

Article Type / Makale Türü

Araştırma Makalesi -
Research Article

Application Date / Başvuru Tarihi

09.20.2024 / 20.09.2024

Admission Date / Yayına Kabul Tarihi

12.29.2024 / 29.12.2024



OTEL İŞLETMELERİNİN KURUMSALLAŞMA DÜZEYİNE DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİĞİN ETKİSİ

THE EFFECT OF TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP ON THE LEVEL OF INSTITUTIONALIZATION IN HOTEL BUSINESSES

Melisa ÇELENK¹, Akif GÖKÇE², Aziz Gökhan ÖZKOÇ³

ÖZ: Bu çalışmanın amacı, otel işletmelerinin kurumsallaşmasında dönüşümcü liderlik özelliklerinin ne derece etkili olduğunu belirlemektir. Dönüşümcü bir liderin, kurumsallaşmanın neden olabileceği olumsuz yönleri (sistem gecikmeleri, tekrarın artması, koordinasyon eksikliği, monoton ve hantal çalışma ortamı gibi) minimize ederek otel işletmelerinin etkinliğini ve verimliliğini ne düzeyde artırabileceğini ortaya koymaktır. Çalışma, İstanbul'daki 4 ve 5 yıldızlı otel çalışanları üzerinde gerçekleştirilmiştir. Dönüşümcü liderlik algılarını ölçmek için Berger ve diğerleri (2012) tarafından geliştirilen ölçek, kurumsallaşmayı ölçmek için ise Alpay ve diğerleri (2008) tarafından oluşturulan ölçek kullanılmıştır. Çalışmada, otel çalışanlarının dönüşümcü liderlik algısı ile kurumsallaşmanın alt boyutları (profesyonelleşme, şeffaflık, tutarlılık) arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Dönüşümcü liderlik ile kurumsallaşma arasında yüksek derecede pozitif anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Benzer şekilde, dönüşümcü liderlik ile şeffaflık ve profesyonelleşme arasında da yüksek derecede pozitif ve anlamlı ilişkiler bulunmaktadır. Tutarlılık ile dönüşümcü liderlik arasındaki ilişki ise orta düzeyde olduğu tespit edilmiştir. Dönüşümcü liderlik, kurumsallaşma düzeyinin %55,4'ünü açıklamakta ve etkileri şeffaflık (%69,7), profesyonelleşme (%68,4) ve tutarlılık (%53,9) üzerinde de görülmektedir. Sonuç olarak, dönüşümcü liderliğin kurumsallaşmanın gelişiminde önemli bir rol oynadığı ve bu liderliğin otel işletmelerindeki kurumsallaşmayı olumlu yönde etkilediği görülmektedir. Bu bulgular, dönüşümcü liderliğin otel sektöründe etkin yönetim uygulamalarının geliştirilmesine katkı sağlayabileceğini göstermektedir.

Anahtar Kelimeler : *Dönüşümcü Liderlik, Kurumsallaşma, Otel İşletmeleri, Otel Çalışanları.*

ABSTRACT: This study aims to determine the extent to which transformational leadership characteristics are effective in the institutionalization of hotel businesses. It aims to reveal to what extent a transformational leader can increase the effectiveness and efficiency of hotel businesses by minimizing the negative aspects that institutionalization may cause (such as system delays, increased repetition, lack of coordination, monotonous and cumbersome work environment). The study was conducted on 4- and 5-star hotel employees in Istanbul. The scale developed by Berger et al. (2012) was used to measure transformational leadership perceptions, and the scale developed by Alpay et al. (2008) was used to measure institutionalization. In the study, the relationships between hotel employees' perception of transformational leadership and the sub-dimensions of institutionalization (professionalization, transparency, consistency) were examined. A highly positive and significant relationship was found between transformational leadership and institutionalization. Similarly, there are highly positive and significant relationships between transformational leadership and transparency and professionalization. The relationship between consistency and transformational leadership was found to be moderate. Transformational leadership explains 55.4% of the level of institutionalization and its effects are also seen on transparency (69.7%), professionalization (68.4%) and consistency (53.9%). As a result, it is observed that transformational leadership plays an important role in the development of institutionalization and that this leadership style positively affects institutionalization in hotel businesses. These findings show that transformational leadership can contribute to the development of effective management practices in the hotel sector.

Keywords: *Transformational Leadership, Institutionalization, Hotel Businesses, Hotel Employees.*

Çalışmanın etik izni Sakarya Uygulamalı Bilimler Üniversitesi Etik Kurulu'ndan alınmıştır. (13.06.2024, 2024/45)

¹ Doktorant, Sakarya Uygulamalı Bilimler Üniversitesi, Turizm Fakültesi, melisacelenk@gmail.com, <https://orcid.org/0000-0003-3677-7965>

² Dr. Öğr. Üyesi, Sakarya Uygulamalı Bilimler Üniversitesi, Turizm Fakültesi, akifgokce@subu.edu.tr, <https://orcid.org/0000-0002-7204-6601>

³ Prof. Dr., Sakarya Uygulamalı Bilimler Üniversitesi, Turizm Fakültesi, azizozkoc@subu.edu.tr, <https://orcid.org/0000-0001-8420-8228>

EXTENDED SUMMARY

Research Problem

The main problem of this study is to determine the effects of transformational leadership on the institutionalization processes of hotel businesses. It examines how the leadership characteristics of transformational leaders can minimize the negative situations associated with institutionalization (e.g. system delays, increased repetition, lack of coordination, monotonous and cumbersome work environment).

Research Questions

Our main problem in this paragraph is to determine whether transformational leadership characteristics are effective in the institutionalization process of hotel businesses. The study aims to reveal to what extent transformational leaders can increase the effectiveness and efficiency of hotel businesses by minimizing the negative aspects of institutionalization (such as system delays, increased repetitions, lack of coordination, monotonous and cumbersome work environment).

