapılırken uzun vadeli düşünülmesi kurumsallaşma açısından diğer boyutlara nazaran daha önemli birer kurumsallaşma kriteridir.

Zincir otellerde çalışan işgörenlerin görev yaptıkları otel işletmelerine yönelik kurumsallaşma algıları ile zincir otel olmayan işletmelerde çalışan işgörenlerin kurumsallaşma algıları arasında anlamlı farklılıklar çıkmıştır. Zincir otellerdeki işgörenlerin kurumsallaşma algı düzeyleri, diğerlerinden daha yüksektir. Diğer bir ifadeyle, bir zincire ait olan otel işletmeleri, kurumsal bir işletme olma yolunda, zincir olmayan bağımsız otel işletmelerine göre daha başarılıdır.

Uluslararası bir markaya ait olan otel işletmelerinde görev yapan işgörenlerin kurumsallaşma algısı ile uluslararası bir marka olmayan otellerde çalışan işgörenlerin kurumsallaşma algısı arasında anlamlı farklılaşma görülmüştür. Başka bir deyişle uluslararası marka olan otel işletmelerinin kurumsallaşma düzeyinin diğerlerinden daha yüksek olduğu söylenebilir.

İşletme tepe yönetiminin aynı zamanda işletmenin mülk sahipliğinde söz hakkı (işletmeye ortak) olmadığını, yani işletme tepe yönetiminin profesyonel yöneticilerden oluştuğunu ifade eden işgörenlerin kurumsallaşma algısının, tepe yönetimin aynı zamanda işletme ortaklığında söz sahibi olduğunu ifade eden işgörenlerin kurumsallaşma algısından daha yüksek olduğu görülmektedir. Başka bir deyişle, yeterli kanıtla desteklenen H1.4 hipotezine istinaden, tepe yönetimi patronlardan ve ailesinden değil de dışarıdan ve profesyonel yöneticilerden oluşan işletmelerin kurumsallaşma düzeyleri daha yüksektir. Farklılaşma şiddetinin en yüksek bir şekilde ortaya çıktığı boyutlardan bir tanesinin - önemli bir kurumsallaşma göstergesi olan - profesyonelleşme alt boyutunda ortaya çıkması bu durumu destekleyen bir sonuçtur.

Araştırma sonuçlarıyla ilişkili olarak otel işletmelerine yönelik şu önerilerde bulunulabilir;

- Türkiye'de genellikle aile işletmeleri ya da kurumsallaşmamış işletmeler olarak karşımıza çıkmaktadır. Uluslararası işletmeler dışındaki bu işletmelerin yeniden yapılanarak sistemli bir şekilde kurumsallaşmaya başlaması işletmelerin kaynaklarının sürdürülebilir bir şekilde yönetilmesine imkan sağlayacaktır.

- Zincir otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin kurumsallaşma algılarının yüksek çıkması, bu otellerin daha kurumsal bir şekilde faaliyetlerini devam ettirdiği anlamına gelmektedir. Bununla ilgili olarak, bağımsız otel

işletmelerinin herhangi bir ulusal veya uluslararası otel zincirine dahil olması, veya otel işletmelerinin bir araya gelerek kendi zincirlerini oluşturması ve bunun sonucunda tanınırlığının da artmasıyla müşteri sayısını ve niteliğini artırmasında faydalı olabilir.

- Uluslararası bir marka bünyesinde işletilen otel işletmelerinin personelinin kurumsallaşma algısının diğer işletmelerde çalışanlara göre daha fazladır. Bu şu demektir; herhangi uluslar arası markaya ait olmayan otel işletmeleri franchising v.b yöntemlerle uluslararası markalara dahil olduğunda, kurumsal bir şekilde faaliyetlerini devam ettirebilir, bu kurumsallaşma hizmet kalitesine yansiyabilir ve hem müşteri sayısında hem de niteliğinde pozitif yönlü gelişmeler ortaya çıkabilir.

- Otel işletmelerinin tepe yönetiminin, işletme sahibi patronlar veya ailesinden bireylerden oluşmasının yerine, bu işi meslek haline getirmiş uzman ve profesyonel yöneticilerden oluşması işgörenler açısından işletmenin kurumsallaşması için oldukça önem arz etmektedir. Genel müdür, genel müdür yardımcısı ve departman müdürleri gibi pozisyonlara, bu işin eğitimini almış, alanında uzmanlaşmış ve deneyim sahibi profesyonellerin getirilmesi gerekmektedir.

