

**T.C.**

**SELÇUK ÜNİVERSİTESİ**

**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**TURİZM İŞLETMECİLİĞİ ANABİLİM DALI**

**TURİZM İŞLETMECİLİĞİ BİLİMDALI**

**OTELLERİN KURUMSAL YÖNETİM  
SEVİYELERİNE GÖRE, ONLINE MEMNUNİYET  
DÜZEYLERİNİN İNCELENMESİ; ANTALYA ÖRNEĞİ**

**Engin TENGİLİMOĞLU**

**YÜKSEKLİSANS TEZİ**

**Danışman**

**Yrd. Doç. Dr. Erkan AKGÖZ**

**Konya-2017**



**T.C.**

**SELÇUK ÜNİVERSİTESİ**

**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**TURİZM İŞLETMECİLİĞİ ANABİLİM DALI**

**TURİZM İŞLETMECİLİĞİ BİLİMDALI**

**OTELLERİN KURUMSAL YÖNETİM  
SEVİYELERİNE GÖRE, ONLINE MEMNUNİYET  
DÜZEYLERİNİN İNCELENMESİ; ANTALYA ÖRNEĞİ**

**Engin TENGİLİMOĞLU**

**YÜKSEKLİSANS TEZİ**

**Danışman**

**Yrd. Doç. Dr. Erkan AKGÖZ**

**Konya-2017**



T.C.  
**SELÇUK ÜNİVERSİTESİ**  
**Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü**



### **BİLİMSEL ETİK SAYFASI**

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

Engin TENGİLİMOĞLU



T. C.  
SELÇUK ÜNİVERSİTESİ  
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü



Yüksek Lisans Tezi Kabul Formu

Öğrencinin	Adı Soyadı	Engin TENGİLİMOĞLU		
	Numarası	154260001009		
	Ana Bilim / Bilim Dalı	Turizm İşletmeciliği/Turizm İşletmeciliği		
	Programı	Tezli Yüksek Lisans <input checked="" type="checkbox"/>	Doktora	<input type="checkbox"/>
	Tez Danışmanı	Yrd. Doç. Dr. Erkan AKGÖZ		
Tezin Adı	<b>Otellerin Kurumsal Yönetim Seviyelerine Göre Online Memnuniyet Düzeylerinin İncelenmesi: Antalya Örneği</b>			

Yukarıda adı geçen öğrenci tarafından hazırlanan **Otellerin Kurumsal Yönetim Seviyelerine Göre Online Memnuniyet Düzeylerinin İncelenmesi: Antalya Örneği** başlıklı bu çalışma 02/06/2017 tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda oybirliği/oyçokluğu ile başarılı bulunarak, jürimiz tarafından yüksek lisans tezi olarak kabul edilmiştir.

Ünvanı,	Adı Soyadı	Danışman ve Üyeler	İmza
Prof. Dr. Mete SEZGİN		Üye	
Yrd. Doç. Dr. Yasin BİLİM		Üye	
Yrd. Doç. Dr. Erkan AKGÖZ		Danışman	

## TEŞEKKÜR METNİ

Tez çalışmamın, en başından son gününe kadar, deneyimleriyle bana yol gösteren, zamanını ayıran, hiçbir konuda yardımlarını esirgemeyen danışman hocam Yrd. Doç. Dr. Erkan AKGÖZ'e;

Fikir alışverişinde bulunduğumuz, eksiklerimizi bize gösteren fakültemizin değerli öğretim üyeleri Yrd. Doç. Dr. Ramazan GÖRAL'a, Yrd. Doç. Dr. Yüksel GÜRSOY'a, Yrd. Doç. Dr. Mustafa ARSLAN'a;

Tez çalışmam hakkında yorum ve düşüncelerine başvurduğum Öğr. Gör. Hüseyin ŞENEROL'a ve Arş. Gör. Simge ŞALVARCI'ya;

Saha araştırması sırasında desteğini ve referansını sürekli üzerimde hissettiğim, değerli vaktini ayırarak anketlerin uygulanmasına ve geri dönüşüne yardımcı olan Öğr. Gör. Çetin TOPUZ'a;

Bu güne kadar üzerimizde emeği ve desteği olan bütün hocalarıma teşekkürü borç bilirim.

Engin TENGİLİMOĞLU

Konya, 2017



**T.C.**  
**SELÇUK ÜNİVERSİTESİ**  
**Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü**



<b>Öğrencinin</b>	<b>Adı Soyadı</b>	Engin TENGİLİMOĞLU	<b>Numarası</b>	154260001009
	<b>Anabilim Bilim Dalı</b>	Turizm İşletmeciliği \ Turizm İşletmeciliği		
	<b>Danışman</b>	Yrd. Doç. Dr. Erkan AKGÖZ		
<b>Tezin Adı</b>		Otellerin Kurumsal Yönetim Seviyelerine Göre, Online Memnuniyet Düzeylerinin İncelenmesi; Antalya Örneği		

### ÖZET

Bu araştırmanın temel amacı otel işletmelerinin kurumsal yönetim düzeyleri ile müşteri memnuniyeti arasındaki ilişkiyi incelemektir. Bu amaç doğrultusunda ulusal yazında sıkça geçen ve kurumsallaşmanın farklı boyutlarından oluşan bir ölçek örneklem içerisinde yer alan otellerin kurumsallaşma düzeylerini ölçmek için kullanılmıştır. Genel olarak ulusal yazında kurumsallaşma kavramı formalleşme, profesyonelleşme, kültürel güç, tutarlılık ve saydamlık boyutlarıyla ele alınmaktadır. Kullanılan ölçekte bu boyutların her biri ayrı bir faktör olarak ele alınmış ve bu faktörlere ait düzeyler ayrı ayrı hesaplanmıştır. Otel işletmelerinin, sezonluk olup olmaması, zincir işletme olup olmaması, aile işletmesi olup olmaması gibi özelliklerine göre kurumsallaşma düzeylerinde farklılık olup olmadığı test edilmiştir. Bunun dışında otellerin personel sayısı, oda sayısı ve ortalama memnuniyet puanı ile kurumsallaşma düzeyi arasındaki ilişki incelenmiştir. Sonuç olarak sezonluk olmayan otellerin sezonluk otellere göre, aile işletmesi olmayan otellerin aile işletmesi olan otellere göre kurumsallaşma düzeylerinin daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Personel sayısı ile kurumsallaşma düzeyi arasında doğrusal ve pozitif yönlü orta düzey bir ilişki bulunmuştur. Son olarak kurulan regresyon modeliyle otellerin kurumsallaşma düzeylerinin müşteri memnuniyetini açıklamada etkili bir faktör olduğu tespit edilmiştir.



**T.C.**  
**SELÇUK ÜNİVERSİTESİ**  
**Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü**



<b>Öğrencinin</b>	<b>Adı Soyadı</b>	Engin TENGİLİMOĞLU	<b>Numarası</b>	154260001009
	<b>Anabilim Bilim Dalı</b>	Turizm İşletmeciliği\Turizm İşletmeciliği		
	<b>Danışman</b>	Yrd. Doç. Dr. Erkan AKGÖZ		
<b>Tezin Adı</b>		Examination of Hotels' Online Satisfaction Level, According to Their Corporate Management Level; The Case of Antalya.		

### SUMMARY

The primary objective of this study is to scrutinize the relevance between customer satisfaction and institutionalisation levels of hotel businesses. A scale, which is made up of varied dimensions of institutionalisation and is frequently in national literature, is applied in order to evaluate institutionalisation levels of the hotels that are in the sample in accordance with this objective. The concept of institutionalisation in the national literature is generally discussed with the dimensions of formalization, professionalization, cultural dynamics, stability, and transparency. Each of these dimensions is considered as a distinct factor in the applied scale and levels of these factors are calculated separately. Whether there are differences in institutionalisation levels is examined according to features of hotel business like whether they are seasonal, chain business, family business or not. Apart from that, the relevance between institutionalisation level and average satisfaction score, number of room and number of staff of hotels is scrutinized. It is determined that institutionalisation levels of non-seasonal hotels as to seasonal hotels, non-family hotels as to family hotels are higher as a result. A linear and positive medium-level correlation is found between institutionalisation level and number of staff. Finally, it is determined with the conducted regression model that the institutionalisation level of hotels is a drastic factor in explaining customer satisfaction.



## TABLOLAR LİSTESİ

<b>Tablo Adı</b>	<b>Sayfa Numarası</b>
Tablo 1 Yönetim ve Yönetişim (Governance ve Management) Uygulamalarının Karşılaştırılması .....	8
Tablo 2 (Governance ve Management) Yönetim ve Yönetişim Ayrımı.....	9
Tablo 3 Kurumsallaşma Yaklaşımları.....	16
Tablo 4 Eski ve Yeni Kurumsal Yaklaşımın Karşılaştırılması.....	22
Tablo 5 Eski ve Yeni Yaklaşım Arasındaki Farklar .....	23
Tablo 6 Çevrenin ve Örgütün Kurum Olarak Tanımlanmasındaki Farklar .....	24
Tablo 7 Kurumsallaşma Boyutları\Göstergeleri .....	33
Tablo 8 Kıtalara Göre İnternet Kullanım Oranları.....	57
Tablo 9 Online Yorumların Tüketiciler ve İşletmeler Açısından Kullanım Amaçları.....	58
Tablo 10 Tüketicilerin Online Yorumları Okuma Nedenleri.....	61
Tablo 11 İnternette Güvenilen Kaynaklar.....	64
Tablo 12 Online Yorumlara Güven .....	65
Tablo 13 Otel Seçiminde Etkili Olan Faktörler .....	70
Tablo 14 Uluslararası Ziyaretçilerin Rezervasyon Sırasında Online Yorumlara Verdiği Önem.....	71
Tablo 15 Tüketicilerin Rezervasyon Öncesi Tripadvisor'ı Ziyaret Zamanları ...	72
Tablo 16 Otel Yöneticilerinin Online Yorumlara Verdiği Tepkiler .....	74
Tablo 17 Yöneticilerin Online Yorumları Kullanım Amaçları.....	75

Tablo 18 Faktör Analizi ve Ortalamalar Tablosu .....	82
Tablo 19 Tanımlayıcı Bulgular Tablosu .....	84
Tablo 20 Otel Özelliklerinin Ortalamaları .....	85
Tablo 21 Faktörlerin ve Önermelerin Ortalaması .....	86
Tablo 22 Otellerin Sezonluk Olup Olmama Durumlarına Göre Ortalamaları....	91
Tablo 23 Otellerin Sezonluk Olma Olmama Durumlarına Göre T-Testi Tablosu.....	91
Tablo 24 Otellerin Zincir Olup Olmama Durumlarına Göre Ortalamaları.....	93
Tablo 25 Otellerin Zincir Otel Olup Olmama Durumlarına Göre T-Testi .....	94
Tablo 26 Otellerin Aile İşletmesi Olup Olmama Durumlarına Göre Ortalamaları .....	94
Tablo 27 Otellerin Aile İşletmesi Olup Olmama Durumlarına Göre T-Testi .....	95
Tablo 28 Otellerin Oda Sayısı, Personel Sayısı ve Memnuniyete İlişkin Bulgular .....	96
Tablo 29 Personel/Oda Sayısı ve Memnuniyet Arasında Korelasyon Tablosu ..	97
Tablo 30 Fiyat ve Memnuniyet Arasında Korelasyon Tablosu .....	97
Tablo 31 Otellerin personel ve oda sayıları ile kurumsallaşma boyutları Arasında Korelasyon Tablosu .....	98
Tablo 32 Bağımsız Değişkenler Arasında Korelasyon Tablosu .....	100
Tablo 33 Regresyon Analizi İçin Anova Tablosu.....	100
Tablo 34 Kurumsallaşma Boyutları ile Memnuniyet Arasında Regresyon Analizi .....	101

## İÇİNDEKİLER

BİLİMSEL ETİK SAYFASI .....	i
TEZ KABUL FORMU .....	<b>Hata! Yer işareti tanımlanmamış.</b>
TEŞEKKÜR METNİ.....	ii
ÖZET .....	iv
SUMMARY .....	v
TABLolar LİSTESİ.....	vi
GİRİŞ .....	1

## BİRİNCİ BÖLÜM

### KURUMSAL YÖNETİM

1.1. Kurumsal Yönetimde Kavramsal Karmaşa.....	3
1.1.1. Kurumsal Örgüt Teorisi (Institutiolanization).....	5
1.1.2. Kurumsal Yönetim\Yönetişim Terimi (Corporate Governance).....	5
1.1.3. Kurumsal Yönetim Terimi (Corporate Management).....	8
1.2. Kurumsallaşma ve Kurumsal Teoriler (Institutionalization) .....	10
1.2.1. Kurum ve Örgüt.....	12
1.2.2. Kurumsal Teorilerin Gelişim Süreci .....	14
1.2.3. Eski ve Yeni Kurum Teorileri .....	19
1.2.4. Eşbiçimlilik (isomorphism).....	24
1.3. Türkiye’ye Özgü Kurumsallaşma Anlayışı.....	28
1.3.1. Kurumsallaşma Boyutları \ Göstergeleri .....	32
1.3.1.1. Formalleşme.....	36
1.3.1.2. Profesyonelleşme .....	42
1.3.1.3. Kültürel Güç.....	45
1.3.1.4. Tutarlılık.....	48
1.3.1.5. Hesap Verebilirlik (Saydamlık) .....	51

## İKİNCİ BÖLÜM

### ONLINE YORUMLAR

2.1 Online Yorumlar (EWOM) .....	53
2.1.1. Elektronik Ağızdan Ağıza İletişimin (Online Yorumların) Özellikleri .....	55
2.1.2. Elektronik Ağızdan Ağıza İletişimin Etkisi .....	56
2.1.2.1. Online Yorumların Niteliği (Olumlu-Olumsuz) .....	59
2.1.3. Tüketicilerin Online Yorum Okuma ve Bırakma Nedenleri .....	61
2.1.4. Online Yorumlar ve Güven .....	63

2.1.4.1. Potansiyel Tüketici İle İlgili Faktörler .....	65
2.1.4.2. Yorum İle İlgili Faktörler.....	66
2.1.4.3. Yorumu Yapan Kişi İle İlgili Faktörler.....	67
2.1.5. Turizm Sektöründe Online Yorumlar.....	67

## **ÜÇÜNCÜ BÖLÜM**

### **OTELLERİN KURUMSAL YÖNETİM SEVİYELERİNE GÖRE ONLINE MEMNUNİYET DÜZEYLERİNİN İNCELENMESİNE YÖNELİK ANTALYA İLİNDE BİR ALAN ARAŞTIRMASI**

3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi .....	77
3.2. Araştırmanın Varsayımları.....	78
3.3. Araştırmanın Sınırlılıkları .....	78
3.4. Araştırmanın Yöntemi.....	79
3.4.1. Anket Formunun Oluşturulması .....	79
3.4.2. Evren ve Örneklem.....	80
3.4.2.1. Booking.com İşleyiş.....	81
3.4.3. Araştırmanın Güvenilirliği .....	82
3.5. Araştırmanın Bulguları ve Değerlendirme.....	84
3.5.1. Tanımlayıcı Tablolar .....	84
3.5.2. Bulgular ve Yorum .....	86
3.5.3. Otel Özelliklerine Göre Kurumsallaşma Düzeylerinin İncelenmesi .....	90
3.5.3.1. Otellerin Faaliyet Sürelerine (sezonluk veya değil) Göre Kurumsallaşma Düzeylerinin Karşılaştırılması .....	90
3.5.3.2. Otellerin Zincir Otel Olup Olmamasına Göre Kurumsallaşma Düzeylerinin Karşılaştırılması .....	93
3.5.3.3. Otellerin aile İşletmesi Olup Olmamasına Göre Kurumsallaşma Düzeylerinin Karşılaştırılması .....	94
3.5.4. Oda Sayısı, Personel Sayısı ve Memnuniyete İlişkin Bulgular .....	96
3.5.5. Personel Sayısı, Oda Sayısı ve Kurumsallaşma Boyutları arasındaki İlişki ..	98
3.5.6. Kurumsallaşma Düzeylerine Göre Ortalama Memnuniyetlerin İncelenmesi	99
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	102
Kaynakça .....	108
Ek1: Anket Formu .....	121
Ek2: Özgeçmiş.....	122

## GİRİŞ

Günümüz küresel rekabet ortamında örgütlerin büyümeleri ve uluslararası pazarlarda yer edinebilmeleri ancak benimsenen iyi bir yönetim sistemi ile mümkün olacaktır. Dahası işletmelerin varlığını sürdürebilmeleri ve kaynaklarını en verimli şekilde kullanabilmeleri açısından da benimsenen yönetim sistemi hayati önem taşımaktadır. Yönetim sisteminin işletmeler açısından taşıdığı bu önem araştırmacıların bu alanda yoğun çalışmalar yapmasına neden olmuştur. Tarihsel süreçte, sürekli değişen yönetim bilimi çalışmaları bir süredir kurumsal yönetim üzerinde yoğunlaşmaktadır. Bu kavram ulusal ve uluslararası yazında farklı şekillerde ele alınmakta ve farklı konuları içermektedir. Bu bağlamda karşımıza üç farklı konu çıkmaktadır. Bunlardan ilki örgüt kuramları arasında kendine yer bulan ve 1950’li yıllarda ortaya atılan kurumsal kuram/teori’dir (institutional theories). Genel olarak örgüt ile çevre ilişkisini içeren ve örgütsel yapının oluşumunu inceleyen bir yaklaşımdır. Tarihsel süreçte odaklandığı konular değişmekle birlikte eski ve yeni kurumsal teori olarak iki ayrı dönemde ele alınmaktadır. Diğer konu ise kurumsal yönetim/yönetim (corporate governance) olarak ifade edilmiş ve sermayesi paylara bölünmüş şirketlerde paydaş haklarının korunmasına dair hem yasal hem de gönüllü düzenlemeleri içeren bir konudur. Yönetim kavramının daha çok ekonomik ve yasal yönlerini ön plana çıkaran bu kavram ise ilk defa 1984 yılında kullanılmıştır. Son olarak ise bazı araştırmacıların Türkiye’ye özgü olarak nitelediği aile işletmelerinin kurumsallaşması başlığı altında incelenen ve genel olarak işletmelerin kişilerden bağımsız bir sistem dahilinde yönetilmesini ifade eden kurumsallaşma anlayışıdır. Bu anlayışa göre kurumsal yönetim, çeşitli boyutlardan oluşmakta ve bu boyutlar aracılığı ile işletmelerin kurumsallaşma düzeyleri ölçülebilmektedir. Farklı araştırmacılar farklı boyutlar üzerinde dursalar da en genel anlamda kabul gören beş temel boyut “formalleşme, profesyonelleşme, kültürel güç, tutarlılık ve saydamlık” olarak göze çarpmaktadır. Bu anlayışın ulusal yazına özgü olduğu düşüncesi, boyutlarda ifade edilen kavramların yalnızca ulusal yazına özgü kavramlar olmasından değil, bu kavramların bir arada kurumsal yönetim başlığı altında ele alınıyor olmasının ulusal yazına özgü bir durum olmasından kaynaklanmaktadır.

Yukarıda ifade edilen üç farklı konunun ulusal yazında aynı kavram ile ifade edilmesi özellikle yönetim bilimcileri tarafından birtakım karışıklıklara neden

olmaktadır. Bu çalışmada, bu kavram karmaşasına dair kavramsal bir inceleme yapılmış olup daha sonra kurumsal örgüt teorisi ve ulusal yazına özgü kurumsallaşma kavramı ve boyutları ayrı ayrı ele alınmıştır. Kurumsallaşma boyutlarına dair yapılan inceleme sonucunda bu boyutların sıklıkla dile getirilen, işletmelerin sürekliliğini sağlaması, işletmelere meşruluk kazandırması gibi faydaları dışında müşteri memnuniyeti üzerinde de etkili olabileceği öngörülmüştür. Bu bağlamda araştırmanın örneklemini oluşturan otel işletmelerinin kurumsallaşma düzeyleri ulusal yazında sıklıkla kullanılan ve kurumsal yönetimin formalleşme, profesyonelleşme, kültürel güç, tutarlılık ve saydamlık boyutlarını içeren bir anket yöntemi ile ölçülmüştür. Kurumsallaşma düzeyleri ölçülen otel işletmelerine dair müşteri memnuniyet ortalamaları ise, otellerin kayıtlı oldukları booking.com sitesi aracılığıyla elde edilmiştir. Daha sonra kurumsallaşma düzeyleri ile otellere ait memnuniyet ortalamaları arasında analizler yapılmıştır.

Kurumsallaşma düzeyleri ölçülen otellere ait müşteri memnuniyet ortalamaları online seyahat acentası olarak ifade edilen ve otel tercihlerinde müşterilerin sıklıkla kullandıkları online yorumları da bünyesinde barındıran booking.com sitesi üzerinden temin edilmiştir. Bu bağlamda çalışmamızın kavramsal çerçevesini oluşturan ikinci başlık online yorumlar olarak belirlenmiştir. Online yorumlar genel olarak tüketicilerin internet temelli teknolojiler vasıtasıyla belirli bir ürün veya hizmet hakkında deneyim ve ürünün özelliklerini içeren her türlü iletişimi olarak tanımlanmaktadır. Bu yorumlar belirli bir ürün hakkında tüketicilerin düşüncelerini ifade etmesi dışında o ürüne dair yapılan puanlamalar olarak da karşımıza çıkmaktadır. Bu çalışmada genel olarak tüketicilerin oteller hakkında verdikleri memnuniyet puanları veri olarak kullanılmıştır. Turizm açısından ayrı bir öneme sahip olan online yorumlar akademik çalışmalarda yoğun bir şekilde veri kaynağı olarak kullanılmaktadır. Bu çalışmada da online yorumlar neticesinde elde edilen otellere ait memnuniyet ortalamaları ile kurumsallaşma düzeyleri incelenmiştir.

## **BİRİNCİ BÖLÜM**

### **KURUMSAL YÖNETİM**

#### **1.1. Kurumsal Yönetimde Kavramsal Karmaşa**

Kurumsal yönetim ve kurumsallaşma kavramları, ulusal mecralarda uluslararası yazında olduğundan çok daha farklı anlamlarda ve çok daha geniş kapsamda kullanılmaktadır. Kurumsallaşma anlayışının ulusal yazında kendisine böylesine yaygın ve farklı bir kullanım alanı bulmasının nedeni Ulukan'a (2005a:32) göre, kavramın gerçek anlamı düşünülmeden gerekli gereksiz her yerde kullanılmasıdır. Ulukan (2005b) ulusal yazında kurumsallaşma konusu altında geliştirilen düşüncelerin ve yaklaşımların uluslararası yazın incelenmeden oluşturulduğunu dile getirmekte ve bunun neticesinde de Türkiye'ye özgü bir kurumsallaşma anlayışının oluştuğunu belirtmektedir. Aslında konu incelendiğinde Ulukan'ın birkaç istisnai çalışma dışında (örn: Erel, 2002; Özen, 2010; Çakar ve Danışman, 2015; Gürol, 2005 v.b.) haklı olduğu anlaşılmaktadır. Lakin kurumsallaşma konusundaki karmaşa sadece bununla da sınırlı değildir. İngilizce yazında, Türkçeye kurumsal yönetim ve kurumsallaşma olarak çevrilen üç farklı terim bulunmaktadır (Institutionalization, Corporate Governance, Corporate Management). Ve bu üç farklı terim uluslararası yazında üç farklı konuyu temsil etmektedir. Ulusal yazında ise, kurumsallaşma konusu özellikle konuya uzak ya da eğitim aşamasında olan araştırmacılar tarafından ele alınmakta, hatta bu üç farklı konunun sentezi olarak dahi işlenebilmektedir. Konuyu biraz daha açarak, ulusal yazında kurumsallaşma başlığı altında ele alınan konuların İngilizce karşılıklarına bakalım.

Institutionalization kavramı, kurumsallaşma olarak Türkçeye çevrilmekte ve uluslararası yazında örgüt kuramı olarak ele alınmaktadır. Kavramın ana teması, örgütlerin yapılarının ve süreçlerinin çevresel baskılar tarafından şekillenmesidir. Diğer bir kavram ise "corporate governance" dir. Bu terim kurumsal yönetim ya da yönetişim olarak Türkçeye çevrilmektedir. İhtiva ettiği konular düşünüldüğünde yönetişim olarak Türkçeye çevrilmesi daha uygundur. Genel olarak şirketlerin yönetim kurulları, paydaşları ve pay sahipleri arasındaki ilişkiler setini ifade etmektedir (Mallin, 2013:7). Bu kavram ulusal ve uluslararası kuruluşların yakından ilgilendiği ve genellikle de ülkelerin şirket yönetiminde yasalar vasıtası ile garanti altına almaya çalıştığı bir kavramdır. Konuyu daha çok ekonomik ve yasal boyutlarıyla işletme tepe yönetiminin

sorumluluğu altında ele almaktadır. Son olarak uluslararası yazında az sayıda da olsa karşımıza çıkan “corporate management” kavramı da Türkçeye kurumsal yönetim olarak çevrilmektedir. Bu kavram “corporate governance” kavramına göre daha teknik konuları ihtiva etmekte ve işlerin teknik açıdan nasıl yapılması gerektiğine dair konuları içermektedir.

Özetle yukarıda verilen üç farklı İngilizce kavram ulusal yazında bazen aynı başlıklar altında bazen de ayrı ayrı ele alınmaktadır. Yönetim bilimcileri açısından düşünüldüğünde “institutionalization” ve “corporate management” kavramları yönetim konuları olarak öne çıkmaktadır. Burada sadece “corporate management” konusunun Türkçe karşılığını bulmak biraz zordur. Ama genel hatlarıyla ihtiva ettiği konular ve Tricker ‘ın (2003) açıklamaları incelendiğinde konunun ulusal ve uluslararası yazında geçen aile ve küçük işletmelerin yönetimi başlığı altında ele alınan konularla benzerlik gösterdiği düşünülebilir. Yaptığımız incelemelerde uluslararası yazında “*aile işletmelerinde kurumsallaşma*” şeklinde bir başlığa rastlanmazken bu başlığın ulusal yazında çok sık kullanılan ve uluslararası yazındaki küçük ve aile işletmelerinin yönetimi konusuyla büyük benzerlik gösteren bir konu olduğunu görmekteyiz. Bu duruma istinaden Ulukan (2005a:31) ulusal yazında kurumsallaşma başlığı altında incelenen konuların, uluslararası yazında büyük oranda küçük ve aile işletmelerinin yönetimi başlığı altında ele alındığını belirtmekte ve uluslararası yazında “institutionalization” olarak ifade edilen kurumsallaşma yaklaşımından çok daha farklı olduğunu ileri sürmektedir. Ulusal yazında kurumsallaşma yaygın bir şekilde, işletmelerin kişilerden bağımsız bir sistem dahilinde yönetilmesi olarak tanımlanmaktadır (Fındıkçı, 2005; Karpuzoğlu, 2001; Yazıcıoğlu ve Koç, 2009; Alkış ve Temizkan 2010; Apaydın, 2008; Büte, 2010; Karacaoğlu ve Sözbilen 2013; Karavardar, 2011; Cevher, 2014; Türk ve Yıldız, 2015; Akın, 2014; Akyol, 2010; Candan, 2015; Deniz, 2013; Koyuncu, 2015; Sözbilen, 2012; Türk, 2007). Uluslararası literatürde böyle bir tanımla karşılaşmak pek mümkün değildir. Dolayısıyla bu tanım kapsamında ele alınan kurumsallaşma kavramı Ulukan’ın (2005b) ifadesiyle Türkiye’ye özgün bir anlayıştır. Kaldı ki, işletmelerin kişilerden bağımsız, kurallara, standartlara ve prosedürlere sahip olması şeklinde yapılan kurumsallaşma tanımı, formalleşmenin, tanımlanmış ve yazılı hale getirilmiş işletme kuralları (Mattes, 2014:475) olarak ifade edilen tanımına daha çok benzemektedir. Bu bakış açısıyla ulusal yazında, kurumsallaşma kavramının formalleşme kavramına



indirgendiği düşünülebilir. Fakat formalleşme, ulusal yazında kurumsallaşma boyutları olarak ifade edilen kavramlardan sadece birisidir. Dolayısıyla yapılan kurumsallaşma tanımlarının formalleşme boyutuna daha çok değindiği düşünülebilir (Zencir, 2013). Bu boyutlar ileriki başlıklarda incelenecektir.

Çalışmanın bundan sonraki kısmında, yukarıda verilen üç yabancı kavram, tarih sahnesine çıktığı yıllar ve ihtiva ettiği konularla birlikte ayrı ayrı başlıklar altında incelenmiştir. Böylelikle bu üç kavramın hangi konuları ifade ettiği daha açık bir şekilde görülebilir.

### **1.1.1. Kurumsal Örgüt Teorisi (Institutiolanization)**

İlk olarak 1950’li yıllarda Selznick tarafından “institutionalization” kavramının ortaya atıldığı görülmektedir. Bu kavramın Türkçe karşılığına “tureng” sözlüğü yardımı ile baktığımızda kurumsallaşma olduğu anlaşılmaktadır (tureng.com, 2016). Bu kavram bir teori ve yaklaşım olarak ortaya çıkmış ve tarihsel süreçte eski-yeni kurumsal teori olarak iki bölümde incelenmiştir (Selznick, 1996). Eski yaklaşımın kaynağı olarak Selznick’in 1957 yılında yayınlanan “*Yönetimde Liderlik: Bir Sosyolojik Değerlendirme*” adlı kitabı gösterilirken, yeni yaklaşımın kaynağı ise Meyer ve Rowan tarafından 1977 yılında yayınlanan “*Kurumsallaşmış Örgütler: Efsane ve Tören Olarak Biçimsel Yapı*” adlı makale gösterilmektedir. Sosyoloji araştırmacıları tarafından ortaya atılan bu yaklaşım, geliştirilmiş ve yönetim bilimcilerinin de dikkatini çekmiştir. Kabul gören en genel tanımı, örgütlerin çevrelerine uyum sağlama süreci olmasıdır. Kısaca örgütlerin iç ve dış baskılar neticesinde çevrelerine uyum sağlayarak kurum haline geldiğine dikkat çekmektedir. Dolayısıyla, kurum ve örgüt kavramları birbirinden farklı tanımlanmış, örgütlerin kurum haline gelme sürecine yoğunlaşmıştır. Kurumsal yönetim alanında ulusal yazın incelendiğinde bu konudan oldukça bahsedildiği görülmektedir. Kavram ve yaklaşıma ilişkin daha ayrıntılı inceleme sonraki başlıklar altında verilecektir.

### **1.1.2. Kurumsal Yönetim\Yönetişim Terimi (Corporate Governance)**

Bu kavram “institutionalization” kavramından sonra ortaya çıkmış ve esas bakımından daha farklı konuları merkezine almıştır. İlk olarak Tricker tarafından bir kitap başlığı olarak 1984 yılında “corporate governance” terimi kullanılmıştır (Tricker, 1984).

Terimin Türkçe karşılığı “kurumsal yönetim” ve “kurumsal yönetişim” kabul edilmektedir (tureng.com, 2016). “Corporate” terimi şirket ve kurumsal olarak Türkçeye çevrilirken “governance” terimi ise idare, yönetim ve yönetişim olarak çevrilmektedir (tureng.com, 2016). Daha çok ekonomistler tarafından ele alınan bu kavramın tarih sahnesindeki yeri, sermayesi paylara bölünmüş yapıdaki şirketler (joint stock company) kadar eski olduğu ileri sürülmektedir. (Mavrommati, 2008:24). Bunun ötesinde bazı araştırmacılar kavramın yeni olmasına karşın yaklaşımın ve anlayışın ticaret tarihi kadar eski olduğunu belirtmektedir (Clark ve Branson, 2012:39). Sanayinin gelişmesi ile birlikte hissedarlık ve yöneticilik sorumluluklarının birbirinden ayrılmaya başlaması ile somut olarak ele alınmıştır (TKYD, 2006:3). Bu süreçte devasa şirketler oluşmuş, sermaye yapısı değişmiş ve bunun sonucu olarak da farklı bir yönetim ve denetim mekanizmasına ihtiyaç duyulmuştur. Tam da bu noktada, çok ortaklı şirketlere özgü sorunlar çerçevesinde “corporate governance” terimi ile ifade edilen kurumsal yönetim adı altında yeni arayışlar başlamıştır (TKYD, 2006:3). Dünyanın büyük pazarlarında meydana gelen, hileli iflaslar ve şirket yönetiminin suistimal edilmesi gibi durumlar üzerine kurumsal yönetim önem kazanmış ve uluslararası kuruluşların odağı haline gelmiştir. Bununla beraber son yirmi yıldır kurumsal yönetim üzerine yapılan araştırmalarda hızlı bir artış gözlemlenmiştir (Clark ve Branson, 2012:2). OECD, World Bank, IMF, G20 gibi uluslararası kuruluşlar konuya ilgi göstermiş ve kurumsal yönetimin geliştirilmesi için çalışmalarda bulunmuşlardır.

Konuya ilişkin en önemli ve en genel anlamda kabul gören çalışmalar ise OECD tarafından 1999 yılında yayınlanan ve daha sonra 2014-2015 yılında gözden geçirilen kurumsal yönetim ilkeleri olmuştur (G20/OECD Principles of Corporate Governance, 2016). Bu ilkeler, kurumsal yönetim olgusunu gündemde tutarken hem OECD üyesi ülkelerin, hem de diğer ülkelerdeki yasama ve düzenleme girişimleri için bir yol gösterici olmuştur (TKYD, 2006). Özetle konu öncelikle çok ortaklı şirketlere özgü sorunlar çerçevesinde gündeme gelmiş ve daha sonraları halka açık olmayan şirketlerde ve kamu kurumlarında tartışılmaya başlanmıştır (TKYD, 2006:3).

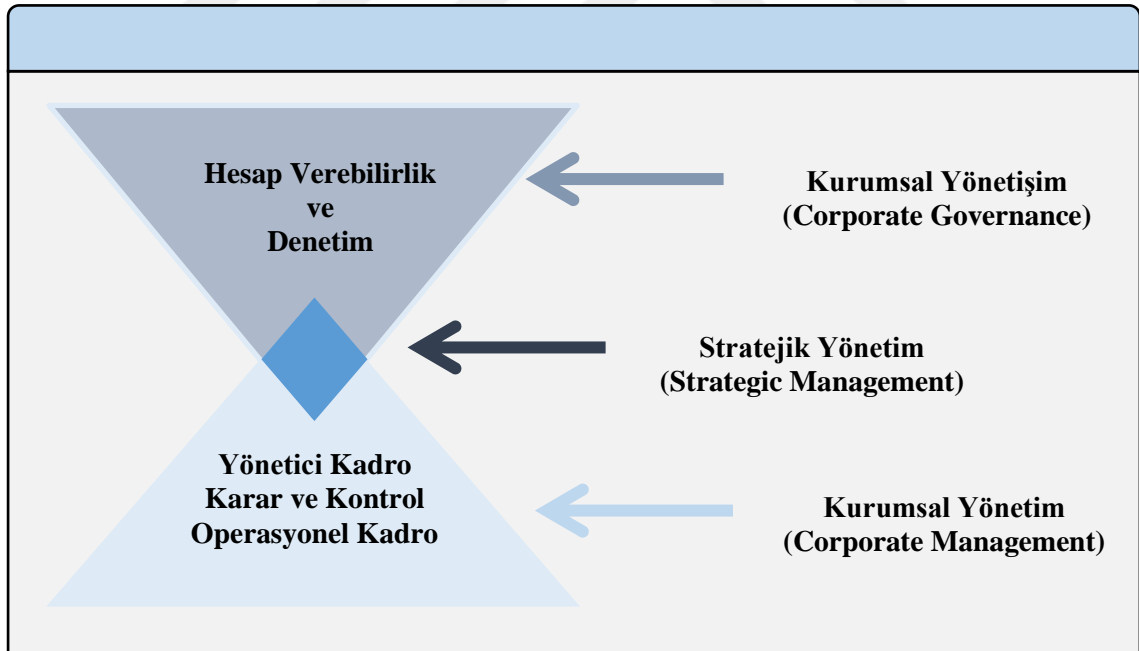
Kavrama ilişkin tarihsel sürece göz attıktan sonra kavramın yoğunlaştığı alanları ifade etmek adına yapılan tanımlara yer vermek uygun olacaktır. Kurumsal Yönetim, şirketlerin nasıl yönetildiği, sahiplik ve kontrol durumları, ulaşmaya çalıştıkları amaçları,

hakları, sorumlulukları ve ortaya koydukları değeri nasıl dağıttıklarıyla ilgilenmektedir (Clark ve Branson, 2012:2). Kurumsal yönetim, şirketlere finans sağlayan yatırımcıların, yatırımlarından geri dönüşlerini garanti altına almaları ile ilgilenir. Daha kapsamlı bir ifade ile OECD'nin yaptığı tanımda da belirtildiği üzere kurumsal yönetim, şirketlerin yönetim kurulları, paydaşları ve diğer pay sahipleri arasındaki ilişkiler setini ifade etmektedir (Mallin, 2013:7). Bu ilişkiler seti ülkelere göre farklılıklar gösterse de kanunlarla belirlenmiş kurallar ışığında gerçekleşmektedir. Ancak yasal zorunluluklar işletmeler arasında, faaliyette bulunduğu sektör, sahiplik durumu, yasal statüsü, yapısı ve sermaye piyasalarında işlem görüp görmemesi gibi durumlara göre farklılık gösterebilmektedir.

Konu incelendiğinde, daha çok sermaye piyasalarında işlem gören halka açık işletmelerin, yasalar dahilinde hareket ederek, pay sahibi ve paydaş haklarının korunmasına dair önlemler ve düzenlemeleri içerdiği söylenebilir. Konuyu daha çok ekonomik ve yasal boyutlarıyla, işletme tepe yönetimini ilgilendiren bağlamda ele aldığı görülmektedir. Kurumsal yönetimin odağına aldığı kavramlar; Pay Sahipleri, Paydaşlar, Yönetim Kurulu, Danışma Kurulu, Denetim Kurulu, Vekalet Teoremi, Kurumsal Yönetim İlkeleri (adalet, şeffaflık, sorumluluk, hesap verebilirlik), Yasalar, Yöneticilik, (Executive ve non-executive Director), Sermaye Piyasası, Halka Açık Şirketlerdir (Tricker, 2003). Yönetici kavramı ise, “director” ve “manager” şeklinde iki farklı kavram olarak ele alınmaktadır. Bu kavramların Türkçe karşılığı yönlendiren ve yöneten şeklinde ifade edilebilir. Uluslararası yazında “corporate governance” olarak ifade edilen kavramın ulusal yazında araştırmacılar tarafından birebir aynı olarak değerlendirildiği görülmektedir (TKYD, 2006).