Literature Review

Transformational leaders are reliable and exemplary individuals who realize the goals and vision of the organization by influencing the behavior of employees (Carlson and Perrewe, 1995; Koçel, 2015; Sökmen, 2021; Kazak and Polat, 2023). Institutionalization is a management approach in which the duties, authorities and responsibilities of each business are clearly determined; and all work, transactions and activities are carried out according to a certain system (Koç, 2017; Candan, 2018). Institutionalization has three important sub-dimensions such as professionalization, consistency and transparency (Cohen and Kol, 2004; Alpay et al., 2008; Apaydın, 2009; Yazıcıoğlu and Koç, 2009; Koç, 2017). However, institutionalization also has some negative aspects. These include monotony, loss of control and prolonged decision-making processes. A good leader must play a critical role in overcoming these negativities. Transformational leaders can make significant contributions to the institutionalization process by increasing employees' motivation and strengthening their professional self-efficacy (Koomson et al., 2022; Teoh et al., 2022; Rina Herawati et al., 2023). At the same time, positive effects of transformational leadership on psychological well-being, job satisfaction, organizational commitment, motivation and performance are observed (Ohunakin et al., 2019; Jiatong et al., 2022; Walbeek and El Hajal, 2022). This study reveals that transformational leadership in hotel businesses can positively affect the sub-dimensions of institutionalization such as consistency, transparency and professionalism.

Methodology

The 8-item, single-dimensional a short version of Transformational Leadership Scale developed by Berger et al. (2012) has been used to measure employees' perceptions of transformational leadership. The Institutionalization Scale developed by Alpay et al. (2008) has been used to measure the level of institutionalization. This scale consists of 18 items and 3 sub-dimensions: consistency (6 items), transparency (5 items) and professionalism (7 items).

Results and Conclusions

This study examines transformational leadership as an effective leadership type needed by hotel businesses in the tourism sector, where the pace of change is high, and competition is intense. Transformational leadership is considered an effective management style that allows hotel businesses to overcome the challenges they face, increase employee motivation, and develop innovative ideas. Institutionalization means standardizing the structure and processes of businesses, but excessive institutionalization can lead to loss of innovation and flexibility. Transformational leaders can minimize these negative effects by balancing institutional structure with innovative approaches, empowering their employees, and encouraging creative thinking. The correlation analysis showed that there is a positive relationship between transformational leadership and institutionalization. The regression analysis results revealed that transformational leadership significantly affects institutionalization on its sub-dimensions such as professionalism, consistency, and transparency. When compared to other studies in the literature such as Oruç (2017) and El-Hage and Sidani (2023), the study emphasizes the importance of transformational leadership's contribution to institutionalization processes. In line with the findings of the study, some suggestions are made to hotel businesses in order to increase the impact of transformational leadership on institutionalization. These suggestions include developing strategies to increase employee motivation and organizing transformational leadership training programs. In addition, the limitation of the study is that it is limited to hotel businesses in Istanbul only; therefore, the results obtained are limited to the Istanbul scale. It is recommended that future studies support the current findings with larger samples throughout Türkiye.

1. GİRİŞ

Kurumsallaşma, bir kuruluşun çevresiyle uyumlu hareket etmesine ve hayatta kalma şansının artmasına olanak tanıyan stratejik bir yapıyı ifade etmektedir (Demirel, 2023; El Hage ve Sidani, 2023). Kurumsallaşma sayesinde işletmeler daha dengeli, öngörülebilir ve meşru hale gelebilmekte; uyumluluğa ulaşabilmekte ve kaynaklarını artırabilmektedir. Kurumsallaşma sadece iş süreçlerini ve yapılarını değil aynı zamanda kurumsal stratejiyi ve seçilen stratejilerin uygulanmasını da etkilemektedir (Apaydın, 2009). Diğer taraftan ise sistemin yavaşlaması, tekrarların artması, koordinasyon eksikliği, monoton çalışma ortamı, çalışanların hantallaşması ve aşırı fonksiyonel bir yapı da dezavantajları arasında belirtilmektedir (Ulukan, 2005). Bu olumsuzlukların minimize edilmesi ancak güçlü bir yönetsel duruş ve istikrarla mümkün olmaktadır. Bu noktada liderler, örgütün kaderini etkileyebilecek özellikler sergileyerek ve gerektiğinde stratejik değişiklikler yaparak örgütün karar alma mekanizmasında önemli roller oynamaktadır (Küçükaltan ve Mert, 2020).

Dönüşümcü lider, organizasyonun yenilik yapma kapasitesini geliştirmeye odaklanmakta (Hallinger, 2003) ve güçlü özellikleri sayesinde örgütsel değişimi başarıyla yönetebilmekte ve örgütlerini çok yönlü hale getirebilmektedir (Kozcu ve Özmen, 2021). Dahası çalışanlarının zekâ, muhakeme ve problem çözme becerilerini ödüllendirerek, cesur ve etkili düşünme konusunda teşvik edebilmektedir (Bilen ve Babahanoğlu, 2019). Dönüşümcü lider öncüdür, takipçilerinin üstün hedeflere ulaşmalarına yardımcı olmakta ve takipçilerinin kolektif çıkarları konusunda farkındalık yaratmakta ve (Antonakis vd., 2003) takipçilerini ortak bir amaca ulaşmaya teşvik etmektedir (Koomson vd., 2022). Buradan yola çıkılarak, dönüşümcü liderin kurumsallaşma sürecinin ortaya çıkardığı dezavantajları avantaja çevirebilecek bir yapıyı ortaya koyabileceği düşünülmektedir. Bu sayede, kurumsallaşmanın yarattığı olumsuz durumu olumluya dönüştürmek için liderin iş sürecini kolaylaştırması, yeniliği teşvik etmesi ve çalışanların motivasyonunu artırması kurumsallaşma için oldukça önemli hale gelmektedir. Bu nedenle çalışmanın amacı, otel işletmelerinin kurumsallaşmasında dönüşümcü liderlik özelliklerinin ne derece etkili olduğunu belirlemektir. Dönüşümcü bir liderin, kurumsallaşmanın neden olabileceği olumsuz yönleri (sistem gecikmeleri, tekrarın artması, koordinasyon eksikliği, monoton ve hantal çalışma ortamı gibi) minimize ederek otel işletmelerinin etkinliğini ve verimliliğini ne düzeyde artırabileceğini ortaya koymaktır. Bu nedenle gerçekleştirilecek ampirik çalışmanın literatüre önemli katkılar sunacağı düşünülmektedir.

Ayrıca iki temel nedenden dolayı dönüşümcü liderliğe odaklanılmaktadır. İlk olarak dönüşümcü liderin işle ilgili tutum ve davranışlarının pozitif yönde olduğu görülmüştür. İkincisi, dönüşümcü liderlik son yıllarda örgütsel davranış alanında diğer liderlik teorilerinden daha fazla incelendiği bulgulanmıştır. (Abomeh, 2013; Ohunakin vd., 2019; Walbeek ve El Hajal, 2022; Jiatong vd., 2022; Koomson vd., 2022; Rina Herawati vd., 2023; Teoh vd., 2022.). Bununla birlikte dönüşümcü liderliğin konaklama sektörü üzerinde en yüksek düzeyde olumlu etkiye sahip olduğu ve konaklama sektörüne başarılı iş

sonuçları getirebileceği yapılan çalışmalar tarafından da gösterilmektedir (Abomeh, 2013; Ohunakin vd., 2019; Walbeek ve El Hajal, 2022).

