



Abant Sosyal Bilimler Dergisi

Journal of Abant Social Sciences

2022, 22(1): 153 – 164, doi: 10.11616/asbi.1016038



Otel İşletme Yöneticilerinde Yetki ve Sorumluluk**

Authority and Responsibility in Hotel Businesses Managers

Adnan Akın¹ , Uğur Yozgat² 

Geliş Tarihi (Received): 28.10.2021

Kabul Tarihi (Accepted): 01.02.2022

Yayın Tarihi (Published): 31.03.2022

Öz: Yetki ve sorumluluk birbirini tamamlayan yönetimin vazgeçilmez ilkelerindedir. Örgütlerin geleceği açısından etkili olan bu ilkenin emek yoğun özellik taşıyan turizm sektöründe de önemli olduğunu söylemek mümkündür. Çalışma, ulusal ve uluslararası işletmelerine danışmanlık hizmeti veren ve tepe yöneticiliği yapan/yapmış kişilerin yetki sorumluluk denkliği ile ilgili yaşadıkları problemleri tespit etmek amacıyla yapılmıştır. Çalışmada yarı yapılandırılmış soru formu kullanılarak katılımcılarla görüşmeler sağlanmıştır. Elde edilen verilere içerik analizi, kelime bulutu ve fenomenoloji yöntemleri uygulanmıştır. Sonuçta, aile otel işletmelerinin sahip ve ortaklarının sektör bilgisinin yetersiz olduğu, yöneticilere tam anlamıyla güvenmedikleri saptanmıştır. Ayrıca, en iyisini ben bilirim anlayışından dolayı, aile otel işletmelerinde yetki ve sorumluluğun denkliğinin çok yetersiz olduğu belirlenmiştir. Yetki ve sorumluluğun denk olmamasının işletmenin kurumsallaşması önündeki en büyük engel olduğu, bu durumun yöneticilerin ve çalışanların performansını olumsuz etkileyerek, işletmeyi başarısızlığa götürdüğü saptanmıştır.

Anahtar Kelimeler: Yönetici, Yetki, Sorumluluk, Denklik, Otel İşletmeleri.

&

Abstract: Authority and responsibility complement each other and are indispensable principles of management. It is possible to say that this principle, which is effective for the future of organizations, is also important in the labor-intensive tourism sector. The study was carried out to determine the problems experienced by the people who provide consultancy services to national and international hotel businesses and who have worked as top managers. In this study, interviews were conducted with the participants using a semi-structured questionnaire. Content analysis, word cloud and phenomenological methods were applied to the obtained data. As a result, it has been determined that the owners and partners of family hotel businesses have insufficient sectoral knowledge and do not fully trust the managers. In addition, due to the understanding that I know the best, it has been determined that the equivalence of authority and responsibility in family hotel businesses is very insufficient. It has been determined that the lack of equality of authority and responsibility is the biggest obstacle to the institutionalization of the enterprise, and this situation negatively affects the performance of both managers and employees and leads the enterprise to failure.

Keywords: Manager, Authority, Responsibility, Equivalency, Hotel Businesses.

Atıf/Cite as: Adnan, A., Yozgat, U. (2022). Otel işletme yöneticilerinde yetki ve sorumluluk. *Abant Sosyal Bilimler Dergisi*, 22(1), 153-164. doi: <https://doi.org/10.11616/asbi.1016038>

İntihal-Plagiarizm/Etik-Ethic: Bu makale, en az iki hakem tarafından incelenmiş ve intihal içermediği, araştırma ve yayın etiğine uyulduğu teyit edilmiştir. / This article has been reviewed by at least two referees and it has been confirmed that it is plagiarism-free and complies with research and publication ethics. <https://dergipark.org.tr/pub/asbi/policy>

Copyright © Published by Bolu Abant İzzet Baysal University, Since 2000 – Bolu

¹ Öğr Gör, Adnan Akın, Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Doktora Öğrencisi, Nişantaşı Üniversitesi, İşletme Anabilim Dalı, adnan.akin@ibu.edu.tr (Sorumlu yazar).

² Prof. Dr., Uğur Yozgat, Nişantaşı Üniversitesi, ugur.yozgat@nisantasi.edu.tr.