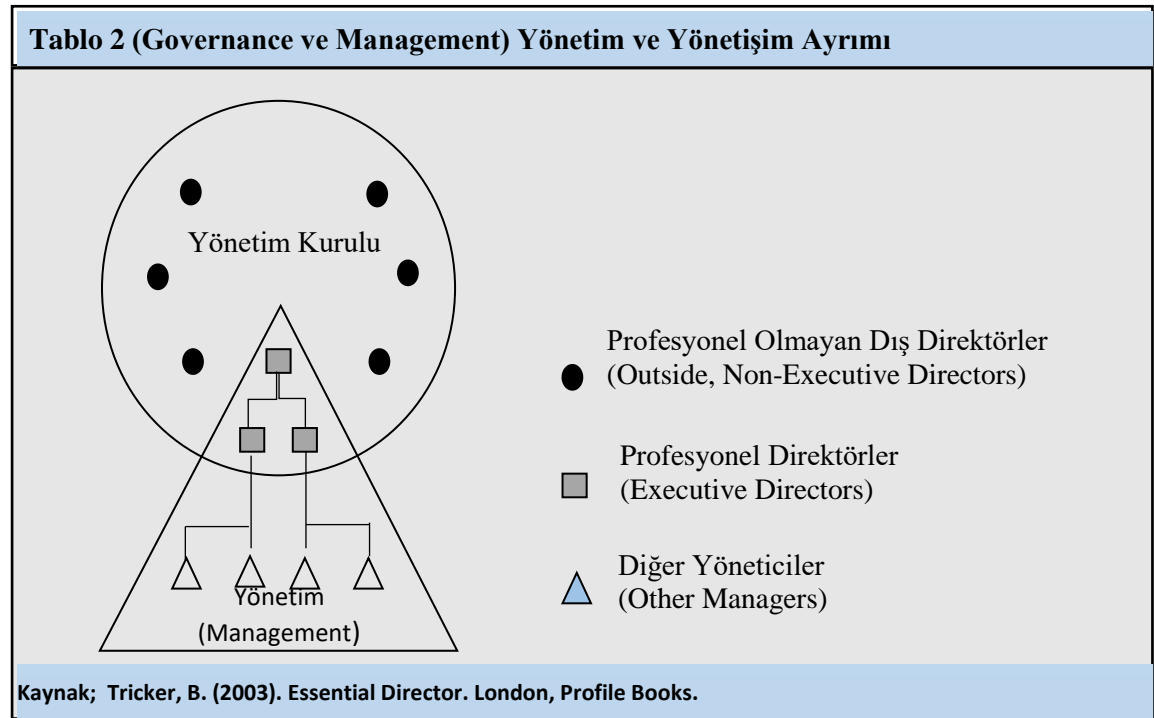
### 1.1.3. Kurumsal Yönetim Terimi (Corporate Management)

Bu terim az sayıda yayında kullanılmakta ve “corporate governance” teriminden daha farklı bir anlamı ifade etmektedir. Bu farklılaşma, “governance” ile “management” terimleri arasındaki anlam farkından kaynaklanmaktadır. İngilizcede bu iki terim birbirine yakın ama farklı anlamları ifade ettiği için ayırım yapılmakta çok fazla zorluk çıkmazken, iki teriminde Türkçe karşılığı yaygın olarak “yönetim” terimini ifade ettiği için karışıklığa neden olmaktadır. İngilizcede iki farklı terim ile ifade edilmesine rağmen Tricker bu iki terim arasında yabancı yazarların da ayırım yapmakta zorlandığını belirtmektedir (Tricker, 2003:2). “corporate governance” şirketlerin yönlendirildiği ve kontrol edildiği bir sistem olarak tanımlanmaktadır (Tricker, 2003:3). Eşitlik, şeffaflık, sorumluluk ve hesap verebilirlik gibi kurumsal davranışları garanti altına almak için, şirket yapısı ve süreçlerine yoğunlaşmaktadır, “corporate management” ise işi gerçekleştirmek için ihtiyaç duyulan araçlara yoğunlaşır (IFC, 2010:15). Aşağıda verilen tablo yardımı ile bu iki terim arasındaki fark daha kolay anlaşılabilir.



“Governance” liderlik görevini üstelenen, strateji üreten ve büyük resme odaklanan bir terimdir. İşin temel çerçevesinin planlanması ve yerine getirilmesinin garanti altına alınması ile ilgilidir. Bu hususta “management” teriminden ayrılmaktadır. “governance” işin organize edilmesini üstlenirken, “management” operasyonların (işin) yapılmasıyla ilgilidir. Bu bağlamda “governance”, mümkün olduğunca işin yapılması ile

ilgili kararlar vermekten uzak durur ve bu kararları iş ile direk ilgilenenlere bırakır (wheel.ie, 2016). Bu ifadeler ışığında, “governance” terimi gidilecek yolun belirlenmesi ile ilgilenirken “management” teriminin ise o yolda gidilmesi ile ilgilendiğini söyleyebiliriz. Birisi görevin verilmesi diğeri ise görevin yerine getirilmesi ile ilgilidir. Bu terimlerin daha iyi anlaşılması için aşağıda verilen tablonun açıklanması faydalı olacaktır.



Yukarıda verilen tablo, yönetim kurulu yapısı ve yöneticileri göstermektedir. Daire içerisinde yer alanlar yönetim kurulunu oluştururken, üçgen içerisinde yer alanlar işletme yönetimini göstermektedir. Daire ve üçgenin kesiştiği bölüm ise, “executive directors” diye tabir edilen hem işin teknik ve yönetim kısmını bilen hem de yönetim kurulunda yer alanları ifade etmektedir. Günümüzde de şirketlerin ve kamu kurumlarının yönetim kurulları incelendiğinde buna benzer bir yapının ortaya çıktığını görmekteyiz. Yönetim kurulunda, yapılan iş hakkında bilgi sahibi olan uzman kişilerin yanı sıra, uzmanlaşmamış ve iş hakkında profesyonel bilgisi bulunmayan farklı alanlarda uzman kişilerin de olduğu görülmektedir. Bu durumun avantaj ve dezavantajları “corporate governance” başlığı altında yazarlar tarafından derinlemesine incelenmektedir. Daire içerisinde olan bölüm “governance” alanına girmektedir. Strateji oluşturma, politika belirleme, yöneticilere danışmanlık yapma, paydaşlara ve diğerlerine karşı hesap

verilebilirliğin sağlanması ile ilgilendir (Tricker, 2003:3). “Management”, yönetim kurulu (governing body) tarafından oluşturulan stratejiler, politikalar, süreçler ve prosedürler çerçevesinde günlük program dahilindeki operasyonların yerine getirilmesi ile ilgilidir. “Governance” doğru işin yapılmasıyla ilgilendirken, “management” işin doğru yapılmasıyla ilgilendir (Tricker, 1998:8).

Yukarıda geçen “corporate management” terimi uluslararası yazında çok sık kullanılmazken ihtiva ettiği konuların ulusal yazında kurumsallaşma, uluslararası yazında ise daha çok aile ve küçük işletmelerin yönetimi başlığı altında incelendiği görülmektedir. Bu başlıklar altında ele alınan kurumsallaşma kavramı, yönetim bilimcileri tarafından, en genel anlamda, bir örgütün kişilerden ziyade, kurallara, standartlara ve prosedürlere sahip olması şeklinde tanımlanmaktadır (Yazıcıoğlu ve Koç, 2009:499; Karpuzoğlu, 2001:72).

Yukarıda verilen üç farklı kavramın ulusal yazında aynı başlık altında irdelendiği de sık karşılaşılan bir durumdur. Bunun temel nedeni bu üç kavramında Türkçeye kurumsal yönetim olarak çevrilmesidir. Özetle “institutionalization” kavramı ile “corporate management” kavramı ulusal yazında, yönetim bilimcilerinin kurumsal yönetim konusunda daha çok etkilendiği iki kavramdır. “Corporate Management” kavramı içerdiği konular açısından aile ve küçük işletme yönetimi konularıyla örtüşmekte ve uluslararası yazında da daha çok bu başlık altında incelenmektedir. “Institutionalization” kavramı ise daha karmaşık ve birçok farklı çerçeveden ele alınan sosyolojik bir yaklaşımdır. Özetle, ulusal yazında kurumsal yönetim kavramı Ulukan’ın (2005a) da belirttiği gibi uluslararası yazından daha farklı bir şekilde ele alınmış ve en genel anlamda “corporate management” veya “aile ve küçük işletme yöneticiliği” olarak ifade edilen konu ile “institutionalization” yaklaşımının sentezi haline gelmiştir. Dolayısıyla çalışmanın bu bölümünden sonra bu kavramlar daha ayrıntılı bir şekilde ele alınarak “corporate governance” kavramı çalışma dışında bırakılacaktır.

## **1.2. Kurumsallaşma ve Kurumsal Teoriler (Institutionalization)**

Sanayi devrimi neticesinde sosyoloji biliminin önemli hale gelmesi ile birlikte, çevre ve onu oluşturan diğer unsurlar arasındaki ilişki daha yoğun bir şekilde incelenmeye başlanmıştır. Yönetim bilimcilerinin çalışmalarında da sosyoloji bilimi ağırlık kazanmış ve birçok sosyolojik yaklaşım örgütlerin anlaşılması içinde kullanılmaya başlanmıştır. Bu

yaklaşımlarda, dönemin şartlarına ve çevrenin durumuna göre farklı boyutlar ön plana çıkarılmıştır. Önceleri üretim ve verimlilik ön planda tutulurken, zaman içerisinde beşeri ilişkiler daha önemli hale gelmiş ve sonraları durumsal bakış ve arkasından çevre ve çevresel ilişkilerin ön planda tutulduğu yaklaşımlar daha çok işlenmeye başlamıştır (Zencir, 2013; 9,10). Örgüt yönetimine farklı bakış açıları getiren bu yaklaşımları birbirinden ayıran en temel özellik odak noktalarına aldıkları konulardır. Özellikle; durumsallık, popülasyon ekolojisi ve kaynak bağımlılığı yaklaşımları örgütlerin çevreleri ile olan ilişkilerine yoğunlaşması ve örgütlerin hayatta kalmasını konu alması bakımından kurumsal yaklaşıma benzemekte ve akademik yayınlarda konunun daha iyi anlaşılması için karşılaştırmalı olarak verilmektedir (Gürol, 2005: 29,31,34; Oliver, 1991).

Kurumsal örgüt teorisine giriş yapmadan önce, Özen'in (2013:121) yazdığı, kurumsal kurama yakın bir zihniyetin, yeni bir iş kurma niyeti taşıyan bir girişimciye vereceği önerileri burada ifade etmek, hem konuya giriş yapmadan önce aklımızda bir çerçevenin oluşmasına, hem de konu anlatıldıktan sonra teorik ifadelerin örneklerle bütünleşerek daha iyi kavranmasına imkan verecektir.

*“Sana çok fazla öneri sunamam, ancak bu işletmeyi kurarken nasıl davranacağını yaklaşık olarak tahmin edebilirim. Evet, başka girişimciler SWOT analizi yapıyor diye sen de yapacaksın, çünkü böyle davranmak rasyonel davranmanın bir gereği olarak görülür, sen de buna uyarsın. İçin de bulunduğun çevresel koşulları rasyonel ve nesnel bir biçimde tahlil etmen zaten mümkün değildir, çünkü her şeyden önce neyi görüp neyi göremeyeceğin, sahip olduğun zihinsel kalıplar tarafından yönlendirilir. Bu zihinsel kalıplarda, içinde bulunduğun sosyal ve kültürel bağlamın kuralları, normları ve inançları tarafından zaten şekillendirilmiştir. Kaldı ki, dikkate alınması gereken çok fazla bilginin olduğu böylesi bir karmaşık ve belirsiz bir durumla baş etmek de çoğu zaman mümkün değildir. Dolayısıyla, işletmeyi kuracağın dönemde “doğru” olduğu düşünülen stratejiyi ve örgüt yapısını farkında olmadan, başkalarını taklit ederek ya da bağımlı olduğun bazı kuruluşlar senden istedi diye benimsersin. Bu da seni çoğu zaman başka örgütlere “benzer” kılar. Endişelenme, yine de başarılı olursun, çünkü başarılı olmanın önkoşulu, kurallara, normlara ve inançlara uygun (meşru) yapı ve stratejiye sahip olmaktır. Bu, senin yaşamın için gerekli kaynaklara ulaşmanı sağlar”.*

Yukarıda verilen pasaj bize yeni kurumsal teoriyi en temel hatlarıyla özetlemektedir. Bu örnekte olduğu gibi, örgütler kuruluşlarından itibaren, çevresel baskı olarak tabir edilen şartlar, düzenlemeler, doğruluğu kanıksanmış uygulamalar ve diğer

unsurlardan, farkında olmasalar dahi etkilenecek kendi tavırlarını oluştururlar. Aynı örgütsel alanda faaliyet gösteren işletmeler, aynı baskılarla karşılaştıkları için ve aynı norm ve kültürü paylaştıkları için, aynı tavrı sergiler ve buda birbirlerine benzemelerine neden olur. Örgütleri bu benzerliğe zorlayan başlıca etmenler ise genel olarak; meşruluk kazanma, hayatta kalma ve kaynaklara ulaşma isteği olarak sıralanır. Kurumsallaşma hakkında verdiğimiz bu örnekten sonra konunun başına dönerek, kurumsal örgüt teorisinin kaynağını ve gelişim sürecini incelemek daha verimli olacaktır.

### 1.2.1. Kurum ve Örgüt

Kurum ve kurumsallaşma kavramları kaynağını genel sosyoloji biliminden almakta ve en genel anlamda, organize edilmiş, yerleştirilmiş prosedürler olarak tanımlanmaktadır ki bu prosedürler de sosyal kuralları ifade ederler (Jepperson, 1991:143). Durkheim sosyolojiyi, “*the science of institutions*” kurumların bilimi olarak ifade etmektedir. Sosyolojide kurum kavramı çok geniş şekilde tanımlanabilir, hatta sosyal düzen üzerinde etki sahibi her şey kurum olarak nitelenebilir. Bazı bilim adamları kurum kavramını çok geniş veya önemli topluluklar yerine kullanırken, bazıları çevresel etkilerine değinerek tanımlamakta bazıları ise kültür kavramına eşdeğer kullanmaktadır (Jepperson, 1991:143). Kavramın soyut olması ve farklı disiplinlerde daha farklı yönlerinin ön planda tutulması kavramın herkes tarafından kabul gören tek bir tanımının olmamasına neden olmuştur. Jepperson evlilik, ordu, işletme, eğitim, tatil, aile, hukuk gibi kavramların birer kurum olduğunu belirtmektedir. Jepperson’a göre bu kavramlar arasında farklar bulunmaktadır. Örneğin bazıları bir örgütü ifade ederken bazıları etmez. Bazıları daha kültürel, bazıları daha yapısaldır. Bunlar çeşitli otoriter yapıları, sosyal programı ve üretim sistemlerini temsil etmektedir. Fakat onlara kurum vasfını kazandıran ortak özellikleri vardır. Bu kavramlar sürekli tekrar eden istikrarlı bir düzene sahiptir (Jepperson, 1991:145). Sosyolojide geçen tanımıyla kurumlar; hukuk din ve aile gibi belli başlı toplumsal durumları içine alan, davranış kalıpları, halkın algı ve uygulayış biçimleri, töre ve görenekler olarak ifade edilebilir. Kurumlar, sosyal yaşamın örgütlendiği, yönetildiği ve içinde gerçekleştiği alanlar olarak da düşünülebilir (Çakar ve Danışman, 2015:267). Bu bağlamda kurumlar yaşamı şekillendiren ve içinde yaşanılan bütün unsurları kapsamaktadır. Gürol’un (2005:21) tanımına göre, kurumlar günlük hayatımızda karşımıza aşağıdaki şekillerde çıkabilir.



- Organize olmuş, yerleşmiş bir prosedür
- Sosyal bir düzen
- Sıra ile standardize edilmiş işlemler topluluğu
- Sosyal yapıları rutin programlar ve kurallar dizisi
- Sık sık yapılan, baskıyla kabul ettirilen, bütün fonksiyonel durumlarda uygulanan
- Herkes tarafından olduğu gibi kabul edilen, sorgulanmayan
- Biyolojik olarak sonu olmayan
- Grup ideallerini temsil eden, sürekli kontrol edilen bir sistem

Dolayısıyla kurum sadece örgütlerle değil, örgütlerden çok daha büyük bir konuyla ilgilidir. Çünkü kurum, yalnızca örgütlerin değil, hayatın nasıl şekillendiğini, gerçek yaşamın nasıl böyle bir düzene girdiğini açıklamaya çalışır. En genel anlamda kurumun, belirli durum veya özellik kazanan sosyal bir düzeni veya biçimi temsil ettiğini söyleyebiliriz (Dinçer ve Yıldız, 2016). Örgütler ise, hayatta kalmak, meşruluk kazanmak ve kaynaklara ulaşmak için kurumsallaşmaya çalışırlar. Selznick örgütlerin, amaçlara ulaşmak için tasarlanmış, teknik yapılar olduğunu söylemektedir. Aslında örgüt kavramı hakkında, daha bilimsel ve farklı tanımlar verilebilir. Yalnız bu tanımlar yapılırken örgüt ve kurum ayrımı göz önünde bulundurulmadığı için bu tanımlardan birçoğu kurumları da kapsayabilir. Kurumsallaşmayı daha açık ifade edebilmek için, örgütlerin kurumlardan farklı tanımlanması gerekmektedir. Bu bağlamda Selznick “*Leadership in Administration*” isimli kitabında örgüt ve kurum arasında bir ayrım yapmıştır. Selznick’e göre örgütler kurumsallaştıkları zaman, özel bir karaktere, ayrıcalıklı bir yeteneğe ulaşırlar (Selznick, 1996:271). Kısaca Selznick örgütlerin, değerlerle bezendikleri zaman kurum olabileceklerinden bahsetmektedir. Kurumlar meşruluk kazanmış istikrarlı yapılardır. Çevresi tarafından kabul görmüş ve çevresiyle uyumlu hareket eden sistemlerdir. Dolayısıyla, örgütlerin kurum haline geldiği bu süreci kurumsallaşma olarak tanımlayabiliriz. Kurumsallaşma, bu yaklaşıma göre, düzensiz ve gevşek örgütlenme ya da faaliyetlerden, düzenli, istikrarlı ve sosyal bağlamda bütünleşmiş örgütlenmelerin doğması anlamına gelmektedir (Selznick, 1996:271). Kurumsallaşma her örgütte eşit bir şekilde görülmeyebilir. Kurumsallaşma düzeyi kurumun ne zamandır var olduğu ve üyeleri tarafından ne kadar geniş anlamda ve derinlemesine kabul gördüğüne bağlıdır.

Daha kısa bir yaşam öyküsüne sahip olan veya geniş anlamda kabul görmemiş kurumların rekabet gücü ve hareketi etkileme yeteneği daha zayıftır (Barley ve Tolbert, 1997:97).

Yeni kurumsal kurama kadarki birçok düşünce, örgütleri hedeflerini gerçekleştirmeye çalışan rasyonel yapılar olarak görüyor, mal ve hizmet üretimini yüklenmiş bir misyonun akılcı tasarımı olarak kabul ediyordu (Özcan, 2011:299). Yeni yaklaşım ile birlikte, kurumlar, toplumda, bir anlam, istikrar ve düzen üretmek amacıyla hareket eden, normatif, düzenleyici ve kültürel-bilişsel unsurların oluşturduğu sistemler olarak tanımlanmıştır. Dolayısıyla kurumlar, toplumsal yaşama istikrar ve anlam kazandırdıkları gibi, toplumsal davranışları sınırlar ve düzenlerler (Bolat ve Seymen, 2006:227). Örgütlerin, iyi yapılanmış sosyal kurumlarla iyi ilişkiler geliştirerek uyumlu davranması, onların hayatta kalma mücadelesine katkı sağlayacak ödüller almasını, sorgulanmadan kabul görmesini, statüsünü yükselterek meşruluk kazanmasını, istikrar ve tutarlılık kazanarak kaynaklara ulaşmasını sağlar (Baum ve Oliver, 1991:189).

### **1.2.2. Kurumsal Teorilerin Gelişim Süreci**

Kurum anlayışının temeli, Hughes (1936), Parsons (1951) ve Selznick (1949) gibi sosyoloji araştırmacılarına dayanmaktadır (Barley ve Tolbert, 1997). Ancak konu ile ilgili araştırmalar sonraki dönemlerde Meyer ve Rowan (1977, 1983), Zucker (1977), DiMaggio ve Powell (1983), Tolbert ve Zucker (1983), Meyer ve Scott (1983) gibi örgüt araştırmacıları tarafından ele alınmıştır (Greenwood, vd., 1999). Dolayısıyla konunun örgüt teorileri altında ele alınmaya başlanması 1977 yılını bulmuştur. Örgüt araştırmacılarının, örgüt ve çevre arasındaki ilişkiyi daha iyi anlamak için uzun süreler buldukları arayışlar sonucunda 1980'lerde kayda değer gelişmeler gerçekleşmiş ve klasik adaptasyon teorileri önemini kaybederken alternatif teoriler yükselmeye başlamıştır (Matthev, vd., 1996: 812). Kurumsal teori örgütsel ve bireysel hareketin açıklanmasında birkaç farklı yaklaşımın karşılaştırılması ve sentezlenmesi ile oluşan en popüler ve güçlü yaklaşım haline gelmiştir (Dacin, vd., 2002: 45). Scott (1995) kurumsal teoriyi, 1960'larda örgüt çalışmalarında yaşanan entelektüel değişim neticesinde ortaya çıkan açık sistemler yaklaşımının devamı ve genişlemesi olarak görmektedir. Açık sistem teorisi var olan yaklaşımlardan türemiş ve örgütleri şekillendiren, oluşturan unsurun geniş anlamda çevre olduğunu vurgulamıştır. Bu yaklaşım teknik çevre kaynaklarına vurgu yaparken kurumsal teori, sosyal ve kültürel çevrenin önemini vurgulamaktadır (Scott,

1995). Özetle kurumsal teori sosyoloji başlığı altında tarih sahnesine çıkmış ve daha sonraları örgüt-çevre ilişkisinin anlaşılması için yeni ve eski kurumsal yaklaşım olarak varlığını sürdürmüş ve örgüt teorileri arasında en yaygın kabul gören yaklaşım olarak görülmüştür (Suddaby, 2010:14). Eski ve yeni kurumsal yaklaşım, örgütlerin süreklilik, istikrar, meşruluk ve kaynakları kazanabilmek için, kurumsal çevrelerinde oluşan normları özümsemeye çalıştığını söylemektedir (Chizema ve Buck, 2006: 492).

Kurum ve kurumsallaşma yaklaşımı, aralarında önemli ayrılıklar bulunan, farklı şekillerde tanımlanmıştır. Bunun için, kurumsal teoriyi anlamının en temel şartı, sadece bir değil birçok varyasyonu bulunduğunu bilmektir (Scott, 1987:493). Farklı dönemlerde konuyu inceleyen çeşitli araştırmacılar değişik önermeler de sunmuşlardır. Bu durum örgüt çalışmalarında da kurumsal teorinin farklı şekillerde ele alınmasına ve anlaşılmasının daha da zor hale gelmesine neden olmuştur.

Kurumsal teori, toplumsal düzeni oluşturan, insan davranışlarını biçimlendiren unsurları ve mekanizmaları anlamak, bireysel ve örgütsel eylemler ile örgütsel formları ve yapıları keşfetmek amacıyla kullanılan bir analiz yöntemidir (Tavşancı, 2009: 7). Kurumsallaşma, örgüt kavramını araştıran ve örgütsel değişimin anlaşılmasına katkıda bulunan yaklaşımlardan biridir (Apaydın, 2009). Örgütlerin çevreleri ile olan ilişkilerine yoğunlaşarak, örgütler ve kurumlar tarafından çevresel baskılara verilen tepkiler neticesinde oluşan değişimi açıklama ve anlamlandırma gayreti içerisinde. Örgütlerin kurumsal çevrelerinde meydana gelen baskılar, onları kurumsallaşarak çevreye uyum sağlama konusunda zorlamaktadır (Apaydın, 2008:122). Karpuzoğlu (2001:71) işletmelerin varlıklarını sürdürebilmek için, günün koşullarına uyum sağlamasının zorunlu olduğunu belirtmektedir.

Yukarıda da bahsedildiği üzere kurumsal yaklaşım ortaya çıkışından bugüne kadar farklı araştırmacıların katkılarıyla değişime uğramıştır. Bu durum sonucunda farklı yönlerine vurgu yapan birçok tanım ortaya çıkmıştır. Kurumsal yaklaşımın geçirdiği değişim süreci ve bu değişim sürecine yön veren araştırmacılar Apaydın'ın (2009) çalışmasında tablolaştırılarak ortaya konulmuştur. Apaydın bu tabloyu Scott'ın 1987 yılında yayımlanan makalesinden faydalanarak oluşturmuştur.

**Tablo 3 Kurumsallaşma Yaklaşımları**

Yıl	Yazar	Kurumsallaşma Yaklaşımı	Kurumsallaşma Şekli	Örgütsel Amaç
1957	Selznick	Adaptasyon Aracı	Değerler Oluşturarak	Denge, Legallik
1977	Zucker	Sosyal Düzenin Oluşması	Çevreyle birlikte ortak uygun ve anlamlı davranış geliştirip diğer bireylere aktararak	Uygunluk Meşruiyet
1977	Meyer ve Rowan	Sosyal düzenin oluşması	Paylaşılan değerler sistemi oluşturarak	Meşruiyet Kaynakları arttırma Yaşamını sürdürme
1983	DiMaggio ve Powell	Adaptasyon Aracı	Başarılı örgütleri taklit ederek	Belirsizlikten kurtulma
1987	Friedland ve Alford	Bilinçsel ve Normatif baskıları etkileme	Çıkarlarını korumak için kurumsal çevreyi değiştirerek	Menfaatlerin takip edilmesi

Kaynak; Apaydın, 2009, Kurumsal Teori ve İşletmelerin Kurumsallaşması, *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt 10, Sayı 1, 2009*

Yukarıda verilen farklı yaklaşımlar arasında çok keskin ayrışmalar olmasına karşın, birbirlerine benzer yönler de bulunmaktadır. Bütün yaklaşımlar çevre ve örgüt üzerinde yoğunlaşırken, öne çıkarılan yönlerde birtakım değişimler zaman içerisinde kendini göstermektedir. Kurumsal yaklaşımın örgütsel bağlamda ele alınması ilk olarak Selznick'in (1949) öncülüğünde gerçekleşmesine karşın örgüt teorileri arasına girişi (Meyer ve Rowan, 1977) 1977 yılını bulmuştur. Selznick ise eski kurumsal yaklaşımın çıkış noktası olarak kabul edilmektedir. Selznick, kurumsallaşmayı, örgütlerin çevrelerine uyum sağlama süreci olarak görmektedir. Örgütlerden belirlenmiş hedeflere ulaşmak için oluşturulmuş teknik araçlar olarak bahsederken (Apaydın, 2009:3), kurumları ise; teknik yapıların ötesinde değerlerin oluşturduğu sosyal topluma ilişik yapılar olarak görmektedir (Scott, 1995:18). Selznick'e göre örgütler değerlerle bezendikleri zaman kurum olurlar, bu süreç sonunda ayrıcalıklı bir kimlik kazanırlar (Selznick, 1996:271). Dolayısıyla kurumsallaşma, bu yaklaşıma göre, düzensiz ve gevşek örgütlenme ya da faaliyetlerden, düzenli, istikrarlı ve sosyal bağlamda bütünleşmiş örgütlenmelerin doğması anlamına gelmektedir (Selznick, 1996: 271). Selznick'e (1996: 271) göre bir örgüt ya da bir faaliyeti terk etmek ne kadar zor ise o örgüt ya da faaliyet o kadar kurumsallaşmış demektir. Selznick'in değerlerin özümsemesi ve aşılması olarak tanımladığı kurumsallaşma sürecini, Scott (1987:496) açıklayıcı olmaktan ziyade, tanımlayıcı olduğu için eleştirmektedir. Scott süreçlerin tanımlandığını fakat

açıklanmadığını belirterek, bu yaklaşımın bize değerlerin aşılandığını bildirdiğini fakat bunun nasıl gerçekleştiğine dair bilgi vermediğini belirtmiştir.

Selznick'in çalışmalarından sonra, yeni kurumsal yaklaşımın öncüleri olarak bilinen Zucker'in, Meyer ve Rowan'ın çalışmaları gelmektedir. Bu iki çalışma Peter Berger'in sosyoloji alanında yaptığı araştırmalardan etkilenmiştir. İki çalışmada da kurumsallaşma, paylaşılan sosyal gerçekliğin kabulüne dayanan sosyal bir süreç olarak ifade edilmektedir (Scott, 1987:496). Zucker, kurumsallaşmayı, neyin doğru olduğu hakkında ortak bir görüş ve anlamlı davranışlar geliştirme olarak tanımlamaktadır (Zucker, 1983:5). Örgütte işleri kolaylaştırmak için ortak kurallar ve yapılar oluşturulur ve bu kurallar daha sonra ortak anlayışlara dönüşür (Gürol, 2005:65). Buna göre, bir eylemin kurumsallaşması, o eylemin farklı aktörler tarafından değiştirilmeksizin tekrarlanabilir olması (nesnellik) ve kişilerarası (dışsallık) bir şekilde tanımlanmış olmasıyla ilgilidir. Kurumsallaşmanın nesnellik ve dışsallık ilkeleri arasında doğru orantı vardır. Örneğin, toplum tarafından paylaşılan gelenekler nesnel ve dışsal olarak algılanırlar ve kurumsallaşmışlardır, fakat bireye özgü alışkanlık ve tutumlar kurumsallaşmamışlardır. Dolayısıyla Zucker'in kurumsallaşmaya dair yaptığı en temel vurgu faaliyetlerin toplum tarafından paylaşılması ve kanıksanmasıdır. (Zucker, 1977:727-729). Zucker, kurumsallaşmış unsurların, teşvikler veya olumsuz yaptırımlarla doğrudan bir sosyal kontrole ihtiyacı olmadığını, hatta bu tür kontrollerin kurumsallaşmayı olumsuz yönde etkileyebileceğini belirtmektedir. Ayrıca Zucker, eylemin kurumsallaşma derecesinin, eylemin gerçekleştiği koşullara, ortama ve eylemi gerçekleştiren kişinin sosyal konumuna ve rolüne bağlı olarak daha az veya daha çok olabileceğini söylemektedir (Zucker, 1977: 728).

Meyer ve Rowan 1977 yılında yayınlanan makalelerinde, sanayi sonrası toplumlarda örgütlerin biçimsel yapılarının, yaptıkları iş ile ilgili faaliyetlere göre değil, kurumsal çevrelerindeki mevcut efsane ve mitlere göre oluştuğunu söylemektedirler. Bu efsaneler; amaçlara ulaşmanın, kişi ve örgütlerden bağımsız, meşru olduğuna inanılan, genel olarak kabul görmüş, kanıksanmış yani kurumsallaşmış yöntemleridir (Meyer ve Rowan, 1977:344). Özetle mit ve efsane olarak nitelendirilen bu unsurlar, amaçlara ulaşmanın kabul görmüş ve belki de diğer örgütler tarafından kullanılan meşru yollarıdır. Bu kurumsal efsanelerin kaynakları ise, örgütler arası etkileşim, devletin yasal

düzenlemeleri ve güçlü örgütlerin kendi çıkarlarına uygun uygulamalarını topluma kurumsal kurallar olarak aşılması şeklinde üç ana başlıkta toplanmaktadır (Meyer ve Rowan, 1977:348). Meyer ve Rowan (1977:344) örgütlerin, meşruluk kazanmak, hayatta kalmak ve kaynaklara ulaşmak için, buldukları ortamda oluşmuş, kurumsal kurallara uymak zorunda olduklarını iddia ederek, kurumsallaşmış ürün, hizmet, teknik, politika ve programların, güçlü birer mit görevi üstlendiğini ve bu kurumsallaşmış mitleri birçok örgütün seremoni şeklinde kendisine adapte ettiğini belirtmektedir. Ayrıca Meyer ve Rowan (1977:348) örgütlerin sadece verimliliklerini arttırmak için değil, meşruluk kazanmak içinde, bu tür kurumsal efsaneleri seremoni şeklinde kendi yapılarına dahil ettiklerini ifade ederek bu kurumsal yapıya uygun hareket ettiklerini dış çevreye göstermek için de sertifika belge ödül vb. unsurlara itibar ettiklerini söylemektedir. Böylece oluşan belirsizlik ortamından kendilerini koruduklarını ve verimlilikleri düşük olsa dahi hayatta kalma şanslarını artırdıklarını belirtmiştir.

DiMaggio ve Powell'in yaklaşımında ise rasyonellik eleştirilmekle beraber örgütler için meşruiyet kazanmanın önemi vurgulanmaktadır. Örgütlerin başarılı ve meşruiyet kazanmış diğer örgütleri taklit ederek onlara benzediğinden bahsetmektedir (Apaydın, 2009:5). DiMaggio ve Powell'in bu çalışmasıyla kurumsal teoriye en önemli katkısı, örgütsel alan ve eşbiçimlilik (isomorfizm) kavramlarını açıkça ifade etmesi ve tanımlaması olmuştur. DiMaggio ve Powell üç farklı eşbiçimlilikten (isomorfizm) bahsetmektedir, bunlar, zorlayıcı (coercive), taklitçi (mimetic) ve kuralcı (normative) eşbiçimliliğidir (DiMaggio ve Powell, 1983:147). Bunun dışında aynı makalede Meyer (1979) ve Fennel (1980) 'in iki tür eşbiçimlilikten bahsettiğini belirtmekte ve bunların da rekabetçi (competitive) ve kurumsal (institutional) eşbiçimlilik olduğunu ifade etmektedir (DiMaggio ve Powell, 1983:149-150). Eşbiçimlilik (isomorfizm); kısaca aynı örgütsel alanı paylaşan kurumların o veya bu nedenle birbirlerine benzer hale gelmesidir. Bu bakıma örgütler arasındaki benzeşme daha önceki çalışmalarda da ifade edilmiştir (örn; Meyer ve Rowan, 1977), yalnız DiMaggio ve Powell bu kavramı netleştirmiş ve eşbiçimliliğin (isomorfizm) kaynaklarını açıkça ortaya koymuştur.

Friedland ve Alford'un yaklaşımı ise inanç sistemlerindeki farklılık üzerine kurulmuştur. İnsanların çıkarlarını koruyabilmek için, farklı toplumsal kavramlara farklı anlamlar verebileceğinden bahsetmektedir. Kurumlar arasında uyum olabileceğini fakat

neyin doğru olduğu konusunda bir fikir birliği sağlanamayabileceğini belirtmiştir. İşletmelerin kendi çıkarları doğrultusunda kurumsal çevreyi değiştirmeye zorlayabileceklerini ifade eder. Friedland ve Alford, farklılaşmış kurumsal alanların önemine vurgu yaparken, bu farklılaşmanın neden ortaya çıktığını açıklamamıştır (Scott, 1987:500).

Yukarıda belirtildiği üzere, farklı araştırmacılar tarafından farklı yaklaşımların savunulmasına karşın kurumsal yaklaşım eski ve yeni olmak üzere iki ana dönemde ele alınmaktadır. Eski yaklaşımın kaynağı Selznick'in 1957 yılında yayınladığı "*Yönetimde Liderlik*" adlı eseri gösterilmektedir (Selznick, 1996:270). Selznick bu eserde örgüt ve kurum ayrımı yaparak örgütlerin değerlerle bezendiğinde kurum olabileceğini ifade etmiştir. Daha sonraki yıllarda ise, Meyer ve Rowan'ın (1977) Selznick'in çalışmalarından da faydalanarak ortaya çıkardığı "*Kurumsallaşmış Örgütler: Efsane ve Tören Olarak Biçimsel Yapı*" adlı makale yeni kurumsal yaklaşımın temeli olarak gösterilmektedir (DiMaggio ve Powell, 1991:11). Bu iki yaklaşım arasında farklar ve ortak noktalar bulunmaktadır. Konuyu daha iyi anlamak adına iki yaklaşımın tek bir başlık altında karşılaştırmalı olarak ele alınması daha uygun olacaktır.

### **1.2.3. Eski ve Yeni Kurum Teorileri**

Bir önceki başlıkta, kurumsal teorinin değişim süreci ve bu değişim sürecine yön veren çalışmalar incelenirken, kısmen de olsa eski ve yeni yaklaşımdan bahsetmiş olduk. Bu başlıkta, bu iki yaklaşımı kısaca özetleyip daha ziyade ortak noktaları ve farkları ele alınacaktır. Kısaca tekrar etmek gerekirse, kurum ve kurumsallaşma kavramları ilk olarak Hughes (1936), Parsons (1951) ve Selznick (1949) gibi sosyoloji araştırmacıları tarafından ele alınmıştır. Selznick'e kadar bu yaklaşım örgütlerden ziyade sosyal düzeni ve yapıları merkezine alan bir kavram olarak ele alınmaktaydı. Bu süreç içerisinde kurum olarak tanımlanan çeşitli müesseselerin (aile, evlilik v.b.) toplum üzerindeki etkileri temel konuyu oluşturmaktaydı. İlk olarak Selznick, sosyoloji alanında çalışmalar yapan biri olarak kurumsallaşma konusunu örgütler açısından incelemiştir. Daha sonra eski ve yeni olmak üzere ele alınmıştır. Eski ve yeni yaklaşım arasında birtakım ayrışmalar olmasına karşın, yeni yaklaşımda yer alan bazı araştırmalar arasında da farklar bulunmaktadır. Bu farklar genel olarak daha önceki çalışmalarda değinilmemiş ya da çok fazla önem verilmemiş konuların açıklığa kavuşturulmasına dayanmaktadır. Kurumsal kuramın,

araştırmacılar tarafından sürekli geriye dönük değerlendirmeye tabi tutulması ve bu değerlendirmeler sonucunda eleştiriler yapılması kuramın evrimine yön vermektedir (Tayşir, 2014:55). Örneğin, kurumsal kuram hakkında yapılan, eşbiçimliliğe çok fazla önem verildiği ve bu nedenle kuramın kurumsal değişimi açıklamada yetersiz kaldığına dair eleştiriler neticesinde, kurumsal değişim konusu kuram içinde daha çok çalışılan bir yer edinmiştir (Özen, 2010). Dolayısıyla yapılan eleştiriler neticesinde kurumsal kuramın değişim sürecinde şekillenmektedir. Bu durum sadece eski-yeni yaklaşım arasında değil, aynı zamanda yeni yaklaşıma dahil olan araştırmacılar arasında da farklılıklara neden olmaktadır.