2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Dönüşümcü liderlik ilk olarak Burns tarafından 1978 yılında *Liderlik* kitabında kullanılmıştır (Burns, 1978). Çeşitli araştırmacı tarafından tanımlandığına göre dönüşümcü lider, şirketin hedef ve vizyonunu hayata geçiren, çalışanların davranışlarında büyük değişiklikler yaratarak bunları içselleştiren, aynı zamanda büyük ölçekli değişiklikleri planlayan ve ortak bir vizyonla geleceğe yönelik güçlü yapılar inşa eden kişidir. Kısaca, dönüşümcü lider takipçilerinin ihtiyaçlarını, inançlarını ve değer yargılarını değiştiren kişi olarak belirtilmektedir. Takipçilerine, hedeflerine ulaşma konusunda güven vermekte ve onlara örnek olmaktadır. Takipçilerinin *kendilerini adama* düzeylerini artırmakta ve onları harekete geçirmek için çaba göstermektedir. Ek olarak, çalışanların ilgi ve hedeflerini kurumun vizyonuyla uyumlu hale getirebilen kişidir (Carlson ve Perrew, 1995; Koçel, 2015; Sökmen, 2021; Kazak ve Polat, 2023).

Kurumsallaşma; davranış biçimleri, misyon, politikalar, vizyon ve stratejik planlar gibi organizasyonel süreçlerin, çalışanların ve yöneticilerin günlük faaliyetlerini nasıl yürütmeleri gerektiğini gösteren davranış talimatlarına dönüştürülmesidir. Kurumsallaşmanın temel amacı, bir şirketin temel hedef ve değerlerinin organizasyon kültürüne ve yapısına entegrasyonunu sağlamaktır (Bayramoğlu, 2021).

Kurumsallaşmanın 3 alt faktörü bulunmaktadır: (i) profesyonelleşme, (ii) tutarlılık ve (iii) şeffaflık. *Profesyonelleşme*, işletme bünyesinde iş ve işlemlerin, alanında uzman kişilerce yapılması ve görev dengesinin, mesleki esasların üzerinde tanımlanan yetki ve sorumlulukla birlikte yapılması olarak tanımlanmaktadır. Profesyonellik, bireyin kendisine verilen görev ve yetkinlikleri en iyi şekilde yerine getirmek için elindeki bilgi, beceri ve yetenekleri kullanmasıdır (Yazıcıoğlu ve Koç, 2009; Koç, 2017). *Tutarlılık*, şirketlerin aynı sektörde benzer işler yapan ve benzer durumlarda benzer tepkiler vermesi gibi, verdikleri sözleri tutmaları, misyonlarını, stratejilerini ve eylemlerini uyumlu hale getirmeleri olarak tanımlanmaktadır (Cohen ve Kol, 2004; Apaydın, 2009). *Şeffaflık* ise kurumsal uygulama ve ilkelerin açıkça ortaya konması ve üçüncü taraflarca kolayca görülebilmesidir (Alpay vd., 2008).

Kurumsallaşmaya işletme sahipleri ve yöneticileri açısından bakıldığında, işlerin günlük işleyişinin sağlanabilmesi ve kişilere bağlı kalmadan prosedürlerin yürütülebilmesi; değişen çevre koşullarına uyum sağlayan sistemler kurulması, büyümeye uygun organizasyon yapıları oluşturulması ve kullanacak iş yöntemlerin tanımlanıp uygulanmasıdır. Genel anlamıyla kurumsallaşma, her işletmenin görev, yetki ve sorumluluklarının açıkça belirlendiği, tüm iş, işlem ve faaliyetlerin belirli bir sisteme göre yürütüldüğü yönetim anlayışıdır (Koç, 2017; Candan, 2018). Bu nedenle kurumsallaşma iş sürekliliğini sağlamak ve verimliliği artırmak için kritik derecede önemli bir unsurdur çünkü

standartlaştırılmış şablonlarla profesyonelce çalışmak, kişilerden bağımsız işletmeyi başarıya hazırlamaktadır. Bu, şirketin devamlılığını ve hayatta kalmasının tek bir kişiye bağlı olmadığı anlamına gelmektedir.

Kurumsallaşma şirketlere meşruiyet kazandırmakta ve diğer şirketlerin güvenini kazanarak onlarla sağlıklı, uzun vadeli ilişkiler kurmasına olanak sağlamaktadır (Çavuş ve Yetiş, 2019). Dolayısıyla kurumsallaşma işletmeler için önemlidir fakat kurumsallaşmanın da olumsuz ve negatif yönleri bulunmaktadır. Bunlar: monotonluğun ortaya çıkması, çalışanların kendi işlerine odaklanması, işletme sahiplerinin kontrolü kaybetme riski gibi sorunlardır. Dahası, karar alma süreçlerinin uzaması, sistemlerin yavaşlaması, tekrarın artması ve koordinasyon eksikliği gibi etkiler de yer almaktadır. Bu, çalışanların hantallaşmasına, monoton bir çalışma ortamına ve aşırı fonksiyonel yapıya yol açabilmektedir (Ulukan, 2005). Ayrıca, örgütün stratejisinin tam olarak uygulanamaması, üyelerin ortak hedefe yönlendirilememesi, hedeflerin benimsenememesi gibi sorunlar da kurumsallaşmayı dezavantajlı hale getirebilmektedir (Kocatürk, 2021). Kurumsallaşma bir şirket için zor zamanlara neden olabilir ancak iyi bir liderle engeller, dezavantajlar ve olumsuzluklar daha kolay aşılabacaktır. İşletmelere bakıldığında her başarı öyküsünde liderin imzası görülmektedir. Aynı şekilde, başarısız iş girişimlerinin arkasında da liderlerin kararlarının ve eylemlerinin bir yansıması vardır. Dolayısıyla işletmenin başarısında veya başarısızlığında en belirleyici faktör lider olduğu söylenebilmektedir (Aköz, 2021).