Bu araştırmayla, otel işletmelerinin kurumsallaşma düzeyleri tespit edilmek amaçlanmış ve bu amaç doğrultusunda yeni bir kurumsallaşma ölçeği geliştirilmiştir. Geliştirilen bu ölçekle otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin kurumsallaşma algı düzeyleri tespit edilmiştir. Elde edilen verilere uygulanan farklılaşma analizleriyle kurumsallaşma düzeylerinin farklı değişkenlere göre farklılaşıp farklılaşmadığı ortaya koyulmuştur. Kurumsallaşma kavramı ile ilgili gelecekte yapılacak araştırmalar, turizm sektöründe faaliyet gösteren diğer turizm işletmelerinin-örneğin hava yolu işletmeleri, tur operatörleri, seyahat acenteleri, yiyecek içecek işletmeleri- kurumsallaşma düzeylerini tespit etmek amacıyla yapılabilir. Hatta işletmelerin kurumsallaşma düzeyleri ile hizmet kalitesi, işten ayrılma niyeti, örgütsel vatandaşlık davranışları, psikolojik şiddet (mobbing), örgütsel bağlılık gibi kavramlar arasındaki ilişkiler de incelenebilir.

KAYNAKÇA

- Akyol C. (2010). *Turizm Sektöründe Faaliyet Gösteren Aile İşletmelerinde Yaşanan Kurumsallaşma Sorunları; İstanbul'da Bir Araştırma*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- Alayoğlu, N. (2003). *Aile Şirketlerinde Yönetim ve Kurumsallaşma*, Müsiad Yayınları, İstanbul.
- Alp, A. ve Kılıç, S. (2014). *Kurumsal Yönetim, Nasıl Yönetilmeli?(Birinci Baskı)*: İstanbul Doğan Egmont Yayıncılık.
- Apaydın, F. (2008). Kurumsallaşmanın Küçük Ve Orta Ölçekli İşletmelerin Performansına Etkileri, *Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 4 (7): 121-145.

- Aylan, S. ve Koç, H. (2017). İşletmelerin Kurumsallaşma Kriterlerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Ölçek Geliştirme Çalışması. *Gazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, 19 (2):564-585).
- Bartle, P. (2015). Katılımcı Yönetim: Kurumsal Karar Almaya Çalışanların Katkılarının Arttırılmasına Dair Metodlar. [Http://Cec.Vcn.Bc.Ca/Gcad/Modules/Pm-Pmtu.Htm](http://Cec.Vcn.Bc.Ca/Gcad/Modules/Pm-Pmtu.Htm) 28.12.2015 De İndirilmiştir.
- Bezirci, M.K. 2015. Kurumsallaşma Nedir? Ne Değildir? [Http://Www.Marmarasps.Com.Tr/Images/Makale_Kapak/E9a2bf440c60636914697685af9ba8f4.Pdf](http://Www.Marmarasps.Com.Tr/Images/Makale_Kapak/E9a2bf440c60636914697685af9ba8f4.Pdf)
- Bilgin, N. (2007). *Aile Şirketleri Kurumsallaşma Eğilimleri: Ankara Kobi Örneği*, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Bozkurt, Ö Ve Bozkurt, İ.(2010). *Kurumsallaşmış Aile İşletmelerinde Çalışanların Girişimcilik Profiline Belirlenmesine Yönelik Bir Çalışma: Sakarya İli Örneği*, Karaelmas Üniversitesi 9. Ulusal İşletmecilik Kongresi Bildiri Kitabı S. 61-67.
- Canvar, T. 2007. *İmalat İşletmelerinde Kurumsallaşma Ve Kurumsal Modelleme* Yayımlanmamış Doktora Tezi, Sakarya Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, Sakarya.
- Çınar, O Ve Karcioğlu, F. 2013. The Relationship Between Strategic Management, Institutionalization And Human Resource Management: A Survey Studywith Family Businesses Located İn The Northeast Anatolia Sub Economic Region Of Turkey. *Procedia–Social And Behavioral Sciences*, 99 (6): 835-842.
- Darman, G. M. (2015). *Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma Kılavuzu*. Kurumsal Yönetim Ve Sürdürülebilirlik Merkezi Yayını.
- Demir, Z. (2011). Aile işletmelerinde kurumsallaşma açısından iç denetimin önemi. Bir örnek uygulama,http://iconfesr2011.tolgaerdogan.net/documents/national_presantations/UL13.pdf 28.12.2015 de indirilmiştir.
- Demir, C. ve Yılmaz, M. K. (2010). Stratejik Planlama Süreci ve Örgütler Açısından Önemi. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 25 (1), 69-88.
- Doğan, S. 1998. İşletmelerde Sürekliliğe Götüren Yol: Kurumsallaşma Ve Önemi, *Erciyes Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 13: 143-167.
- Dimaggio, Paul J., And Walter W. Powell. 1983 . “The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism And Collective Rationality In Organizational Fields,” *American Sociological Review* 48:147-60.
- Er, G.(2013). *Kurum içi iletişimi geliştirmede “iletişim” temalı hizmet içi eğitimlerin rolü Ankara Esenboğa havalimanı devlet hava meydanları işletmesi üzerine bir değerlendirme*, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi Başkent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Erkan, M. 2012. *Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma Ve İç Denetim*. (Birinci Baskı). Bursa: Ekin Basım Yayın Dağıtım.