Eski yaklaşımda, örgütlerde demokratik bir sürecin oluşması için, çeşitli kurumlarca oluşturulmuş kurallara uyulması gerektiği belirtilerek bu kuralların aslında işletme düzenini sağlayan unsurları oluşturduğu ve normlar gibi işlev gördüğü düşünülmüştür (Zencir, 2013: 10). DiMaggio ve Powell (1991:12-14), 1991 yılında yayınlanan “*The New Institutionalization in Organizational Analysis*” adlı derleme kitabın giriş kısmında, eski kurumsal yaklaşımın önermelerini ortaya koymuşlardır. Bu önermeleri Tavşancı (2009:8) Türkçeye çevirerek tezinde önermelere yer vermiştir. Onlara göre eski yaklaşımın ilk önermesi, örgütün kurumsallaşmasında çıkar çatışmalarının belirleyici olmasıdır ve ortaya çıkan örgüt içi çıkar ilişkileri, örgütsel rasyonelliği sınırlandırmaktadır. İkinci önermede ise biçimsel olmayan etkileşimlere (gruplaşmalar, adil olmayan kişiye özel davranışlar vs.) vurgu yapılmaktadır. Üçüncü önermeye göre örgüt, çevre olarak yerel toplumda kökleşmektedir. Yerel topluluklarla bütünleşmiş örgütler, gerek çalışanlarının çoklu bağımlılıkları ile, gerek yüz yüze etkileşim ile, gerekse örgütler arası anlaşmalar (treaties) veya seçimlerle (co-optatiton) çevrelerine bağlanırlar. Eski kurumsal yaklaşımın dördüncü önermesine göre örgütler, kurumsallaşmanın oluştuğu yerdir. Besinci önermeye göre de, organik bir bütün olarak kabul edilmektedirler. Altıncı önermede, örgütsel dinamik olarak değişim esastır. Yedinci önermede, örgütler kendilerine özgü özelliklerin ağır bastığı yapılar olarak tanımlanmaktadır. Yani, her örgüt kendine benzemektedir. Son önermeye göre de kurumsallaşma, örgütün değer ile aşılmasıyla başlamaktadır. Sonuç olarak; eski kurumsal yaklaşım, ölçümleyici olmak yerine tanımlayıcı olması, değer kavramının nasıl oluştuğunu ifade etmemesi, kurumsallaşma ile liderlik kavramının iç içe geçmesi ve geniş



çevre yerine daha çok yerel çevre ile ilgilenmesi nedeniyle eleştirilmiş ve ardından yeni kurumsal kuram geliştirilmiştir (Tavşancı, 2009: 9).

Eski kurumsal yaklaşım, yeni kurumsal yaklaşımın çıkış noktası mahiyetindedir (Powell ve DiMaggio, 1991:12). Eski yaklaşımın ortaya çıkışından bir müddet sonra 1977 yılında Jhon Meyer tarafından yayınlanan iki makale, yeni yaklaşımın temel bileşenlerini oluşturmuştur. Özen (2010) Meyer ve Rowan (1977), Zucker (1977), Scott ve Meyer (1983) DiMaggio ve Powell (1983) gibi yeni kurumsal yaklaşımın temeli olan çalışmalara dayanarak kuramın temel tezini şöyle açıklamaktadır. Bu çalışmalara göre yeni kuramın temeli, örgütlerin yapı ve süreçlerinin içinde buldukları kurumsal çevreye uyum sonucunda biçimlenir. Kurumsal çevre ise modernleşme süreciyle birlikte örgütlerin dışında oluşmuş, ussallaştırılmış yapıları, kuralları, normları, inançları ve efsaneleri içinde barındıran bir çevredir. Bu bağlamda örgütler sadece teknik unsurlardan (üretim, rekabet vs.) oluşan bir çevrede değil, kurumsallaşmış yapıları ve kuralları içeren daha geniş bir çevrede yaşarlar. Örgütlerin yaşamlarını sürdürebilmeleri için, sadece teknik anlamda verimli olmaları yetmemekte ve bu çevredeki kurumlarla uyumlu hale gelerek kendilerini meşru kılmaları gerekmektedir. Sonuç olarak, aynı örgütsel alanda faaliyet gösteren örgütler, kendilerine özgü ussal zorunluluklardan bağımsız olarak, diğer kurumlara uymak zorunda kalırlar ve yapısal açıdan eşbiçimli hale gelirler (Özen, 2010: 239). Burada da belirtildiği üzere, yeni yaklaşımla birlikte, eşbiçimlilik, kurumsal çevre, teknik çevre ve örgütsel alan kavramları daha çok ortaya atılmış ve açıklanmaya çalışılmıştır. Yeni yaklaşımın temelini oluşturan bu çalışmalardan sonra araştırmacılar konuya daha çok ilgi göstermiş ve yeni kurumsal yaklaşımın akademik camiada kabulünü sağlamışlardır. Bu çalışmalardan en önemli olanı Powell ve DiMaggio'nun 1991 yılından yayınlanan "*Örgütsel Analizlerde Yeni Kurumsallık*" adlı derleme kitabıdır. Özen (2010:284) bu kitabın amacını, yeni kurumsal kuramın dört temel çalışmasını (DiMaggio ve Powell, 1983; Meyer ve Rowan, 1977; Scott ve Meyer, 1983; Zucker, 1977) yayınlayarak kuramı tanıtmak, yaklaşımı geliştirmek, kimliğini netleştirmek ve kuramın örgütsel değişim konusundaki potansiyelini görgül çalışmalarla göstermek olarak belirtmektedir.

Her iki yaklaşımda örgütsel rasyonelliğe tepki göstermektedir. İki yaklaşımda da örgütsel gerçeği paylaşan kültürün önemine vurgu yapılmaktadır. Gürol (2005:60) "*Örgüt*

*Teorisi Olarak Kurumsallaşma*” adlı kitabında iki yaklaşımın ortak noktalarını Powell ve DiMaggio’nun kitabından çıkararak aşağıdaki gibi sıralamıştır:

- Eski ve yeni, her iki yaklaşımda örgütlerin çevre ile olan ilişkilerini konu almış ve örgütsel yapının oluşmasında kültürün ve çevrenin rolünü vurgulamıştır.
- Her iki yaklaşımda örgütsel rasyonellik konusunda şüphecidir.
- Her iki yaklaşımda kurumsalcılığın, bireylerin hareketlerinin tamamı olduğunu savunurlar.
- Her iki yaklaşımda, kurumsallaşmayı, duruma bağlı olarak, tercih edilebilecek seçenekleri azaltarak daha az rasyonel davranma şansı veren bir süreç olarak görmektedir.

Yukarıda sıralanan ortak özellikler dışında her iki yaklaşımda keskin olarak birbirinden ayrıldığı noktalar vardır. Bu iki yaklaşımın karşılaştırılması Powell ve DiMaggio’nun (1991:13) kitabında tablo olarak verilmiştir. Gürol (2005) bu tabloyu Türkçeleştirerek “*Örgüt Teorisi Olarak Kurumsallaşma*” adlı kitabında yayınlamıştır.

**Tablo 4 Eski ve Yeni Kurumsal Yaklaşımın Karşılaştırılması**

	Eski Yaklaşım	Yeni Yaklaşım
<b>Vurgulanan Yapı</b>	İnformal Yapı	Formal Yapı
<b>Örgütün Yeri</b>	Yerel Topluluk	Sektör
<b>Kurumsallığın Odak Noktası</b>	Örgüt	Saha veya Toplum
<b>Örgütsel Dinamik</b>	Değişim	Süreklilik
<b>Anahtar Formlar</b>	Değerler, Normlar, Tutumlar	Rutinler, Şemalar, Sınıflandırmalar
<b>Amaçlar</b>	Yerleşmemiş	Karmaşık

Kaynak; Gürol, Y. (2005). *Örgüt Teorisi Olarak Kurumsallaşma*. (1. Baskı). İstanbul, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.

Eski ve yeni kurumsal yaklaşım başlıca; çıkar çatışmalarını ele alış şekli, örgüt çevresinin etkileri, biçimsel yapılara karşı tutumu ve kurumsallaşmanın değerlendirildiği düzey bakımından farklılık göstermektedir. Bu farkları Yağcı (2014: 23) yine Powell ve Dimaggio’nun (1991) çalışmalarından faydalanarak aşağıdaki tablo yolu ile ifade etmektedir.

**Tablo 5 Eski ve Yeni Yaklaşım Arasındaki Farklar**

Eski Yaklaşım	Yeni Yaklaşım
Çıkar çatışmaları temel konudur	Çıkar çatışmalarını önemsemmez
Biçimsel olmayan etkileşimlere vurgu yapar	Biçimsel yapılara vurgu yapar
Kurumlar insan tasarımının ürünüdür	Kurumlar var olmak için bilinçli bir tasarıma ihtiyaç duymazlar
Yerel olan çevre ile ilgilenir	Yerel olmayan çevre ile ilgilenir
Kurumsallaşmayı örgüt düzeyinde algılar	Kurumsallaşmayı örgütler arası düzeyde değerlendirir

Kaynak; Yağcı, E. (2014). Konaklama İşletmelerinde Kurumsallaşmanın İş Yaşam Dengesi Aracılığıyla Tükenmişlik Düzeyine Etkisi: Beş Yıldızlı Otel Genel Müdürleri Üzerine Bir Uygulama.

Eski kurumsal yaklaşım çıkar ve güç çatışmalarını temel konu olarak almakta ve biçimsel olmayan yapılara önem vererek kurumsallaşmayı örgütsel bağlamda incelemektedir. Buna karşın yeni kurumsal yaklaşım ise, çıkar ve güç çatışmalarıyla biçimsel olmayan yapıları önemsemeyerek biçimsel yapılara yönelmekte ve kurumsallaşmayı örgütler arası düzeyde incelemektedir (Gül, 2012:40). Kısaca eski yaklaşım örgütleri tek tek ele alırken, yeni yaklaşım örgüt topluluklarını bütün olarak incelemektedir. Eski yaklaşım örgütün yakın çevresinde bulunan toplumsal kesimlerin çıkar çatışmalarından etkilenerek nasıl değiştiğine odaklanırken, yeni yaklaşım, örgütlerin, toplum, sektör ve hatta uluslararası kurumları benimseyerek nasıl benzer hale geldiklerine ve aynı kaldıklarına odaklanır. (Özen, 2013:123). Eski yaklaşım kurumların insan tasarımının ürünü olduğunu savunurken, yeni yaklaşım ise, kurumların var olmak için bilinçli bir tasarıma ihtiyaç duymadığını savunmaktadır.

Eski kurumsal yaklaşım, örgütün kendisini kurum olarak tanımlarken, yeni yaklaşım çevrenin kurum olduğu görüşünü savunmaktadır. Örgütü kurum olarak tanımlayan yaklaşımda araştırmacılar örgütlerde yeni kültürel bileşenlerin oluşumunu inceleyerek küçük grupların ve yöneticilerin bazı işleri başarmak için diğer örgütleri taklit ederek kurumsal elemanları kendi örgütlerine adapte ettiklerini öne sürmüşlerdir. Çevrenin kurum olduğu düşüncesini savunan yeni kurumsalcılar, örgüt içerisine yerleşen kurumsal bileşenlerin sürekli olarak örgüt dışından geldiğini ve dışarıdan gelen bu kurumsal bileşenlerin örgüt içerisinde değişime neden olduğunu savunmuşlardır (Gürol, 2005:68,69). Söz konusu iki yaklaşım arasındaki farklar aşağıdaki tabloda verilmiştir.

**Tablo 6 Çevrenin ve Örgütün Kurum Olarak Tanımlanmasındaki Farklar**

	<b>Çevrenin Kurum Olarak Tanımlanması</b>	<b>Örgütün Kurum Olarak Tanımlanması</b>
<b>Motif</b>	Tekrarlayıcı	Üretken
<b>Kaynak</b>	Devletin Büyümesi	Küçük Gruplar & Diğer örgütlerin taklit edilmesi
<b>Mahal (yer)</b>	Örgüt Dışı, Devlete bağlı	İç süreçler, Benzer örgütler
<b>Çıktılar</b>	Teknik yapıdan ayırma Verimlilik yok	Değişmezlik, Duruma göre verimlilik olabilir

Kaynak; Zucker, L. G. (1987). Institutional Theories of Organization. Annual Review of Sociology, 13, 443-464, ss:445

Zucker, kurum olarak çevre ve örgüt anlayışı arasındaki farklılığın, kurum tanımlarından kaynaklandığını belirtmektedir. İlki bir eylem örüntüsünün kural benzeri bir statüye ulaşmasını vurgularken, diğeri bir eylemin belirli aktör ve durumlardan bağımsız olarak örgütlerin biçimsel yapısına yerleşik olduğunu vurgulamaktadır (Özen, 2010:267).

#### **1.2.4. Eşbiçimlilik (isomorphism)**

Eşbiçimlilik kavram Meyer ve Rowan'ın (1977) çalışmasıyla gündeme gelmiştir. Örgütlerin genel olarak, meşruiyet kazanmak, kaynaklara ulaşmak ve hayatta kalma şansını arttırmak için, çevrelerinde bulunan ve birer mit görevi üstlenen kurumsal kurallara uymak zorunda olduklarını belirtmektedir. Bu kurallar örgütlere, bir yandan neyi nasıl yapmaları gerektiğini gösterirken, diğeri yandan öyle davranmayı da zorunlu kılmaktadır. Meyer ve Rowan benzeşmeye (eşbiçimliliğe) neden olan, kurumsal kuralların kaynaklarını, örgütler arası iletişimden kaynaklanan etkileşimler, devlet anlayışıyla oluşan kural koyucu güçler, güçlü örgütlerin kurumsal kural olarak topluma kabul ettirdiği yapılar olarak sıralamaktadır (Özen, 2010:255-256). Bunları örneklendirmek gerekirse, örgütler arası etkileşim neticesinde örgütler tarafından kullanılan meşru ve uygun olduğu düşünülen, doğruluğu kanıksanmış iş yapma yöntemlerini diğeri örgütlerinde benimsemesi sonucu örgütler arasında bir benzeşme oluşur. Aynı mantıkla, örgütsel bir alanda kural koyucuların yeni kurallar eklemesi, yasal düzenlemeler gibi hususlar da o alanda faaliyet gösteren örgütlerin, meşru kalmak için ilgili kuralları benimsemesine ve birbirine benzer hale gelmesine neden olur. Meşruluk kazanma isteği genel olarak örgütlerin kurumsal çevrelerine uyum sağlayarak benzer hale gelme nedenleridir. Örgütsel meşruluk bir örgütün faaliyetlerinin, sosyal bağlamda inşa

edilmiş normlar, inançlar, değerler sistemi içerisinde uygun ve kabul edilebilirliğine ilişkin genel algı ve varsayımdır. Örgütsel meşruluk ve örgütlerin hayatta kalabilmeleri yakından ilişkili konulardır. Kurumsal çevreyi oluşturan baskın güçlerin desteğini kazanmak yani meşruluğunu arttırmak, örgütlerin ayakta kalabilme olasılığını yükseltir (Çakar ve Danışman, 2015:271). Kurumsal çevrelere uyum sağlamak örgütsel meşruluğu artırırken, örgütler arasında benzeşmeye de neden olmaktadır.

Meyer ve Rowan (1977) ilk zamanlarda iki tür eşbiçimlilikten bahsetmiştir. Bunlardan ilki, örgütlerin teknik çevreleri ile olan eşbiçimliliğidir. Bu eşbiçimlilik işletme faaliyetlerinin etkili eşgüdümü ve denetimi ile rekabet avantajı sağlayacak yapıların benimsenmesini ifade etmektedir. Teknik konularla ilgilenir ve verimlilik amaçlıdır. İkinci eşbiçimlilik türü ise, kurumsal çevreyle olan eşbiçimliliğidir. Burada amaç daha çok, meşruluk kazanmak, hayatta kalma şansını arttırmak ve kaynaklara daha kolay ulaşmaktır. Bu bağlamda düşünüldüğünde, Meyer ve Rowan'a göre örgütler, hem teknik çevrelerine hem de kurumsal çevrelerine uyum sağlamalıdır. Teknik çevre verimliliklerini artırırken, kurumsal çevre ise onlara meşruluk kazandırır. Daha sonraları Scott ve Meyer, (1983) teknik çevre ve kurumsal çevre kavramlarına netlik kazandırarak, teknik çevreyi, örgütlerin üretim sistemlerini etkili ve verimli bir şekilde kontrol ettiği zaman ödüllendirildiği çevre; kurumsal çevreyi ise, örgütlerin kurumsallaşmış kural ve inançlara uydukları zaman ödüllendirildiği çevre olarak tanımlamıştır. Scott ve Meyer, kurumsal çevre ve teknik çevrenin birbirlerinden tamamen bağımsız olmadığını belirterek, bazı unsurlarda, teknik çevre ile kurumsal çevre arasında ayırım yapmanın doğru olmadığını, hem teknik hem de kurumsal unsurlar barındıran çevrelerin olabileceğini ifade etmiştir.

Bu çalışmalardan sonra DiMaggio ve Powell'ın (1983) "*Demir Kafesin Yeniden Değerlendirilmesi, Örgütsel Alanlarda İsomorfizm ve Ortak Ussallık*" başlıklı makalesi, yeni kurumsal yaklaşıma özellikle örgütsel alan (organizational fields) ve eşbiçimlilik (isomorfizm) kavramlarının netleştirilmesi bakımından büyük katkıda bulunmuştur. DiMaggio ve Powell, (1983:64) örgütsel alanı, kurumsal yaşamın belirli bir alanını oluşturan, tedarikçiler, kaynaklar, tüketiciler, düzenleyici kuruluşlar ve benzer ürün ve hizmet üreten diğer örgütler olarak tanımlamaktadır. Bu yaklaşımda vurgu, sadece rekabet içerisinde bulunan aktörlere değil, iş birliği yapılan aktörlere de değinilmektedir.

Bu anlamda, örgütsel alan kavramı, daha önce ifade edilen teknik çevre ve kurumsal çevre kavramlarının bütünü olarak düşünülebilir. DiMaggio ve Powell'ın örgütsel alanı daha net bir şekilde ifade etmeleri, aynı örgütsel alanda faaliyet gösteren örgütlerin birbirleri ile daha çok etkileşimde bulunarak ve benzer baskılara maruz kalarak, benzer tepkiler geliştirmeleri sonucunda birbirlerine daha çok benzemelerinden kaynaklanmaktadır. Örgütsel alan kavramı, her işletme için farklı bir alan ve çevreyi kapsamakla beraber bu kapsama alanını çalışmaya konu olan örgüt neticesinde sınırlandırmak her zaman mümkün olmayabilir. Bir bakıma örgüt üzerinde etkisi bulunan veya örgütte değişime neden olacak bir güce sahip yapıların hepsini kapsamaktadır. Belirli bir örgütsel alanda, başlangıçta çeşitli yapı ve uygulamaların varlığından bahsedilebilir. Fakat zaman içerisinde; örgütler arası etkileşim, belirgin ve baskın koalisyonlar, işlenmesi gereken bilgi yükünün artması gibi etkenler neticesinde örgütler benzer bir çevreyi paylaştıklarının farkına varır. Zaman içerisinde yapılan örgütsel alanda, belirsizlikler ve sınırlılıklarla ussal bir şekilde mücadele etmenin, meşru ve kurumsallaşmış yol ve yöntemlerinin o alandaki örgütler tarafından benimsenmesi neticesinde kurumsal eşbiçimlilik oluşur (Özen, 2010:264). Örgütsel alan eşbiçimliliğin meydana geldiği alanı temsil etmektedir. Bu benzerlik düzeyleri düşünüldüğünde, örgütlerin yaptığı işe, sahiplik durumuna, amaç, misyon ve vizyon gibi değerlerini oluşturan kavramlara göre farklılık gösterdiği söylenebilir. Daha açık bir ifade ile iki otel arasındaki yapısal benzerlik, bir otel ile bir süpermarket arasında aynı düzeyde değildir. Ya da aynı örgütsel alanda faaliyet gösterdiği düşünülen bir otel ile onun tedarikçisi olan bir yiyecek içecek firması arasında ortaya çıkan benzerlikte iki otel arasındaki benzerlikle aynı düzeyde değildir. Ancak bu firmalar birbirleri ile etkileşim içerisinde olduğundan birbirlerinin yapılanmaları, kararları, uygulamaları vs. üzerinde etkilidirler. Üstelik çevrelerinden gelen baskılara da aynı ussal tepkileri verirler.

DiMaggio ve Powell (1983) örgütsel alan ve kurumsal eşbiçimlilik kavramlarını açıkladıktan sonra, eşbiçimliliğin üç farklı şekilde gerçekleştiğinden bahsetmiştir. Bunlar Zorlayıcı (coercive), Taklitçi (mimetic) ve Kuralcı (normative) eşbiçimliliklerdir. Zorlayıcı eşbiçimlilik, örgütlere, bağımlı olduğu diğer örgütler ya da içinde buldukları toplumun kültürel beklentileri tarafından uygulanan formal veya informal baskıların bir sonucudur. Zorlayıcı eşbiçimliliğin temelinde politik baskılar ve meşrulaşma kaygısı vardır (Çakar ve Danışman, 2015:272). Bunun en tipik örneği, ortak yasa ve düzenlemelere tabi

örgütlerin, bu yasa ve düzenlemeleri benimseyerek eşbiçimli hale gelmeleridir (Özen, 2010:265). Bu duruma örnek olarak, kuruluş aşamasında örgütlerin devlete karşı yükümlülüklerini yerine getirmeleri (Zencir, 2013:11) yani ilgili kurumlar tarafından belirlenen açılış işlemlerini yapmaları zorlayıcı eşbiçimliliğe örnektir. Bu bağlamda paylaşılan ortak yasal çevre, birçok açıdan örgütlerin davranış ve yapılarında etkili olmaktadır (DiMaggio ve Powell, 1991:67).

Eşbiçimlilik türleri sadece zorlayıcı güçlerden oluşmamaktadır, belirsizlikte örgütlerin başarılı uygulamaları taklit etmesine neden olmaktadır (DiMaggio ve Powell, 1991:69). Taklitçi (mimetic) eşbiçimlilik olarak ifade edilen benzeşme türü, örgütlerin belirsizliğin yüksek olduğu durumlarda, diğer örgütler tarafından uygulanan ve belirsizlikle başa çıkmanın doğru yolu olarak kabul edilen yapı ve süreçleri taklit etmesi ile oluşmaktadır (Özen, 2010:265). Bu benzeşme türünün kaynağında, örgütün yapmakta olduğu işi yapmanın en iyi yolu ve yöntemi olduğuna inandığı uygulamaları benimsemesi yatmaktadır. Örgütler, alanlarındaki, daha başarılı ve daha meşru algılanan diğer örgütleri kendilerine model alırlar (DiMaggio ve Powell, 1983:70). Aslında bu model alma durumu, sadece örgütlerin yapı (fiziki ve örgütsel) ve süreçlerinde değil, ürün ve çıktılarında da kendini göstermektedir. Konaklama işletmeleri düşünüldüğünde, ilk ortaya çıkışı itibari ile her şey dahil konseptinde hizmet sunan otel sayısı azdı, zaman içerisinde diğer otel işletmelerinin de bu sistemi benimsemesi taklitçi eşbiçimliliğe bir örnek olarak verilebilir.

Kuralcı (normative) eşbiçimlilik, profesyonellikten kaynaklanan, meslekleşme ve belirli meslek gruplarının çeşitli normları belirlemesi ve bu normların örgütlerde yayılması ile oluşmaktadır (Çakar ve Danışman, 2015:273). Meslekleşme, belirli bir iş ile uğraşan kişilerin ortak olarak çalışma şartlarının ve metotlarının tanımlanması olarak düşünülebilir (Gürol, 2005:127). Oluşturulan ortak çalışma şartları ve metotları da eşbiçimliliği ifade etmektedir. Meslekleşme veya profesyonelleşme, iki açıdan eşbiçimliliğin önemli bir kaynağıdır. Bunlardan ilki, eğitim ve yasalardır. Aynı meslekler aynı eğitim ve aynı yasalara tabidirler. Bu durum ise eşbiçimliliğe neden olur. Diğer bir durum ise, profesyonellerin ve aynı mesleklerin, belirli ağlar ya da derneklerle kurulan birbirleri arasındaki ilişkilerin gelişmesidir. Bu ilişkiler neticesinde, o mesleğe dahil kişiler, o dernekler veya iletişime geçtiği o ağlar yolu ile, yeni metotlar ve

uygulamalardan haberdar olarak bunları kendi örgütlerine taşırlar ve bu durumda eşbiçimliliğe neden olur (DiMaggio ve Powell, 1991:71). Özetle, farklı örgütlerde çalışan ve örgütlerin uygulamalarında belirli bir etkiye sahip kişiler aldıkları eğitim ve kurdukları mesleki bağlarla birbirleriyle etkileşim halinde olan kişilerdir. Bunlar, benzer özellikler taşıyarak örgütlerinde birbirine benzemesine neden olurlar. Otel işletmeleri açısından bakıldığında, aşçılar federasyonuna üye olan aşçıların, hem federasyon çatısı altında bir araya gelerek etkileşimde bulunup mesleki açıdan değerlendirmeler ve çalışmalar yapması neticesinde oradan elde ettikleri uygulamaları çalıştıkları otellere taşınmaları hem de benzer eğitim alarak benzer bilgiye sahip olmaları çalıştıkları otellerinde benzeşmesine yol açmaktadır.

### **1.3. Türkiye'ye Özgü Kurumsallaşma Anlayışı**

Uluslararası yazın ile ulusal yazında, kurumsallaşma konusunun birbirinden farklı şekilde ele alındığı bazı araştırmacılar tarafından dile getirilmektedir (örn; Ulukan, 2005a; Özen, 2010:237; Danışman ve Çakar, 2015:269; Candan, 2015:51). Ulukan konuya daha fazla ilgi göstererek, ulusal yazında araştırmacılar tarafından farklı bir şekilde ele alınan kurumsallaşma konusunun Türkiye'ye özgü bir anlayış olduğu kanısına varmıştır. Uluslararası yazın ile ulusal yazında geçen kurumsallaşma konusunun farkları aşağıdaki şekilde sıralanabilir.

Uluslararası yazında kurumsallaşma kuramı, örgütlerin kurumsallaşma süreçlerinin neden ve ne şekilde ortaya çıktığını ve yayıldığını araştırmakla birlikte kurumsallaşmanın sağlanmasını bir amaç olarak görmemektedir, hatta kurumsallaşmayı mevcut örgütsel düzenin, (yapı ve süreçlerin) açıklanması için kullanılan bir araç ya da yöntem (Tavşancı, 2009) olarak ele almaktadır. Bunun dışında kurumsallaşma sadece ticari ve ticari olmayan örgütleri kapsayan bir husus da değildir. İstikrarlı, tekrarlanan ve kanıksanmış eylemler de kurum haline gelebilmektedir (Jepperson, 1991). Bir diğer önemli farklılık ise, kurumsallaşma örgütsel anlamda verimlilik odaklı bir yaklaşım olarak da düşünülmemektedir, hatta verimlilik ilkesiyle çeliştiği hallerde bile (Meyer ve Rowan, 1977; Powell ve DiMaggio, 1983; Greenwood ve Hinings, 1996:1029) örgütlerin kurumsallaşmaya çalıştığına değinilmektedir. Uluslararası yazında meşruluk kazanma ve meşruiyeti arttırma konuları daha çok ön plandadır (Ulukan, 2005a).



Aslında 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 görünmektedir. Fakat uluslararası yazında bunların oluşması bilinçli bir süreç değildir, bunlar baskılardan kaynaklanan tekrar niteliği kazanan ve kendiliğinden oluşan 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 yazın ise, çevresel baskılara verilen tepkiler neticesinde, örgütlerin, meşruluk kazanarak süreklilik ve istikrar (Baum ve Oliver, 1991:189) kazanabileceğini belirtmektedir.

Daha açık ifade ile ulusal yazın, daha çok örgüt içinde, örgütün yapmakta olduğu işin kişilerden bağımsız, sistematik ve mümkün olan en verimli şekilde yerine getirilmesine odaklanırken, çevrede oluşmuş iş yapma yöntemlerini, verimliliklerini arttırmak için örgütlere adapte edilmesini içerir. Genel olarak teknik konular üzerinde yoğunlaşarak, iş tanımları, iş akışları ve iş dizaynı gibi konuları inceler. Uluslararası yazında geniş anlamda yer tutan kurumsal çevre kavramıyla çok fazla ilgilenmezler. Uluslararası yazında ise, verimlilikten ziyade meşruluk ön planda (Meyer ve Rowan, 1977; DiMaggio ve Powell, 1983) tutulmaktadır, örgütler çevrelerinde oluşan kurumsal unsurları verimliliklerini azaltsa dahi benimseyerek meşruiyetlerini artırma eğilimi gösterirler. Çevre daha geniş kapsamda ele alınmaktadır. Ulusal yazında kişilerden bağımsız sistem ve verimlilik örgütlerin sürekliliği kazanmak için odaklandığı konular iken, uluslararası yazında süreklilik, meşrulukla özdeşleşmiş ve daha çok dış kaynaklı bir durum olarak ele alınmıştır. Kurumları toplumsal düzeni oluşturan yapılar olarak incelemiş ve oluşum süreçlerini ve yapılarını açıklamaya çalışmıştır.

Yukarıda belirtilen bu farklılaşmaya sebep teşkil eden bir takım nedenler sıralanabilir. Bu farklılaşmanın özünde, ülkemizde yaşanan işletme temelli sorunlara çözüm arayışı yatmaktadır. Yani ulusal yazında geçen kurumsallaşma konusunda, formalleşme ve profesyonelleşme konularının baskın bir şekilde ön plana çıkması ve hatta amaç olarak görülmesi altında, ülke olarak formalleşme ve profesyonelleşme süreçlerinin henüz tam olarak sağlanamamış olması, bu iki unsurun hala büyük bir sorun olarak algılanmasına neden olabilir. Ülkemizde faaliyet gösteren işletmelerin büyük bir

çoğunluğu aile işletmeleridir (Ulukan, 2005a). Aile işletmelerinde dile getirilen genel sorunlar: Profesyoneller istihdam edilse dahi nihai kararın profesyonel olmayan aile bireyleri tarafından verilmesi, iş bölümünün aile bireylerine bilgi ve becerileri doğrultusunda verilmemesi, nesil değişimi sonucu aile bireyleri arasında çatışmalar yaşanması (Yazıcıoğlu ve Koç, 2009), bazı görev ve yetkilerin sadece aile bireylerine verilmesi (Büte, 2010), aile bireylerinin yönetimde duygusal davranışları (Kobal, 2014), aile bireylerinin katılımı ile oluşan karmaşık organizasyon yapılarıdır (Koyuncu, 2015). Sorunlar incelendiğinde, merkeziyetçilik ve otoriter anlayış temelli olduğu düşünülebilir. Bu anlayış, aile işletmelerinde formalleşme ve profesyonelleşme anlayışlarının tam olarak benimsenmesini engellemektedir.

Aile işletmelerinde hakim olan, merkeziyetçilik ve otoriter anlayış Türk yönetim kültüründen kaynaklanıyor olabilir. Türkiye’de kurumsallaşma, militer yapıya sahip kamu kurum ve kuruluşlarında oluşan bir kültür olarak, lidere boyun eğmeyi, otoriteye bağlılığı ön plana çıkarmıştır. Daha sonraki yıllarda, özel sektöründe devlet kurumlarına benzeşmesi sonucu devletin merkeziyetçilik ve otoriter davranış özellikleri özel sektör tarafından da benimsenmiştir. Bu özellikler aile şirketlerinde açık bir şekilde görülmektedir (Candan, 2015:52). Özellikle küçük ve orta büyüklükteki işletmelerde ailenin yönetim sürecindeki ağırlığından dolayı işler kişilere ve ilişkilere bağlı (Çakar ve Danışman, 2015:269) yürütülmektedir. Dolayısıyla ulusal yazında ifade edilen kurumsallaşma anlayışı, ülkemizde kurumsallaşmış bir merkeziyetçi olma kültürü ile çatışmaktadır. Kurumsallaşmış unsurların önemli özelliklerinden birisi de çözülmesinin yavaş olması ve uzun bir zamana yayılmasıdır. Dolayısıyla ülkemizde kurumsallaşmış merkeziyetçi ve otoriter yönetim anlayışının zamanla değişeceği düşünülebilir. Esasında otoriter anlayış batıda da yerleşik bir düşünce olarak geçmiş tarihte mevcut idi. Fakat batının sanayi devrimini bizden çok önce yaşamış olması ve bu süreç içerisinde profesyonel yöneticilerin güçlenmeleri (Ulukan, 2005a) adama dayalı yönetim tarzından ulusal yazında ifade edilen kurumsal yönetim tarzına geçişi sağlamıştır. Batıda da bu geçiş sürecinin dirençle karşılaştığı söylenebilir. Fakat çevresel koşullar (sanayileşme, profesyonel yöneticilere duyulan ihtiyaç, eğitim v.b.) bu geçişin sağlanmasını hızlandırmış olabilir. Türkiye’de ise profesyonel yönetici sınıfının yokluğunda, girişimcilerin (patronların) hem sermayedar hem de yönetici rollerini yüklenmeleri, patronların ön planda tutulduğu yönetim anlayışının yaygınlaşmasına neden olmuştur

(Ulukan, 2005a). Ulusal yazında kurumsallaşma başlığı altında yaygın olarak ele alınan profesyonelleşme ve formalleşme kavramları, batılı toplumlarda, 1950 ve 1960'lı yıllarda (örn; Marshall, 1939; Wilensky, 1964; Scott, 1965; Goldner ve Ritti, 1967; Hall, 1967) yönetim başlığı altında derinlemesine işlenmiştir. Bundan dolayı bu kavramlar batıda daha kolay yerleşmiş ve uygulanmıştır. Kısaca batılılar, modern yönetim anlayışına geçiş sürecini bizden çok daha önce başarmışlardır. Bu nedenle ülkemizde yaşanan yönetim sorunları ile batıda yaşanan yönetim sorunları birbirinden farklıdır. Dolayısıyla çözüm arayışlarımızda farklıdır. Bu nedenle batı, kurumsallaşma yaklaşımını, örgütlerin biçimsel yapılarının, süreçlerinin çevresel faktörlerden etkilenerek nasıl oluştuğunu ve hatta neden birbirine benzeştiğini anlamaya çalışmak ve kanıksanmış, kendiliğinden oluşmuş hareket düzlemlerinin nasıl meydana geldiğini incelemek için kullanmaktadır. Türkiye'de ise bu kavram farklı konularla birleştirilerek yönetsel anlamda karşılaşılan sorunlara çözüm olarak görülmektedir. Aslında bu durum, Batının resmin bütününe bakmalarını, Türkiye'nin ise sadece örgüt içinde kaldığını göstermektedir. Daha da ileri giderek, şu yorumu yapmak mümkündür, kurumsallaşma başlığı altında incelenen konular, batının zaten yerleşmiş (kurumsallaşmış) yönetim konularıdır. Profesyonelleşme, formalleşme batıda yönetim başlığında incelenen yerleşik konulardandır. Bunları ifade etmek için yönetim teriminin başına herhangi bir terim eklenmesine gerek yoktur. Maalesef Türkiye'de bu anlayışın tam olarak yerleşmemiş olması, yönetimin farklı algılanmış ya da farklı şekilde gelişmiş bir kavram olması, batı tarzı modern yönetime geçiş yaparken, başında bir sıfat kullanılmasına neden olmuştur.

Yukarıda Türkiye'ye özgü kurumsallaşma yaklaşımının ortaya çıkış nedenleri genel hatlarıyla incelenmiştir. Genel olarak kurumsallaşma konusu ulusal yazında, aile ve küçük işletme yöneticiliği ve uluslararası kurumsallaşma (institutionalization) yaklaşımının sentezi şeklinde verilmektedir. Bu durum Türkiye'ye özgü kurumsallaşma anlayışının temelini oluşturmaktadır. Fakat bazı çalışmalarda, bu senteze kurumsal yönetim "corporate governance" konusunun dahil edildiği de azda olsa gözlemlenen bir durumdur. Bu konu (corporate governance) çalışmanın giriş bölümünde de belirtildiği üzere çok daha farklı alanlara yoğunlaşan bağımsız bir konudur. Ulusal yazında geçen kurumsallaşma anlayışına dahil edilmesi genel olarak konu hakkında fazla bilgisi bulunmayan araştırmacılar tarafından yapılan bir hatadır. Türkiye'ye özgü kurumsallaşma anlayışına kurumsal yönetim (corporate governance) olarak ifade edilen

bu konu dahil değildir. Bu konunun Türkiye’ye özgü kurumsallaşma yaklaşımına dahil edilmesinin sebebi daha ayrıntılı bir şekilde araştırılmalıdır. Ancak ilk izlenim olarak oluşan düşünce, karışıklığın sebebinin uluslararası yazında farklı terimlerle ifade edilen kurumsallaşma (institutionalization) ve kurumsal yönetim (corporate governance) terimlerinin Türkçeye benzer terimler olarak çevriliyor olmasıdır. Dolayısıyla bu sentezlemenin terim benzerliğinden kaynaklandığı söylenebilir. Konuya hakim olmayan araştırmacılar da, bu üç farklı konuyu tek bir konu olarak düşünebilmektedir. Bu bağlamda, bu üç konu için üç farklı Türkçe kavramın geliştirilmesi gerektiği önerilebilir. Örneğin, dünya genelinde kurumsal yönetim olarak adlandırılan, “corporate governance” terimi Türkçeye kurumsal yönetim olarak çevrilebilir. Bu terimin yaygın bir şekilde kullanılması ile kurumsallaşma kavramından bağımsız ayrı bir konu olduğu herkes tarafından kolayca anlaşılabilir. Aslında farklı terim kullanmakta konunun anlaşılması için her zaman yeterli olmayabilir. Örneğin, İngilizce yazında da “management” ve “governance” terimlerinin farklı terimler olmasına rağmen, birbirinden ayırt edilmesi konusunda zorluk yaşandığı belirtilmektedir (Tricker, 2003:2). Fakat bu zorluğun terim benzerliğinden değil, anlam yakınlığından kaynaklandığı söylenebilir. Konu Türkçe olarak düşünüldüğünde ise, bu kavramlar hem anlam hem de terim benzerliğine sahiptir. Dolayısıyla İngilizce yazında, sadece anlam benzerliğinden kaynaklanan bu sorun, Türkçe yazında hem anlam hem de terim benzeşmesinden kaynaklanmaktadır; bu da sorunun Türkçede daha büyük bir hal almasından dolayı çözüme kavuşturulması bakımından oldukça güçtür.