Dönüşümcü lider, bir örgütte maksimum performansa ulaşmak için gerekli değişiklikleri yapabilen, çalışanların ilgi ve hedeflerini kurumun vizyonuyla uyumlu bir çalışma ortamı yaratarak (Kazak ve Polat, 2023) örgütsel değişimi başarıyla yönetebilen ve örgütlerini çok yönlü hale getirebilen kişi olarak tanımlanmaktadır (Kozcu ve Özmen, 2021). Lider, insan ihtiyaçlarını anlamaktadır, vizyonu vardır, adalet ve dürüstlük gibi güçlü değerlere sahiptir (Carlson ve Perrew, 1995). Bu özelliklerinden dolayı dönüşümcü liderin, takipçileri arasında güçlü bağları ve karşılıklı saygıları vardır. Lider ile takipçiler birbirilerini destekleyerek, teşvik ederek ve ilham vererek birlikte çalışma ortamı üzerinde olumlu bir etki yaratmaktadır. Böylelikle, takipçilerin hedeflere odaklanmalarına ve bu hedeflere doğru ilerlemesi kolay bir şekilde sağlanmaktadır. Dönüşümcü lider, takipçilerinin performansını sürekli olarak artırmak için çaba sarf eder ve bu sayede kurumun genel başarısını da artırmaya katkı sağlamaktadır (Bass, 1999). Bu durum çalışanların örgüte karşı daha olumlu davranmalarına yol açmaktadır. Çalışanlara yönelik kişisel desteğin, çalışanların kuruma ve liderlere yönelik olumlu duygu ve düşüncelerini arttırdığı, çalışanların davranışları da dahil olmak üzere şirket içindeki davranışları olumlu yönde etkilediğini göstermektedir (Walumbwa ve Kuchinke, 1999; Eroğluer, 2020). Bu sayede monoton çalışma ortamı, çalışanların hantallaşması, karar alma süreçlerinin uzaması, tekrarların artması, koordinasyon eksikliği gibi sorunların minimize edilmesinde dönüşümcü liderlerin özellikleri kurumsallaşma üzerinde önemli bir rol oynayabileceği görülmektedir.

Araştırmalar, dönüşümcü liderliğin çalışanların motivasyonunu (Koomson vd., 2022), mesleki öz yeterliliğini (Choi, 2019) ve çalışan performansı artırdığını (Rina Herawati vd., 2023; Teoh vd., 2022) göstermektedir ve çalışanların psikolojik iyi oluşlarını (Walbeek ve El Hajal, 2022) desteklemektedir. Ayrıca dönüşümcü liderlik, çalışanların iş tatminini artırarak örgütsel bağlılıklarını da güçlendirmektedir (Ohunakin vd., 2019; Jiatong vd., 2022).

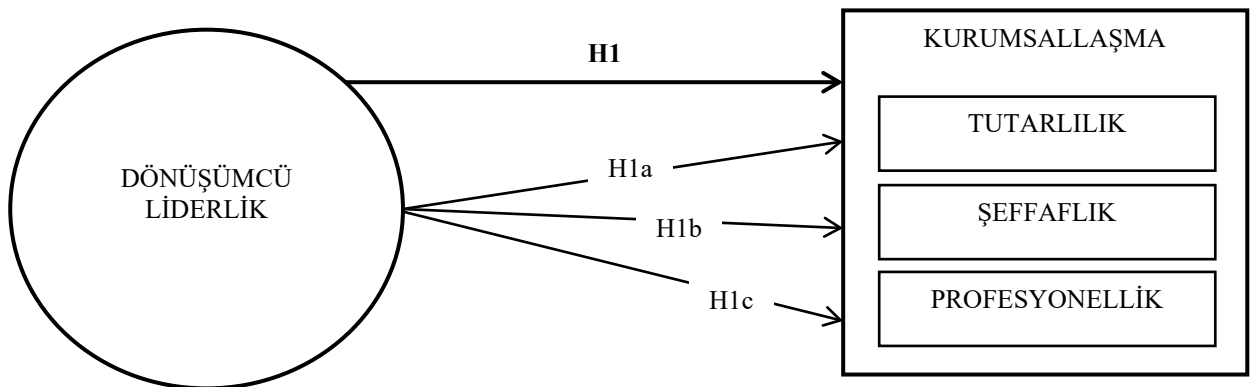
Sonuç olarak, çalışma bir bütün olarak düşünüldüğünde otel işletmelerinde dönüşümcü liderliğin kurumsallaşma düzeyini şekillendirmedeki önemli rolünün altı çizilmektedir (Oruç, 2017; El Hage ve Sidani, 2023). Ayrıca dönüşümcü liderliğin kurumsallaşmanın alt boyutları üzerindeki etkisi literatürde açıkça ele alınmasa da dönüşümcü liderliğin psikolojik iyi oluş, iş tatmini, örgütsel bağlılık, çalışan motivasyonu ve çalışan performansı üzerindeki pozitif etkileri; kurumsallaşmanın alt boyutları tutarlılığı, şeffaflığı ve profesyonelliği de pozitif bir şekilde etkileyebileceğini ancak bu ilişkinin kesin olarak doğrulanması için daha fazla çalışmaya ihtiyaç olduğunu göstermektedir. Bu nedenle, dönüşümcü liderliğin pozitif olan yaygın etkileri tutarlılık, şeffaflık ve profesyonellik üzerinde pozitif bir etkiye sahip olduğu varsayılmaktadır. Buradan yola çıkılarak, araştırmanın modeli ve hipotezler aşağıdaki şekilde oluşturulmuştur.

H1: Dönüşümcü liderlik, otel işletmelerinin kurumsallaşma düzeyini anlamlı yönde etkiler.

H1a: Dönüşümcü liderlik, otel işletmelerinde kurumsallaşmanın tutarlılık boyutunu anlamlı yönde etkiler.

H1b: Dönüşümcü liderlik, otel işletmelerinde kurumsallaşmanın şeffaflık boyutunu anlamlı yönde etkiler.

H1c: Dönüşümcü liderlik, otel işletmelerinde kurumsallaşmanın profesyonellik boyutunu anlamlı yönde etkiler.