1. Giriş

Ülke ekonomisinin gelişmesinde, kalkınmasında ve toplumun ihtiyaçlarının karşılanmasında örgütlerin önemli bir paya sahip olduğunu söylemek mümkündür. Örgüt, toplumsal gereksinimleri karşılamak ve belirlenen amaçları gerçekleştirmek üzere bir araya gelmiş eşgüdümlü insanlardan oluşan açık sistem olarak ifade edilmektedir. Bu doğrultuda örgütsel faaliyetler yerine getirilirken, yapılacak olan iş görevlere bölünmekte, görevler de daha sonra yönetsel birimler içinde gruplandırılmaktadır (Develioğlu ve Türk, 2012: 41). Nitekim, örgütlerin, varlığının sürdürülmesinde, hedeflerinin gerçekleştirilmesinde ve yönetsel faaliyetlerin etkin bir biçimde yerine getirilmesinde yöneticiler önemli rol oynamaktadır (Burukoğlu, 2015: 1-2). Yönetimsel eylemleri başlatmak ve sonuçlandırmakla görevli olan yöneticiler için örgütün amaçlarını gerçekleştirmede sahip oldukları yetki ile sorumluluklar önem arz etmektedir. Dolayısıyla yönetici yetki sayesinde örgütü yönetmek için gereken her türlü eylemi, işlemi yapmaya ya da astlarına yaptırmaya hak kazanmış olmaktadır (Başaran, 1991: 213).

Yetki, yönetim sistemi içinde örgüt üyelerini yönlendirmek, sınırlamak ve onların hareketlerini kontrol etmek amacıyla yöneticinin sahip olduğu güç olarak tanımlanabildiği gibi (Koçak vd., 2013:397) örgütlerde belirli bir mevkiye bulunan kişilere verilmiş olan karar verme ve başkalarının davranışlarını belirleme hakkı olarak da ifade edilebilmektedir (Koçel, 2020: 237). Yönetimde karar verme, örgütlenme, planlama, koordinasyon (eşgüdümleme), iletişim ve denetleme süreçlerinin uygulanabilmesi yöneticinin yetkiyi kullanmasına bağlıdır. Yetki beraberinde sorumluluk da getirmektedir. Sorumluluk, çalışanın kendisine verilen faaliyetleri yerine getirme yükümlülüğü olarak ifade edilebilir. Dolayısıyla sorumluluk sahibi olan kişiler, rapor verme, açıklama yapma, analiz etme, sebep ve sonuçları yorumlamaya mecbur olmaktadır (Leithwood, 1999:17). Astların, yaptıkları bütün faaliyetlerden dolayı üstlerine; üstlerin de astların başarı veya başarısızlıklarına karşı sorumlu oldukları söylenebilmektedir.

Örgütlerde çalışanların görevlerini yerine getirecek oranda yetkiye ve sorumluluğa sahip olmaları temel bir gerekliliktir. Çünkü yetki ve sorumluluk denkliği, örgüt çalışmalarında bütünlüğü koruyan başlıca ilkelerdendir. Yönetici sahip olduğu mevkiinin nasıl tüm yetkisine sahip ise sorumluluğunu da üstlenmek durumundadır. Bu yüzden sorumluluk yetki devrinin ayrılmaz bir parçası olarak kabul edilmektedir (Develioğlu ve Türk, 2012: 43). Yetki olmadan bir örgütün yönetilmesi ve yöneticinin başarılı olması söz konusu değildir. Yetki ve sorumluluk denkliğinin sağlanması, çalışanlarda iş ile ilgili belirsizliklerin ve örgütsel amaçlara ulaşmadaki en büyük engellerden biri olan rol belirsizliğinin ortadan kaldırılmasında etkili rol oynamaktadır. Çünkü yetki eksikliği, yöneticilerin örgüt adına gerekli eylemlerde bulunma hakkını engelleyebileceği gibi, astları işe yönlendirecek yeteneklerini de sınırlayabilmektedir. Bu durumda yönetici, astları üzerinde yaptırım gücünü yitirmiş olabilmektedir. Buradan hareketle yönetimin ve çalışanların görevini eksiksiz yapabilmesi, sürdürebilmesi, örgütün başarısının ve verimliliğinin artırılması, yetki ile sorumluluk denkliği ile gerçekleşebilecek temel bir gereklilik olarak ifade edilebilir.

21. yüzyılda birçok sektörün başarısı, çalışanlar ile yöneticilerin, yetki ve sorumluluklarının farkında olarak birlikte hareket etmelerine dayanmaktadır. Emek-yoğun bir sektör özelliğine sahip olmasından dolayı turizm sektöründe işgücüne olan gereksinim, diğer sektörlerle oranla daha fazladır. Çünkü turizm işletmeleri, örgüt yapısı gereği birçok departmandan oluşmaktadır. Turizm işletmelerinde bu departmanların hepsinin bir kişi tarafından yönetilmesinin mümkün olmadığı gibi tek bir yöneticinin her işi tek başına ve zamanında yapması da mümkün değildir (Ayyıldız, 2004: 88-89). Dolayısıyla turizm işletmelerinde faaliyetlerin yürütülmesi yüksek oranda yöneticiler ve astların birlikte hareket etmesine bağlı olmaktadır. Nitekim turizm sektöründe, hizmetlerin yerine getirilmesinde, konuk memnuniyetinin sağlanmasında, örgüt amaçlarının gerçekleştirilmesinde olası sorunların yaşanmamasında yetki ve sorumluluk denkliği önem arz etmektedir. Bu durum örgütlerde verimliliğin artırılarak sektörde rekabet avantajı sağlayan temel bir kıstas olarak ifade edilebilir. Ayrıca yetki ve sorumluluk denkliği yöneticilik vasfı gereğince yöneticinin rolünü doğru bir biçimde gerçekleştirerek hem örgütün başarısını etkileyecek hem de psikolojik olarak yöneticinin kendisinde olumlu bir algı oluşturabileceği düşünülmektedir. Buradan hareketle emek yoğun özelliğe sahip turizm sektöründe yetki ve sorumluluk denkliğinin sektör çerçevesinde kazanımlarının fazla olduğu söylenebilir. Bu doğrultuda 19. yüzyılda ortaya çıkan yönetimin verimliliği ve etkinliğinde önem arz eden yetki ile sorumluluk denkliği, yönetimin başarısı için değerli bir