### **1.3.1. Kurumsallaşma Boyutları \ Göstergeleri**

Ulusal yazında, kurumsallaşma konusu içerisinde, yoğun olarak kurumsallaşma boyutları veya göstergeleri başlığı altında birtakım kavramlar sıralanmaktadır. Bu kavramlar uluslararası yazınla örtüşmese de genel olarak ulusal yazında kurumsallaşma anlayışını yansıtan temel kavramlardır. Aşağıdaki tabloda çeşitli araştırmacılar tarafından işlenen kurumsallaşma boyutları \ göstergeleri verilmiştir. Bu boyutlara dair inceleme diğer başlıklarda ele alınmıştır.

**Tablo 7 Kurumsallaşma Boyutları\Göstergeleri**

<b>Yazarlar</b>	<b>Kurumsallaşma Göstergeleri \ Boyutları</b>
<b>Apaydın, 2008</b>	Formalleşme, Otonomi, Profesyonelleşme, Kültürel Güç, Saydamlık, Sosyal Sorumluluk, Tutarlılık
<b>Yazıcıoğlu ve Koç, 2009</b>	İşletme Anayasası, Profesyonelleşme, Örgüt Yapısı, Yetki Devri ve Yetkilendirme, Yönetim Anlayışı ve Yönetime Katılma, Karar Alma Şekli, Etkin Bir İletişim Sistemi
<b>Tavşancı, 2009</b>	Kültürel Güç, Toplumsal Değer ve Normlara Uyum, Profesyonelleşme, Biçimsel Organizasyon Yapısı, Şeffaflık ve Hesap Verebilirlik, Biçimsel Faaliyet Yapısı, Kurumsal Çevreye Uyum, Biçimsel Yapıya Uyum, Yetki Delegasyonu
<b>Apaydın, 2009</b>	Formalleşme, Profesyonelleşme, Hesap Verebilirlik, Kültürel Güç, Tutarlılık
<b>Karavardar, 2011</b>	İşletme Anayasası, Profesyonelleşme, Örgüt Yapısı, Yetki Devri ve Yetkilendirme, Yönetim Anlayışı ve Yönetime Katılma, Karar Alma Şekli, Etkin Bir İletişim Sistemi
<b>Şanal, 2011</b>	Formalleşme, Profesyonelleşme, Sosyal Sorumluluk, Tutarlılık, Özerklik, Şeffaflık
<b>Sözbilen, 2012</b>	Formalleşme, Profesyonelleşme, Şeffaflık, Kültürel Güç, Tutarlılık
<b>Gül, 2012</b>	Formalleşme, Profesyonelleşme, Kültürel Güç, Saydamlık, Tutarlılık, Yetki Devri, Etkin İletişim, Otonomi, Sosyal sorumluluk
<b>Karacaoğlu ve Sözbilen, 2013</b>	Formalleşme, Profesyonelleşme, Sosyal Sorumluluk, Tutarlılık, Özerklik, Şeffaflık
<b>Zencir, 2013</b>	Formalleşme, Profesyonelleşme, Örgüt Kültürü, Şeffaflık, Tutarlılık, Sosyal Sorumluluk
<b>Yağcı, 2014</b>	Formalleşme, Profesyonelleşme, Kültürel Güç, Saydamlık, Tutarlılık
<b>Akın, 2014</b>	İşletme Anayasası, Profesyonelleşme, Örgüt Yapısı, Yetki Devri ve Yetkilendirme, Yönetim Anlayışı ve Yönetime Katılma, Karar Alma Şekli, Etkin Bir İletişim Sistemi
<b>Cevher, 2014</b>	Formalleşme, Profesyonelleşme ve Otonomi, Kültürel Güç, Saydamlık, Sosyal Sorumluluk, Tutarlılık
<b>Candan, 2015</b>	Formalleşme, Otonomi, Kültürel Güç, Şeffaflık, Tutarlılık

Yukarıda verilen bu çalışmalarda, genel olarak kurumsallaşma boyutlarının üç farklı çerçevede ele alındığı görülmektedir. İlk olarak, 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. Yazıcıoğlu ve Koç tarafından 2009 yılında yayınlanan bir makalede ise kurumsallaşma boyutları olarak “İşletme Anayasası, Profesyonelleşme, Örgüt Yapısı, Yetki Devri ve Yetkilendirme, Yönetim Anlayışı ve Yönetime Katılma, Karar Alma Şekli, Etkin Bir İletişim Sistemi” kavramları işlenmiştir. Bu anlayışta birçok araştırmacı tarafından kabul görmüş ve yaygın bir şekilde kurumsallaşma boyutları olarak araştırmalarda kullanılmıştır. Tavşancı 2009 yılında hazırladığı doktora tezinde ise farklı

bir perspektiften konuyu ele almış ve kurumsallaşma boyutlarını “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” kavramları ile ifade etmiştir. Tavşancı'nın çalışmasında göze çarpan en önemli husus, uyum kavramıdır. Uluslararası yazında konunun özü olarak düşünülen çevreye uyum anlayışı Tavşancı'nın çalışmasında büyük yer edinmiştir. Dolayısıyla, Tavşancı, hem ulusal yazında geçen kurumsallaşma boyutlarından, hem de uluslararası kurumsallaşma yaklaşımından etkilenecek böyle bir çerçeve çizdiği söylenebilir.

Yukarıda ifade edilen 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 hesaplanarak, bu düzeyin farklı kavramlarla ilişkisi araştırılmıştır. Hazırlanan bu çalışma ile de kurumsal yönetim düzeyi ile müşteri memnuniyeti arasında bir ilişki aranmıştır. Diğer değişkenin müşteri memnuniyeti olarak belirlenmesinde, kurumsal yönetim boyutları etkili olmuştur. Boyutlar incelendiğinde, sadece işletme açısından değil, müşteri açısından da olumlu bir hava uyandırarak memnuniyeti arttırabileceği düşünülmüştür.

Türkiye'ye özgü kurumsallaşma anlayışı olarak bahsedilen konu, bu boyutların Türkiye'ye özgü olduğu anlamına gelmemektedir, temel olarak ulusal yazında, bu kavramların kurumsallaşma altında incelenmesini ve kurumsallaşma boyutları olarak kabul edilmesini ifade etmektedir. Uluslararası yazında, bu kavramlar hali hazırda zaten işlenen konulardır. Fakat kurumsallaşma başlığı altında kurumsallaşma boyutları olarak ele alınmamaktadır. Dolayısıyla Türkiye'ye özgü kurumsallaşma anlayışı, birkaç konunun sentezi olarak ifade edilebilir.

Ulukan'ın (2005b) profesyonel yöneticilerin kurumsallaşmadan ne anladıklarını değerlendirdiği bir çalışmadan çıkan sonuçlar ile Türkiye'ye özgü kurumsal yazın tam olarak örtüşmektedir. Kısaca profesyonel işletme yöneticileri de kurumsallaşma kavramını genel olarak; “profesyonel yönetim; profesyonellerin çalıştırılması; işlerin, standartların, prosedürlerin oluşturulması; kişilerden bağımsız yapının oluşturulması;

yetki devri, yetkilendirme ve işbölümü” olarak tanımlamaktadırlar. Dolayısıyla, ulusal yazında ifade edilen kurumsallaşma anlayışı, profesyonel yöneticiler tarafından da paylaşılmaktadır. Hatta bu kavramın halk arasında da bu şekilde algılandığı söylenebilir. Zucker (1977) bir unsurun kurumsallaşmasını, toplum tarafından kanıksanması ve paylaşılmasıyla ifade etmektedir. Dolayısıyla, Türk toplumunda bu şekilde algılanan, kabul edilen ve paylaşılan kurumsallaşma anlayışının kurumsallaştığı söylenebilir. Yani uluslararası yazından farklı bir şekilde oluşan Türkiye’ye özgü kurumsallaşma anlayışı, Türk toplumunun her bir kesimi tarafından kabul görmüş ve uluslararası yazındaki ifade ile kurumsallaşmıştır.

Yukarıda örnek olarak verilen çalışmalar ile bunlara benzer diğer çalışmalar, ulusal yazında kurumsallaşma anlayışının, kurumsallaşma boyutları olarak ifade edilen kavramlar üzerinde şekillendiğini göstermektedir. Bu durumun Türkiye’ye özgü bir durum olduğu bazı araştırmacılar tarafından da dile getirilmiştir. Kurumsallaşma konusunun ulusal yazında bu şekilde yerleşmiş olmasının hem olumlu hem de olumsuz sonuçları muhakkak olacaktır. Türkiye’ye özgü kurumsallaşma anlayışı, henüz tam olarak ülkemizde yerleşmemiş veya tam anlamıyla benimsenmemiş olan, formelleşme, profesyonelleşme gibi kavramların, yoğun bir şekilde işlenerek, mevcut yönetim anlayışına kazandırılmasını sağlayabilir. Özellikle küçük ve aile işletmeleri bağlamında yaşanan yönetim sorunları ve işletmelerin nesil değişimi ile birlikte yok olması, kişiye bağlı yönetim anlayışı gibi sorunların çözümünde etkili olabilir. Bu şekilde düşünüldüğünde yönetimin profesyonelleşmesi ve işletmelerin formelleşmesi gibi olumlu katkıları görülebilir. Yaşanan yönetim sorunlarına çözüm olarak düşünülebilir. Olumsuz etkileri düşünüldüğünde ise, uluslararası yazından kopmaya, konu ile ilgili gelişmelerden uzaklaşılmasına ve kurumsallaşma teorilerinin gölgede kalmasına, anlaşılmasına neden olabilir.

Bu çalışmada, yukarıda çeşitli araştırmacılar tarafından ortaya konulan kurumsal yönetim boyutlarından, en genel anlamda kabul görmüş “Formelleşme, Profesyonelleşme, Kültürel Güç, Tutarlılık, Hesap Verebilirlik” kavramları ele alınmıştır. Çalışmanın uygulama kısmında da bu boyutlardan oluşan anket yöntemi ile otellerin kurumsal yönetim düzeyleri ölçülmüştür. Bu boyutların tercih edilme nedeni, hem en yaygın şekilde kabul görmüş olmaları hem de Yazıcıoğlu ve Koç (2009) gibi diğer

çalışmalarda geçen kurumsal yönetim boyutlarını da kısmen içeriyor olmalarıdır. Yazıcıoğlu ve Koç (2009) kurumsal yönetim boyutları arasında, işletme anayasası ve örgüt yapısını iki ayrı boyut olarak ele almıştır. Formalleşme kavramı içerik bakımından, kısmen de olsa bu iki kavramı da kapsamaktadır. Çeşitli araştırmacılar tarafından ele alınan boyutlar arasında farklar olsa da genel olarak “Formalleşme, Profesyonelleşme, Kültürel Güç, Tutarlılık, Hesap Verebilirlik” olarak ifade edilen beş boyut kurumsal yönetim düzeyinin ölçülmesi açısından ulusal yazında en yaygın şekilde kullanılan boyutlardır.

### **1.3.1.1. 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 yönergelerin hazırlanması, formel organizasyon yapılarının oluşturulması, 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 ve çalışanların görev, rol, yetki ve sorumluluklarının belirlenerek yazılı hale getirilmesi ve 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 ve 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). Formal örgütsel yapı açısından



bakıldığında, hem tercih edilen örgütlenme türünün işletmeye uygunluğu hem de bu örgütlenmenin görev, yetki ve sorumluluklarla birlikte yazılı hale getirilerek hiyerarşinin herkesçe bilinmesinin sağlanması önemli konulardandır. 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 ilişkileri 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 ve 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 sorumluluklarının 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. Bu noktada ise ortaya dikkat edilmesi gereken başka bir sorun çıkmaktadır. Bu kural ve prosedürler oluşturulurken, işletme kaynaklarına ve çevresine uygun, aynı zamanda işletme üyeleri tarafından uygulanabilir olmasına da dikkat edilmesi gerekmektedir. Uygulanması mümkün olmayan birtakım kural ve prosedürler, yazılı hale geldiğinde ve işletme üyeleri tarafından uygulanmadığında, diğer kural ve prosedürlerin geçerliliğinin de sorgulanmasına neden olabilir. Dolayısıyla uygulanamayacağı halde yazılı hale getirilen yanlış hazırlanmış kurallar, işletmede geçerliliği olan diğer kurallarında itibar kaybetmesine ve geçerliliğinin sorgulanmasına yol açabilir. Bu nedenle, işletmenin formalleşme sürecinde, oluşturulan unsurların (örgütsel yapı, iş tanımları, görevler, yetkiler, sorumluluklar, hiyerarşi, kurallar, prosedürler) işletmeye uygun olması gerekmektedir.

Hall ve diğerleri 1967 yılında işletmelerin formalleşme derecelerini ölçmek için birtakım değişkenler kullanmışlardır. Formalleşme derecesini beş ana boyuttan oluşan ve her bir boyut içerisinde ise üç dört alt boyut bulunan bir ölçek ile değerlendirmişlerdir. Hall vd.'nin kullandığı bu boyutlar incelendiğinde ise formalleşmenin ne olduğu hakkında ayrıntılı bilgiler içerdiği görülmektedir. Hall vd.'nin (1967) kullandığı boyutlar aşağıda belirtildiği gibi özetlenebilir.

- **Roller** (pozisyonlar ve mevkiler): Bu boyutta örgüt içerisinde mevcut pozisyonların tanımlanma derecesi ve iş tanımlarının olup olmaması gibi durumlar değerlendirilmektedir.
- **Yetki ilişkileri:** Yetki hiyerarşisinin açıkça tanımlanması ve yetki yapısının yazılı hale getirilmesi, genel olarak ast-üst ilişkileri bu başlık altında irdelenmektedir.
- **İletişim:** Yazılı iletişimin düzeyi ve oluşturulan formal iletişim kanallarının kullanılmasını ifade etmektedir. Örgüt içi iletişimin belirlenen kanallar vasıtası ile gerçekleşip gerçekleşmediğini ele almaktadır.

- **Normlar ve yaptırımlar:** Yazılı kuralların durumu, kural istismarı halinde uygulanacak yaptırımların açıkça belirtilmesidir. Bu boyut genel olarak belirlenen kurallar ve bu kurallara uyulmaması durumunda uygulanacak yaptırımların açıkça ifade edilmesi ve yazılı hale getirilmesiyle ilgilidir.
- **Prosedürler:** Yeni başlayanlar için oryantasyon programlarını ve eğitimleri içermektedir. Bu boyut genel olarak işletme içerisinde prosedür haline gelmiş uygulamaları içermektedir.

Formalleşme diğer kurumsallaşma boyutu olarak tanımlanan unsurların başarıya ulaşmasında kilit rol üstlenmektedir. Kurumsallaşma boyutları olarak ifade edilen bütün kavramlar değişen düzeylerde de olsa birbirleri ile ilişki içerisindeyler. 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 kaldıracabileceği (Robbins vd., 2013:140) düşüncesi oluşmakta, 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 kurallar, profesyonellerin işlerini yapabilmeleri için ihtiyaç duydukları özerklik (otonomi), saygınlık ve yetkilerini garanti altına alınmasını ifade etmektedir (Wallace, 1995:234). Bu noktada iki farklı düşüncenin varlığı ortaya çıkmaktadır. İlki formalleşmenin özerkliği azaltması ile bağlılığı düşüreceğidir. Diğer 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. Bu noktada ifade edilmesi gereken husus, iyi bir formalleşmenin profesyoneller açısından zorunluluk arz etmesidir. Profesyonellerin örgüt içerisindeki davranışlarını, yerini, yetkilerini ve özerklik düzeyini

belirleyecek olan formalleşme kavramıdır. Formalleşme her örgüt için belirlenmiş tek bir yapıyı ifade eden bir kavram değil, sadece örgüt içindeki yapıyı ve süreçleri standartlaştıran ve açıkça ifade edilmesini sağlayan bir kavramdır. Dolayısıyla formal bir yapının her örgütte aynı olmasını beklemek yanlıştır. Her örgütte aynı olacak olan şey, en öz ifade ile oluşturulan yapı ve süreçlerin netliği ve resmiliğidir.

Örgüt kültürü ile formalleşme arasında yakın bir ilişkisi bulunmaktadır. Kültürün oluşması ve sürdürülmesi formalleşme sürecinde örgüt tarafından benimsenen norm, kural ve prosedürlerle yakından ilişkilidir. Yüksek düzeyde formalleşmeye karşın en çok yapılan eleştiri, belirlenen kural ve prosedürlerin fazlalığı sonucu işgörenlerin hareket alanlarının sınırlandırılması yönündedir. Bunun sonucu ise işgörenlerden elde edilebilecek maksimum fayda düzeyine ulaşamamasıdır. Bu açıdan özerklik konusu tekrar gündeme gelebilir. Özerklik ile örgüt kültürü arasında da sıkı bir ilişki bulunmaktadır. Örgüt üyeleri özerklik alanlarını örgüt kültürünün onlarda oluşturduğu bakış açısı dahilinde kullanacaklardır. Bu durumda örgüt üyelerine sağlanan özerkliğin örgüte fayda sağlayacak şekilde kullanılmasının iki unsura bağlı olduğunu göstermektedir. Bunlardan ilki özerklik alanının iyi belirlenmesi, ikincisi de özerkliğin kullanım şeklinin belirlenmesinde büyük rolü olan örgüt kültürünün iyi bir şekilde oluşturulmasıdır. Böylece örgüt üyeleri, kurallara bağlanmamış ya da prosedür oluşturulmamış bir durumla karşılaştıklarında en doğru tavrı takınacaklardır. 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 örneğini konaklama işletmelerinde sıkça görülmektedir. Bazen herhangi bir misafir, daha önce hiçbir konunun 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.

Formalleşme ile ilgili çalışmalara bakıldığında üzerinde durulan iki önemli kavram dikkat çekmektedir. Bunlardan ilki esneklik (flexibility) (Mattes, 2014). Bu konu yukarıda da ifade edildiği gibi özerklik ile yakından ilişkili ve en genel hatlarıyla örgütün formalleşme düzeyi ile esneklik yeteneği arasındaki dengeyi ifade etmektedir. Üzerinde durulan nokta, örgütlerin formalleşirken, onlara fayda sağlayacak olan esneklik yeteneklerinin kaybedilmemesi hususudur. Formalleşme kavramı ile yakından ilişki kurulan bir diğer kavram ise örgüt büyüklüğü ve buna bağlı olarak ortaya çıkan kompleks yapılarıdır. (Hall vd., 1967). Örgüt büyüdükçe formelleşme düzeyinin de artacağı yönünde bir görüşün hakim olduğu görülmektedir. Aynı şekilde formalleşmeye büyük örgütlerde daha fazla ihtiyaç duyulmaktadır. Artan ihtiyaç neticesinde işletmelerin formalleşmeye

yoğunlaşan çabaları ile birlikte formallik düzeylerinin artması da beklenen bir durum olarak kabul edilmektedir.

### **1.3.1.2. 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 ve 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.

Yukarıdaki 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 temizlemesine 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 ödüllerin 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 olduğu 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).

Profesyonellerin yetkisi, uzmanlık gerektiren bir işin değerlendirilerek profesyonel standartlara uygun kararların verilmesinde önemli rol oynamaktadır. Bu özellikle profesyonellerin işe alınması ya da terfi ettirilmesinde sık karşılaşılan bir durum olarak görülmektedir. Bu kararların, meslektaşlarının işe uygun olup olmadığını belirleyecek olan teknik yeterliliklerini değerlendirebilecek profesyoneller tarafından verilmesini gerektirmektedir (Wallace, 1995:231). Bu durumun örneğine akademik camiada sıklıkla rastlamak oldukça mümkündür. Profesyonel olarak nitelenen akademik kadrolara eleman alımı ve alt kadrolardan üst kadrolara terfi işlemleri ancak o alanda uzman profesyonellerin inceleme ve mülakatları sonucunda yapılmaktadır. Örneğin yüksek lisans tezinin kabulü, doktora yeterlilik sınavları ve doçentlik jürileri tamamen o alanda uzmanlar tarafından gerçekleştirilmektedir. Bu durum hem profesyonellerin özerkliklerini hem de akademik sistemin uygun bir şekilde gelişimini sağlamaktadır. Diğer taraftan bakıldığında ise, idari personellerin işe alım ve terfi işlemlerinin daha farklı şekilde gerçekleştirildiği görülmektedir.

Bu terfi ve işe alım sürecinde profesyonellerin yetkili olması şeklinde ortaya çıkan uygulama aynı zamanda örgütünde profesyonelliğine işaret etmektedir. Profesyonellik sadece örgütte görev alan kişilerle sınırlı bir kavram değildir. Örgütlerin bir özelliği olarak görülmekte ve profesyonel örgütler olarak da kullanılmaktadır. Genel kabul gören düşünce ise, örgütü oluşturan personelin çoğunluğunun profesyonellerden oluşması, örgütünde profesyonel olarak tanımlanmasını sağlamaktadır. Profesyonellerin, profesyonel olmayan örgütlerde, çalışanların azınlığı olarak istihdam edilmesi giderek artmaktadır. Birçok çalışma, profesyonellerin, profesyonel olmayan örgütlerde maaşlı çalışan olarak istihdam edildiğinde, kendi uzmanlık alanlarındaki işleri yerine getirirken sahip oldukları yetki ve özerkliklerini kaybettiklerini göstermektedir (Wallace, 1995:230). Bunun nedeni ise örgütte profesyonel iklimin oluşturulamaması olarak düşünülebilir. Örgüt iklimi, onu oluşturan çalışanların çoğunluğundan etkilenerek



oluşmaktadır. Azınlığı profesyonel olan bir örgütte profesyonel bir iklimin oluşması çok mümkün olmayabilir. Profesyonel olmayan örgütler, profesyonellerin kararlara daha az katılmasına imkan vererek profesyonel yetkiyi ciddi bir şekilde tehdit etmektedir (Wallace, 1995:231).

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. Bu konu aynı zamanda uluslararası yazında eşbiçimliliğe neden olan durumlar arasında gösterilmektedir.

İşletmelerde profesyonellerin çalışması Karacaoğlu ve Sözbilen' e (2013) göre işletme çalışanları tarafından profesyonelliğin yüksek olarak algılanmasına ve bu yüksek profesyonellik algısı da örgütsel adalet algısının artmasına neden olmaktadır. Yüksek örgütsel adalet ise çalışanların işletmeye olan bağlılıklarını artırmakta ve işletme verimliliğini geliştirmektedir.

### **1.3.1.3. 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 kavramı 1970 ve 1980'lerde ortaya çıkmış ve daha sonraları yönetim alanında büyük etki oluşturan ve en çok tartışılan konulardan biri olmuştur. Bu kavram çok farklı şekillerde tanımlanmış ancak üzerinde anlaşılabilir ve kabul görmüş bir tanım yapılamamıştır (Linnenluecke, 2010:358). Kültür tanımlarında, önceleri görünür unsurlar ve davranışlara dikkat çekilirken daha sonraları ideolojik varsayımlar daha çok ön plana çıkarılmıştır (Linstead, 2001:10931). Araştırmacılar, kabul edilen davranışsal kurallar, normlar ve ritüellerden, paylaşılan değerlere, ideolojilere, inanışlara ve ortak anlayış düzeyine kadar birçok farklı tanımlar kullanmışlardır (Linnenluecke, 2010:358). 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 v.d., 2009:673). Altı çizilen bu değerler, örgüt üyelerinin davranışları üzerinde etkilidir. Örgüt üyeleri, kararlarına ve davranışlarına rehberlik etmesi açısından bu değerlere güvenmektedirler (Gregory v.d, 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. Semboller, örgütte inanışları ve kültürel değerleri açıklayan, sözlü dil, davranışsal dil ve nesnelere dili olarak üç farklı kategoride tanımlanmaktadır (Gagliardi, 2001:10281). Semboller örgütün kültürünü yansıtan unsurlardır. Ayrıca ortak dilin geliştirilmesi, sembollerin kullanılması, çalışanların benzer deneyimlere sahip olmaları, paylaşılan değerlerin benimsenmesine de yardımcı olmaktadır (Zencir, 2013:16).

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 şirkete özgü bir hal almaktadır (Gül 2012:55). Örgüt içerisinde, inanışlar geniş olarak kabul edildiğinde

örgütün sahip olduğu kültürel güç de artmaktadır (Apaydın 2008:124; Tavşancı, 2009:18). Kültürel gücün yüksek olması özellikle örgütlerde formal kontrolün çok mümkün olmadığı eylemlerde örgütlerin kültür aracılığıyla kontrolü sağlanmasına yardımcı olmaktadır (Apaydın 2008:124; 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 ve Sözbilen, 2013:43). Örgüt kültürünün geliştirilmesi ile üyeler ve kurumun değerleri arasında uyum sağlanabilecektir (Tavşancı, 2009:19; Karacaoğlu ve Sözbilen, 2013:43). Bu durumda da ortak hedefler belirlemek ve bu hedeflere ulaşmak kolaylaşmaktadır (Karacaoğlu ve Sözbilen, 2013:43). Güçlü kurumsal kültüre sahip firmalarda, çalışanların firmaya ve yöneticilere olan güveni de yüksek olmaktadır (Tavşancı, 2009:19; Karacaoğlu ve Sözbilen, 2013:43). Ayrıca, diğer kurumlarca ve müşterilerce örgütün değer ve ilkelerinin olduğunun algılanması örgüte olan güveni de artırmaktadır (Apaydın 2009:18).

Örgüt kültürü, taklit edilmesi mümkün olmayan kaynaklara çok iyi bir örnektir. (Gül, 2012:56). Dolayısıyla örgütü diğerlerinden ayıran en temel özelliktir. İyi bir şekilde oluşturulan ve paylaşılan bir örgüt kültürü, örgüte rakipler karşısında büyük avantajlar sağlayacaktır. Örgüt kültürü tam anlamıyla kontrollü bir şekilde oluşmamaktadır. Bazı yönleriyle örgüt kültürü kendiliğinden oluşan bir sistem olarak görülmektedir. Burada kast edilen durum kültürün her yönüyle kontrolünün mümkün olmadığıdır. Nasıl bir yol izlenirse izlensin kültürün içerisinde bir bölüm muhakkak kendiliğinden ortaya çıkacaktır. Kültürün bir kısmının kendiliğinden ortaya çıkması, onun her zaman amaçlanandan daha kötü olacağı anlamına gelmemektedir. Burada kasıt, kültür oluşumunun bütünüyle kontrol edilememesidir.

Çalışanlar arasındaki iletişim bozukluğu, sözlü iletişimin eksikliği, örgütün vizyon ve misyonuna ilişkin bilgi yetersizliği ise örgüt kültüründe önemli eksiler olarak sıralanmaktadır (Zencir, 2013:16). Örgüt kültürü, genellikle örgütlerde yapılmaya çalışılan değişim programlarının başarısızlıkla sonuçlanmasının nedeni olarak görülmektedir. Araştırmacılar bu durumu, araçların, tekniklerin ve stratejilerin değişmesine karşın örgüt kültürünün hala aynı kalmasıyla açıklamaktadırlar (Linnenluecke, 2010:359). Değişmeyen kültür ise, tasarlanan değişimlere karşı direnç oluşturabilmektedir. Bu durumun aşılması için değişimlerin sadece teknik düzeyde değil aynı zamanda kültürel olarak da desteklenmesi gerekmektedir.

Kısacası örgüt kültürü içerisinde var olan yazılı olmayan kurallar ve normlar örgüt üyelerinin benzer durumlara, benzer tepkiler vermesi sonucu tutarlılığı artırmaktadır. Tutarlılık eylemlerin kestirilmesi ve bu eylemlere uygun ve çabuk cevap vermeyi sağlamaktadır. Tutarlılık kurumsallaşmanın doğurduğu önemli sonuçlardan biridir (Apaydın 2009:17).

#### **1.3.1.4. Tutarlılık**

Tutarlılık, örgütlerin vaat ettiği sözü yerine getirmesi, yayınladığı misyonu, izlediği stratejisi ve yerine getirdiği faaliyetleri arasındaki uyumu ifade etmektedir (Apaydın, 2008:126; Apaydın, 2009:18; Şanal, 2011:43; Sözbilen, 2012:48; Gül, 2012:48; Karacaoğlu ve Sözbilen, 2013:44). 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 konu daha önce kurumsal teori başlığında isomorfizm olarak ele alınmıştı. 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 (DiMaggio ve Powell, 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 sağlar ve verimliliği artırır (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.

Alan yazın incelendiğinde, tutarlılığın içsel ve dışsal tutarlılık olarak ikiye ayrıldığını görmekteyiz. İçsel tutarlılık, örgütlerin hedefleri ile eylemleri arasındaki uyumu ve benzer durumlara benzer tepkiler verilmesini ifade ederken dışsal tutarlılık ise bulunulan vaatlerin yerine getirilmesini ve faaliyet alanında bulunan benzer örgütlerle benzer eylemleri sergilemesini ifade etmektedir (Wallece, 1995; Apaydın, 2008:126; Şanal, 2011:44; Karacaoğlu ve Sözbilen, 2013:44; Candan, 2015:44). Burada örgütün iç çevre süreçleriyle ilgili eylemlerinde ortaya koyduğu tutarlı davranışlar içsel olarak nitelendirilirken, dış çevre ve süreçlerindeki tutarlı davranışlarda dışsal olarak değerlendirilmektedir. İçsel tutarlılık daha çok çalışanlar ve ürünün üretim süreçleri gibi

konuları ifade etmekte ve bu süreçlerde benzer tavır ve tutumların sergilenmesi yoluyla ortaya çıkmaktadır. Sonuç olarak ise, işletme içerisinde bir güvenin oluşmasını sağlamaktadır. Dışsal tutarlılık ise, örgütlerin dış çevreleriyle olan ilişkilerinde tutarlı davranmasını ifade ederken, sonuç olarak dış çevrede güvenin oluşmasını sağlayacaktır.

Bir diğer tanımda tutarlılık her bir parçanın arzulan bütünlüğü yansıtması ve onunla uyumu olarak tanımlanmıştır (Apaydın, 2008:126; Şanal, 2011:43). Bu tanım örgüt içerisindeki süreçlerin ve dışındaki ilişkilerin birbirini tamamlar nitelikte aynı amaca yönelik olmasını ifade ederken her bir sürecin birleşerek hedeflenen bütünlüğün oluşması anlamını taşımaktadır. Bu hedeflenen tutarlı bütünlüğün ise örgüt açısından birtakım getirileri olacaktır. Zencir'in (2013:17) de belirttiği gibi özellikle belirsizliğe karşı standart tutumlar geliştirilmesi açısından önemlidir. Tutarlılık aynı zamanda örgüt kültürünün bir ürünüdür. Dolayısıyla örgüt kültürünün içinde barındırdığı yazılı olmayan kurallar ve normlar sayesinde benzer durumlara benzer tepkilerin verilmesini sağlar ve sonuç olarak tutarlılığı artırır. Tutarlılık ise yukarıda belirtildiği gibi, belirsizlik hallerinde eylemlerin kestirilmesini ve bu eylemlere uygun ve çabuk cevap verilmesini sağlamaktadır (Apaydın 2009:17). Yani örgüt üyeleri benzer durumlarla karşılaştıklarında yazılı kurallar olmasa dahi benzer tepkiler verirler.

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. Dolayısıyla tutarlılık aynı zamanda işletmenin pazar payını arttırmasına da katkı sağlayacaktır (Apaydın, 2009:19). Tutarlı davranışlar sayesinde oluşan iç ve dış çevrenin güveni örgütün başarıya ulaşmasını kolaylaştıracaktır

(Sözbilen, 2012:49; Karacaoğlu ve Sözbilen, 2013:44). Tutarlılık arttıkça meşruluk da artmaktadır ve buna bağlı olarak da örgütler kurumsallaşmaktadır (Şanal, 2011:43).

Tutarlılık örgüte çevresi açısından güven tahsis ederken, tutarsızlıkta örgüt çevresinde örgüte karşı güvensizlik oluşturacaktır. Hem dış hem de iç çevrede oluşan bu güvensizlik işletmenin marka imajına zarar vererek etkinliğini azaltacaktır (Apaydın, 2009:19). Tutarsızlık dış çevrede marka ve imaj gibi konuları etkilerken meşruluğun azalmasına neden olacaktır. İç çevrede ise örgüt amaçları ile örgüt üyelerinin amaçlarında ortaya çıkan tutarsızlık sonucu oluşan güvensiz ortam çatışmaları doğuracaktır ve sonuç olarak örgütün etkinliği ve etkililiği azalacaktır (Wallace, 1995:232). Yukarıda da ifade edildiği gibi tutarlılık kültürden ayrı düşünülmemelidir. Tutarlılık güçlü bir kültürün temellerini oluşturan değerler ve sistemler olarak tanımlanabilir (Apaydın, 2009:19).

#### **1.3.1.5. 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 arttırmaktadır (Zajac ve Westphal, 2004:433).

Bunun yanı sıra saydamlık çevresi tarafından işletmeye olan güvenin artmasını da sağlamaktadır (Dando ve 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 arttıran 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 uygulamaktadır. Bu baskıların bir diğer örneği de tüketicilerdir.



## İKİNCİ BÖLÜM

### ONLİNE YORUMLAR

#### 2.1 Online Yorumlar (EWOM)

Tüketici genellikle bir ürün hakkındaki bilgisinin büyük bir bölümünü üreticinin kontrolünde bulunan pazarlama faaliyetlerinden elde etmektedir, ancak tüketicilerin bilgi sağladığı kaynaklar içinde en güvenilir olanı (Değermen ve Demiroğlu, 2009; Arias, 2013:21) ve tüketicilerin karar sürecinde en etkili olanı ağızdan ağıza iletişimidir (Khammas, 2008). Ağızdan ağıza iletişim, en genel ifade ile ürünlerin insanlar arasında konuşulması olarak tanımlanmaktadır. Daha kapsamlı bir tanımda ise, tüketici davranışları bağlamında, arkadaş, aile ve diğer tanıdıklarla yapılan sözlü iletişim olarak ifade edilmektedir (Heyne, 2009). Genel olarak ağızdan ağıza iletişim içerdiği konular bakımından kişisel deneyimler, tavsiyeler ve ürün haberleri olmak üzere üç farklı grupta incelenmektedir (Liang, 2013:23). Heyne (2009:17) yapılan farklı ağızdan ağıza iletişim tanımlarının içerdiği üç ortak noktadan bahsetmektedir. Bunlar:

- Kişiler arası iletişim
- Ticari bir içerik (herhangi ticari bir ürün hakkında)
- Ticari kaygı gütmeyen bir diyalog

Heyne aynı zamanda Amerikan Ağızdan Ağıza İletişim Pazarlama Birliğinin tanımında da bu konuların dikkati çektiğini belirtmektedir.

- Müşterinin sesi (kişiler arası iletişim)
- Doğal, gerçek ve dürüst bir bilgi paylaşımı (Ticari kaygı gütmeyen diyalog)
- İnsanların birbirlerinden tavsiye alması (Ticari kaygı gütmeyen diyalog)
- Tüketicilerin, bir ürün, hizmet veya marka hakkında konuşması (herhangi ticari bir ürün hakkında)

Dolayısıyla genel bir ifade ile ağızdan ağıza iletişimi, bireyler arasında, bir ürün, hizmet veya marka hakkında olumlu veya olumsuz nitelikte gerçekleşen ve ticari bir kaygı gütmeyen iletişim olarak tanımlayabiliriz. Bu iletişimin içeriği bazen o ürün veya hizmeti daha önce satın almış kişilerin deneyimlerini, bazen sadece tavsiyelerini ve bazen de sadece o ürün, hizmet veya marka hakkındaki bilgileri kapsadığı söylenebilir (Liang,

2013:23). Bununla beraber bu üç unsur aynı anda içeren bir ağızdan ağıza iletişimde görülebilir.

Ağızdan ağıza iletişimle ilgili kayda değer ilk çalışmalar 1950'li yıllarda yapılmıştır. Buna örnek olarak Whyte'in 1954 yılında klimalar üzerine gerçekleştirdiği bir çalışma verilebilir. Amerika'da bir mahallede yaptığı inceleme neticesinde birbiriyle ilişki içerisinde olan komşuların arasında gerçekleşen ağızdan ağıza iletişim sonucunda klima kullanımının yaygınlaştığını ifade etmiştir. Ağızdan ağıza iletişimin tüketici davranışları üzerindeki önemli etkisi, işletmeler tarafından pazarlama aracı olarak algılanmasını ve araştırmacılarında konuya ilgi göstermesini sağlamıştır. (Khammas, 2008:25). O yıllardan beri üzerinde durulan konulardan biri olan ağızdan ağıza iletişim son dönemlerde gelişen internet teknolojileriyle birlikte bir evrime uğrayarak elektronik ağızdan ağıza iletişim halini almıştır (Liang, 2013:29; Arias, 2013:19). Dolayısıyla geleneksel ağızdan ağıza iletişim, internet teknolojilerinin sunduğu farklı platformlar üzerine taşınmış ve yeniden isimlendirilerek elektronik ağızdan ağıza iletişim halini almıştır. Elektronik ağızdan ağıza iletişimin tanımları incelendiğinde geleneksel ağızdan ağıza iletişimden farklı olarak internet temelli teknolojiler vasıtasıyla gerçekleşmesi göze çarpan ilk unsurdur. Çakmak ve İsaac (2012) elektronik ağızdan ağıza iletişimi, tüketicilerin internet temelli teknolojiler vasıtasıyla belirli bir ürün veya hizmet hakkında deneyim ve ürünün özelliklerini içeren her türlü iletişimi olarak tanımlamaktadır. Başka bir tanımda ise bir ürün veya işletme hakkında, o ürünü kullanmış veya potansiyel tüketiciler tarafından yapılan, diğer insanların ve kurumların internet vasıtası ile ulaşabildiği olumlu ve olumsuz yorumlar olarak ifade edilmektedir (Liang, 2013:29). Geleneksel ağızdan ağıza iletişim elektronik ağızdan ağıza iletişime benzemekle birlikte tam olarak aynı değildir (Heyne, 2009:20). Özellikle internet teknolojilerinin kullanılması, ağızdan ağıza iletişimin yayılımı açısından alternatif kanalların oluşmasını sağlamıştır. Bu alternatif kanallar da ağızdan ağıza iletişimin özelliklerini, formatını ve tabii ki etkisini de değiştirmiştir (Liang, 2013:29). Dolayısıyla kavramı anlamak adına geleneksel ağızdan ağıza iletişim konseptini bilmek faydalı olacaktır fakat internet teknolojilerine entegre olmasıyla birlikte elektronik ağızdan ağıza iletişimin bünyesine kattığı internete has bir takım ayırt edici özellikleri de ayrıca incelemek gerekmektedir. Bu bağlamda elektronik ağızdan ağıza iletişimin temel özellikleri aşağıda geleneksel ağızdan ağıza iletişim ile karşılaştırılmalı olarak verilmiştir.