Şekil1: Çalışmanın Modeli ve Hipotezler

3. YÖNTEM

3.1. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evreni, İstanbul ilindeki 4 ve 5 yıldızlı otel çalışanlarından oluşmaktadır. İstanbul'da beş yıldızlı ve dört yıldızlı oteller, bölgenin önemli bir turizm destinasyonu olması ve bu otellerin organizasyon ve yönetim yapılarının çalışmaya uygun olması nedeniyle tercih edilmektedir. İstanbul İl Kültür ve Turizm Müdürlüğü'ne göre 2024 yılı itibarıyla İstanbul'da turizm işletme belgeli 182 adet 4 yıldızlı otel ve 135 adet 5 yıldızlı otel bulunmaktadır (Turizm İstatistik Raporu, 2024).

3.2. Etik İzin

Etik kurul, incelemelerin gerçekleştirilmesi için Sakarya Uygulamalı Bilimler Üniversitesi'nden 16 Haziran 2024 tarih ile 129351 sayılı izin alınmıştır. Verilerin toplanmasında kolayda örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Anketler 17 Haziran-30 Temmuz 2024 tarihleri arasında toplanmıştır. Anketler, çoğunlukla yüz yüze ve örnekleme ulaşılanın zor olduğu durumlarda ise online görüşmeler yoluyla uygulanmıştır. Uygulama aşamasında çalışanlara, çalışmaya katılımın gönüllü olduğu, doğru ya da yanlış cevapların olmadığı ve cevapların isimsiz olarak akademik bilgi için kullanılacağı bilgisi verilmiştir. Sonuç olarak araştırmaya katılmayı gönüllü olarak kabul eden otel çalışanlarına toplam 450 anket dağıtılmış olmasına rağmen analize uygun 379 anket toplanmıştır. Örneklem büyüklüğüne ilişkin olarak evrenin çok büyük olduğu veya belirlenemediği durumlarda örneklem büyüklüğünün 384 olması yeterli kabul edilmektedir (Gürbüz ve Şahin, 2018).

Otel çalışanların demografik özellikler ile ilgili bulgular şu şekildedir: Araştırmaya katılan personelin %53,8'i erkek; %46,2'si ise kadın olarak belirlenmiştir. Çalışanların yaş dağılımında 18-25 yaş arasındakilerin oranı %9; 26-33 yaş arasındakilerin oranı %35,9; 34-41 yaş arasındakilerin oranı %33,8; 42-49 yaş arasındakilerin oranı %17,4 ve 50 ve üzeri yaş %4 olarak tespit edilmiştir. Eğitim durumuna bakıldığında ağırlıklı olarak %38,4'ünün lise mezunu olduğu görülmüştür. Çalışanların çalıştığı işletmelerin statüsüne göre yapılan değerlendirme sonucunda, %58,3'ü (n=221) 5 yıldızlı otellerde; %41,7'si (n=158) ise 4 yıldızlı otellerde çalışmaktadır. Araştırmaya katılan çalışanların departmanlara göre dağılımı ise kat hizmetlerinde %30,7 (n=116); ön büroda %31,7 (n=120), satış ve pazarlama bölümünde %19,8 (n=75); muhasebede %6,3 (n=24) ve diğer departmanlarda ise %11,3 (n=43) yer almaktadır.

3.3. Veri Toplama Araçları

Çalışanların dönüşümcü liderliğe ilişkin algılarını ölçmek amacıyla Berger ve diğerleri (2012) tarafından geliştirilen 8 ifadeli, tek boyutlu *Kısa Dönüşümcü Liderlik Ölçeği* kullanılmıştır. Kurumsallaşma düzeyini ölçmek için ise Alpay ve diğerleri (2008) tarafından geliştirilen *Kurumsallaşma Ölçeği* kullanılmıştır. Bu ölçek tutarlılık (6 madde), şeffaflık (5 madde) ve profesyonellik (7 madde) olmak üzere 3 alt boyut ve 18 maddeden oluşmaktadır. Araştırmada kullanılan

tüm ölçekler 5'li Likert tipi ölçek içermektedir. Ölçekteki ifadeler (1) “Kesinlikle Katılmıyorum” ile (5) “Kesinlikle Katılıyorum” arasındaki değerlere karşılık gelmektedir.

Tablo1. Değişkenlere İlişkin Güvenirlik Katsayıları ve Çarpıklık-Basıklık Değerleri

Değişkenler	İfade Sayıları	Cronbach-Alfa Değerleri	Çarpıklık (Skewness)	Basıklık (Kurtosis)
Dönüşümcü Liderlik	8	0,915	-0,407	-0,359
Kurumsallaşma Düzeyi	18	0,926	-0,234	-0,534

Araştırma değişkenlerine yapılan normallik testleri dahilinde, Kolmogorov-Smirnov ve Shapiro-Wilk testleri anlamlı sonuçlar vermiş ($P < 0,005$) ancak her iki değişken de normallik testlerinin ilk aşamasından geçememişlerdir. Daha sonraki aşamada bütün değişkenlere ilişkin basıklık (kurtosis) ve çarpıklık (skewness) değerleri analiz edildiğinde her bir ifadeye ilişkin basıklık ve çarpıklık katsayıları incelenmiş ve katsayıları kabul edilebilir aralıklarda olduğu tespit edilmiştir. Normalliğin doğrulanması için histogram testleri yapıldığında, değişkenlerin normal dağılım sergilediği sonucuna varılmıştır. Ayrıca, her iki değişken de (Cronbach-Alfa değerleri sırasıyla 0,91 ve 0,92) yüksek güvenilirlik düzeyine sahip olduğu söylenebilir.

Çalışmadan elde edilen veriler, istatistiki analiz programına aktarıldıktan sonra verileri tanımlamak ve analiz etmek için yüzde, frekans, aritmetik ortalama, standart sapma gibi basit istatistiksel teknikler uygulanmıştır. Veri analizinin yanı sıra çalışanların dönüşümcü liderlik algıları ile kurumsallaşma arasındaki ilişkiyi görmek için korelasyon; etkiyi görmek için ise regresyon istatistiki tekniği kullanılmıştır.

4. BULGULAR

Genel Ortalamalar ve Korelasyon Analizi Bulguları

Otel çalışanlarının dönüşümcü liderlik algısı, kurumsallaşma değişkenlerinin alt boyutları olan profesyonelleşme, şeffaflık ve tutarlılık değişkenlerine ilişkin genel ortalamalara, değişkenler arasındaki ilişkinin şiddetini ve yönünü ortaya koyan korelasyon analizi bulguları aşağıda verilmiştir.