- Erşahan, E. (2011). *İşletmelerde karar alma: konaklama işletmelerinde bir alan çalışması*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kahramanmaraş.
- Gürol, Y. 2011. *Örgütlerde Kurumsallaşmanın Temelleri*. (İkinci Baskı)İstanbul: Beta Basım.
- Karavardar, G. (2011). Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma, Yetki Devri Ve Belirsizliğe Tolerans. *Sosyal Bilimler Dergisi,1 (1),157-179*.
- Kebeci, T. 2011. *Aile Şirketlerinde Yönetim Anlayışı Ve Kurumsallaşma*.(Birinci Baskı) İstanbul: İkinci Adam Yayınları.
- Koç, H. ve Topaloğlu, M. (2010). *Yönetim Bilimi*. Seçkin Yayıncılık,Ankara.
- Meyer, J. W. Ve Rowan, B. 1977. Institutionalized Organizations: Formal Structure As Mythand Ceremony, *The American Journal Of Sociology*, 83 (2): 340-363.
- Minareci, Y. (2007). *Turizm işletmelerinde kurumsallaşma ve sosyal sorumluluk: otel işletmelerinde bir uygulama*, Yayımlanmamış Tezsiz Yüksek Lisans Projesi. İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Ortiz, E.F., Gorita, I. And Vislykh,V. (2004). Delegation Of Authority And Accountability. *Part Iı Series On Managing For Results In The United Nations System: Joint Inspection Unit, Geneva*.
- Sözbilen, G. (2012). *Kurumsallaşmanın Kurumsal Girişimciliğe Etkisi: Nevşehir’de Faaliyet Gösteren Konaklama İşletmelerinde Bir Araştırma*, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Nevşehir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Nevşehir.
- Şahman,İ.,Tengilimoğlu, D. Ve Işık, O. (2008). Özel Hastanelerde Yönetimin Profesyonelleşmesinin Kurumsallaşma Sürecindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Alan Çalışması. *Gazi Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 10(2), 1-23*.
- Taş, Y., ve Akdemir, A. (2005). Hastane organizasyonlarında kurumsallaşma ve bunu etkileyen faktörler, <http://www.sabem.saglik.gov.tr/AkademikMetinler/linkdetail.aspx?id=3052>
- Yağcı, E. ve Çevirgen, A. (2014). Kurumsallaşma düzeyi ve işletme yapısı arasındaki ilişki: Türkiye’deki beş yıldızlı otellerde bir araştırma. *Gazi Üniversitesi 15. Ulusal Turizm Kongresi bildiri kitabı,1249-1264*.
- Yazıcıoğlu, İ. Ve Koç, H. 2009. Aile İşletmelerinin Kurumsallaşma Düzeylerinin Belirlenmesine Yönelik Karşılaştırmalı Bir Araştırma, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 21: 497-507.
- Yücel, R., Gökdeniz, İ. ve Erbaş, A. (2006). İşletmelerde karar verme sürecinde populasyon ekolojisi yaklaşımından yararlanılması. *Selçuk Üniversitesi Karaman İ.İ.B. F. Dergisi, 11(9),211-219*.
- Zaim, S.,Zaim, H.,Keskin, S. Ve Tetik, S. (2012). Kobilere İçin, Şirket Anayasasının Önemi Ve Oluşturulması. *İstanbul Ticaret Odası Yayını*. İstanbul.