### 2.1.1. Elektronik Ağızdan Ağıza İletişimin (Online Yorumların) Özellikleri

Liang (2013:30) çeşitli çalışmalardan yola çıkarak elektronik ağızdan ağıza iletişimin Zaman sınırı olmaması (*asynchronicity*), yazarın bilinmemesi (*anonymity*), kolay erişim (*easy accessibility*) ve izlenebilirliği (*traceability*) olmak üzere dört temel özelliğinden bahsetmektedir. Bu özellikler aynı zamanda elektronik ağızdan ağıza iletişimi geleneksel ağızdan ağıza iletişimden ayıran ve potansiyel etkisini artıran unsurlardır. Dikkatle incelendiğinde bu özelliklerin internet temelli etkileşimlerin ortak özellikleri olduğu söylenebilir. Yani bunlar online platformların elektronik ağızdan ağıza iletişime kazandırdığı özelliklerdir.

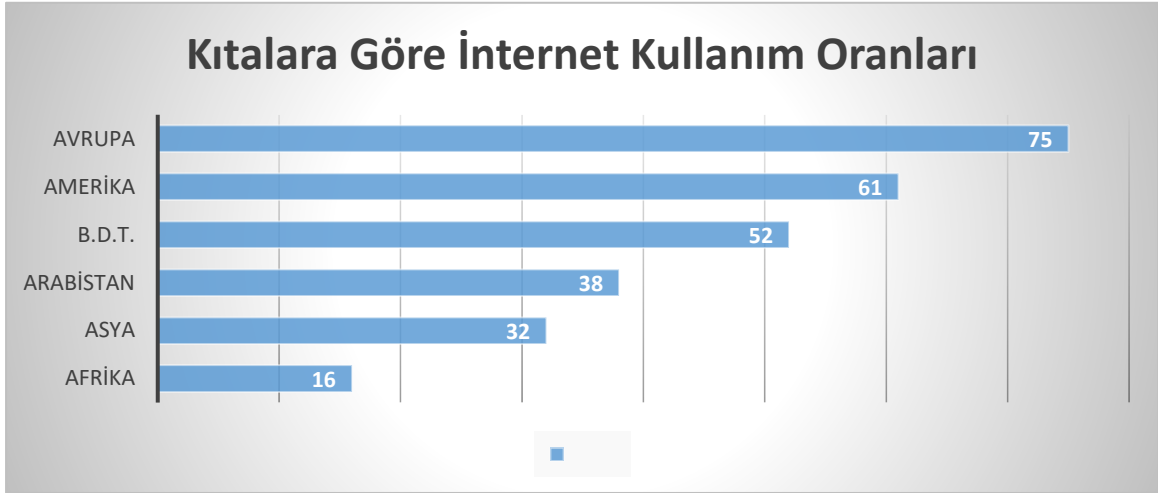
Elektronik ağızdan ağıza iletişimde bilgi kaynağı, belirli bir kişiyle, belirli bir zaman dilimiyle veya yerle sınırlı değildir. Online olarak ifade edilen bu düşüncelere internet erişimi olan herkes tarafından erişilebilir. On yıl önce ya da dün gönderilen mesajlar internet ortamında hala durabilir (Liang, 2013). Dolayısıyla çoğu zaman, yapılan yorumlar herhangi bir ***zaman dilimi ile sınırlı değildir. Yazarın bilinmemesi*** ise yorumların yapılması açısından tüketicilerin daha rahat hissetmesine neden olurken, okuyucuların güvenini duruma göre düşürebilen bir unsurdur. Geleneksel ağızdan ağıza iletişim genel olarak arkadaş, aile ya da diğer tanıdıklar olmak üzere aralarında bir bağ olan insanlar arasında gerçekleşirken elektronik ağızdan ağıza iletişim ise aralarında hiçbir bağ bulunmayan kişileri de kapsamaktadır (Arias, 2013:21; Dara, 2016:16). Online yorumlara bakıldığında genellikle bilinmeyen kişiler ya da takma ad kullanan kişiler tarafından bırakıldığı görülmektedir. Bu durum yazarın kendini daha açık ifade etmesini sağlamaktadır (Heyne, 2009:21). Diğer bir özellik olan ***kolay erişilebilirlik***, potansiyel tüketicilerin yer ve zaman kısıtı olmaksızın, diledikleri yerden internet vasıtası ile kolayca içeriklere erişebilmesini sağlamaktadır (Liang,2013:32). Geleneksel ağızdan ağıza iletişime göre elektronik ağızdan ağıza iletişimin çok daha fazla kişiye ulaştığı görülmektedir (Khammas, 2008:27). Kolay erişilebilirlik özelliği online yorumların milyonlarca kişiye erişmesini sağlayarak etkisini arttıran önemli unsurlardan birisidir. İnternet teknolojileri sayesinde online yorumların ***takibi (izlenebilirliği)*** hem işletme hem de tüketici açısından daha kolay bir hal almıştır. İşletmeler kendileri hakkında bırakılan online yorumları kolayca takip edebilir ve bu yorumlar sayesinde ürün ve hizmetleri bakımından verimli ve doğru geribildirim alabilir (Liang, 2013:32). Geleneksel ağızdan

ağıza iletişim düşünülduğünde, iletişimin sadece tüketiciler arasında gerçekleşiyor olması işletmenin bu duruma dahil olmasını engellemektedir. Örneğin yapılan bir olumsuz yoruma tepki vermek online platformlarda mümkündür. Fakat tüketiciler arasında geleneksel yolla gerçekleşen olumsuz yorumlara işletmenin tepki vermesi ve olumsuz yorumu yapan müşterinin yorumuna birebir cevap vermesi pek mümkün değildir.

Geleneksel ağızdan ağıza iletişim ile elektronik ağızdan ağıza iletişim arasındaki farkları Heyne (2009:20) ise daha farklı bir açıdan ele almıştır. Heyne Elektronik ağızdan ağıza iletişimin, daha kapsamlı bir erişilebilirliğinin olması, zamansal tutarlılık ve başvuruabilirlik özelliği, anonim olması, yorumu yapan kişi ve okuyucu arasındaki bağ ve yayılma açısından geleneksel ağızdan ağıza iletişimden daha farklı olduğunu belirtmiştir. Bu özellikler kısmen Liang'ın (2013) ifade ettiği özelliklerle benzeşmektedir.

### **2.1.2. Elektronik Ağızdan Ağıza İletişimin Etkisi**

Geleneksel ağızdan ağıza iletişimin, sadece birbirileri ile bağlantısı olan insanlar arasında gerçekleşmesi ulaştığı kişi sayısının sınırlı kalmasına neden olurken tanıdıklar arasında gerçekleşiyor olması potansiyel tüketicilerin satın alma karar süreçlerinde daha etkili olmasına sağlayabilir. Dolayısıyla online yorumların etkisinden bahsederken iki farklı konuya değinmek gerekmektedir. Bunlardan ilki online yorumların güvenilir algılanması sonucu satın alma karar süreci üzerinde oluşturduğu etki diğeri ise ulaştığı potansiyel tüketici sayısı. Güvenilir algılanması birçok farklı unsura göre değişebilmektedir. Bu unsurlar aşağıda tekrar ele alınacaktır. Burada ise ulaştığı kişi sayısı üzerinden oluşturduğu etki incelenmiştir. İnternet temelli teknolojilerle gerçekleşen elektronik ağızdan ağıza iletişimin insanlara ulaşma düzeyi internetin yaygınlığı ile doğru orantılıdır. Aşağıdaki tabloda 2013 yılı internet kullanım oranları verilmiştir. Bu oranların coğrafi bölgelere göre farklılık göstermesi online yorumların etkisinin de coğrafi bölgelere göre farklılaşmasına neden olabilir.



Kaynak; Liang, W. J. (2013). Antecedents of Travellers' eWOM Communication. (Yayınlanmamış doktora tezi), Faculty of Business, Oxford Brookes University.

İlk önceleri internet, pazarlamacılar için tüketicilerle iki yönlü iletişim kurma fırsatı olarak algılanmasına rağmen, daha sonraları tüketicilerinde birbirleri ile iletişim kurabildiği bir mecra haline gelmiştir (Khammas,2008:26). Bu durum internet ortamında uygulanan pazarlama uygulamalarının tüketicinin yorumlarından etkilenmesini sağlamış ve yeni uygulamalarda tüketicinin bu sürece olumlu bir şekilde dahil edilmesini zorunlu kılmıştır. Heyne (2009:9) tüketicilerin geleneksel reklamlara olan güvenin azaldığını ve insanların tanınmasa dahi, tüketicilerin yorumlarına güvenlerinin arttığını belirtmektedir. Çalışmasında yer verdiği diğer bir araştırma ise pazarlamacıların %79'unun yaptıkları reklamlara tüketici yorumlarını entegre etmeye çalıştıklarını belirtmektedir. Dolayısıyla potansiyel tüketicilerin, tüketici yorumlarına verdiği önem, pazarlama faaliyetlerinin içeriğinde de birtakım değişmelere neden olmaktadır. Online yorumların daha güvenilir algılanması, ürün ve hizmetlerle ilgili gerçek bilgi ve deneyimleri içermesi diğer pazarlama tekniklerinden daha başarılı sonuçlar doğurmasını sağlamaktadır (Khammas, 2008:67).

Heyne, (2009:10) çalışmasında tüketici satın alma kararında etkili olan çeşitli bilgi kaynaklarını sıralamıştır. Tabloya göre satın alma kararında en etkili bilgi kaynağı arkadaş tavsiyesi olurken ikinci sırada online yorumlar gelmektedir. Son sırada ise satıcı tavsiyeleri yer almaktadır. Araştırmacılar, online yorumların, üreticiler tarafından yapılan ticari reklam ve tanıtımlardan, daha güçlü ve müşterileri ikna etme açısından daha başarılı olduğu konusunda hem fikirdirler (Örn; Hennig-Thurau ve Walsh, 2003; Lee ve Youn, 2009; Park ve Lee, 2008).

Online ortamların yayılma hızı sayesinde online yorumlar eşsiz bir hızla sayısız insana ulaşmaktadır (Liang, 2013:30). Bu durum online yorumların tüketici karar sürecine olan etkisiyle birlikte (Liang, 2013:41) düşünüldüğünde daha da önemli hale gelmesine neden olmaktadır. Online yorumlar aynı zamanda ürün ve hizmetler hakkındaki bilginin yayılmasını sağlayan bir pazarlama aracı olarak görülmektedir. Ürün ve hizmetler hakkındaki bilginin tüketiciler arasında yayılması marka değeri ve ileriye dönük satın alma niyeti üzerinde büyük etki oluşturmaktadır. Online yorumlar sadece ürünün başarısını etkilemekle kalmaz, aynı zamanda müşteri değeri oluşturarak bağlılığı artırır (Khammas, 2008:74).

Daha önceki tüketicilerin deneyimlerini paylaşması sonucu tüketicilere detaylı ve güvenilir bilgiye ulaşma imkanı sunmasıyla önemli bir bilgi kaynağı haline gelen (Liu ve Park, 2015) online yorumlar, tüketiciler tarafından bağımsız bilgi kaynakları olarak algılanmakta ve satıcılar tarafından ortaya koyulan reklam gibi bilgi kaynaklarından daha fazla güven oluşturmaktadır (Dara, 2016:14; Liang, 2013:2). Potansiyel tüketiciler karar süreçlerinde online yorumlara güvenmektedirler (Liang, 2013:41).

Online yorumların etkisi hem tüketici açısından hem de işletme açısından ayrı ayrı düşünülebilir. Aşağıdaki tablo tüketicilerin ve işletmelerin online yorumları kullanım amaçlarını vermektedir. Tüketiciler satın alma karar süreçlerinde bu yorumlardan faydalanırken (Liang, 2013:41), aynı zamanda üreticiler için de önemli bir bilgi kaynağı haline gelmiş ve bu bilgilerin analizi hizmet kalitesinin geliştirilmesinde, müşteri ihtiyaçlarının belirlenmesinde ve yeni pazarlama stratejilerinin oluşturulmasında kullanılmaya başlanmıştır (Philips ve diğ., 2015; Dara, 2016:38).

**Tablo 9 Online Yorumların Tüketiciler ve İşletmeler Açısından Kullanım Amaçları**

Tüketici Açısından	İşletme Açısından
Seçeneklerin belirlenmesi	Müşteri ihtiyaçlarını belirleme
Bilgi Arama-Edinme	Ürün Geliştirme
Seçimlerin değerlendirilmesi	Kalite Yönetimi
Satın Alma	Tüketici İle İletişim
Satın Alma Sonrası Destek	Pazarlama
Kaynak; Liang, 2013	Kaynak; UNWTO, 2014

Yukarıda verilen kullanım alanları, online yorumların hangi alanlarda etkili olduğunu göstermesi açısından önem arz etmektedir. Çakmak ve İsaac'ın (2012:126) çalışmalarında yer verdiği bir araştırma, Amerikalı tüketicilerin satın alma karar sürecinde artık sadece arkadaş ve ailelerinden yüz yüze tavsiye almadığını, tüketicilerin %81'inin tavsiyeleri doğrulamak için online araştırma yaptığını, %55'inin online yorumları okuduğunu ve %43'ünün puanlama sitelerinde ürünün yorum puanına baktığını belirtmektedir. Chevalier ve Mayzlin'in (2006) Amazon.com da kitap satışları üzerine yaptıkları incelemede olumlu yorumların ilgili oldukları kitapların satışını arttırdığını belirtmektedirler (Khammas, 2008:73).

### **2.1.2.1. Online Yorumların Niteliği (Olumlu-Olumsuz)**

Online yorumların etkisini değiştiren bir diğer unsur ise, niteliği bakımından olumlu veya olumsuz ifadeleri içermesidir. Olumlu ve olumsuz yorumlar arasında önemli farklılıklar bulunmaktadır. Olumlu ürün yorumları, belirli bir ürünle ilgili güzel deneyimleri ve bu ürünleri satın alma tavsiyelerini içerirken, olumsuz ürün yorumları ürünle ilgili hayal kırıklığına uğranılmış deneyimlerden oluşmaktadır (Gülmez, 2011). Bu iki farklı online yorum türü uluslararası yazında değer anlamına gelen (valence) kavramı ile ifade edilmektedir (Dara, 2016; Heyne, 2009; Arias, 2013; Liang, 2013). Liang (2013:36) çalışmasında, olumsuz yorumların potansiyel müşterileri olumsuz yönde etkilediğini, olumlu yorumların ise olumlu yönde etkilediğini belirtmektedir. Aynı zamanda olumsuz yorumların marka itibarını zayıflattığını ve imajı olumsuz yönde etkilediğini savunmaktadır. Arias (2013:62) ise tüketicilerin online platformlarda, sadece olumlu yorumları gözlemlediklerinde arkadaşlarına ürünü tavsiye ettiğini belirtmektedir. Burada yorumlar online olarak okunmasına karşın, arkadaşlara tavsiye ise geleneksel ağızdan ağıza iletişim yoluyla gerçekleşebilmektedir. Dolayısıyla iki türün birbiriyle de ilişkili olduğu söylenebilir. Online edinilen bilgiler aynı zamanda geleneksel ağızdan ağıza iletişim kanallarıyla da yayılabilir. Arias (2013:63) tüketicilerin yarıdan fazlasının bir ürün hakkında olumlu bir yorum okuduktan sonra satın alma kararı verdiğini söylerken, üçte ikisinin ise olumsuz bir yorumla karşılaştığında ürünü almaktan vazgeçtiğini belirtmektedir. Sarıışık, Özbay (2012) ve Dara (2016:38) ise, tüketicilerin olumsuz yorumları satın alma öncesi sıralanan alternatifler arasından eleme yapmak amaçlı kullandığını belirtmektedir. Bununla beraber olumsuz yorumların ürüne karşı

ilginin azalmasına neden olarak yeni müşteri kazanmayı da engelleyeceğinden bahsetmektedir. Akkılıç ve Özbek (2012) ise, müşteri memnuniyetini sağlayamayan firmaların aldığı olumsuz yorumlar neticesinde yok olabileceğinden bahsetmektedir. Heyne (2009:77) çalışmasında olumsuz yorumların işletmeler açısından çok tehlikeli sonuçlar doğurabileceğinden bahsederek, bunun nedenlerini aşağıdaki gibi sıralamıştır:

- Olumsuz yorumlar olumlu yorumlara göre daha inandırıcı algılanmaktadır. Buna benzer bir şekilde Liang (2013) da potansiyel tüketicilerin olumsuz yorumlara olumlu yorumlardan daha fazla güvendiğini belirtmektedir. Bunun nedeni, olumsuz yorumların üretici tarafından yapılmayacağına olan inançtır (Dara, 2016:38). Potansiyel tüketicinin yoruma olan güveni arttıkça yorumun satın alma karar sürecine etkisi de artmaktadır.
- Olumsuz yorumların sosyal ağlarda daha hızlı yayılacağından bahsedilmektedir. Bu durumda olumsuz yorumların olumlu yorumlardan daha etkili olmasını sağlamaktadır.
- Son olarak olumlu yorumların olumsuz yorumlara göre daha fazla yayılacağını belirtmektedir. Bu durum olumsuz yorumun daha fazla insana ulaşmasına neden olarak olumsuz yorumların etkisini arttıracaktır.

Heyne'nin (2009) çalışmasında yer verdiği bir araştırmaya göre ise, insanlar olumlu haberleri 13 kişiyle paylaşırken, olumsuz haberleri ortalama 17 kişi ile paylaşmaktadır. Heyne özetle olumsuz yorumların potansiyel tüketiciler tarafından daha inandırıcı algılanması, daha hızlı ve daha fazla kişiye ulaşması açısından olumlu yorumlardan daha etkili olduğunu söylemektedir. Arias (2013:63) ek olarak bir ürün veya hizmet hakkındaki yorumların birbirine benzer nitelikte olmasının da inandırıcılığı arttırdığını söylemektedir. Yani bir ürün hakkında yapılan on yorumun onu da olumsuz olduğunda daha inandırıcı olurken, hem olumlu hem olumsuz yorumların bulunması potansiyel tüketicinin şüphe içine düşmesine neden olmaktadır.

Liang (2013:38) ise olumlu yorumların yüksek itibar sağladığını ve ikna edici olduğunu belirterek daha fazla müşteri çekebileceğinden bahsederken, olumsuz yorumların ise uygun tepkiler verilerek, üzerlerine yapılan kötü imajdan kurtulma fırsatı da oluşturduğunu belirtmektedir. Olumlu ve olumsuz yorumların her ikisinin de işletme



açısından reklam niteliği taşıdığını söylemektedir. Liang'ın düşüncesine göre, olumsuz yorumların işletmeye fayda sağlaması ancak onlara verilecek uygun tepkilerle ilgilidir. Bunun yansıması olarak seyahat sitelerinde bırakılan olumsuz yorumlara işletme tarafından daha çok cevap verildiğini gözlemlemek mümkündür.

Kısaca özetlersek, olumsuz yorumlar tüketici satın alma karar sürecinde olumsuz etki oluştururken (Phillips vd., 2015:131), daha inandırıcı olması (Dara, 2016:38), daha çabuk yayılması ve daha fazla insana ulaşması (Heyne, 2009:77) bakımından olumlu yorumlardan daha etkilidir. Olumsuz yorumlar, tüketicinin karar verme sürecini olumlu yorumlara göre daha fazla etkilerken değerlendirme aşamasında da daha yüksek düzeyde belirleyici olabilmektedir (Akkılıç ve Özbek, 2012). Olumlu yorumlar ise tüketici satın alma karar sürecini olumlu yönde etkilemektedir.

### 2.1.3. Tüketicilerin Online Yorum Okuma ve Bırakma Nedenleri

Online yorumların tüketici karar sürecinde oluşturduğu etkiyi anlamak için, tüketicilerin neden bu tür yorumları okuduğunu ve ne için kullandığını belirlemek önemlidir (Khammas, 2008:79). Bu konuda birçok farklı çalışma yapılmıştır. Heyne (2009:37) çalışmasında tüketicilerin online yorumları neden okuduklarını gösteren bir tablo oluşturmuştur.

**Tablo 10 Tüketicilerin Online Yorumları Okuma Nedenleri**

Çıkış Noktası	Temel İçerik	Nedenler
Geleneksel Tüketici Bilgi Araştırma Yöntemleri	1. Satın alma ile ilgili bilgiler	Riski azaltmak Zaman tasarrufu (araştırma)
	2. Sosyal yönelim	Ürün ya da firmanın sosyal durumunu belirleme Uygunluğunu belirleme
	3. Ürün kullanımını öğrenme	Ürünün nasıl tüketildiğini öğrenme
Online yapılara has özellikler	4. Sanal topluluk üyeliği	Sosyal bir ağa ait olma Yeni ürünleri görme
	5. Ödül	Ödül

Kaynak; Heyne, L. (2009). Electronic Word of Mouth - A New Marketing Tool? Düsseldorf: University of Applied Sciences in Neuss Master Thesis.

Riski azaltma ve ürün hakkında araştırma yaparken zamandan tasarruf etme tüketicilerin online yorumları okumasındaki en temel iki nedendir. Risk, tüketicinin satın alma sonucunda yaşaması muhtemel olumsuz bir durumu ifade etmektedir. Genel olarak

tüketiciler bu ihtimali azaltmak için o ürünü daha önce almış kişilerin yorumlarına güvenirlir. Ürün hakkında araştırma yapma zamanını azaltma isteği de tüketicilerin online yorumlara yönelmesini sağlayan bir diğer unsur. Günümüzde insanların zaman konusunda bir baskı yaşadığı görülmektedir. Zaman baskısı, tüketici satın alma davranışını etkileyen bir konudur (Khammas, 2008:81). Tüketiciler online ortamlardan bilgi edinerek zaman konusunda tasarruf yaptıklarını ve daha az efor harcadıklarını düşünmektedirler (Heyne, 2009:38). Sosyal yönelim açısından bakıldığında ise, tüketicilerin online yorumları okuması sadece ürünü değerlendirmek için değil, aynı zamanda sosyal pozisyonları gereği ortaya çıkmaktadır. Bir ürünün özelliklerinden ziyade sosyal prestij durumunun belirlenmesi için yorumların okunmasını ifade etmektedir (Khammas, 2008:83). Tüketicileri online yorumlara yönelten diğer bir neden ise ürünün nasıl kullanıldığına dair bilgi edinme ihtiyacıdır. Bir topluluğa üyelik ise, ürünle ilgili yorumların satın alma niyetinden ziyade üye olunan toplumun özelliğinden dolayı okunmasını ifade etmektedir. Buna örnek olarak teknoloji sitelerine olan üyelik verilebilir. Üyeler her gün yeni çıkan ürünler hakkında bilgiler edinirken kısa dönemde her hangi bir satın alma niyeti taşımamaktadırlar. Bunun dışında aynı ürüne ilgi gösteren insanların oluşturduğu sana topluluklarda, o ürünle ilgili sorun yaşayan insanların sorunlarına çözüm aradığı da görülen bir durumdur. Son olarak insanların online yorumları okuma nedeni sunulan ödüllendirme ve teşvik imkanlarıdır.

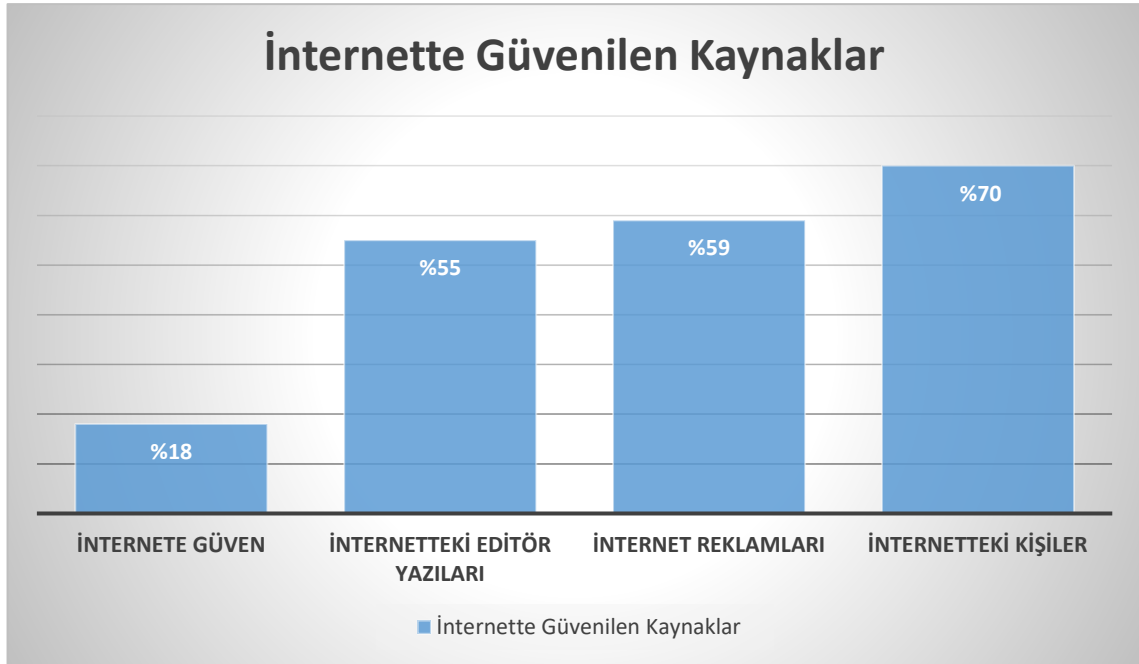
İnsanları online yorum okumaya yönelten faktörler dışında, onları bir de yorum bırakmaya iten nedenler vardır. Online yorumların işletmeye olan etkileri düşünüldüğünde, işletmelerin tüketicileri olumlu yorum bırakmaları için teşvik ettiği söylenebilir. Philips ve diğerleri (2015) işletmelerin onlar hakkında yapılan online yorumlardan sürekli olarak etkilendiklerini belirtmektedir. Bu etki yorumun olumlu veya olumsuz olmasına göre işletmenin faydasına ya da zararına etki oluşturabilir. Kwon ve diğerleri ise (2011) online yorumların online satışlar üzerinde etkili olmasından dolayı işletmelerin olumlu online tüketici yorumları oluşturmaları bakımından tüketicileri cesaretlendirmeleri gerektiğini savunmaktadır. Dolayısıyla tüketicileri olumlu online yorum yapma konusunda teşvik etmek için tüketicilerin ne gibi nedenlerle yorum yaptıklarını bilmek önemlidir. Heyne (2009:34) çalışmasında tüketicileri yorum yapmaya iten dört ayrı nedenden bahsetmektedir. Bunlar:

- Diğer tüketicileri uyarmak
- İşletmeye yardımcı olmak
- Sosyal fayda
- İşletme üzerinde dayanışmaya dayalı bir güç oluşturmak

Diğer tüketicilere yardım etme isteği, insanların online yorum yapmasında en etkili nedendir (Heyne, 2009:35). İnsanlar diğer tüketicileri yaşayacakları olumsuz bir duruma karşı uyarmak ve satın alma kararlarına yardımcı olmak için ürünler hakkında yorum yaparlar (Khammas, 2013:92). Bu yorumlar olumlu veya olumsuz içerikte olabilir. İki durumda da diğerlerine bilgi verme isteği yorumun nedeni olarak karşımıza çıkmaktadır. İşletmeye yardım etmek amaçlı yazılan yorumlar ise, genellikle işletmenin ürünleri ile ilgili yaşanan bir memnuniyetin sonucudur (Khammas, 2013:93). Bu tür bir yorum olumlu içerik taşımaktadır. Sosyal bir fayda oluşturma isteği insanların üyesi olduğu sanal bir topluluğu o ürün hakkında bilgilendirmesini ifade etmektedir. Bu durum online bir topluluğa üye olmanın gerekliliği olarak görülür ve genellikle belirli temalar üzerine kurulu bir topluluklarda gerçekleşir. Tüketicilerin yaşadıkları bir sorun neticesinde, bunu online yorumlarla ifade etmesi ve okuyucular tarafından destek görmesiyle bir güç oluşur. Bu güç işletmenin kararlarında etkili olmasını sağlar.

#### **2.1.4. Online Yorumlar ve Güven**

Tüketicilerin, diğer tüketiciler tarafından yapılan yorumlara, işletme kontrolündeki reklamlardan daha fazla güvendiği çeşitli araştırmacılar tarafından dile getirilen bir durumdur (Heyne, 2009:9; Değermen ve Demiroğlu, 2009; Arias, 2013:21; Liang, 2013:2). Güven konusu tüketici karar sürecinde etkili olan unsurlardan biridir. Online yorumlar söz konusu olduğunda ise daha da önemli hale gelmektedir. Günümüzde insanların internet ortamlarına güveni güven duyulan kurumsal online platformların sayısının artmasıyla birlikte giderek artsa da arzu edilen düzeye ulaşmış değildir. Bu durum internet üzerinde yayılan yanıltıcı bilgi ve reklamların bir sonucu olarak karşımıza çıkmaktadır. Aşağıdaki tablo tüketicilerin internet ortamlarında paylaşılan içeriklere karşı güven düzeylerini göstermektedir (Gülmez, 2011).

**Tablo 11 İnternette Güvenilen Kaynaklar**

Kaynak; Gülmez, M. (2011). İnternet Üzerinde Ağızdan Ağıza Pazarlama Uygulama Örnekleri. İUYD, 2(1), 29-36.

Roper Reports Worldwide araştırma şirketinin 25 ülkede yaptığı araştırma sonucuna göre global tüketicilerin ürün veya hizmet satın alma konusunda güvendikleri kaynaklar ve oranlar yukarıdaki tabloda verilmiştir (Gülmez, 2011). Tablo 11 incelendiğinde dikkati çeken ilk unsur, internete güvenin düşük olmasıdır. Bunun dışında internette tüketicilerin en güvenilir bulunduğu kaynaklar arasında birinci sırada internetteki kişiler tarafından yapılan paylaşımlar gelmektedir.

Online ortamlarda güven kavramı satın alma karar sürecini etkilemesi bakımından iki farklı şekilde ele alınmaktadır. Bunlardan ilki online satıcıya güven, diğeri ise online yoruma güvendir. Satıcıya olan güven, onun bilinirliği ve imajı gibi konuların yanında potansiyel tüketicinin kişiliği ve deneyimleri ile de ilgili bir durumdur. Günümüzde tüketiciler bilinir olmayan satıcılardan alışveriş yapmadan önce, onları internetten araştırarak, daha önce satın alma deneyimi yaşamış insanların yorumlarına başvururlar ve satıcının internet sitesini ziyaret ederek bilgi edinmeye çalışırlar (Dara, 2016:14). Böylece satıcıya karşı zihinlerinde oluşan belirsizliği giderirler. Potansiyel tüketicinin, algıladığı karmaşık yapı ve risk satın alma kararını olumsuz yönde etkilerken duyduğu güven olumlu yönde etkilemektedir (Amaro ve Duarte, 2015).

Tüketicilerin online yorumlara güvenmesi, satın alma kararlarını etkilemesi açısından önem arz etmekte ve bu önem de araştırmacıları bu konuya yönlendirmektedir. Fakat online yorumlara güven konusu, geleneksel ağızdan ağıza iletişimle aktarılan bilgilere güvenden daha zordur. Bunun sebebi geleneksel ağızdan ağıza iletişimde yorum yapan ve dinleyen kişi birbirlerini tanımaktadırlar bu tanışıklık ise satın alma kararı verecek olan tüketicinin yoruma daha fazla ve kolay bir şekilde güvenmesini sağlar online yorumlarda ise çoğu zaman yorumu okuyan ve yapan kişiler birbirini tanımazlar bu açıdan güven duygusunun oluşması zordur (Xu, 2014). Dara (2016) online yorumlara güven konusunda yaptığı çalışmada, tüketicinin güvenini etkileyen birtakım unsurlardan bahsetmektedir. Dara'nın oluşturduğu model aşağıda tablo olarak verilmiştir.

**Tablo 12 Online Yorumlara Güven**

Potansiyel Tüketici ile İlgili	Yorumu Yapan Kişi ile İlgili	Yorum ile İlgili
Tasarrufi Güven Durumu	Algılanan Uzmanlık	Yorumun Niteliği
Geçmiş Deneyimler	Algılanan Önyargı	Algılanan yorum kalitesi
Kişilik	Algılanan Kişilik	Algılanan Faydalılık
	Algılanan Kişilik Benzerliği	Algılanan Doğruluk

Kaynak; Dara, S. (2016). What Makes Reviews Trustworthy? An Investigation Of User Trust In Online Reviews When Making Purchase Decisions. (Unpublished Post-Doctoral thesis), City University of London.

Dara modelinde, potansiyel tüketicinin online satıcılara ve online yorumlara olan güvenini etkileyen unsurları farklı araştırmacıların çalışmalarından yararlanarak üç ana başlıkta incelemiştir. Bunlar potansiyel tüketicinin kişisel özellikleri, yorum yapan kişiye bağlı özellikler ve yapılan yorumun özellikleridir. Dara aynı zamanda kendi çalışmasında yorumu yapan kişi ile ilgili faktörlere algılanan kişilik ve algılanan kişilik benzerliği olmak üzere iki unsuru yaptığı analizler sonucunda eklemiştir.

#### 2.1.4.1. Potansiyel Tüketici İle İlgili Faktörler

Potansiyel tüketicinin online yorumlara güvenini etkileyen temel özellikleri tasarrufi güven, tüketicinin önceki deneyimleri ve kişiliğidir (Dara, 2016:32).

Potansiyel tüketicinin güven düzeyini etkileyecek özelliklerinden ilki, *tasarrufi güven* (dispositional trust) özelliğidir. Bu özelliği yüksek olan insanların online yorumlara daha fazla güvendiği belirtilmektedir. Potansiyel tüketicinin güven düzeyini etkileyecek bir diğer unsur ise *geçmiş deneyimleridir*. Geçmiş deneyim tüketicinin, belirli

bir satıcı ile daha önceki satın alma işleminde ne ile karşılaştığıyla ilgili bir durumdur. Bu deneyim neticesinde potansiyel tüketici ne ile karşılaşacağına dair geçmiş deneyimlerinden çıkarım yapar ve bu durumda onun güvenini etkiler. Pavlou ve Gefen (2004) daha önce yaşanan pozitif deneyimlerin, tüketicinin algıladığı riski ve belirsizliği azaltacağını buna bağlı olarak da satın alma konusunda potansiyel tüketiciyi cesaretlendireceğini belirtmektedir. Bunun tersi durumda ise potansiyel tüketici satın alma kararı konusunda daha temkinli davranacaktır. Potansiyel tüketiciye bağlı güveni etkileyen özelliklerden sonuncusu ise **tüketicinin kişiliğidir**. Kişiliğin beş büyük boyutu arasında sayılan dışa dönük ve yeni deneyimlere açık kişilik tiplerinin online ortamlara daha fazla güven duyduğu belirtilmektedir.

#### 2.1.4.2. Yorum İle İlgili Faktörler

Potansiyel tüketicinin online yorumlara güvenini etkileyen diğer ana başlık ise, yorumla ilgili özelliklerdir. Bunlar, algılanan yorum niteliği (olumlu ve olumsuz), algılanan yorum kalitesi, algılanan yorumun faydalılığı, algılanan yorum doğruluğudur (Dara, 2016:39).

Algılanan **yorum değeri** (olumlu ve olumsuz) potansiyel tüketicinin güven duygusunda etkili olmaktadır. Riasanow ve diğerleri (2015) potansiyel tüketicilerin olumsuz yorumlara olumlu yorumlardan daha fazla güvendiğini belirtmektedir. Olumsuz yorumlar potansiyel tüketicilerin seçenekleri elemek adına daha çok güvendikleri kaynaklardır. Bunun dışında olumsuz yorumların işletme tarafından oluşturulmayacağına olan inanç da olumsuz yorumlara güveni arttırmaktadır. Potansiyel tüketicinin online yorumlara olan güvenini etkileyen bir diğer unsur ise **yorumun algılanan kalitesidir**. Lee ve diğerleri (2008), algılanan yorum kalitesinin artmasının yoruma duyulan güveninde artmasını sağlayacağını söylemektedir. Yorumun kalitesini etkileyecek olan unsurlar ise yorumun anlaşılabilirliği, işe yararlılığı, konuyla ilgili oluşu ve güvenilirliğidir. Tüketici güvenini etkileyen yoruma dayalı faktörlerden bir diğeri ise, **algılanan yorum faydalılığıdır**. Yorum faydalılığının iki ayrı konuda etkili olduğu söylenmektedir. Bunlardan ilki faydalı bulunan yorumların satın alma kararı üzerinde daha etkili olmasıdır. İkincisi ise kullanıcıların faydalı yorumlar sayesinde tüketici kaynaklı medyaya olan bağlılıklarının artması ve yorumları temel bilgi kaynağı olarak kabul etmesidir. Online yorumlara güven konusunda yoruma dayalı faktörlerden sonuncusu

*algılanan yorum doğruluğudur.* Doğruluk olarak bahsedilen husus, hizmetle ilgili gerçek bilgileri içermesidir. Algılanan yorum doğruluğu ve faydalı yorum arasında doğru orantılı bir ilişki olmakla birlikte bu iki faktör aynı zamanda tüketici kaynaklı medya gibi yorum sitelerine olan güveni de etkilemektedir. Kullanıcılar burada paylaşılan bilgilerin doğru ve faydalı olduğuna inandığında bu tür siteleri kullanmaya devam ederler.