Tablo2. Aritmetik Ortalamalar, Standart Sapmalar ve Korelasyon Katsayıları

	\bar{X}	SS	Dönüşümcü Liderlik	Tutarlılık	Profesyonelleşme	Şeffaflık
Dönüşümcü Liderlik	3,39	0,803	1			
Tutarlılık	3,54	1,127	0,539*	1		
Profesyonelleşme	3,36	0,711	0,684*	0,439	1	
Şeffaflık	3,32	0,837	0,697*	0,429	0,897	1
Kurumsallaşma	3,41	0,743	0,744*	0,803	0,874	0,863

**Korelasyon $p < 0,01$ seviyesinde anlamlıdır (2-üçlü).

Tablo 2 incelendiğinde dönüşümcü liderlik ile kurumsallaşma arasında ($r=0,744$; $p < 0,01$) yüksek düzeyde, pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğunu göstermektedir. Benzer şekilde dönüşümcü liderlik ile şeffaflık ($r=0,697$; $p < 0,01$) ve profesyonellik ($r=0,684$; $p < 0,01$) arasında yüksek düzeyde, pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Dönüşümcü liderlik ile tutarlılık arasında ise ($r=0,539$; $p < 0,01$) orta düzeyde, pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. Değişkenlerin ortalama değerlerine bakıldığında, genellikle 3 ve 4 arasında değerler almıştır. Bu durum otel çalışanlarının bu özellikleri orta seviyede değerlendirdiğini göstermektedir. Standart sapma değerlerine bakıldığında tutarlılık (1,127) yüksek standart sapma değerine sahipken, profesyonelleşme (0,711) düşük standart sapma değerine sahip olduğu görülmüştür. R^2

Tablo3. Otel İşletmelerinde Kurumsallaşma Düzeyine Dönüşümcü Liderliğin Etkisine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımlı Değişkenler	Bağımsız Değişken	β	T	Sig (P)	F	R^2	Durbin Watson
Kurumsallaşma		0,744	21,644	0,00	468,445	0,554*	1,789
Tutarlılık	Dönüşümcü	0,539*	12,430	0,00	154,497	0,291	1,006
Profesyonelleşme	Liderlik	0,684*	18,190	0,00	330,890	0,467	1,952
Şeffaflık		0,697*	18,854	0,00	355,475	0,485	2,031

VIF: 1,000

Bağımlı Değişkenler: Kurumsallaşma, Tutarlılık, Profesyonelleşme, Şeffaflık * $p < 0,01$

Tablo 3'e göre dönüşümcü liderlik değişkeni otel işletmelerinde kurumsallaşma düzeyinin %55,4'ünü açıklamaktadır. Dönüşümcü liderliğin tutarlılık üzerindeki etkisi %53,9; profesyonelleşme üzerindeki etkisi %68,4; şeffaflık üzerinde ise %69,7 oranında bir etkiye sahiptir. Modelin bir bütün olarak 0,01 anlamlılık düzeyinde anlamlı olduğu tespit edilmiştir. Değişkenler arasında otokorelasyon problemini incelemek için Durbin-watson değerlerine bakıldığında genellikle 2'ye yakın oldukları görülmektedir. Bu değerler, otokorelasyon problemin olmadığını göstermektedir. Çoklu bağıntı problemini incelemek için VIF değerlerine bakılmıştır. Modelde VIF değeri 1,000'dir. VIF değerinin 10'dan küçük olması araştırmacılar tarafından makul olduğunu göstermektedir (Gürbüz ve Şahin, 2018: 265).

Basit regresyon analizleri sonucunda elde edilen istatistikî veriler genel olarak değerlendirildiğinde, oluşturulan temel hipotez (H1) ve alt hipotezlerin (H1a, H1b ve H1c) istatistikî veriler ışığında desteklendiği görülmektedir. Dolayısıyla elde edilen bulgular, dönüşümcü liderliğin otel işletmelerinin kurumsallaşma düzeyi üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğunu ve bu liderlik tarzının kurumsallaşma süreçlerini önemli ölçüde desteklediğini ortaya koymaktadır.

5. SONUÇ VE ÖNERİLER

Değişim hızının yüksek olduğu ve yoğun rekabetin yaşandığı turizm sektöründe, otel işletmeleri hedeflerine ulaşmak için etkili lidere ihtiyaç duymaktadır. Dönüşümcü liderlik, otel işletmelerinin karşılaştığı zorlukları aşmalarına, çalışan motivasyonunu artırmalarına ve yenilikçi fikirler geliştirmelerine olanak tanıyan önemli bir liderlik tarzı olarak öne çıkmaktadır. Kurumsallaşma ise bir işletmenin yapısının standartlaşması ve süreçlerin belirli normlara oturtulması anlamına gelmektedir. Ancak aşırı kurumsallaşma, yenilikçi düşünceyi engelleyebilir ve esnekliği azaltabilir. Dönüşümcü lider, kurumsal yapı ile yenilikçi yaklaşım arasında bir denge kurabilecek niteliklere sahiptir. Çalışanlarına güç vererek ve onları daha yaratıcı düşünmeye teşvik ederek, kurumsallaşmanın olumsuz etkilerini minimize edebilir. Böylece otel işletmeleri hem süreçlerini standartlaştırırken hem de yenilikçilikten ve esneklikten feragat etmeden rekabet avantajı elde edebilirler.

Yapılan analizler sonucunda; dönüşümcü liderlik ile kurumsallaşma arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla korelasyon analizi gerçekleştirilmiştir. Dönüşümcü liderlik ile kurumsallaşma arasında pozitif bir ilişki tespit edilmiştir. Ayrıca, dönüşümcü liderlik ile kurumsallaşmanın alt hipotezleri olan profesyonellik, şeffaflık ve tutarlılık arasında pozitif ve anlamlı ilişkiler bulunmuştur. Dönüşümcü liderliğin kurumsallaşma üzerindeki etkisini incelemek için bağımsız değişken (dönüşümcü liderlik) ile bağımlı değişkenler (kurumsallaşma, profesyonellik, tutarlılık ve şeffaflık) arasındaki etkiyi ölçmek amacıyla regresyon analizi yapılmıştır. Analiz sonuçları, dönüşümcü liderliğin kurumsallaşmayı pozitif ve anlamlı bir şekilde etkilediğini ortaya koymuştur. Bu bulgu, dönüşümcü liderliğin otel işletmelerindeki kurumsallaşma süreçleri üzerinde önemli bir etkisi olduğunu ve bu liderlik tarzının kurumsallaşmayı önemli ölçüde desteklediğini göstermektedir. Ayrıca, dönüşümcü liderlik kurumsallaşmanın alt boyutları şeffaflık, profesyonellik ve tutarlılık üzerindeki olumlu etkisini de desteklemektedir.