Determining the Institutionalization Perceptions Of Hotel Employees And Analysis Of Differentiation By Business Properties

Serkan AYLAN

Karamanoğlu Mehmetbey University, School of Applied Science, Karaman/Turkey

Hakan KOÇ

Ankara Hacı Bayram Veli University, Faculty of Tourism, Ankara/Turkey

Extensive Summary

In the modern world, for businesses to continue their lives and transfer it to the next generations is possible by having competitive, innovative, and sustainable managerial structure and management systems. Besides, it is possible with the business functions to work without interruption and the existence of certain rules applied in the organization and a system even in the case of the sudden change of the business owner, top management or an employee who is in a strategic position for the business. Otherwise, the lifetime of the business is bound to stay limited with the time of being active in management of its owners' or the people who are in the top management's. One of the concepts which resolves such a possibility and provides opportunity for businesses to maintain their activities in a more modern and competitive manner is institutionalization. In the simplest terms, institutionalization is that certain rules to be predominant in all kinds of interactions and communication no matter what the topic is (Kebeci, 2011:97).

Institutionalization, which has a particular importance with regard to the living of businesses, is the process for a business to have rules, standards and business processes independent of individuals, to form a system which follows the changes in the environment and to prepare its organization structure fittingly to the developments in the environment, to make its unique communication and execution methods a part of its culture and by this means to acquire a distinguishable identity which is different than other businesses (Karpuzoğlu, 2001: 45). When the literature of the field is examined, it can be said that institutionalization indicators are as follows (Yazıcıoğlu ve Koç, 2009; Bozkurt ve Bozkurt, 2010; Karavardar, 2010; Sözbilen, 2012): Business Constitution, Formal Organization Structure (tasks, authorizations, and responsibilities to be determined clearly and work and task definitions to be determined), Strategic Planning Process, Professionalization, Transfer of Authority and Authorization, Understanding of Management and Codetermination, Decision Making Style, An effective communication system to be formed, Internal Check Activities (Accountability).

Institutionalization is not a management system only limited to manufacturing industry or production businesses, but also a management system applicable to the businesses active in service sectors such as finance and banking and tourism. It seems that it is only possible for hotel businesses which are active in countries which have an important place in the World tourism league such as Turkey and which is one of the three important trivets (tripod) of tourism

sector to continue their existence with a sustainable management system. When the literature of the field is examined, it is seen that there are limited amount of academic studies related to institutionalization in hotel businesses (Akın, 2014; Akyol ve Zengin, 2012; Kiracı ve Alkara, 2009; Minareci, 2007; Karacaoğlu ve Sözbilen, 2013; Gül, 2012). However, no such finding aimed at whether the institutionalization perception of hotel employees change or not according to business attributes such as business' status of having branches, being a family business, or belonging to an international brand has been come across with in those studies.

The purpose of this study was determined as to determine the institutionalization perception of hotel employees and reveal whether their institutionalization perception levels change or not according to different variables. In accordance with this purpose, Aylan and Koç's (2017) 9 dimensional institutionalization perception scale was used. The dimensions are business constitution, professionalization, formal organization structure, transfer of authority and authorization, strategic planning process, understanding of management and codetermination, decision making style, an effective communication system to be formed and internal check activities (accountability). Confidence level of the scale, Chronbach's Alpha coefficient is $\alpha=0,981$. Sample of the study is composed of 1053 employees working at the hotels, which are with tourism operation license and supervised by Culture and Tourism Ministry, in the most tourist attracting six cities (İstanbul, Antalya, Muğla, Aydın, İzmir, and Ankara) of Turkey between the dates June to September 2016. Data was obtained by surveying employees. The analysis of the data was done with a statistical software.

According to the results of the unpaired t test and single direction variance analysis applied to the data, it was determined that there is significant difference in the institutionalization perception levels of employees among the groups in terms of the variables of having branches, being an international brand, and top management's proprietorship. In respect to the results, it is seen that the institutionalization perception levels of employees working at the hotels which is one of the branches of a hotel, active under an international brand, and top management of which is composed of professional managers instead of business owners is higher.

Future studies related to the concept of institutionalization can be done in order to determine the level of institutionalization of other tourism businesses -airway businesses, tour operators, travel agents, catering firms etc.- which are active in tourism sector. Even the relations between the level of institutionalization of businesses and the concepts such as service quality, intention of quitting job, organizational citizenship behavior, psychological violence (mobbing), and organizational commitment.