#### **2.1.4.3. Yorumu Yapan Kişi İle İlgili Faktörler**

Potansiyel tüketicilerin online yorumlara olan güvenini etkileyen diğer faktörler ise, yorumu yapan kişi ile ilgilidir. Bunlar yorumu yapan kişiye dair algılanan uzmanlık, algılanan önyargı, algılanan kişilik ve algılanan kişiliğin kendi kişiliklerine benzerliğidir (Dara, 2016:42).

Yorumu yapan kişinin *algılanan uzmanlık düzeyi*, potansiyel tüketicinin yoruma olan güvenini etkileyen unsurlardan birisidir. Uzmanlık algısı arttıkça potansiyel tüketicinin yoruma olan güveni de artar ve bu durum da satın alma kararını etkiler. Yorumu yapan kişiye dair *algılanan ön yargı* potansiyel tüketicinin yoruma olan güvenini etkileyen bir diğer unsurdur. Ön yargılı yorumlar güvenilmez ve ürünü tüketmemiş kişiler tarafından bırakılan yorumlardır. Bunlar olumlu veya olumsuz nitelikte olabilir. Olumlu ön yargılı yorumlara örnek olarak, genellikle ürün veya hizmeti öven ve üretici tarafından satın almayı arttırmak için bilinçli olarak yapılan yorumlar verilebilir. Olumsuz olanlara ise rakipler tarafından yapılan ve ürünün satışını düşürme amacı güden yorumlar verilebilir. Connors ve diğerleri (2011) bir ürün veya hizmet hakkında aşırı olumlu veya olumsuz yapılan yorumların potansiyel müşteriler tarafından ön yargılı olarak algılandığını belirtmektedir. Potansiyel tüketicinin güveni ile ters orantılıdır. Potansiyel tüketicilerin yoruma güvenini etkileyen bir diğer unsur ise, yorumu yapan kişinin *kişiliğini algılamasıdır*. Algılanan kişilik türüne göre potansiyel müşterinin yoruma olan güveni azalır veya artar. Potansiyel tüketici, yorum yapan kişinin kişiliğini eğer kendine benzer şekilde algırsa, yoruma olan güveni artar. Bu durum benzer kişiliklerin benzer durumlarda benzer tepkiler vermesinden kaynaklanır.

#### **2.1.5. Turizm Sektöründe Online Yorumlar**

Tüketici kaynaklı medyanın yayılımı ile ortaya çıkan online yorumlar, ziyaretçilerin giderek yorumlara bağlı karar vermesiyle birlikte seyahat karar sürecinin

bütünüyle değişmesine neden olmuştur (UNWTO, 2014:5). Ziyaretçiler giderek artış gösteren bir oranla otel rezervasyonu yapmadan önce online yorumları kullanmakta ve okudukları yorum sayılarında da giderek artış gözlemlenmektedir (Anderson, 2012:4). Uluslararası gezginlerin yaklaşık yüzde 87'si gezilerini planlamak için interneti kullanırken bunların yüzde 43'ü diğer gezginler tarafından yapılan online yorumlardan faydalanmaktadır (Liu ve Park, 2015). Ziyaretçiler, online rezervasyon yapmadan önce, ortalama on dört farklı seyahat sitesini üçer kez ziyaret etmektedir. Bu aramalarda resmi otel sınıflandırma sistemleri filtre görevini üstlenirken okunan online yorumlar ise son kararın verilmesinde etkili olmaktadır (UNWTO, 2014:6).

Liang (2013:41) online yorumların konaklama ve turizm sektöründe kritik bir öneme sahip olmasının üç nedenini şu şekilde sıralamaktadır:

- Turizm ve konaklama ürünlerinin tüketim öncesi değerlendirilmesi zor olan soyut ve anında tüketilen (kolay bozulan, stoklanamayan) ürünler olması. Bu durum neticesinde online yorumların ürün kalitesinin değerlendirilmesine dair referans bilgiler içermesi.
- Turizm ve konaklama sektörünün tüketiciler tarafından yüksek riskli algılanması. Online yorumların ani satın alma davranışını azaltan ve doğru karar vermeyi kolaylaştıran bilgiler içermesi.
- Turizm ve konaklama sektöründe rekabetin yüksek olması. Online yorumların düşük maliyetli etkili bir pazarlama imkanı sunması.

Yukarıda sıralanan ilk iki madde potansiyel tüketicilerin online yorumlara daha fazla önem vermesine neden olurken, sektörde rekabetin yüksek olması ve yorumların etkili bir pazarlama aracı olarak görülmesi ise işletmeler açısından daha önemli hale gelmesine neden olmaktadır. Mellinas ve diğerleri (2016) turizm sektörünün ve özellikle otel işletmelerinin online yorumlardan büyük ölçüde etkilendiğini belirtmektedir.

Online yorumların önemi, turizm sektöründe özellikle vurgulanan bir konudur. Online yorumların, destinasyon seçimi otel ve restoran rezervasyonlarında ziyaretçilerin karar süreçlerini etkilediğini gösteren bir çok çalışma yapılmıştır (Liang, 2013:41). Araştırmacılar tarafından, turizm sektöründe satın alma öncesinde algılanan riskin yüksek olması (Heyne, 2009:38) online yorumların daha önemli hale gelmesinin bir nedeni

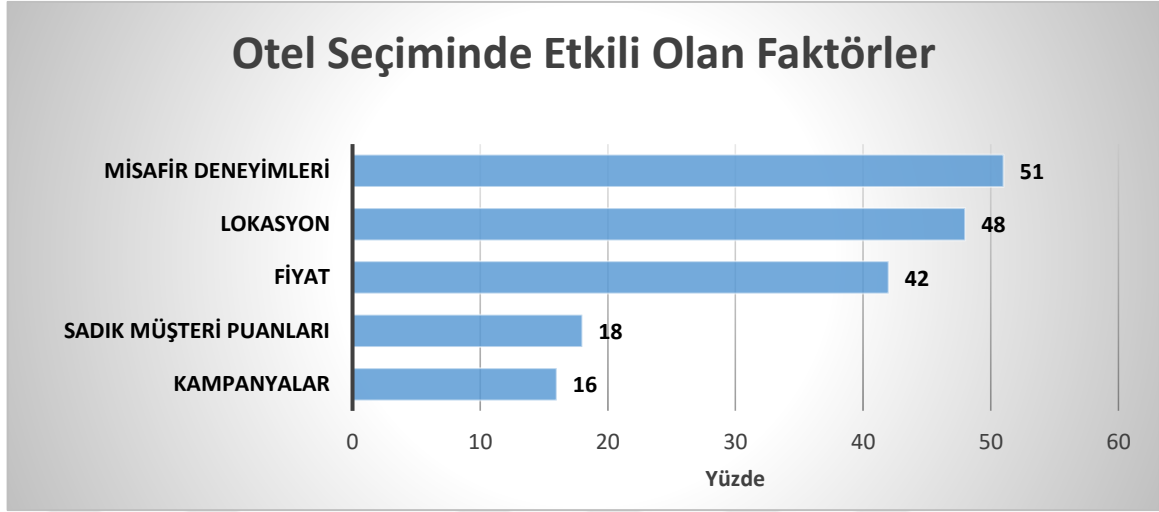


olarak gösterilmektedir. Ziyaretçiler bu tür ürünler alırken karar süreçlerinde daha yoğun bilgilere ihtiyaç duyarlar. Ek olarak turizm ürünleri önceden denenemez özelliktedir (Sarıışık ve Özbay, 2012). Bu nedenle, ürünlerle ilgili yorumlar algılanan belirsizliği azaltmaktadır (Liang, 2013:2) ve satın alma niyeti taşıyan tüketicilerin, daha önce deneyim yaşamış kişilerin yorumlarına daha çok önem vermelerine neden olmaktadır (Sarıışık ve Özbay, 2012; Liang, 2013:29). Online yorumların turizm sektörü açısından daha da önemli olduğunu belirten bir çok çalışma vardır (örn; Kwon ve diğ., 2011; Zhang ve diğ., 2010; Liang, 2013; Dara, 2016; Arias, 2013; Khammas, 2008). Bu çalışmalarda genel vurgu sektörün önceden değerlendirilmesi zor olan soyut ürünler içermesinden dolayı tüketici yorumlarının daha önemli hale geldiğidir. Potansiyel müşteriler, karar süreçlerinde online yorumlara güvenmektedirler (Liang, 2013:41).

Ziyaretçilerin %50'si satın alma kararı vermeden önce oteller ve restoranlar hakkında yapılan online yorumları incelemektedir (Dara, 2016:14). Liang (2013:41) Amerikalı ziyaretçilerin %60'ının, rezervasyon öncesi online yorumlar vasıtası ile öneri aldıklarını belirtmektedir (Liang, 2013:41). UNWTO'nun 2379 kişi üzerinde yaptığı çalışmada katılımcıların %53'ü online tüketici yorumlarını okumadan rezervasyon yapmadıklarını belirtmiştir (UNWTO, 2014:14). Carrol'ın (2014) 2500 kişi ile yaptığı araştırmaya göre ise katılımcıların %35'i online müşteri yorumlarını daha önceden belirlemediği rastgele seçilen oteller hakkında bilgi edinmek için kullanırken %28 ise önceden belirlemiş olduğu otel seçeneklerini daha aza indirmek ve tercihi kolaylaştırmak için kullanmaktadır.

Dünya Turizm Örgütü (UNWTO) turizm sektöründe özellikle konaklama işletmeleri açısından önemi giderek artan online yorumların ziyaretçilerin karar süreçleri üzerindeki etkisini düşünerek resmi otel sınıflandırma sistemleri (yıldız sistemi) ile online yorumların entegrasyonunu içeren bir makale yayınlamıştır (UNWTO, 2014). Göral ve Akgöz'ün de (2016) benzer bir çalışmayı Konya otelleri üzerinde denediği görülmektedir. Bu gelişmeler düşünüldüğünde online yorumların turizm sektörü üzerindeki etkisi daha iyi anlaşılmaktadır.

Anderson'un (2012:7) çalışmasında yer verdiği bir araştırma ziyaretçilerin otel seçiminde etkili olan unsurları göstermektedir. Bu faktörler aşağıdaki tabloda verilmiştir.

**Tablo 13 Otel Seçiminde Etkili Olan Faktörler**

Kaynak; Anderson, C. K. (2012), 'The Impact of Social Media on Lodging Performance,' Center for Hospitality Research Report, 12 (15). Cornell University.7

Yukarıdaki tablo 18 ziyaretçilerin otel seçimine etki eden en önemli unsurun, daha önce konaklamış misafirlerin deneyimleri olduğunu göstermektedir. Daha sonra sırası ile lokasyon ve fiyat gelmektedir. Fakat bu tür değişkenler genel olarak alternatiflerin belirlenmesinde kullanılırken son kararın verilmesinde müşteri deneyimleri etkilidir. Sadık müşteri puanları ise o otelde veya otel grubunda daha öncede konaklama gerçekleştirmiş ve üye kartı ve benzeri bir imkana sahip olan müşterinin daha farklı bir kampanyaya sahip olmasını ifade etmektedir. Liu ve Park (2015:141) ise online memnuniyet puanının ve oda fiyatının online rezervasyon kararına etki eden en önemli unsurlar olduğunu söylemektedir. Kısaca özetlersek, potansiyel tüketiciler, rezervasyon yapmadan önce, destinasyon, fiyat aralığı ve yıldız sayısı gibi kriterler belirleyerek online seyahat acentası üzerinden arama yaparlar. Bu kriterleri sağlayan otellerin listesi sıralandığında ise son kararlarını vermek için online yorumları okurlar. Otellerin ortalama memnuniyet puanları ve bırakılan diğer yorumlar okunduktan sonra, tüketicinin belirlediği kriterleri sağlayan oteller arasından tercih yapılır.

Anderson (2012:9) online rezervasyonlarda tüketici kararını etkileyen faktörlerin, otelin listedeki sırası, otelin online memnuniyet puanı, yorumlanma sayısı ve fiyatı olduğunu belirtmektedir. Liste sırası ile otelin arama sonrasında sitenin oluşturduğu listede bulunduğu yeri ifade etmektedir. Sıralama da öne çıkan otellerin rezervasyon alma konusunda da daha öncelikli olduğu söylenebilir.

İrlanda da 26000 uluslararası ziyaretçi ile yapılan anketlerde, ziyaretçilerin rezervasyon öncesinde online yorumlara ne kadar önem verdikleri araştırılmıştır. Ziyaretçilerin milliyetlerine göre verdikleri cevaplar aşağıdaki tabloda verilmiştir.

**Tablo 14 Uluslararası Ziyaretçilerin Rezervasyon Sırasında Online Yorumlara Verdiği Önem**

Hotel rezervasyonunda online yorumların önemi	İngiltere	Amerika	Almanya	Fransa	Avusturya
Çok Önemli	%61	%69	%51	%39	%69
Önemli	%21	%17	%21	%31	%23

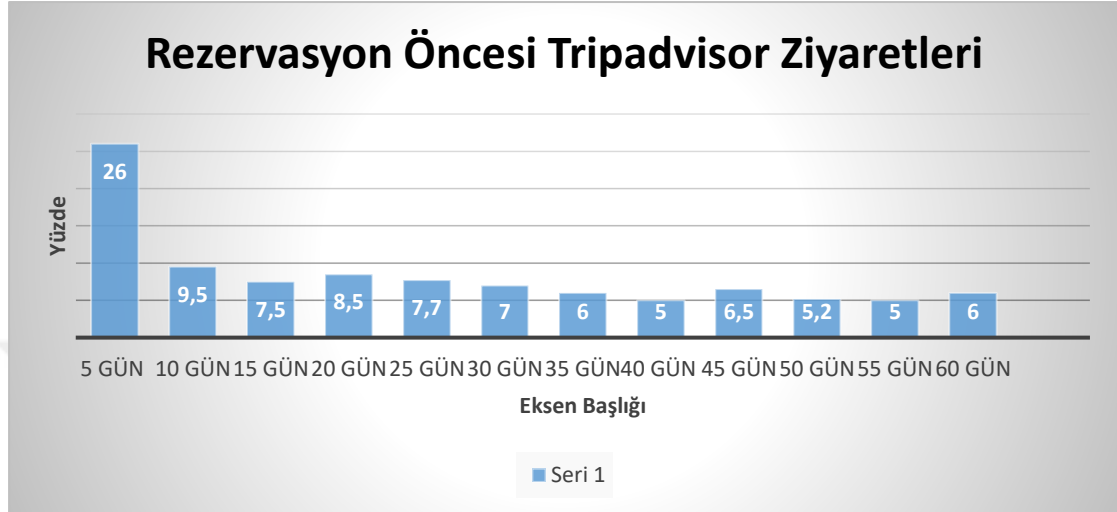
Kaynak; World Tourism Organization (2014). Online Guest Reviews and Hotel Classification Systems- An Integrated Approach. Ss:31

En yüksek oranla Avusturyalı turistlerin %92'si rezervasyon öncesinde diğer ziyaretçilerin bıraktığı yorumların önemli ve çok önemli olduğunu belirtmektedir. Amerikalı turistlerin %86'sı yorumları önemli ve çok önemli bulurken İngiliz turistlerin %82'si bu yorumların önemli ve çok önemli olduğunu ifade etmiştir.

Aynı araştırmada ziyaretçiler, resmi otel sınıflandırma sistemlerinin de (yıldız vb.) önemli olduğunu belirtmektedirler. Çalışmada tüketicilere, otellerle ilgili hangi bilgiler, otel seçiminde sizin için daha önemlidir şeklinde yöneltilen sorunun cevaplarında ise, resmi sınıflandırma sistemi, online müşteri memnuniyet puanları ve arkadaş tavsiyesi bulunmaktadır. Bunlar dışında sunulan cevap seçenekler %8'in altında kalırken en yüksek oran %93 ile arkadaş tavsiyesi daha sonra birbirine yakın iki oranla (%74) online müşteri memnuniyet puanı ve (%66) resmi otel sınıflandırma sistemi gelmektedir. Bu ve buna benzer sonuçlar müşteri yorumları ile sınıflandırma sistemlerinin karşılaştırılması açısından önemli çıkarımlar yapmamızı sağlamaktadır. Oranlar karşılaştırıldığında, uluslararası gezginlere göre ziyaretçi yorumlarının az bir farkla da olsa resmi otel sınıflandırma sistemlerinden daha önemli bir bilgi kaynağı olduğu söylenebilir. UNWTO bu çalışmalar sonucunda otellerin resmi sınıflandırma sistemi olan yıldız sistemi ile otellerin memnuniyet ortalamalarının entegre edilmesini önermektedir (UNWTO, 2014).

Aşağıdaki tablo, tüketicilerin rezervasyon yapmadan kaç gün önce tripadvisor'ı (Online Seyahat Acentası) ziyaret ettiklerini göstermektedir.

**Tablo 15 Tüketicilerin Rezervasyon Öncesi Tripadvisor'ı Ziyaret Zamanları**



Kaynak; Anderson, C. K. (2012), 'The Impact of Social Media on Lodging Performance,' Center for Hospitality Research Report, 12 (15). Cornell University.

Anderson (2012:9) çalışmasında, tripadvisor sitesine yapılan ziyaretlerin %26'sının rezervasyondan 5 gün önce yapıldığını söylerken, geri kalan kısmının neredeyse eşit oranlarla son 60 günde yapıldığını söylemektedir. Bu sonuçlardan Anderson, online yorumların son karar üzerinde etkili olduğu çıkarımını yapmaktadır. Bunun nedenini ise, rezervasyon yapmadan kısa bir süre önce daha yoğun bir şekilde sitenin ziyaret edilmesini göstermektedir. UNWTO'nun (2012) yer verdiği bir araştırmada ise, ziyaretçilerin rezervasyon yapmadan 60 gün öncesinden itibaren, 14 farklı seyahat sitesini ortalama 3'er kez ziyaret ettiğini ve toplamda 42 ziyaret gerçekleştirdiğini belirtmektedir.

İşletme ve tüketici arasındaki geleneksel iletişimi değiştiren internet teknolojileri, işletmelere hem düşük maliyetle tüketiciye ulaşma fırsatı sunmakta hem de internet üzerinden işlem yapmalarına imkan vermektedir (Liang, 2013:30). İnternet teknolojilerinin sağladığı bu imkanla son dönemlerde daha açık bir şekilde gözlemlenen online satışlardaki artış, online platformlarda paylaşılan yorumları daha da önemli hale getirirken sosyal medyanın turizm endüstrisinde kullanımının artması da online yorumların tüketici karar sürecine etkisini arttırmıştır (Phillips vd., 2015). Online yorumların artış gösteren öneminin farkına varan online kuruluşlar (Tripadvisor,

Booking.com, Citysearch) tüketicilere yorum yapabilecekleri platformlar sağlayarak popülaritelerini artırıp turizm ve konaklama alanında önemli bir bilgi kaynağı haline gelmeye çalışmaktadırlar (Liu ve Park, 2015). Bu platformlar ziyaretçilere online yorumlar dışında konakladıkları oteller için bir puanlama imkanı da sunarak bir sonraki potansiyel müşterilerin zihninde bir algı oluştururlar. Bu açıdan otel işletmeleri; online yorum siteleri, online seyahat siteleri ve sosyal ağlarda paylaşılan tüketici kaynaklı içerikler tarafından yoğun bir şekilde etkilenmektedir (Philips vd., 2015). Özellikle online seyahat acentalarının tüketicilere sundukları yorum yapma, puanlama ve bunları inceleme imkanının yanı sıra online satın alma anlamına gelen rezervasyon yapma fırsatı da sunmaları hem bu tür siteleri hem de içerdiği yorum ve puanları konaklama işletmeleri açısından daha da önemli bir hale getirmektedir. Aynı sanal ortamda hem inceleme hem yorum yapma hem de satın alma davranışının gerçekleşebiliyor olması konaklama işletmelerinin bu sanal ortamlara daha fazla ilgi duymasını sağlamaktadır. Online satışlar arttıkça bu tür sanal ortamların önemi de konaklama işletmeleri açısından artmaktadır.

Online seyahat sitelerinin sunduğu otel puanlama sistemlerinin online satışlar üzerine etkisini inceleyen çeşitli çalışmalar görülmektedir. Anderson (2012:5) beş puan üzerinden değerlendirilen otel puanlama siteleri üzerinde otelin memnuniyet skorunu bir puan arttırmasıyla %11 daha yüksek fiyata aynı sayıda oda satabileceğini belirtmektedir.

Benzer bir çalışmada ise Dara (2016:37) otel puanlama sitelerinde bir otelin memnuniyet skorunun %10 artmasının rezervasyon sayısında %4,4 artışı sağlayacağını belirtmektedir. Dara'nın çalışmasında yer verdiği bir başka araştırma ise, otel memnuniyet puanındaki %1'lik artışın satışları %2,6 oranında arttıracığını ifade etmektedir. UNWTO (2014) tarafından yapılan bir çalışmada ise ziyaretçilerin otel seçiminde önem verdikleri kaynaklar incelenmiş ve ziyaretçilerin %74'ü otellerin online memnuniyet puanlarının seçimlerinde önemli olduğunu belirtmiştir.

Tüketiciler açısından incelendiğinde, online yorumlar ve bu gibi puanlama sistemleri onların kararlarında etkili olan unsurlardır. Bu etki konaklama işletmelerinin konuya ilgisini de doğru oranda arttırmaktadır. Bunun dışında, Zhang ve diğerleri (2010) otel işletmelerinin kendileri için yapılan yorumlar dışında mevcut rakip işletmeler hakkında yapılan yorumları da dikkate alarak, pazardaki gelişmelerin takibi ve geliştirilecek stratejilerin belirlenmesinde önemli bir bilgi kaynağı oluşturabileceğinden

bahsetmektedir. Bu düşünce bize online yorumların sadece tüketiciler tarafından değil hizmet üreticileri tarafından da bir bilgi kaynağı olarak kullanılabileceğini göstermektedir. Her işletme mevcut durumunu müşteri algısına göre değerlendirmek için bu yorumları kullanırken rakip işletmelerinde bu yorumlar sayesinde durumlarının belirlenmesi ve pazardaki mevcut şikayet ve memnuniyetlerin tespiti de bu yorumların incelenmesi ile mümkündür. Kwon ve diğerleri ise (2011) online yorumların online satışlar üzerinde etkili olmasından dolayı otellerin olumlu online tüketici yorumları oluşturmaları bakımından tüketicileri cesaretlendirmeleri gerektiğini savunmaktadır. Konaklama işletmelerinin giderek önemi ve etkisi artan online yorumlardan faydalanmaları genel olarak iki temel şarta bağlıdır. Bunlardan ilki onları tercih eden müşterilerin beklentilerini karşılayarak memnuniyet oluşturmaları ikincisi ise müşterilerin bu memnuniyeti sanal ortamlarda paylaşmalarını sağlamalarıdır. Ziyaretçilerin deneyimlerini paylaşması için konaklama işletmelerinin en sık tercih ettiği yol, seyahat sitelerine otelin kaydının yapılarak yorumlanmasının sağlanması olarak göze çarpmaktadır. Bu tür siteler genellikle kendileri vasıtasıyla rezervasyon yapıp konaklamasını gerçekleştiren müşterilerden yorum kabul etmektedirler (UNWTO, 2014:14). Bu uygulama sayesinde sitelerinde yayınlanan yorumların tüketiciler tarafından daha güvenilir algılanmasını sağlamaktadırlar. Memnuniyet konusu ise durumun başka bir boyutu olup konaklama işletmesinin online yorumlardan fayda veya zarar göreceğinin belirleyicisi olacaktır. Memnun olan müşteri olumlu yorum üretmek işletmeye katkı sağlayacakken, memnuniyetsiz müşteride bıraktığı olumsuz yorumlarla işletme imajına zarar verebilecektir.

**Tablo 16 Otel Yöneticilerinin Online Yorumlara Verdiği Tepkiler**

Otel Yöneticileri Tarafından Online Yorumlara Verilen Tepkiler	Yüzde (%)
Yorumlar otel içinde tartışılarak uygun tepkiler verilir	78
Bütün yorumlara zamanında cevap verilir	61
Yorumlar sadece kıyaslama için kullanılır	17
Sadece olumsuz yorumlara cevap verilir	13
Sadece olumlu yorumlar cevaplanır	2
Hiçbir Tepki verilmez	2

Kaynak; World Tourism Organization (2014). Online Guest Reviews and Hotel Classification Systems An Integrated Approach.

Hoteliere'ın 575 profesyonel otel yöneticisi üzerinde gerçekleştirdiği araştırmada, müşteriler tarafından bırakılan online yorumlara ne gibi tepkiler verildiğini incelemiştir. Tablo yukarıda verilmiştir.

Tablo 16 incelendiğinde, %78 ile yöneticilerin büyük bir bölümü bırakılan yorumların önce çalışanlar tarafından tartışıldığını ve uygun tavrın belirlenerek tepkinin verildiğini belirtmektedir. % 61'i ise bütün yorumların zamanında cevaplandığını belirtirken, %17'si yorumların sadece kıyaslama için kullanıldığını belirtmektedir. Tablo da dikkati çeken önemli bir husus yöneticilerin %13'ünün sadece olumsuz yorumların yanıtladığını belirtmesidir. Bu durum booking.com gibi online seyahat siteleri incelendiğinde göze çarpan bir durumdur. Buradaki genel amaç diğer müşterilerin zihninde oluşabilecek olan kötü imajın önüne geçmek olabilir.

Aynı çalışmada profesyonel otel yöneticilerine online yorumları ne amaçla kullanıldığı da sorulmuştur. Yöneticilerin verdiği cevaplar oranlarıyla birlikte aşağıdaki tabloda sunulmuştur.

**Tablo 17 Yöneticilerin Online Yorumları Kullanım Amaçları**

Profesyonel Otel Yöneticilerinin Online Yorumları Kullanım Amacı	Yüzde (%)
Tüketici ihtiyaçlarını anlamak	77
Kalite yönetimi	72
Ürün ve hizmetin gelişimi	72
Personel eğitimi	50
Misafir ile iletişim kurmak	47
Müşteri ilişkileri	41
Müşteri bağlılığı oluşturmak	40
Pazarlama aracı	35

Kaynak; World Tourism Organization (2014). Online Guest Reviews and Hotel Classification Systems An Integrated Approach.

Yöneticilerin büyük bir bölümü (%78) yorumların tüketici ihtiyaç ve beklentilerini anlamak için kullanıldığını belirtmiştir. Online yorumların tüketici ihtiyaçlarını anlamak konusunda işletmelere bilgi sağlayabileceği Philips ve diğerlerinin (2015) aynı zamanda Dara'nın da (2016) belirttiği bir durumdur. Yöneticiler %72'lik aynı oranlarla kalite yönetimi ve ürün geliştirme konusunda da bu yorumlardan faydalandığını belirtmektedir. Yöneticilerin %50'si ise personel eğitimi içinde bu yorumlardan faydalandıklarını ifade etmiştir. Bu yorumlar sayesinde personelin eksiklerinin

belirlenmesi muhtemeldir. Bu yorumların pazarlama amaçlı kullanıldığını söyleyen yönetici oranı ise sadece %35'tir.

Son olarak bu yorumların, müşterilerin konaklama sektöründe en çok önemseydiği ve daha az önemseydiği kriterlerin belirlenmesi için kullanıldığı da görülmektedir. Zhang ve Werma'nın (2017) yaptığı çalışma bu duruma örnek olarak verilebilir. Çalışma sonucuna göre, misafirlerin en çok önemseydiği iki unsur hizmet ve odalar olurken, imkanlar ve lokasyon daha az önemseydikleri unsurlardır.





## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### OTELLERİN KURUMSAL YÖNETİM SEVİYELERİNE GÖRE ONLİNE MEMNUNİYET DÜZEYLERİNİN İNCELENMESİNE YÖNELİK ANTALYA İLİNDE BİR ALAN ARAŞTIRMASI

Çalışmanın bu bölümünde Antalya ilinde faaliyet gösteren beş yıldızlı oteller üzerinde uygulanan araştırmaya dair bilgiler yer almaktadır. Araştırmanın amacı, yapısı, verilerin toplanması, uygulanan güvenilirlik analizleri, elde edilen bulgular ve yorumlar ayrı başlıklar altında verilmiştir.

#### 3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Bu çalışma genel olarak otellerin mevcut kurumsallaşma düzeyleri ile, otellerde konaklama gerçekleştirmiş misafirlerin online geri bildirim yolu ile oluşturdukları otellere ait ortalama memnuniyet puanları arasındaki ilişkiyi konu almaktadır. Online geri bildirim, tüketicilerin internet temelli teknolojiler vasıtasıyla belirli bir ürün veya hizmet hakkında deneyim ve ürünün özelliklerini içeren her türlü iletişimini kapsamaktadır (Çakmak ve Isaac, 2012). Son dönemlerde özellikle konaklama sektöründe yaygın hale gelen ve tüketicilere online yorum yapma imkanı sunan seyahat temalı online platformlarda yorum dışında ilgili oteller için puanlama yapmak da mümkündür (Philips ve diğerleri, 2015). Tüketicilerin konaklamasını gerçekleştirdiği oteller için verdiği puanlar otellerin ortalama memnuniyet düzeylerini oluşturmaktadır. Bu düzeyler çalışmamızda veri olarak kullanılmıştır. Otellerin kurumsallaşma düzeylerini ölçmek için ise, Yağcı'nın 2014 yılında hazırladığı doktora tezinde kullanılan kurumsallaşma ölçeği kullanılmıştır. Yağcı bu ölçek vasıtası ile otellerin kurumsallaşma düzeylerini ölçmüş ve kurumsallaşma düzeyinin iş yaşam dengesi aracılığıyla tükenmişlik düzeyine etkisini incelemiştir.

Bu çalışma, temel olarak günümüzde önemi tam olarak kavranamayan ve özellikle aile işletmeleri tarafından göz ardı edilen kurumsal yönetim kavramının müşteri memnuniyeti ile ilişkisini ortaya koyarak, kurumsallaşmanın önemini vurgulamayı amaçlamaktadır. Ayrıca bu araştırma, çalışma sahası olarak belirlenen Antalya bölgesinin genel kurumsallık düzeyi hakkında bilgi edinmemizi ve bölgenin ortalama online memnuniyet skorunun hesaplanmasını da sağlayacaktır. Bu açıdan düşünüldüğünde, bu

araştırma ile çalışmaya katılan otellerin kendi kurumsal yönetim düzeylerini görmeleri ve bölgenin kurumsallaşma düzeyi ile karşılaştırma yapmaları mümkündür.

Araştırmanın temel amacı dışında elde edilen veriler doğrultusunda beş yıldızlı otel işletmelerinde oda sayısı ve personel sayısının oranına dair incelemelerde yapılmıştır. Beş yıldızlı otellerde oda sayısı-personel sayısı oranının ortalama değeri hesaplanarak bu değerlerin ortalama memnuniyet puanı ile ilişkisi incelenmiştir. Bunlar dışında yine otellerin personel sayıları ve oda sayıları ile kurumsallaşma düzeyleri arasındaki ilişki incelemeye alınmıştır. Otellerin zincir otel olma, aile işletmesi olma, sezonluk olma gibi durumlarına göre kurumsallaşma düzeyleri de analiz edilerek sonuçlara ulaşılmıştır. Son olarak sezonluk ve tam yıl faaliyet gösteren otellerde istihdam durumu ayrı ayrı ele alınarak Antalya bölgesinde otel işletmeleri açısından yüksek sezon ile düşük sezon arasındaki istihdam farkı incelenmiştir.

### **3.2. Araştırmanın Varsayımları**

Araştırmanın varsayımları aşağıdaki gibidir.

- Ankete katılan katılımcıların anket sorularını doğru bir biçimde algıladıkları ve doğru bir şekilde önyargısız cevapladıkları,
- Seçilen örneklemin evreni temsil etme gücü olduğu,
- Kullanılan ölçeklerin ve uygulanan araştırma yönteminin bu araştırmanın amacına ve araştırma probleminin çözümüne uygun olduğu,
- Kullanılan istatistiksel tekniklerin ve yapılan analizlerin araştırmanın amacına uygun olduğu varsayımlarına dayanmaktadır.

### **3.3. Araştırmanın Sınırlılıkları**

Bu çalışma, Antalya bölgesinde yer alan, 5 yıldızlı otellerden booking.com'a kayıtlı ve en az 5 değerlendirme alarak ortalama memnuniyet puanı hesaplanmış otelleri içermektedir. 5 yıldızlı otellerin, farklı coğrafyalarda konuşlanmış olması ve hepsine ulaşılmasının çok güç olması çalışmayı Antalya ili ile sınırlandırmamıza neden olmuştur. Bu bağlamda, 08-24. Şubat 2016 tarihleri arasında yaptığımız incelemede şartlarımızı taşıyan Antalya bölgesinde 159 adet 5 yıldızlı otel bulunduğu tespit edilmiştir. Tespit edilen otellerin her birine anket gönderilmiş ve sadece 45 adet otelden geri dönüş sağlanabilmiştir. Ayrıca araştırmanın geçerlilik ve güvenilirliği de araştırma kapsamında

tespit edilen otellere gönderilen anketlerin geri dönüş oranı ve anketlere verilen cevapların objektifliği ile sınırlıdır.

Araştırmada otellerin memnuniyet düzeylerinin hesaplanmasında ise booking.com üzerinden rezervasyon yaparak, yine aynı sitede geri bildirimde bulunan müşterilerin değerlendirmeleri dikkate alınmıştır. Bu nedenle diğer acentalar ve münferit müşteri değerlendirmeleri çalışma dışı bırakılmış olacaktır. Çalışmada online memnuniyet puanlarının tercih edilmesi, araştırmaya dahil edilen 45 otelin müşterilerine ayrı ayrı memnuniyet anketi uygulanmasının çok güç olmasından kaynaklanmaktadır. Booking.com üzerinde yer alan veriler uluslararası düzeyde akademik çalışmalarda kullanılmakta ve güvenilir olarak algılanmaktadır (örn; Amaro ve Duarte, 2015; Phillips vd., 2015; Çakmak ve Isaac, 2012). Booking.com sitesi sadece kendisi aracılığıyla rezervasyon yaparak konaklamasını gerçekleştiren misafirlerin yorumlarını kabul etmektedir.

### **3.4. Araştırmanın Yöntemi**

Araştırmada iki farklı veri kaynağı kullanılmıştır. Bunlardan ilki anket formu ile elde edilen veriler iken diğeri ise anket uygulanan otellere ait booking.com sitesi üzerinde yer alan verilerdir. Bu iki veri kaynağı birleştirilerek nicel araştırma tekniklerinden karşılaştırmalı analizler yapılmıştır. Aşağıda araştırma yöntemine dair bilgiler ayrı başlıklarda verilmiştir.

#### **3.4.1. Anket Formunun Oluşturulması**

Araştırmada kullanılan anket formu iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölüm genel olarak otellerin özelliklerini içerirken ikinci bölüm kurumsallaşma düzey ölçeğinden oluşmaktadır. İlk bölümde yer alan sorular, otelin sezonluk olup olmaması, sezonda ve sezon dışında personel sayısı, sahiplik durumu (yerli-yabancı), zincir otel olup olmaması ve aile işletmesi olup olmamasıdır. Anket dışında online olarak elde edilen veriler ise, otellerin oda sayısı, ortalama memnuniyet puanı, 5-7 Eylül 2017 tarihine ait iki kişi iki gece konaklama fiyatıdır.

Anketin ikinci bölümünde yer alan ölçek ise Yağcı'nın 2014 yılında hazırlamış olduğu "*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 ölçeğidir. Kurumsallaşma düzeyinin ölçülmesine ilişkin birçok farklı anket bulunmasına karşın, en genel anlamda kabul gören boyutları içermesi ve 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. Faktörler incelendiğinde “formalleşme, profesyonelleşme, kültürel güç, saydamlık ve tutarlılık” tan oluştuğu ve bu faktörlerinde kurumsallaşma alanyazınında en yaygın faktörler olduğu görülmektedir (örn; Apaydın, 2009; Sözbilen, 2012; Candan, 2015). Son olarak Yağcı'nın kullandığı bu faktörler farklı çalışmalarda dile getirilen kurumsallaşma boyutlarını da kısmen içermektedir (örn; Yazıcıoğlu ve Koç, 2009; Şanal, 2011; Karacaoğlu ve Sözbilen, 2013).

### **3.4.2. Evren ve Örneklem**

Araştırmamızın evrenini oluşturan otellerde aranan kriterler aşağıda sıralanmıştır.

- Beş yıldızlı otel olması
- Antalya ilinde faaliyet göstermesi
- Booking.com üzerinde kayıtlı olması
- Booking.com üzerinde en az beş değerlendirme alarak ortalama memnuniyet puanının hesaplanmış olması

Araştırmamızın evreni, Antalya'da faaliyet gösteren beş yıldızlı otellerden, booking.com sitesine kayıtlı olup en az beş değerlendirme alarak ortalama memnuniyet puanı hesaplanmış otelleri kapsamaktadır. Bu bağlamda 08.02.2016 ile 24.02.2016 tarihleri arasında, booking.com üzerinde yapılan inceleme sonucunda bu şartları sağlayan 159 adet otel işletmesi tespit edilmiştir. Antalya'da genel olarak ise 285 civarında beş yıldızlı otel işletmesi olduğu bilinmektedir (Tourismtoday, 2016). Booking.com'un kayıtlı otellerin ortalama memnuniyet puanının oluşması için uyguladığı en az beş yorum ön şartı bazı otellerin evren dışında kalmasına neden olmuştur.

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 bir diğer ver kaynağı ise booking.com sitesidir. Anketin uygulandığı otellere ilişkin diğer bilgiler (otellerin oda sayısı, ortalama memnuniyet puanı, 5-7 Eylül 2017 tarihine ait iki kişi iki gece konaklama fiyatı) booking.com üzerinden 01-07 Mart 2017 tarihleri arasında temin edilmiştir. Bu tür platformlardan sağlanan verilerle yapılan akademik çalışmalarda son zamanlarda bir artış gözlemlenmektedir (Liu ve Park, 2015). Mellinas vd. (2016) online platformlardan sağlanan bu tür verilerin müşteri memnuniyetini anlama ve ölçme konusunda elverişli ve güvenilir olduğundan bahsetmektedir.