Yazında Oruç (2017) yöneticilerin dönüşümcü liderlik özellikleri ile aile şirketlerinin kurumsallaşması arasındaki ilişkiyi araştırmıştır. Araştırma sonucunda, dönüşümcü liderliğin alt boyutları ile aile şirketlerinde kurumsallaşma arasında herhangi bir ilişki tespit edilmemiştir. Bu araştırma sonuçları araştırma sonuçları ile tutarlılık göstermemektedir. Bir diğer çalışma, El-Hage ve Sidani (2023) Lübnan'daki özel bir üniversitede değişimin kurumsallaşmasına dönüşümcü liderlik bileşenlerinin katkısını analiz etmektedir. Araştırma sonuçları, dönüşümcü liderliğin iki alt boyutunun (entelektüel uyarım ve ilham verici motivasyon) kurumsal değişimin kolaylaştırmasında önemli bir rol oynadığını ortaya koymaktadır. Bu boyutlar, çalışanları yaratıcı düşünmesini teşvik ederek ve onları heyecan verici bir şekilde motive ederek yöneticilerin değişim sürecini başarıyla yürütmelerine yardımcı olduğunu söylemiştir. Dolayısıyla bu araştırma sonuçları bizim çalışmamızla tutarlılık göstermektedir.

Araştırmanın sonuçları ışığında dönüşümcü liderliğin kurumsallaşma üzerindeki etkisini artırmak için bazı öneriler sunulabilir. Otel işletmelerinde misafirler, kaliteli ve özgün hizmetler almayı

beklemektedirler. Bu noktada, çalışanların gönüllü davranışlarını teşvik edecek unsurlara ihtiyaç vardır. Dönüşümcü liderlik, çalışanların motivasyonunu artırarak kurumsallaşmış yapılardaki aşırı hiyerarşiyi optimize etmede önemli rol oynayabilir.

Yeniliğe açık bir organizasyon, gelişim sürecini daha hızlı bir şekilde gerçekleştirebilir. Bu nedenle, kurumsallaşma sürecini desteklemek isteyen bir işletmenin dönüşümcü liderlik yaklaşımlarına önem vermesi gerekmektedir. Bu liderlik yaklaşımı hem çalışan memnuniyetini ve bağlılığını hem de organizasyonel yeniliği ve başarıyı artırma potansiyeli taşımaktadır. Otel işletmeleri, dönüşümcü liderlik eğitimleri ve gelişim programları oluşturulabilir. Bu programlar, yöneticilerin yenilikçi düşünme becerilerini geliştirmeye, çalışan motivasyonunu artıracak stratejiler üretmeye ve değişimi daha açık bir organizasyon kültürü oluşturma yardımcı olabilmektedir.

Bu araştırmanın bazı kısıtlılıkları bulunmaktadır. Araştırma sadece İstanbul ilinde faaliyet gösteren otel işletmeleri ile sınırlandırılmıştır. Bu nedenle elde edilen sonuçlar sadece İstanbul ölçeğinde geçerli olmaktadır. Çalışma, İstanbul ilinde faaliyet gösteren otel işletmelerinin dönüşümcü liderlik ve kurumsallaşma üzerindeki etkisini incelemeyi amaçlamaktadır. Gelecekteki çalışmalar, Türkiye genelinde daha geniş bir örnekleme bu araştırmayı derinlemesine inceleyerek mevcut bulguları destekleyebilir.

YAZARLARIN BEYANI

Katkı Oranı Beyanı: Yazarlar, çalışmaya eşit oranda katkı sağlamıştır.

Destek ve Teşekkür Beyanı: Çalışmada herhangi bir kurum ya da kuruluştan destek alınmamıştır.

Çatışma Beyanı: Çalışmada herhangi bir potansiyel çıkar çatışması söz konusu değildir.

KAYNAKÇA

- Abomeh, O. S. (2013). Assessment of leadership style among hospitality business in Abuja. *Arabian Journal of Business and Management Review (Oman Chapter)*, 2(6), 43-57. <https://doi.org/10.12816/0002287>
- Aköz, A. E. (2021). *Şirketler için çevik kurumsallaşma*, Seçkin Yayınları.
- Alpay, G., Bodur, M., Yılmaz, C., Çetinkaya, S. ve Arıkan, L. (2008). Performance implications of institutionalization process in family-owned businesses: Evidence from an emerging economy. *Journal of World Business*, 43(4), 435-448. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2008.03.006>
- Antonakis, J., Avolio, B. J. ve Sivasubramanian, N. (2003). Context and leadership: An examination of the nine-factor full-range leadership theory using multifactor leadership questionnaire. *The Leadership Quarterly*, 14(3), 261-298. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(03\)00030-4](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(03)00030-4)
- Apaydın, F. (2009). Kurumsal teori ve işletmelerin kurumsallaşması. *Cumhuriyet Üniversitesi Journal of Economics and Administrative Sciences (JEAS)*, 10(1), 1-22.
- Bass, B. M. (1999). Two decades of research and development in transformational leadership. *European Journal of Work and Organisational Psychology*, 8(1), 9-32. <https://doi.org/10.1080/135943299398410>
- Bayramoğlu, G. (2021). *Aile şirketlerinin yönetimi ve kurumsallaşması*, Seçkin Yayınları, 2. Baskı, Ankara.
- Berger, R., Romeo, M., Guardia, J., Yepes, M. ve Soria, M. A. (2012). Psychometric properties of the Spanish human system audit short-scale of transformational leadership. *The Spanish Journal of Psychology*, 15(1), 367-376. https://doi.org/10.5209/rev_sjop.2012.v15.n1.37343
- Bilen, A. ve Babahanoğlu, N. (2019). Çalışanların dönüşümcü liderlik algıları üzerine bir araştırma: Malatya ili tekstil sektörü örneği. *Dicle Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 11(23), 150-175.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. Harper Torchbook.
- Candan, A. (2018). *Kobilerde kurumsallaşma süreçleri kurumsallaşmanın kobilere etkileri ve perakende mağazacılık sektöründe örnek işletme modeli* [Yayımlanmamış doktora tezi]. Bursa Uludağ Üniversitesi.
- Carlson, D. S. ve Perrewé, P. L. (1995). Institutionalization of organizational ethics through transformational leadership. *Journal of Business Ethics*, 14(10), 829-838. <https://doi.org/10.1007/bf00872349>
- Choi, Y. (2019). Transformational leadership and occupational self-efficacy in software product line institutionalization. *International Journal of Human Capital and Information Technology Professionals (IJHCITP)*, 10(3), 33-45. <https://doi.org/10.4018/ijhcitp.2019070103>
- Cohen, A. ve Kol, Y. (2004). Professionalism and organizational citizenship behavior: An empirical examination among Israeli nurses. *Journal of managerial psychology*, 19(4), 386-405. <https://doi.org/10.1108/02683940410537945>
- Çavuş, M. F. ve Yetiş, E. (2019). Kurumsallaşma algısının üretim karşıtı davranışlara etkisi: Elazığ Organize Sanayi Bölgesi Örneği. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 29(2), 277-288. <https://doi.org/10.18069/firatsbed.519572>
- Demirel, E. (2023). Kurumsallaşma ve firma performansı arasındaki ilişki: Bir meta analiz çalışması. *Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi SBE Dergisi*, 13(4), 2547-2560. <https://doi.org/10.30783/nevsosbilen.1376177>
- El Hage, U. ve Sidani, D. (2023). An exploration of the role of transformational leadership in times of institutionalization of change. *Tuning Journal for Higher Education*, 11(1), 175-195. <https://doi.org/10.18543/tjhe.2130>

- Erogluer, K. (2020). Dönüşümcü liderlik algısının çalışanların iç girişimcilik davranışları üzerindeki etkisinde psikolojik sermayenin düzenleyici etkisi. *Business and Management Studies: An International Journal*, 8(2), 2503-2530. <https://doi.org/10.15295/bmij.v8i2.1530>
- Gürbüz, S. ve Şahin, F. (2018). *Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri*. Seçkin Yayıncılık.
- Hallinger, P. (2003). Leading educational change: Reflections on the practice of instructional and transformational leadership. *Cambridge Journal of Education*, 33(3), 329-351. <https://doi.org/10.1080/0305764032000122005>
- Jiatong, W., Wang, Z., Alam, M., Murad, M., Gul, F. ve Gill, S. A. (2022). The impact of transformational leadership on affective organizational commitment and job performance: The mediating role of employee engagement. *Frontiers in Psychology*, 13, 1-12. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.831060>
- Kazak, E. ve Polat, Ö. (2023). Okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik davranışları ve karşılaşılan engeller. *Batı Anadolu Eğitim Bilimleri Dergisi*, 14 (2), 54-82. <https://doi.org/10.51460/baebd.1162662>
- Kocatürk, A. (2021). *Muhasebe meslek örgütlerinin kurumsallaşma algıları üzerine bir araştırma* [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi.
- Koç, H. (2017). *İşletmelerde Kurumsallaşma ve Yeniden Yapılaşma*, Seçkin Yayınları, Birinci Baskı, Ankara.
- Koçel, T. (2015). *İşletme yöneticiliği* (16. Baskı). Beta Yayıncılık.
- Koomson, G. A., Tetteh, E. S. ve Bosamtwi, E. B. (2022). The Impact of transformational leadership on motivation and performance in selected public sector organizations. *Advances in Social Sciences Research Journal*, 9(6). 68-89. <https://doi.org/10.14738/assrj.96.12298>
- Kozcu, G. Y. ve Özmen, Ö. N. T. (2021). Effects of transformational leadership on organizational changes management and organizational ambidexterity. *Global Journal of Economics and Business Studies*, 10(20), 15-25.
- Küçükaltan, B. ve Mert, G. (2020). Örgütlerde dönüşümcü liderlik ve performans ilişkisinin değişim mühendisliği aracı rolünde incelenmesi: İmalat Sanayii Örneği. *OPUS International Journal of Society Researches*, 15(1), 5065-5095. <https://doi.org/10.26466/opus.684573>
- Rina Herawati, A., Ayu Lestari, L., & Yuniningsih, T. (2023). The Influence of Transformasional Leadership Style, Work Ethic, and Employee Competence on Employee Performance at the Population and Civil Registration Office of Rejang Lebong Regency. *KnE Social Sciences*, 8(11), 411-430. <https://doi.org/10.18502/kss.v8i11.13563>
- Ohunakin, F., Adeniji, A. A., Oludayo, O. A., Osibanjo, A. O. ve Oduyoye, O. O. (2019). Employees' retention in Nigeria's hospitality industry: The role of transformational leadership style and job satisfaction. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 18(4), 441-470. <https://doi.org/10.1080/15332845.2019.1626795>
- Oruç, H. (2017). *Yöneticilerin dönüşümcü liderlik özellikleri ile aile şirketlerinin kurumsallaşması arasındaki ilişki* [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. İstanbul Arel Üniversitesi.
- Sökmen, A. (2021). *İşletmelerde yönetim ve organizasyon* (3. Baskı). Detay Yayıncılık.
- Teoh B. E. W., Wider, W., Saad, A., Sam, T. H., Vasudevan, A. ve Lajuma, S. (2022). The effects of transformational leadership dimensions on employee performance in the hospitality industry in Malaysia. *Frontier Psychology*, 13(9), 1-15. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.913773>
- Turizm İstatistik Raporu, (2024). İstanbul İl Kültür ve Turizm Müdürlüğü Strateji Geliştirme Şube Müdürlüğü Erişim Tarihi: 18.08.2024 Erişim adresi: <https://www.turob.com/assets/Istatistikler-Dosyalari-image/2024/123517nisan-2024-turizm-istatistik-raporupdf.pdf>

- Ulukan, C. (2005). Girişimcilerin ve profesyonel yöneticilerin kurumsallaşma perspektifi. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 5(2), 29- 42.
- Walbeek, L. A. ve El Hajal, G. (2022). Employee psychological well-being, transformational leadership and the future of hospitality jobs. *Research in Hospitality Management*, 12(2), 161-176. <https://doi.org/10.1080/22243534.2022.2133176>
- Walumbwa, O. F. ve Kuchinke, K. P. (1999). HRD faculty as leaders: The application of the full range leadership theory to graduate level HRD instruction. In The Academy of Human Resource Development. *Conference Proceedings*, 1210-1216.
- Yazıcıoğlu, İ. ve Koç, H. (2009). Aile işletmelerinin kurumsallaşma düzeylerinin belirlenmesine yönelik karşılaştırmalı bir araştırma. *Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 21, 497-507.