#### **3.4.2.1. Booking.com İşleyiş**

Booking.com dünya çapında 875.502 konaklama tesisini içeren, 87.542 seyahat noktası ve 224 ülkeyi kapsayan, Türkçe dahil 42 dilde 7/24 müşteri hizmeti sunan ve toplam 82.020.000 doğrulanmış değerlendirmeyi kendi bünyesinde barındıran, en iyi online rezervasyon fiyat garantisi, rezervasyon iptali ve değişim fırsatı sunan online rezervasyon sitesidir. (booking.com,2016) Booking.com otel müşterileri ile otel işletmecilerine ayrı ayrı üyelik imkanı sunmaktadır. Müşterilerden yaptıkları rezervasyon karşılığında herhangi bir ek ücret talep etmezken, kendi aracılığıyla yapılan rezervasyonlar karşılığında otel işletmelerinden anlaştığı oranda komisyon almaktadır. Bir bakıma online acenta görevini üstlenmektedir. Booking.com'un ülkemizdeki faaliyetleri kısa süre önce durdurulmuştur.

Booking.com'un değerlendirme süreci kısaca, site aracılığı ile rezervasyon yapan müşterilere, konaklamalarından kısa bir süre sonra bir mail göndererek onları misafir memnuniyet formunu doldurmaya davet etmesiyle başlar. Bu sitelerde yapılan geri

bildirimler hem puanlama olarak hem de yazılan yorumlarla ifade edilmektedir. Bu formun ilk bölümünde İpar ve Doğan'ında (2013) belirttiği gibi otel işletmeleri üzerine yapılan memnuniyet araştırmalarının üzerine yoğunlaştığı; temizlik, rahatlık, konum, wifi, olanaklar, çalışanlar ve değer kriterleri üzerinden müşterinin puanlama yapması istenir. Bu puanlama neticesinde her misafir için ortalama bir memnuniyet puanı oluşur. Fakat otellerin genel memnuniyet puanlarının oluşması için en az beş değerlendirme yapılmasını şart koşmaktadır. Buna ek olarak ikinci bölümde müşterilerin düşüncelerini yazmaları için olumlu ve olumsuz adı altında iki kutucuğu doldurmaları istenir. Burada amaç müşterinin olumlu bulduğu ve olumsuz bulduğu unsurların ayrı ayrı yerlere yazılarak ifadenin daha kolay anlaşılmasını sağlamaktır. Bu form daha sonra gözden geçirilerek, ziyaretçilerinde ulaşabileceği, ilgili otellerin yorum bölümlerine eklenir.

Bu siteyi güvenilir kılan unsur, yalnızca booking.com aracılığıyla rezervasyon yapan ve tesiste konaklamasını gerçekleştiren kişilerin değerlendirme yapmasına imkan sağlamasıdır. Böylece gerçek kişilerden gerçek deneyimler diğer ziyaretçilerin ilgisine sunulur. Otel değerlendirmelerinin güncel kalması adına booking.com 30'dan fazla değerlendirmesi olan tesislerin, 14 aydan eski değerlendirmelerini silmektedir (booking.com,2015). Böylece tesislere de çok eski deneyimlerden dolayı üzerlerine yapışan kötü imajı değiştirme imkanı sunar

### 3.4.3. Araştırmanın Güvenilirliği

Araştırmada kullanılan kurumsallaşma ölçeği için Cronbach's Alpha güvenilirlik testi uygulanmıştır. Aşağıdaki tabloda test sonuçları ve ilgili önermelerin ortalamaları verilmiştir.

**Tablo 18 Güvenilirlik ve Ortalamalar Tablosu**

Faktörler ve Sorular		Ort.	Cronbach's Alpha
<b>Faktör 1: FORMALLEŞME</b>		<b>4,46</b>	<b>852</b>
1	İşletmemizde, çalışanlar için yazılı operasyon talimatları bulunmaktadır	4,64	
2	İşletmemizde prosedürler ve işletme kurallarının anlatıldığı yazılı el kitapçığı bulunmaktadır.	4,37	
3	Çalışanların görev, yetki ve sorumlulukları yazılı hale getirilmiştir.	4,55	
4	İşletmemizde çalışma şartları ve güvenlik gibi konularla ilgili çalışanlar için bilgi kitapçığı bulunmaktadır.	4,40	
5	İşletmemizde kimin kime bağlı olduğunu (ast-üst ilişkilerini) gösteren yazılı bir organizasyon şeması bulunmaktadır.	4,35	

<b>Faktör 2: PROFESYONELLEŞME</b>		<b>4,23</b>	<b>864</b>
6	İşletmemizde iş ve işlemler alanında uzman kişiler tarafından yerine getirilmektedir	4,55	
7	Çalışanların terfi ettirilmesi, işi yapmalarına ve yeteneklerine göre yapılmaktadır	4,26	
8	İşe yeni alınacak kişilerin belirlenmesinde profesyoneller söz sahibidir.	4,35	
9	Profesyoneller yeni politikaların belirlenmesinde söz sahibidir.	4,15	
10	İşletmemizdeki profesyonellerin karar verme özellikleri yüksektir.	4,31	
11	İşletmemizde çalışanların yetki ve sorumluluk alanlarına müdahale edilmez.	3,77	
<b>Faktör 3: KÜLTÜREL GÜÇ</b>		<b>4,14</b>	<b>0,892</b>
12	Çalışanlarımızda işletmemize karşı güçlü bir duygusal bağlılık vardır.	4,06	
13	Çalışanlarımız işletme hedeflerine ulaşmak için uyum içinde çalışmaktadır.	4,11	
14	İşletmemizin farklı bölümleri, ortak hedeflerimiz doğrultusunda hareket ederler.	4,13	
15	İşletmemizin temel değerleri ile çalışanlarımızın kişisel değerleri uyumludur.	3,95	
16	Kurum kültürümüz, eski çalışanlarımızca yeni çalışanlarımıza aktarılır.	4,26	
17	Çalışanlar arasında işleri yapmanın doğru ve yanlış yolları ile ilgili açık bir anlaşma vardır.	3,84	
18	İşletmemizin misyon, strateji ve eylemleri birbiriyle uyumludur.	4,46	
19	İşletmemizde alınan kararlar, işletme vizyonuna, misyonuna ve stratejisine uygundur.	4,33	
<b>Faktör 4: SAYDAMLIK</b>		<b>4,73</b>	<b>0,750</b>
20	İşletmemizle ilgili bilgilere ilgili kişi ve kuruluşlarca ulaşılabilirliktedir.	4,75	
21	İşletmemiz, paydaşlarına (hissedar, müşteri, kamu kurumları v.s.) karşı her konuda açıklayıcıdır.	4,71	
<b>Faktör 5: TUTARLILIK</b>		<b>4,54</b>	<b>0,820</b>
22	İşletmemiz diğer kurumlara, müşterilere ve çalışanlara verdiği sözü tutmaktadır.	4,64	
23	İşletmemizde uygulanan eylem, süreç ve yapılar dış denetçilere söylenenden farklı değildir.	4,55	
24	İşletmemizde ödüllendirme ve cezalandırma benzer şartlarda herkese aynı uygulanmaktadır.	4,42	
Ölçek İçin Cronbah's Alpha Değeri ; 845			

Ölçeği oluşturan boyutlara dair Cronbah's Alpha güvenilirlik testi sonuçlarının genel olarak kabul gören 0,700 değerinden daha yüksek hesaplandığı görülmüştür. Ölçeğin bütününe ait Cronbach's Alpha değeri ise 845'tir. Araştırmamıza ait boyutların ortalama değerleri de yukarıdaki tabloda gösterilmiştir.

### 3.5. Araştırmanın Bulguları ve Değerlendirme

Araştırma sonucunda elde edilen veriler ve uygulanan analizler bu başlık altında ele alınmıştır.

#### 3.5.1. Tanımlayıcı Tablolar

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

**Tablo 19 Tanımlayıcı Bulgular Tablosu**

Sorular	Cevaplar	Gözlem Sayısı	Yüzde
Sezonluk Otel	Evet	19	42,2
	Hayır	26	57,8
<b>Toplam</b>		<b>45</b>	<b>100</b>
Sahiplik Durumu	Yerli	41	91,1
	Yabancı	4	8,9
<b>Toplam</b>		<b>45</b>	<b>100</b>
Zincir Otel	Evet	31	68,9
	Hayır	14	31,1
<b>Toplam</b>		<b>45</b>	<b>100</b>
Aile İşletmesi	Evet	21	46,7
	Hayır	24	53,3
<b>Toplam</b>		<b>45</b>	<b>100</b>
Booking.com ile ilgilenen ayrı bir personeliniz var mı?	Evet	32	71,1
	Hayır	13	28,9
<b>Toplam</b>		<b>45</b>	<b>100</b>

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. Ve son olarak otellere yöneltilen, booking.com ile ilgilenen ayrı bir personeliniz var mı? Sorusuna otellerin %71,1 ile 32 adeti olumlu cevap verirken, %28,9 ile 13 adeti olumsuz cevap vermiştir.

Yukarıda tanımlayıcı özellikleri verilen otellerin Antalya bölgesinde bulunan diğer beş yıldızlı otelleri temsil gücüne bağlı olarak bu özelliklerin Antalya bölgesindeki diğer otellere de genellenmesi mümkündür. Bu bağlamda aşağıdaki yorumlar yapılabilir.



- Tam yıl faaliyet gösteren beş yıldızlı otellerin sezonluk otellerden daha fazla olduğu (*sezon dışında personel sayıları azalmaktadır*)
- Genel olarak beş yıldızlı otellere dair yerli yatırımcıların yabancı yatırımcılardan fazla olduğu,
- Beş yıldızlı oteller düşünüldüğünde zincir otel işletmelerinin bağımsız otel işletmelerine göre daha yaygın olduğu,
- Birbirlerine yakın oranlarla da olsa beş yıldızlı otel işletmelerinde aile işletmesi olarak nitelendirilen otellerin daha az olduğu
- Beş yıldızlı otellerin, booking.com gibi online seyahat acentaları ile ilgililenen ayrı bir çalışan istihdam ettiği söylenebilir.

Yukarıda yer alan çıkarımların doğruluğu, örneklemin evreni temsil gücüyle doğru orantılıdır. Çalışmanın evreni booking.com üzerinde yer alan ve yukarıda belirtilen kriterleri sağlayan 159 adet beş yıldızlı otel işletmesinden oluşmaktadır. Antalya’da ise genel olarak 285 civarında beş yıldızlı otel işletmesi bulunmaktadır.

Aşağıdaki tabloda, araştırmanın örneklemini oluşturan beş yıldızlı otellere dair bazı sayısal verilerin ortalamaları yer almaktadır. Bu verilerden “ortalama memnuniyet puanı, oda fiyatı ve oda sayısı” booking.com üzerinden sağlanmıştır. Diğer veriler ise anket yolu ile otel yöneticilerinden elde edilmiştir.

**Tablo 20 Otel Özelliklerinin Ortalamaları**

Değişkenler	Gözlem Sayısı	Ortalamalar	Std. Sapma
<b>Yüksek Sezonda Personel Sayısı</b>	45	474,22	310,44
<b>Düşük Sezonda Personel Sayısı</b>	45	200	235,11
<b>Ortalama Memnuniyet (booking.com)</b>	45	80,6	8,31
<b>2 Gece 2 Kişilik Oda Fiyatı (booking.com)</b>	45	1582,22	921,10
<b>Oda Sayısı</b>	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.

Tabloda araştırmaya dahil edilen 45 adet beş yıldızlı otelin ortalama memnuniyet puanı 80,6 olarak hesaplanmıştır. 5 ve 7 Eylöl 2017 tarihlerini kapsayan, iki kişi için iki gece konaklama fiyatının ortalaması ise 1582 TL olarak göze çarpmaktadır. Son olarak bu otellere ait ortalama oda sayısı 477'dir. Yukarıda da belirtildiği üzere standart sapmaların yüksek hesaplanması oteller arasında fiyat ve oda sayısı bakımından yüksek farklar bulunmasından kaynaklanmaktadır. Yukarıda verilen ortalama değerler Antalya bölgesinde faaliyet gösteren diğer beş yıldızlı oteller içinde, örneklemin evreni temsil gücü düzeyinde genellenebilir. Bu bağlamda yapılabilecek en önemli yorum ise, Antalya genelinde faaliyet gösteren beş yıldızlı otellerde sezon dışında istihdamın yaklaşık %60 oranında düşüş göstermesidir.

### 3.5.2. Bulgular ve Yorum

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

**Tablo 21 Faktörlerin ve Önermelerin Ortalaması**

Faktörler ve Sorular	N	Ortalama	Std. Sapma
<b>Faktör 1: FORMALLEŞME</b>		<b>4,46</b>	<b>0,44</b>
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
<b>Faktör 2: PROFESYONELLEŞME</b>		<b>4,23</b>	<b>0,42</b>
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
<b>Faktör 3: KÜLTÜREL GÜÇ</b>		<b>4,14</b>	<b>0,42</b>

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
<b>Faktör 4: SAYDAMLIK</b>			<b>4,73</b>	<b>0,44</b>
20	İşletmemizle ilgili bilgilere ilgili kişi ve kuruluşlarca ulaşılabilirlik.	45	4,75	0,48
21	İşletmemiz, paydaşlarına (hissedar, müşteri, kamu kurumları v.s.) karşı her konuda açıklayıcıdır.	45	4,71	0,62
<b>Faktör 5: TUTARLILIK</b>			<b>4,54</b>	<b>0,39</b>
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 faktörün 4,73 ile saydamlık olduğu görülmektedir. Saydamlık, işletmenin eylemleri ile ilgili doğru, açık ve tam bilgilere ilgili kişi ve kuruluşlarca ulaşılabilmesini ifade etmektedir (Apaydın, 2008). Dolayısıyla araştırmaya katılan beş yıldızlı otellerin kurumsallaşma boyutlarından en yüksek düzeye sahip olan boyutun saydamlık olduğu söylenebilir. Saydamlık boyutu içerisinde yer alan, *işletme ile ilgili bilgilere ilgili kişi ve kuruluşlarca ulaşılabilirliğini* ifade eden önerme saydamlık boyutunun en yüksek ortalamaya sahip önermesidir. Bu durum araştırmaya dahil olan beş yıldızlı otel işletmelerinin gerekli bilgileri ilgili kişilerin erişimine büyük oranda açtığını göstermektedir. Bu önerme kurumsallaşma açısından en yüksek başarıya ulaşılan önerme olarak görülebilir.

Yüksek ortalamaya sahip ikinci faktör ise 4,54 ile tutarlılıktır. Tutarlılık; örgütlerin vaat ettiği sözü yerine getirmeleri, yayınladığı misyonu, izlediği stratejisi ve yerine getirdiği faaliyetler arasındaki uyumu ifade etmektedir (Apaydın, 2008:126; Apaydın, 2009:18; Şanal, 2011:43; Sözbilen, 2012:48; Gül, 2012:48; Karacaoğlu ve

Sözbilen, 2013:44). Tutarlılık boyutu içerisinde yer alan önermeler arasında en yüksek ortalamaya sahip olan önermenin 4,64 ile *işletmenin diğer kurumlara, müşterilere ve çalışanlara verdiği sözü tutmasını* ifade eden önerme olduğu görülmektedir. Tutarlılık boyutu içerisinde en düşük ortalamaya sahip önerme ise 4,42 ile *İşletmelerde ödüllendirme ve cezalandırmanın benzer şartlarda herkese aynı şekilde uygulandığını* ifade eden önermedir. Bu durum çalışmaya katılan otel yöneticilerinin, ödül ve cezalandırma sistemlerindeki adaleti tutarlılığın diğer önermelerine göre daha düşük algıladığını göstermektedir.

Üçüncü yüksek ortalamaya sahip kurumsallaşma boyutu 4,46 ile formalleşme olmuştur. Formalleşme; işletmede yönergelerin hazırlanması, formel organizasyon yapılarının oluşturulması, süreçlerin bu kurallar çerçevesinde yürütülmesi ve planlanan değişimlerin bu doğrultuda sistemli bir şekilde gerçekleştirilmesini ifade etmektedir (Kimberly, 1979:447). Araştırmaya katılan otel yöneticilerinin verdiği yanıtlar göz önünde bulundurulduğunda ortalama puanın yüksek hesaplanması otellerin formalleşme konusunda başarılı olduğunu göstermektedir. Formalleşme boyutu içerisinde yer alan önermelerden en yüksek ortalamaya sahip olanı 4,64 ile *işletmelerde, çalışanlar için yazılı operasyon talimatlarının bulunmasını* ifade eden önermedir. En düşük ortalamaya sahip olan önerme ise 4,35 ortalama ile *işletmelerde kimin kime bağlı olduğunu (ast-üst ilişkilerini) gösteren yazılı bir organizasyon şemasının bulunduğunu* ifade eden önermedir. Dolayısıyla formalleşmenin diğer unsurlarıyla karşılaştırma yapıldığında, ast-üst ilişkilerini gösteren örgüt şemalarının varlığı daha az karşılaşılan bir durumken, çalışanlar için hazırlanmış talimatlar listesinin daha çok uygulandığını söyleyebiliriz.

Dördüncü yüksek ortalamaya sahip kurumsallaşma boyutu ise 4,23'lük bir ortalama ile profesyonelleşme olmuştur. Profesyonelleşme genel olarak; işletme içerisindeki iş ve işlemlerin o konuda uzman kişiler tarafından yerine getirilmesini, görev, yetki ve sorumluluk dengesinin uzmanlık esasına göre belirlenmesini ifade etmektedir (Yazıcıoğlu ve Koç, 2009:500). Genel olarak araştırmaya katılan otel işletmelerinin kurumsallaşma boyutları arasında düşük ortalamaya sahip olduğu boyutlardan birisi profesyonelleşmedir. Ortalama puanı 4,23 gibi yüksek bir rakamı ifade etse de kurumsallaşma boyutlarının ortalamaya göre sıralanmasında sondan birinci sırada yer almaktadır. Bu durumdan yola çıkarak, araştırmaya katılan otellerin kurumsallaşma

konusunda en çok sorun yaşadığı ikinci boyutun profesyonelleşme olduğunu söyleyebiliriz. Profesyonelleşme boyutu içerisinde yer alan önermelerden en yüksek ortalamaya sahip olanı 4,55 ile *işletmelerde iş ve işlemlerin alanında uzman kişiler tarafından yerine getirilmesini* ifade eden önermedir. Bu durum genel olarak işletmelerde profesyonellerin uzman olduğu konularda çalıştırıldığını göstermektedir. Profesyonelleşme boyutu içerisinde yer alan önermelerin en düşük ortalamaya sahip olanı ise 3,77 ile *işletmelerde çalışanların yetki ve sorumluluk alanlarına müdahale edilmediğini ifade eden önerme* olduğu görülmektedir. Bu önerme aynı zamanda anketin de en düşük ortalamaya sahip önermesidir. Önerme incelendiğinde profesyonellerin özerkliğini ifade ettiği söylenebilir. Önermenin kurumsallaşma anketi içerisinde en düşük ortalamaya sahip olması çalışmaya katılan otellerin genelinde kurumsallaşmaya dair yaşanan en büyük sorunun veya göze çarpan en büyük eksikliğin özerklik olduğunu göstermektedir. Özerklik, işletme ile çalışan arasında çatışma kaynağı olarak gösterilmektedir (Wallace, 1995:229). Miller (1967:756) bu çatışmaya çözüm olarak profesyonel çalışanlar üzerinde daha az örgütsel kontrol uygulanmasını önermektedir. Yani kendi alanları ile ilgili konularda yetki ve sorumluluğun devredilmesi önerilmektedir (Miller, 1967; Yazıcıoğlu ve Koç, 2009). Aksi durumlarda özerkliğin yok olmasının örgütsel bağlılığı azaltacağından bahsedilmektedir (Wallace, 1995). Ayrıca profesyonelleşme boyutunun en düşük ortalamaya sahip boyut olmazken, 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.

Kurumsallaşma boyutları arasında en düşük ortalamaya sahip olanı ise 4,14 ile kültürel güç boyutudur. Kültürel güç; işletme kültürünün örgüt üyelerince kabullenilme düzeyini (Apaydın, 2008:124; Tavşancı, 2009:18; Gül, 2012:56) ve işletmede yaygın olarak paylaşılan temel değerleri ifade etmektedir (Zencir, 2013:18). Kurumsallaşma boyutları arasında en düşük ortalamaya sahip olması yaşanan en genel sorunun ve eksikliğin kültürel güçle ilgili olduğunu göstermektedir. Bu durum sektörün yapısıyla da ilgili olabilir. Özellikle yüksek sezonda ve düşük sezonda personel sayılarındaki değişme yani yüksek iş devir hızı kültürün tam anlamıyla paylaşılmasını engelleyebilir. Kültürel güç boyutu içerisinde yer alan önermelerden en yüksek ortalamaya sahip olanı 4,44 ile

*işletmelerin misyon, strateji ve eylemlerinin birbiriyle uyumlu olduğunu ifade eden önermedir. En düşük ortalamaya sahip olanı ise, çalışanlar arasında işleri yapmanın doğru ve yanlış yolları ile ilgili açık bir anlaşmanın varlığını ifade eden önermedir.*

Genel olarak kurumsallaşma boyutları arasında ortalama puanlarına göre sıralama yapacak olursak, ilk sırada saydamlık, ikinci sırada tutarlılık, üçüncü sırada formalleşme, dördüncü sırada profesyonelleşme ve beşinci yani son sırada da kültürel güç boyutunun yer aldığını söyleyebiliriz. Buna karşın en yüksek ortalamaya sahip önermenin yine en yüksek ortalamaya sahip tutarlılık boyutu içerisinde çıktığını ve en düşük ortalamaya sahip önermenin ise, en düşük ortalamaya sahip olan kültürel güç boyutundan değil de ikinci düşük ortalamaya sahip olan profesyonelleşme boyutu içerisinde çıktığını görmekteyiz.

### **3.5.3. Otel Özelliklerine Göre Kurumsallaşma Düzeylerinin İncelenmesi**

Bu başlıkta, otellerin sezonluk olup olmaması, zincir otel olup olmaması ve aile işletmesi olup olmaması gibi birtakım özelliklerine 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 sahiplik durumlarına göre kurumsallaşma düzeylerinde bir fark olup olmadığı test edilmemiştir.

#### **3.5.3.1. Otellerin Faaliyet Sürelerine (sezonluk veya değil) Göre Kurumsallaşma Düzeylerinin Karşılaştırılması**

Otellerin sezonluk olup olmamalarına göre kurumsallaşma düzeylerinin karşılaştırılması için bağımsız örneklerde t-testi kullanılmıştır. Teste dair tablolar aşağıda verilmiştir.

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 22 Otellerin Sezonluk Olup Olmama Durumlarına Göre Ortalamaları**

Sorular	Sezonluk Otel	Gözlem Sayısı	Ortalama	Std. Sapma
<b>Formalleşme</b>	Evet	19	4,14	0,45
	Hayır	26	4,70	0,27
<b>Toplam</b>		<b>45</b>	<b>4,46</b>	<b>0,44</b>
<b>Kültürel Güç</b>	Evet	19	3,94	0,29
	Hayır	26	4,29	0,44
<b>Toplam</b>		<b>45</b>	<b>4,14</b>	<b>0,42</b>
<b>Profesyonelleşme</b>	Evet	19	4,18	0,31
	Hayır	26	4,27	0,49
<b>Toplam</b>		<b>45</b>	<b>4,23</b>	<b>0,42</b>
<b>Saydamlık</b>	Evet	19	4,76	0,34
	Hayır	26	4,71	0,51
<b>Toplam</b>		<b>45</b>	<b>4,73</b>	<b>0,44</b>
<b>Tutarlılık</b>	Evet	19	4,57	0,26
	Hayır	26	4,51	0,47
<b>Toplam</b>		<b>45</b>	<b>4,54</b>	<b>0,39</b>

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

**Tablo 23 Otellerin Sezonluk Olma Olmama Durumlarına Göre T-Testi Tablosu**

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

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 çalışmamızda 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.



### 3.5.3.2. Otellerin Zincir Otel Olup Olmamasına Göre Kurumsallaşma Düzeylerinin Karşılaştırılması

Otellerin herhangi bir zincir otel grubuna dahil olması ve olmaması durumlarına göre kurumsallaşma düzeylerinin karşılaştırılması için bağımsız örneklerde t-testi kullanılmıştır. Teste dair tablolar aşağıda verilmiştir.

**Tablo 24 Otellerin Zincir Olup Olmama Durumlarına Göre Ortalamaları**

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

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'ünün ise otelin 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.

Aşağıdaki 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.

**Tablo 25 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				

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.

### 3.5.3.3. Otellerin aile İşletmesi Olup Olmamasına Göre Kurumsallaşma Düzeylerinin Karşılaştırılması

Araştırmaya katılan otellerin, aile işletmesi olması ve olmaması durumlarına göre kurumsallaşma düzeylerinin incelenmesi için bağımsız örneklerde t-testi uygulanmıştır. Teste ilişkin tablolar aşağıda verilmiştir.

**Tablo 26 Otellerin Aile İşletmesi Olup Olmama Durumlarına Göre Ortalamaları**

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

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 27 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	<b>0,014</b>	-,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, levene 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. 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 çalışmamızda ise sadece formalleşme boyutunda böyle bir fark ortaya çıkmıştır.

### 3.5.4. Oda Sayısı, Personel Sayısı ve Memnuniyete İlişkin Bulgular

Aşağıdaki tablo araştırmaya katılan otellerin, sezonluk ve tam yıl faaliyette bulunma durumlarında göre, yüksek sezonda ve düşük sezonda ortalama personel sayılarını, ortalama oda sayılarını, personel sayılarının oda sayılarına oranını ve ortalama memnuniyet puanlarını vermektedir. Personel sayılarının oda sayılarına oranı, otellerin yüksek sezondaki personel sayılarının oda sayılarına bölünmesi ile hesaplanmıştır.

**Tablo 28 Otellerin Oda Sayısı, Personel Sayısı ve Memnuniyete İlişkin Bulgular**

Otel Türü	Ort. Per. Sayısı		Ort. Oda Sayısı	Ort. Per\Oda Sayısı Oranı (yüksek sezon)	Ort. Memnuniyet
	Sezonda	Sezon dışı			
<b>Sezonluk</b>	332,6	44,3	432	0,75	76,94
<b>Tam yıl</b>	577,6	315	510	1,23	83,30

Yukarıdaki tablo incelendiğinde, sezonluk otellerin yüksek sezonda ortalama 332 personel istihdam ettiği buna karşın tam yıl faaliyet gösteren otellerin ise ortalama 577 personel istihdam ettiği görülmektedir. Düşük sezona bakıldığında ise, sezonluk oteller muhtemelen binanın güvenliği ve bakımı gibi durumlar için otelleri faaliyet göstermese dahi ortalama 45 personel istihdam etmekte. Düşük sezon, tam yıl faaliyet gösteren oteller açısından incelendiğinde ise, personel sayılarında %50'ye yakın bir düşüş gözlemlenmektedir. Bu düşüş doluluk oranlarıyla orantılı olabilir. Bu durum kurumsallaşma açısından da önem arz etmekte ve özellikle formalleşme ve kültürel güç gibi kurumsallaşma boyutlarını olumsuz etkileyebilmektedir. Aynı zamanda istihdamın Antalya genelinde bütün otel türleri açısından düşük sezonda %50 den fazla düşüş göstermesi özellikle alt kademe çalışanlar açısından mesleğe güvenin azalmasına neden olabilmektedir.

Ortalama oda sayılarına bakıldığında tam yıl faaliyet gösteren oteller ortalama 510 odaya sahip iken sezonluk otellerin ise oda sayısı ortalaması 432'dir. Yukarıda verilen bir diğer değişken ise, personel sayılarının oda sayılarına bölünmesi ile oluşturulan personel oda sayısı oranıdır. Bu oranın, misafire sunulan hizmetin kalitesini arttırabileceği için müşteri memnuniyeti üzerinde etkili olabileceği düşünülmüştür. Sezonluk otellerde bu oran 0,75 iken faaliyetlerini tam yıl sürdüren oteller için 1,23'tür. Bu oranlama otellerin yüksek sezonda sahip olduğu personel sayısına göre yapılmıştır. Son olarak yukarıda

otellerin sezonluk olma ve tam yıl faaliyet gösterme durumlarına göre ortalama memnuniyetleri gösterilmiştir. Tam yıl faaliyet gösteren otellerin ortalama memnuniyet puanı 83,3 iken sezonluk otellerde bu puan 76,94'dür.

Yukarıda verilen değişkenlerden personel sayısı/oda sayısı oranı ile ortalama memnuniyet puanı arasında bir ilişki olup olmadığı korelasyon analizi ile test edilmiştir.

**Tablo 29 Personel/Oda Sayısı ve Memnuniyet Arasında Korelasyon Tablosu**

Değişkenler	Korelasyon	Ort. Memnuniyet
Personel Sayısı\Oda Sayısı Oranı	Spearman's rho	,682**
	Sig. (2-tailed)	,000
	Gözlem Sayısı	45

Yukarıda verilen Spearman korelasyon tablosu incelendiğinde, sig değerinin 0,000 olarak hesaplanması anlamlı bir ilişkinin olduğunu göstermektedir. Korelasyon katsayısı 0,682 olarak hesaplanmıştır. Bu durum iki değişken arasında doğrusal ve pozitif yönlü orta düzey bir ilişkinin varlığını işaret etmektedir. Dolayısıyla personel sayısının oda sayısına oranı ortalama memnuniyet puanı ile orta düzeyde ilişkilidir. Bu ilişkiyi personel sayısının oda sayısına oranı arttıkça memnuniyetin de artış göstereceği şeklinde yorumlamak mümkündür.

Otellerin hizmet sunduğu fiyat düzeyleri ile memnuniyet arasında bir ilişki bulunup bulunmadığını test etmek için korelasyon analizi yapılmıştır. Analize dair tablo aşağıda verilmiştir.

**Tablo 30 Fiyat ve Memnuniyet Arasında Korelasyon Tablosu**

Değişkenler	Korelasyon	Ort. Memnuniyet
Fiyat	Spearman's rho	,648**
	Sig. (2-tailed)	,000
	Gözlem Sayısı	45

Yapılan korelasyon analizi sonuçlarına göre, otellerin hizmet sunduğu fiyat düzeyleri ile ortalama memnuniyet düzeyleri arasında doğrusal ve pozitif yönlü orta düzey bir ilişkinin olduğunu göstermektedir. Daha açık bir yorum ile, fiyat arttıkça memnuniyette artmaktadır. Bu sonuçlar daha önce yaptığımız çalışma ile benzerlik göstermektedir (Akgöz ve Tengilimoğlu, 2015).

### 3.5.5. Personel Sayısı, Oda Sayısı ve Kurumsallaşma Boyutları arasındaki İlişki

Hall vd. (1967) örgütlerin büyümeleri ile daha kompleks bir yapıya bürüneceğini 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 ilişkinin tespiti için Spearman korelasyon analizi uygulanmıştır. Analize dair tablo aşağıda verilmiştir.

**Tablo 31 Otellerin personel ve oda sayıları ile kurumsallaşma boyutları Arasında Korelasyon Tablosu**

Değişkenler	Oda Say	Per. Say.	Formal leşme	Kültürel Güç	Profesyonelleşme	Tutarlılık
<b>Oda Sayısı</b>	Spearman					
	Sig					
<b>Personel Sayısı</b>	Spearman	<b>,621**</b>				
	Sig	<b>,000</b>				
<b>Formalleşme</b>	Spearman	,225	<b>,559**</b>			
	Sig	,137	<b>,000</b>			
<b>Kültürel güç</b>	Spearman	,250	<b>,406**</b>	<b>,503**</b>		
	Sig	,097	<b>,006</b>	<b>,000</b>		
<b>Profesyonelleşme</b>	Spearman	,004	,252	,199	<b>,502**</b>	
	Sig	,978	,095	,189	<b>,000</b>	
<b>Tutarlılık</b>	Spearman	-,210	,079	,021	,255	<b>,299*</b>
	Sig	,167	,606	,892	,091	<b>,046</b>
<b>Saydamlık</b>	Spearman	,095	-,020	-,018	,381**	,132
	Sig	,534	,899	,908	,010	,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 düzeyde olsa pozitif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir. Kurumsallaşmanın diğer boyutları ile personel sayısı arasında ilişki bulunamamıştır.

Yukarıdaki tablo bize aynı zamanda kurumsallaşma boyutlarının kendi içerisindeki ilişki düzeylerini de göstermektedir. Boyutlardan formalleşme ve kültürel güç ile profesyonelleşme ve 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.

### **3.5.6. Kurumsallaşma Düzeylerine Göre Ortalama Memnuniyetlerin İncelenmesi**

Aynı zamanda çalışmamızın temel amacı olan otellerin kurumsallaşma düzeylerine göre memnuniyet durumlarının incelenmesi için çoklu regresyon modeli kurulmuştur. Bu bağlamda hangi kurumsallaşma boyutunun memnuniyet üzerinde ne kadar etkili olduğu incelenecektir. Kurumsallaşma boyutları göz önünde bulundurulduğunda, özellikle profesyonelleşme ve kültürel güç gibi misafirlerin hizmet alımında dolaysız etkiye sahip olduğu düşünülen boyutların memnuniyet üzerinde daha etkili olduğu düşünülmektedir.

Kurulan modelde kültürel güç, tutarlılık ve saydamlık boyutları modele anlamlı bir katkı sağlamadığı için modelden çıkarılmış ve yeniden regresyon modeli kurulmuştur. Kurulan yeni modele dair tablolar aşağıda verilmiştir.

Kurulan regresyon modellerinde çoklu bağlantı ihtimali araştırılması gereken bir konudur. Kurulan modellerde ortaya çıkan çoklu bağlantı durumu, aralarında ilişki olmayan değişkenler arasında ilişki bulunmasına ve buna bağlı olarak önemsiz değişkenlerin önemli olarak görünmesine neden olmaktadır (Durmuş vd., 2013:155). Çoklu bağlantı ihtimalini araştırmak için genel olarak bağımsız değişkenler arasında

korelasyona bakılır. Yüksek korelasyonun olması çoklu bağlantı ihtimalini güçlendirir. Bu bağlamda öncelikle bağımsız değişkenler arasında yapılan korelasyon analizine aşağıda yer verilmiştir.

**Tablo 32 Bağımsız Değişkenler Arasında Korelasyon Tablosu**

Değişkenler	Memnuniyet	Formalleşme	
Memnuniyet	Spearman		
	Sig		
Formalleşme	Spearman	,515**	
	Sig	,000	
Profesyonelleşme	Spearman	,600**	,199
	Sig	,000	,189

Yukarıda verilen korelasyon tablosu incelendiğinde, bağımsız değişkenlerin bağımlı değişken ile aralarında orta düzey ilişki tespit edildiği görülmektedir. Fakat bağımsız değişkenlerin kendi aralarında herhangi bir ilişki olmadığı anlaşılmaktadır. Bu sonuç çoklu bağlantı ihtimalini azaltmaktadır (Durmuş vd., 2013). Çoklu bağlantı ihtimaline karşı kontrol edilmesi gereken diğer iki unsur ise koşul indeksi (condition index) ve VIF dir (varyans büyütme faktörü). İleriki aşamalarda bu değerler incelenecektir.

Kurulan regresyon modelinin anlamlı olup olmadığına karar vermemizi sağlayacak olan Anova tablosu aşağıda verilmiştir.

**Tablo 33 Regresyon Analizi İçin Anova Tablosu**

Model	Sum of Squares	f	Mean Square	F	Sig.
Regression	1479,454		739,727	9,851	,000 <sup>b</sup>
Residual	1565,124	2	37,265		
Total	3044,578	4			

Bağımlı Değişken; Ortalama Memnuniyet Bağımsız Değişkenler; Profesyonelleşme, Formalleşme

Tabloda hesaplanan sig. değeri 0,05 olan olasılık değerinden küçüktür. Bu durum bize kurulan modelin anlamlı olduğunu göstermektedir. Yani bağımlı değişkeni (memnuniyet) bağımsız değişkenlerden (formalleşme, profesyonelleşme) en az biri ile tahmin etmek istatistikî olarak mümkündür.

Bağımsız değişkenlerden (formalleşme ve profesyonelleşme) hangilerinin anlamlı olarak bu modele katkı sağladığının bulunabilmesi için aşağıda verilen tablo incelenebilir.



**Tablo 34 Kurumsallaşma Boyutları ile Memnuniyet Arasında Regresyon Analizi**

Değişkenler	B	Std. Error	Beta	t	P	P	VIF
Sabit	4,322	2,175		2,355	000		
<b>Profesyonelleşme</b>	9,763	2,183	500	,473	000	,981	,019
<b>Formalleşme</b>	7,821	2,068	422	,782	000	,981	,019
<b>R= ,697</b>	<b>R2= ,486</b>	<b>F= 19,851</b>	<b>p&lt; 0,001</b>				

a. Bağımlı Değişken: Ortalama Memnuniyet Puanı

Yukarıdaki tablo incelendiğinde bağımsız değişkenlere dair sig. değerlerinin 0,05'ten küçük hesaplandığı görülmektedir. Bu durum bağımsız değişkenlerin modele anlamlı bir katkı sağladığını göstermektedir. Ayrıca VIF (varyans büyütme faktörü) değerlerinin de 10'dan küçük olduğu görülmektedir. Bu değerler yapılan korelasyon analizi sonuçları ile birlikte düşünüldüğünde çoklu bağlantı şüphesini ortadan kaldırmaktadır (Durmuş vd., 2013).

Tabloda verilen beta değerleri, bağımsız değişkenlerin bağımlı değişken üzerindeki değişimi açıklama oranlarını ifade etmektedir. Bu bağlamda profesyonelleşme boyutunun ortalama memnuniyetdeki değişimin daha büyük bir bölümünü açıkladığını söyleyebiliriz. R2 değeri ise kurulan model içerisindeki bağımsız değişkenlerin aynı anda bağımlı değişkendeki değişimi açıklama oranını ifade etmektedir. Dolayısıyla kurduğumuz regresyon modelinin ortalama memnuniyet üzerindeki değişimin %48'ini açıkladığını söyleyebiliriz. Bu sonuç bize kurumsallaşma boyutlarından olan profesyonelleşme ve formalleşme düzeylerinin ortalama memnuniyet üzerindeki değişimin %48'ini açıkladığını göstermektedir. Buna ek olarak profesyonelleşme boyutunun memnuniyet değişkenini açıklama gücü formalleşme boyutundan daha yüksek olduğu da tespit edilmiştir.

Araştırmamızın temel amacı olan otel işletmeleri açısından ortalama memnuniyetin kurumsallaşma boyutlarına göre incelenmesi sonucu, sadece profesyonelleşme ve formalleşme boyutlarının ortalama memnuniyeti açıklama gücüne sahip olduğu tespit edilmiştir. Diğer boyutların kurulan modele anlamlı bir katkı sağlamadığı görülmektedir. Analiz yapılmadan önce memnuniyetin açıklanmasında en etkili güce sahip olabileceğini öngördüğümüz iki boyut profesyonelleşme ve kültürel güç boyutları idi. Profesyonelleşme boyutunda öngörümüz ispatlanırken kültürel güç boyutunda öngördüğümüzün aksi bir durum ortaya çıkmıştır.

## SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu çalışmada genel olarak Antalya’da faaliyet gösteren beş yıldızlı otellerin çeşitli özelliklerine göre kurumsallaşma ve memnuniyet düzeyleri incelenmiştir. Bu bağlamda öncelikle otellerin faaliyetlerini sezonluk veya tam yıl sürdürmelerine göre kurumsallaşma boyutlarının ortalamalarında anlamlı bir fark olup olmadığı test edilmiştir. Bu analizde bağımsız örneklerde t-testi analizi uygulanmış ve kurumsallaşma boyutlarından sadece formalleşme ve kültürel güç boyutlarında anlamlı farklılıklar bulunmuştur. Faaliyetlerini tam yıl sürdüren otellerin formalleşme ve kurumsal 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.

Ayrıca faaliyetlerini sezonluk ve tam yıl sürdüren otellerin istihdam durumları incelenmiş ve genel olarak sezonluk otellerde istihdamın düşük sezonda yaklaşık %85 azaldığı sezonluk olmayanlarda ise %40’dan fazla azaldığı görülmüştür. Sezonluk olmayan otellerinde düşük sezonda personel sayısını büyük oranda azaltmasının, otelin doluluk oranıyla ilgili olduğu söylenebilir. Sezonluk otellerde otel kapalı iken çalıştırılmaya devam edilen %15’lik personelin ise genellikle güvelik ve bakım gibi konularla ilgili olduğu düşünülebilir. Bu iki otel türünün dahil edildiği istihdam sayısı incelemesinde ise düşük sezonda personel sayılarının yaklaşık olarak %60’dan fazla azaldığı görülmüştür. Bu durum sektörde çalışanlar açısından mesleğin güvenilirliğini azaltabilir. Bu oranın düşürülmesi için birtakım önlemler hem resmi kurumlarca hem de özel sektör tarafından dikkate alınması gereken bir konudur.

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 çalışmada 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 formelleştiğini belirtmektedir. Ulaşılan farklı sonuçlar konunun daha iyi

araştırılması gerektiğini göstermektedir. Zincir işletmelerde kurumsallaşmanın daha yüksek olması beklenen bir durum olmasına karşın bizim çalışmamızda zincir olmayan işletmelerle arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır.

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 ulaşımlardır. Bu sonuçlar birbiri ile örtüşmesine karşın bizim çalışmamızda 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.

Araştırmaya katılan otel işletmelerinde memnuniyet üzerine yapılan bir incelemede ise, otellerin personel sayılarının oda sayılarına oranı ile otellerin ortalama memnuniyet puanları arasında ilişki aranmıştır. Bu ilişkinin tespiti için iki değişken arasında korelasyon analizi uygulanmış ve sonuç olarak otellerin sahip olduğu personel sayılarının oda sayılarına bölümü ile elde edilen değişken ile otellerin ortalama memnuniyet puanları arasında pozitif yönlü %68'lik orta düzey bir ilişki bulunmuştur. Bu bağlamda çalışmaya katılan otellerin personel sayılarının oda sayılarına oranı yaklaşık olarak 1,03'tür. Genel olarak odabaşına bir personel düştüğü görülmektedir. Bu oran arttığında ortalama memnuniyette de artış gözlemlenmektedir.

Ayrıca çalışmada 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.

Çalışma da son olarak, otellerin kurumsallaşma boyutları ile ortalama memnuniyetleri arasındaki ilişki incelemeye alınmıştır. Bu durumu incelemek için çoklu regresyon modeli kurularak kurumsallaşma düzeylerinin otellerin ortalama memnuniyetleri açıklama gücü tespit edilmiştir. İlk kurulan modele bütün boyutlar dahil edilmiş fakat profesyonelleşme ve formalleşme boyutları dışında kalan boyutların modele anlamlı bir katkıda bulunmadığı görülmüştür. Bu sonuç neticesinde profesyonelleşme ve formalleşme dışında kalan boyutlar model dışında bırakılarak tekrar regresyon modeli oluşturulmuştur. Sonuç olarak kurulan bu modelin ortalama memnuniyeti açıklama gücünün %48 olduğu bulunmuştur. Profesyonelleşme boyutunun tek başına ortalama memnuniyeti açıklama gücü %50 olarak hesaplanırken formalleşme boyutu ise %42'sini açıklamaktadır. Bu bağlamda kurumsallaşma boyutlarından olan profesyonelleşmenin memnuniyet üzerinde formalleşmeden daha etkili olduğu söylenebilir.

Sonuç olarak kurumsallaşma boyutlarının her birisinin memnuniyeti açıklamada etkili birer faktör olmadığı ve bunlardan sadece profesyonelleşme ve formalleşme boyutlarının ortalama memnuniyeti açıklamada kullanılabileceği tespit edilmiştir.

## **Öneriler**

Yapılan çalışmada zincir otel işletmeleri ile bağımsız otel işletmelerinin kurumsallaşma düzeyleri arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır. Bu sonuç, kurumsallaşma konusunda otellerin her hangi bir zincire dahil olmasalar bile aynı başarıyı

gösterebildiği şekilde yorumlanabilir. Bu durum ilgili yazınla örtüşmese de, bazı bağımsız otellerin bazı zincir otellere göre daha yüksek düzeyde kurumsal olabileceği mümkün bir durumdur. Otellerin kurumsallaşabilmeleri için herhangi bir zincire dahil olmaları kurumsallaşmayı kolaylaştırırsa dahi zaruri bir durum değildir.

Aile işletmelerinde, formalleşme düzeyi aile işletmesi olmayan otellere göre daha düşük hesaplanmıştır. Bu durum aile bireylerinin işletmede yer alması ve keyfi uygulamalarla işleri yürütmesinden kaynaklanabilir. Aile bireyleri formalleşmenin getireceği net iş tanımları, sınırları belirli yetki ve sorumluluk alanlarına her zaman uygun davranmayabilir. Bu bağlamda formalleşmeye ihtiyaç da duyulmayabilir. Fakat formalleşme, işletmelerin sürekliliği yani ikinci üçüncü kuşaklara aktarılabilmesi için önemli bir durum olarak görülmektedir. Bu bağlamda aile işletmesi de olsa formalleşme düzeylerinin yükseltilmesi işletmenin sürekliliğini sağlayabileceğinden dolayı önerilen bir durumdur.

Ülkemizde turizmin başlıca sorunları arasında sezonluk olması gösterilmektedir. Sezonluk turizm mevsimi ise bu sektöre hizmet veren tesislerinde sezonluk faaliyet göstermesine neden olmaktadır. Bu bağlamda Antalya ilinde sezon dışı kapanan birçok otel olmasına karşın tam yıl boyunca faaliyetlerini sürdüren otellerde göze çarpmaktadır. Bunun sonucu olarak sezon dışında konaklama sektöründe istihdam ortalama olarak %60 dan fazla azalmaktadır. Bu durum kalifiye personelin turizm sektörüne sıcak bakmamasına neden olmaktadır. Bunun yanı sıra tam yıl faaliyet gösteren otellerde düşük sezonda istihdam %40'dan fazla düşüş göstermekte iken sezonluk otellerde bu rakam %85 civarındadır. Tam yıl faaliyetlerini sürdüren oteller yönetici kadrosunu ve kemik kadrolarını düşük sezonda da ellerinde tutarak personel devir hızını düşürmektedirler. Bu durum ise, kurumsallaşma açısından tam yıl faaliyet de bulunan oteller ile sezonluk oteller arasında bir fark oluşturmaktadır. Burada yapılabilecek önemli bir öneri ise, otellerin mümkün olduğunca düşük sezonlarını doldurarak tam yıl boyunca az sayıda personelle de olsa faaliyette bulunmalarınıdır. Bu hem istihdam hem de otellerde çalışan personelin sürekliliğini sağlayarak kurumsallaşma bakımından daha iyi sonuçlara ulaşılmasını sağlayabilir.

Yapılan analizlerde otellerin personel sayısı ve oda sayısı arasında orta düzeyli pozitif bir ilişki bulunmuştur. Yani otellerde istihdam sayısını belirleyen önemli

faktörlerden birisi de oda sayısıdır. Yapılan analizlerde personel sayısının oda sayısına oranı ile memnuniyet arasında ilişki tespit edilmiştir. Bu oran artış gösterdikçe memnuniyetinde artması ön görülmektedir. Fakat personel sayısı ile maliyet de ilişkili bir konudur. Bu açıdan oteller için optimum düzeyde personel sayısının belirlenmesi önem arz etmektedir. Yapılan diğer bir analizin sonucuna göre ise personel sayısı ile formalleşme arasında ilişki tespit edilmiştir. Daha fazla personele sahip olan otellerin daha yüksek düzeyde formalleştiği görülmektedir. Bu durum personel sayısının artmasıyla formalleşmeye olan ihtiyacın da artmasından kaynaklanmaktadır. Bu bağlamda yüksek sayıda personel çalıştıran işletmelerin, formalleşme konusunda dikkatli davranması ve gereken düzeye ulaşması önerilmektedir.

Çalışmada kurumsallaşma boyutları arasında ortalaması en yüksek olan boyut saydamlık olarak görülürken en düşük olan boyut ise örgüt kültürü olarak karşımıza çıkmaktadır. Bunun nedeni Antalya bölgesinde sezonluk olarak faaliyet gösteren otellerde ve hatta sektörde örgüt kültürünün tam olarak yerleşmemiş olması gösterilebilir. İşletmelerin örgüt kültürü konusunda kendilerini geliştirmesi ve örgüt üyelerince paylaşılan güçlü bir kültürü oluşturması önemli bir durumdur. Bunun dışında kurumsallaşma ölçeği içerisinde en düşük ortalamaya sahip önermeye baktığımızda bu önermenin 3,77 puan ile işletmemizde çalışanlarımızın yetki ve sorumluluk alanlarına müdahale edilmez önermesi olduğu görülmektedir. Bu durum çalışanların özerklik düzeyleri ile ilgili bir sorun olarak karşımıza çıkmaktadır. Motivasyonu ve örgütsel bağlılığı etkileyen dolayısıyla iş tatmini ve performans üzerinde de etkili olan bir durumdur. Bu bağlamda işletmelere özellikle çalışanların yetki ve sorumluluk alanlarına müdahale edilmemesi ve onların özerklik düzeylerinin korunması konusunda daha dikkatli olmaları önerilebilir.

Çalışmamızın örneklem büyüklüğü elde edilen sonuçların hem güvenilirliğini hem de genellenebilirliğini etkilemektedir. Örneklem açısından hem Antalya ili ile sınırlı kalmamız hem de 45 adet otele ulaşabilmemiz çalışmanın önemli bir kısıtını oluşturmaktadır. Bu bağlamda daha geniş örneklem ile daha kapsamlı bir çalışma yapılması daha güvenilir sonuçlara ulaşılması bakımından önem arz etmektedir.

Anketlerin doldurulması sürecinde, anketi dolduran otel yöneticilerinin tarafsızlığı çalışmanın güvenilirliği açısından önemli bir konudur. Yöneticilerin bu gibi

konularda tarafsız cevaplar vermesi zor bir durumdur. Bu nedenle sonraki çalışmalarda özellikle kurumsallaşmanın müşteri memnuniyeti ya da tüketici tercihi gibi konulara etkisini değerlendirmek için yapılan araştırmalarda kurumsallaşma düzeyinin müşteri algısıyla ölçülmesi daha uygun olabilir. Kurumsallaşma ölçeği bu gibi çalışmalarda müşterilere uygulanabilir.



## Kaynakça

- Akgöz E. ve Tengilimoğlu E. (12-15 Kasım; 2015). Online Müşteri Değerlendirmelerinin, Tesis Özellikleri Açısından İncelenmesi; Booking.Com Örneği. 16. Ulusal Turizm Kongresi, Çanakkale
- 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 Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çanakkale.
- Akkılıç, E. ve Özbek, E. (2012). İnternet Üzerinden Yapılan Alışverişlerde Ürüne Yönelik Yorumların Tüketici Satın Alma Kararı Üzerindeki Etkisi. Pazarlama ve Pazarlama Araştırmaları Dergisi, 10(2012), 1-14
- Akyol, C. (2010). Turizm Sektöründe Faaliyet Gösteren Aile İşletmelerinde Yaşanan Kurumsallaşma Sorunları; İstanbul'da Bir Araştırma. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Turizm İşletmeciliği Programı, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- Alkış, H. ve Temizkan, V. (2010). İşletmelerin Kurumsallaşma Düzeylerinin Belirlenmesi: (Haddehaneler) Karabük Demir-Çelik Sektörü Örneği. Gazi Üniversitesi Ekonomik Yaklaşım, 21 (76), 73-92.
- Amaro, S. ve Duarte, P. (2015). An Integrative Model Of Consumers' Intentions to Purchase Travel Online. *Tourism Management*, 46(2015), 64-79
- Anderson, C. K. (2012), 'The Impact of Social Media on Lodging Performance,' Center for Hospitality Research Report, 12 (15). Cornell University.
- Apaydın, F. (2008). Kurumsallaşmanın Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin Performansına Etkileri. *Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. 4 (7), 121-145.
- Apaydın, F. (2009). Kurumsal Teori ve İşletmelerin Kurumsallaşması. *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 10 (1), 1-22.



- Arias, J. W. N. (2013). The Influence of Entrepreneurial Talent in Website Design, eWOM and Business Performance. An Application in Rural Tourism. Departamento de Administración y Economía de la Empresa, Universidad De Salamanca.
- 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
- Barley, S. R. ve Tolbert, P. S. (1997). Institutionalization and structuration: Studying the links between action and institution. *Organization Studies*, 18 (1), 93-117.
- Baum J. A. C. ve Oliver C., (1991). Institutional Linkages and Organizational Mortality, *Administrative Science Quarterly*, 36 (2), 187-218.
- Bolat, T. ve Seymen, O. A. (2006). Yönetim Ve Örgüt Düşüncesinde Kurumsalcılık, Yeni Kurumsalcılık ve Kurumsal Eşbiçimlilik. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 16 (1), 223-254.
- Booking.com, (2015). Hakkında, [URL: <http://www.booking.com/content/about.tr.html?sid=b46416609e57ae7ac6881ab3b09e3cdf;dcid=4>] (Erişim 08 Eylül 2016)
- Broom, L. ve Selznick, P. (1955). *Sociology: A text with adapted readings*. New York: Row, Peterson.
- Büte, M. (2010). Aile İşletmelerinin Kurumsallaşma Sürecinde Yaşadığı Sorunlar. *Akademik Bakış Dergisi*, Sayı: 22, 1-24.
- Candan, M. A. (2015). Kalite Yönetim Uygulamalarının Örgütsel Kurumsallaşmaya Etkisi: İnşaat Sektöründe Bir Araştırma. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İşletme Programı, Türk Hava Kurumu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Carrol, P. (2014). Digging Deeper Into Hotel Reviews: Exactly How and Why Travelers Use Them. [URL: <http://ehotelier.com/news/2014/07/02/digging-deeper-into-ho-tel-reviews-exactly-how-and-why-travelers-use-them/>] (Erişim 02 Temmuz 2015)

- Cevher, E. (2014). Kurumsallaşma Küçük İşletmeler İçin Bir Çözüm Müdür Yoksa Yok Olma Nedeni Midir? Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi, 7(32), 583-594.
- Chevalier J. A. ve Mayzlin D. (2006). The Effect of Word of Mouth on Sales: Online Book Reviews, Journal of Marketing Research 43, 345-354.
- Chizema, A. ve Buck, T. (2006). Neo-institutional theory and institutional change: Towards empirical tests on the “Americanization” of German executive pay. International Business Review, 15(2006), 488–504.
- Clark, T. ve Branson, D. (2012). The SAGE Handbook of Corporate Governance. Washington, SAGE.
- Clegg, S. R. (2010). Sage Directions In Organization Studies. Volume 1, Sage, London.
- Connors, L., Mudambi, S. M. ve Schuff, D. (2011). Is It The Review Or The Reviewer? A Multi-Method Approach To Determine The Antecedents Of Online Review Helpfulness. In Proceedings of 2011 44th Hawaii International Conference on System Sciences, 1–10. Hawaii.
- Çakar M. ve Danışman A. (2015). Kurumsal Kuram. (Editör: Cenk Sözen ve Nejat Basım). Örgüt Kuramları. İstanbul: Beta; 2015, 241-271.
- Çakmak, E. ve Isaac, R. (2012). What Destination Marketers Can Learn From Their Visitors’ Blogs: An İmage Analysis Of Bethlehem, Palestine. Journal of Destination Mar-keting & Management, 1(2012), 124-133.
- Dacin, M.T., Goodstein J. ve Scott W. R. (2002). Institutional theory and institutional change: introduction to the special research forum. The Academy of Management Journal, 45 (1), 43-56.
- Dando, N. ve T. Swift (2003). Transparency and Assurance: Minding the Credibility Gap. Journal of Business Ethics, 44 (2/3), 195-200.

- Dara, S. (2016). What Makes Reviews Trustworthy? An Investigation Of User Trust İn Online Reviews When Making Purchase Decisions. (Unpublished Post-Doctoral thesis), City University of London.
- Değermen, A. , Demiroğlu, C. (2009). Turizm İşletmelerinin Pazarlanmasında Değerlen-dirme. C. Avcıkurt, Ş. Demirkol, B. Zengin (Ed.), Turizm İşletmelerinin Pazarlanmasında 7P ve 7C. İstanbul: Değişim Yayınları.
- Deniz, Ş. (2013). Türk Aile İşletmeleri'nde Kurumsallaşmanın Kurumsallaşması: Çanakkale İli Örneği. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İşletme Programı, Karadeniz Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Trabzon.
- DiMaggio, P. J. ve Powell, W. W. (1983). Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality İn Organizational Fields. *American Sociological Review*, 48, 147-160.
- DiMaggio, P. J. ve Powell, W. W. (1991). Introduction. (Editör: W. W. Powell ve P. J. DiMaggio). *The New Institutionalism in Organizational Analysis*. Chicago: University of Chicago Press, 1-38.
- Dinçer, M. A. M. ve Yıldız, G. (2016). Yüksek Rekabet Ortamında Teknik ve Kurumsal Bağlamın Eşbiçimlilik Üzerine Etkileri: Otomobil Kümelenmesi Örneği. *Bartın Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 7 (13), 22-62.
- Durmuş, B. , Yurtkoru, S. ve Çinko, M. (2013). *Sosyal Bilimlerde SPSS'le Veri Analizi*, İstanbul; Beta Basım A.Ş.
- Erel, D. (2002). Yeni kurumsalcı yaklaşım örgütlerin analizinde bir paradigma değişimine işaret ediyor mu? *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2 (5), 88-107.
- Fennell, M. L. (1980). The effects of environmental characteristics on the structure of hospital clusters. *Administrative Science Quarterly*, 25, 484-510.
- Fındıkçı, İ. (2005). *Aile Şirketleri*. Alfa Yayınları, İstanbul. 81-90.

- Friedland, R. ve Alford, R. R. (1991). Bringing society back in: Symbols, practices and institutional contradictions. (Editör: W. W. Powell ve P. J. DiMaggio), *The new institutionalism in organizational analysis*: Chicago: University of Chicago Press. 232-263. İlk Yayın Yılı: 1987.
- G20 ve OECD, (2015). Kurumsal Yönetim İlkeleri. (<http://www.oecd.org/corporate/principles-corporate-governance.htm>). (Erişim: 10.08.2016).
- 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.
- Goldner, F. H. ve R. R. Ritti, (1967). Professionalization As Care İmmobility. *American Journal Of Sociology*, 72, 489-502.
- Göral, R. ve Akgöz E. (2016). Integrated Assessment of Customers' Comments in Travelling Websites and Official Classification Systems, and Konya Hotels Application. *International Journal of Business and Social Science* 7 (1), 139-15.
- 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.
- Greenwood, R., Oliver, C., Suddaby, R., Sahlin-Andersson, K. (1999). *The SAGE Handbook of Organizational Institutionalism*. Washington, SAGE.
- 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 Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Nevşehir.
- Gülmez, M. (2011). İnternet Üzerinde Ağızdan Ağıza Pazarlama Uygulama Örnekleri. *IUYD*, 2(1), 29-36.

- Gürol, Y. (2005). Örgüt Teorisi Olarak Kurumsallaşma. (1. Baskı). İstanbul, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- Hall, R. (1967). Some Organizational Considerations In The Professional-Organizational Relationship. *Administrative Science Quarterly*, 12, 461-478.
- Hall, R. H., Johnson N. J. and Haas J. E. (1967). Organizational Size, Complexity, and Formalization. *American Sociological Review*, 32(6), 903-912.
- Hennig-Thurau, T. ve Walsh, G. (2003). Electronic Word-Of-Mouth: Motives For And Consequences Of Reading Customer Articulations On The Internet. *International Journal of Electronic Commerce* 8 (2), 51-74.
- Heyne, L. (2009). Electronic Word of Mouth - A New Marketing Tool? Düsseldorf: University of Applied Sciences in Neuss Master Thesis.
- <http://www.wheel.ie/content/management-vs-governance> (Erişim; 02,10,2016).
- Hughes, E. C. (1936). The ecological aspect of institutions. *American Sociological Review*, 1, 180-189.
- IFC. (2010). Corporate Governance Manual (Second Edition). Hanoi, BACSON.
- 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.
- Karavardar, G. (2011). Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma, Yetki Devri Ve Belirsizliğe Tolerans. *Sosyal Bilimler Dergisi*, 1(1), 157-179.
- Karpuzoğlu, E. (2001) Büyüyen ve Gelişen Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma. İstanbul: Hayat Yayınları.
- Khammas, M. (2008). Electronic Word-of-Mouth: Antecedents of Reading Customer Reviews in Online Opinion Platforms: A case from the UK market, (Unpublished Doctoral thesis), Philosophy in the Faculty of Humanities, University of Manchester.

- Kimberly, J. R. (1979). Issues in the Creation of Organizations: Initiation, Innovation, and Institutionalization. *The Academy of Management Journal*, 22(3), 437-457.
- Kobal, K. E. S. (2014). Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma Sürecinde İkinci Kuşağın Yaşadığı Sorunlar Üzerine Bir Araştırma. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Koyuncu, H. (2015). Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma Süreci Ve Yönetimi Konya İlinde Bir Araştırma. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). KTO Karatay Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Kwon, J. , Bae, J. ve Phelan, K. (2011). Online Consumer Herding Behaviors in the Hotel Industry, Presented at 16th Graduate Students Research Conference, Huston, Texas.
- Lee, J., Park, D. H. ve Han, I. (2008). The Effect Of Negative Online Consumer Reviews On Product Attitude: An Information Processing View. *Electronic Commerce Research and Applications*, 7(3), 341–352.
- Lee, M. ve Youn, S. (2009). Electronic Word Of Mouth (Ewom): How Ewom Platforms Influence Consumer Product Judgement. *International Journal of Advertising* 28 (3), 473-499.
- Liang, W. J. (2013). Antecedents of Travellers' eWOM Communication. (Unpublished Doctoral thesis), Faculty of Business, Oxford Brookes University.
- Linnenluecke, M. K. ve Griffiths A. (2010). Corporate Sustainability And Organizational Culture. *Journal of World Business*, 45(2010), 357–366.
- 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.
- Liu, Z. ve Park, S. (2015). What Makes a Useful Online Review? Implication for Travel Product Websites. *Tourism Management*, 47(2015), 140-151.

- Mallin, C. A. (2013). *Corporate Governance* (4th Edition). United Kingdom, Oxford University Press.
- Marshall, C. T. H. (1939). The Recent History of Professionalism in Relation to Social Structure and Social Policy. *Canadian Journal of Economics and Political Science*, V, 325-40.
- Mattes, J. (2014). Formalisation And Flexibilisation In Organisations – Dynamic And Selective Approaches In Corporate Innovation Processes. *European Management Journal*. 32, 475-486.
- Mavrommati, K. (2008). A contribution to the study of corporate governance in the context of the greek legal order, School of Law, University Warwick, (Yayınlanmamış doktora tezi).
- Mellinas, J. P., Dolares, S. M., ve Garcia, J. J. (2015). Booking.com: The unexpected scoring system. *Tourism Management*, 49, 72-74.
- Meyer, J. W. ve Rowan, B. (1977). Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony. *American Journal of Sociology*, 83, 340-363. (Dimaggio ve Powell, 1991 İçinde).
- Meyer, J. W. ve Rowan, B. (1983). *The Structure of Educational Organizations*. (Editörler; Meyer J. W. ve Scott W. R.) *Organizational Environments; Ritual and Rationality*. SAGE, Beverly Hills.
- Meyer, J. W. ve Scott, W. R. (1983). *Organizational environments: Ritual and rationality*. Beverly Hills: Sage.
- Miller, G. A. (1967). Professionals in Bureaucracy: Alienation Among Industrial Scientists and Engineers. *American Sociological Review*, 32(5), 755-768.
- Oliver, C. (1991). Strategic responses to institutional processes. *Academy of Management Review*, 16 (1), 145-179.
- Özcan, K. (2011). Kurumsal Söylemin Rasyonel Temelleri: Yeni Kurumsal Kuram Bağlamında Rasyonelite Tartışması. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 1 (13), 297-326.

- 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.
- Özen, Ş. (2013). Yeni Kurumsal Kuram. (Editör: Taşçı ve Erdemir), Örgüt Kuramı, Eskişehir, Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi Yayınları, 120-138.
- Park, D. H. ve Lee, J. (2008). Ewom Overload And İts Effect On Consumer Behavioral İntention Depending On Consumer İnvovement. Electronic Commerce Research and Applications 7 (4), 386-398.
- Parsons, T., ve Shils, E. A. (1951). Towards a general theory of action. Cambridge: Harvard University Press.
- Pavlou, P. A. ve Gefen, D. (2004). Building Effective Online Marketplaces With Institution Based Trust. Information Systems Research, 15(1), 37-59.
- Phillips, P. , Zigan, K. , Silva, S. ve Schegg, R. (2015) The İnteractive Effects Of Online Reviews On The Determinants of Swiss Hotel Performance: A Neural Network Analysis. Tourism Management, 50(2015), 130-141.
- Powell, W. W. ve Dimaggio P.J. (1991). The New Institutionalism In Organizational Analysis. Chicago: The University of Chicago Press.
- Riasanow, T., Ye, H. J. ve Goswami, S. (2015). Generating Trust in Online Consumer Reviews Through Signaling: An Experimental Study. 2015 48th Hawaii International Conference on System Sciences, 3307-3316. Hawaii, 2015.
- Robbins, S. P., Decenzo D. A. Ve Coulter M. (2013). Fundamentals of Management. (Çeviren; Adem Öğüt), Nobel, Ankara.
- Sarıışık, M. ve Özbay, G. (2012). Elektronik Ağızdan Ağıza İletişim ve Turizm Endüstrisindeki Uygulamalara İlişkin Bir Yazın İncelemesi. Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi, 8(6), 64-73.
- Scott, W. R. (1965). Reactions to supervision in a heteronomous Professional organization. Administrative Science Quarterly, 10, 65-81.



- Scott, W. R. (1987). The adolescence of institutional theory. *Administrative Science Quarterly*, 32: 493–511.
- Scott, W. R. (1995). *Institutions and organizations*. Thousand Oaks: Sage.
- Selznick, P. (1949). *TVA and the grassroots: A study in the sociology of formal organizations*. New York: Harper Torchbooks.
- Selznick, P. (1957). *Leadership in administration: A sociological interpretation*. Berkeley: University of California Press.
- Selznick, P. (1996). Institutionalism ‘Old’ and ‘New’. *Administrative Science Quarterly*, 41, 270-277.
- Sözbilen, G. (2012). Kurumsallaşmanın Kurumsal Girişimciliğe Etkisi: Nevşehir’de Faaliyet Gösteren Konaklama İşletmelerinde Bir Araştırma. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Nevşehir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Nevşehir.
- Suddaby, R. (2010). Challenges for Institutional Theory. *Journal of Management Inquiry*, 19(1) 14–20.
- Şanal, M. (2011). Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma ve Kurumsal Girişimcilik Üzerine Bir Araştırma. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.
- Tavşancı, S. (2009). Firmalardaki Kurumsallaşma Düzeyinin Rekabet Gücüne Etkisi Üzerine Bir Araştırma. (Yayınlanmış Doktora Tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Tayşir, E. A. (2014). Kurumsal kuramın kurumsallaşması: Türkiye kaynaklı kurumsal kuram çalışmalarına ilişkin genel bir değerlendirme. *ODTÜ GelişmeDergisi*, 41 (2014), 53-74.
- TKYD, (2006). Nedir bu kurumsal yönetim? Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği ve Deloitte ortak yayını.

- Tolbert, P. S. ve Zucker, L. G. (1983). Institutional sources of change in the formal structure of organizations: The diffusion of civil service reform 1880-1935. *Administrative Science Quarterly*, 28, 22-39.
- 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)
- Tricker, B. (2003). *Essential Director*. London, Profile Books.
- Tricker, R. I. (1984). *Corporate Governance*, Gower, Aldershot.
- Tricker, R. I. (1998). *Pocket Director: Essentials of Corporate Governance from A-Z*. (Second Edition), Economist Books.
- Türk, U. (2007). *Kobi'lerde Kurumsallaşma Ve Kurumsallaşma Düzeyinin Belirlenmesi (Sakarya 1. Ve 2. Osb Uygulaması)*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Yönetim ve Organizasyon Programı, Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- Türk, U. ve Yıldız, G. (2015). İşletmelerin Büyümeleleri ile Kurumsallaşma Gereksinimi Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Sakarya İli Örneği. *Siyaset, Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 3(2), 1-22.
- Ulukan, C. (2005a). Girişimcilerin ve Profesyonel Yöneticilerin Kurumsallaşma Perspektifi. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. (2):29-42.
- Ulukan, C. (2005b). Türkiye'ye özgü kurumsallaşma anlayışı ve sonuçları.
- 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.
- Wilensky, H. L. (1964). The Professionalization of Everyone? *American Journal of Sociology*, 70(2), 137-158.

- World Tourism Organization (2014). Online Guest Reviews and Hotel Classification Systems An Integrated Approach. [URL: <http://europe.unwto.org/publication/on-line-guest-reviews-and-hotel-classification-systems-integrated-approach>] (Erişim 02 Eylül 2016).
- Xu, Q. (2014). Should I Trust Him? The Effects Of Reviewer Profile Characteristics On Ewom Credibility. *Computers in Human Behavior*, 33, 136–144.
- 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 Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.
- Yazıcıoğlu, İ. ve Koç, H. (2009). Aile İşletmelerinin Kurumsallaşma Düzeylerinin Belirlenmesine Yönelik Karşılaştırmalı Bir Araştırma. *Selçuk Üniversitesi 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 Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- Zhang, J. J. ve Verma, R. (2017). What matters most to your guests: An exploratory study of online reviews. *Cornell Hospitality Report*, 17(4), 3-13.
- Zhang, Z. , Ye, Q. ve Li, Y. (2010). The Impact of E-Word-of-Mouth on the Online Popularity of Restaurants: A Comparison of Consumer Reviews an Editor Reviews. *International Journal of Hospitality Management*, 29(2010), 694-700.
- Zucker, L. G. (1987). Institutional Theories of Organization. *Annual Review of Sociology*, 13, 443-464
- Zucker, L. G. (1977). The role of institutionalization in cultural persistence. *American Sociological Review*, 42: 726-43.

Zucker, L. G. (1983). Organizations as institutions. *Research in the Sociology of Organizations* 2,1-47.



## Ek1: Anket Formu

### SAYIN KATILIMCI

Katılımınıza sunulan bu anket çalışması "5 Yıldızlı Otellerin, Kurumsal Yönetim Seviyelerine Göre Online Memnuniyet Düzeylerinin İncelenmesi" konulu yüksek lisans tezine veri sağlamak amacıyla hazırlanmıştır. Anket çalışması ile elde edilen veriler **sadece bilimsel amaçlı kullanılacaktır**. Vaktinizi ayırarak çalışmaya katkıda bulunduğunuz için teşekkür eder, iyi çalışmalar dileriz.

Danışman; Yrd. Doç. Dr. Erkan AKGÖZ

Arş. Gör. Engin TENGİLİMOĞLU

Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği Ana Bilim Dalı

### Tanımlayıcı Sorular

Tesis Adı;.....

Tesis Türü;.....

Tesis adı çalışmada kullanılmayacak olup, yalnızca otelinize ait, booking.com'da yer alan bilgilerin ankete eklenmesi için gerekmektedir.

Kuruluş Yılı		
Personel Sayısı	Sezonda	Sezon Dışı
Sezonluk Otel	Evet	Hayır

Sahiplik Durumu	Yerli	Yabancı
Zincir Otel	Evet	Hayır
Aile İşletmesi	Evet	Hayır
Booking.com ile ilgilenen ayrı bir çalışanınız var mıdır?	Evet	Hayır

Katılım düzeyleri; 1 Hiç katılmıyorum, 2 Az Katılıyorum, 3 Kısmen Katılıyorum, 4 Katılıyorum, 5 Tamamen Katılıyorum

Aşağıda verilen yargılara katılım durumunuzu 1 den 5 e kadar verilen katılım düzeylerinden işletmenize uygun olana X işareti koyarak belirtiniz.		Katılım Düzeyiniz				
Formalleşme	1 İşletmemizde çalışanlar için yazılı operasyon talimatları bulunmaktadır.	1	2	3	4	5
	2 İşletmemizde prosedürler ve işletme kurallarının anlatıldığı yazılı el kitapçığı bulunmaktadır.	1	2	3	4	5
	3 Çalışanların görev, yetki ve sorumlulukları yazılı hale getirilmiştir.	1	2	3	4	5
	4 İşletmemizde çalışma şartları ve güvenlik gibi konularla ilgili çalışanlar için bilgi kitapçığı bulunmaktadır.	1	2	3	4	5
Profesyonelleşme	5 İşletmemizde, kimin kime bağlı olduğunu (ast-üst ilişkilerini) gösteren yazılı bir organizasyon şeması bulunmaktadır.	1	2	3	4	5
	6 İşletmemizde iş ve işlemler alanında uzman kişiler tarafından yerine getirilmektedir.	1	2	3	4	5
	7 Çalışanların terfi ettirilmesi işi yapmalarına ve yeteneklerine göre yapılmaktadır.	1	2	3	4	5
	8 İşe yeni alınacak kişilerin belirlenmesinde profesyoneller söz sahibidir.	1	2	3	4	5
	9 Profesyoneller yeni politikaların benimsenmesinde söz sahibidir.	1	2	3	4	5
Kültürel Güç	10 İşletmemizdeki profesyonellerin karar verme özerklikleri yüksektir.	1	2	3	4	5
	11 İşletmemizde çalışanların yetki ve sorumluluk alanına müdahale edilmez.	1	2	3	4	5
	12 Çalışanlarımız arasında işletmemize karşı güçlü bir duygusal bağlılık vardır.	1	2	3	4	5
	13 Çalışanlarımız, işletme hedeflerine ulaşmak için uyum içinde çalışmaktadırlar.	1	2	3	4	5
	14 İşletmemizin farklı bölümleri, ortak hedeflerimiz doğrultusunda hareket ederler.	1	2	3	4	5
	15 İşletmemizin temel değerleri ile çalışanlarımızın kişisel değerleri uyumludur.	1	2	3	4	5
	16 Kurum kültürümüz, eski çalışanlarımızca yeni işe başlayan çalışanlarımıza aktarılır.	1	2	3	4	5
Saydam	17 Çalışanlar arasında işleri yapmanın doğru ve yanlış yolları ile ilgili açık bir anlaşma vardır.	1	2	3	4	5
	18 İşletmemizin misyon, strateji ve eylemleri birbiriyle uyumludur.	1	2	3	4	5
	19 İşletmemizde alınan kararlar, işletme vizyonuna, misyonuna ve stratejisine uygundur.	1	2	3	4	5
Tutarlılık	20 İşletmemizle ilgili bilgilere ilgili kişi ve kuruluşlarca ulaşılabilir.	1	2	3	4	5
	21 İşletmemiz, paydaşlarına (hissedar, müşteri, kamu kurumları vs.) karşı her konuda açıklayıcıdır.	1	2	3	4	5
Tutarlılık	22 İşletmemiz diğer kurumlara, müşterilere ve çalışanlara verdiği sözleri tutmaktadır.	1	2	3	4	5
	23 İşletmemizde uygulanan eylem, süreç ve yapılar dış denetçilere söylenenden farklı değildir.	1	2	3	4	5
	24 İşletmemizde ödüllendirme ve cezalandırma benzer şartlarda herkese aynı uygulanmaktadır.	1	2	3	4	5

**Ek2: Özgeçmiş**

T.C.

**SELÇUK ÜNİVERSİTESİ****Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü**

Adı Soyadı:	Engin TENGİLİMOĞLU
Doğum Yeri:	Ankara
Doğum Tarihi:	21/01/1986
Medeni Durumu:	Bekar
<b>Öğrenim Durumu</b>	
<b>Derece</b>	<b>Okulun Adı</b>
İlköğretim	Çizmeci İlköğretim Okulu / Ankara
Ortaöğretim	Aziziye Anadolu Lisesi / Ankara
Lise	Bahçelievler Deneme Lisesi / Ankara
Lisans	Afyon Kocatepe Üniversitesi / T. İ. O. Y. O. / Konaklama İşletmeciliği
Yüksek Lisans	Selçuk Üniversitesi/Turizm İşletmeciliği
İlgi Alanları:	Örgüt Teorileri, Örgütsel Davranış, Online Yorumlar
İş Deneyimi:	Araştırma Görevlisi, Beyşehir Ali Akkanat Turizm Fakültesi / 2015-....
Tel:	0.332. 5150515
E-Posta:	entengilimoglu@selcuk.edu.tr
Adres	Selçuk Üniversitesi Beyşehir Ali Akkanat Kampüsü Beyşehir/KONYA