gereklilik olarak dile getirilebilir. Yetki ve sorumluluk denkliği ile ilgili yapılan araştırmalar sonucunda turizm sektöründe mevcut koşulların irdelenmesi ile ilgili kısıtlı çalışmalar söz konusudur. Bu durumun turizm sektöründe yer alan işletmeler için dikkat çekici bir unsur olduğu ayrıca belirtilmelidir.

2. Literatür

Hizmet sektörü başta olmak üzere farklı sektörler içerisinde yer alan aile işletmelerinde yetki sorumluluk denkliği ile ilgili yapılan kısıtlı sayıda çalışmalar saptanmıştır.

Aydemir ve diğerlerinin (2004) çalışmalarında, Türkiye’de gıda ve ihtiyaç maddeleri dağıtıcılığı sektöründe faaliyet gösteren ve GİMDER’e (Gıda ve İhtiyaç Maddeleri Dağıtıcıları Derneği) üye olan aile işletmelerinin, kurumsallaşma düzeylerini, uygulamalarını incelemişlerdir. Derneğe bağlı 40 işletme sahibi/yöneticisiyle görüşülerek veriler toplanmıştır. Buna göre ilgili işletmelerde kurumsallaşma sürecine önem verildiği, kurumsallaşmaya dönük uygulamaların devam ettiği ve henüz olgunluk düzeyine gelmediği saptanmıştır. Ayrıca, yönetimle ilgili her konuda ailenin mutlak ağırlığının çok önemli görülmediği belirlenmiştir.

Atıla ve Küskü (2006), Türkiye’deki aile işletmelerinin gerçek kurumsallık düzeylerini ve işletme yöneticilerinin kurumsallığa verdikleri önem derecesini tespit etmek amacıyla çalışma yapmışlardır. Bu amaç kapsamında hazırlanan anket İstanbul’da faaliyet gösteren aile işletmesi niteliğinde olan 269 işletme tarafından yanıtlanmıştır. Buna göre, araştırmaya katılan aile işletmelerinin kurumsallık hakkında bilgi sahibi olduğu ve kurumsallığın kesinlikle gerekli olduğunu düşündükleri saptanmıştır. Ayrıca, işletmede çalışanların yetki ve sorumluluklarının büyük oranda onların başarı / performans ve kapasitelerine göre belirlendiği, yöneticilerin temsil ettikleri işletmelerde iş değerlerinin aile değerlerinin önünde olduğu ortaya konmuştur.

Çakıcı ve Özer (2007), büyük bir çoğunluğu aile işletmesi niteliğinde olan Mersin’de faaliyet gösteren küçük ve orta ölçekli işletmelerin (KOBİ) kurumsallaşma ve yetkilendirme durumlarını tespit etmek amacıyla bir çalışma gerçekleştirmişlerdir. KOBİ yöneticileriyle yapılan görüşmeler sonucunda, örgütün kurumsallaşması konusunda fikir sahibi oldukları ve işletmelerini kurallı bir yapı haline dönüştürmeye çalıştıkları saptanmıştır. Ancak, baskın aile ilişkilerinden dolayı özellikle yetkilendirme ve kurumsallaşma çalışmalarının uygulamada henüz etkin bir biçimde gerçekleştirilemediği belirlenmiştir.

Büte (2008), çalışmasında Trabzon ilinde çeşitli sektörlerde faaliyet gösteren aile işletmelerinin kurumsallaşmasını, sahip ve ortaklarının profesyonel yönetici konusundaki düşüncelerini, işletmenin mevcut uygulamalarını belirlemek amaçlamıştır. İşletmelerde yöneticilerin önemli bir çoğunluğunun erkeklerden oluştuğu, yöneticilerin yarısının üniversite mezunu olduğu, yönetsel kararların genelde tek bir kişi tarafından alındığı saptanmıştır. Ayrıca, aile işletmeleri patron/sahipleri ile profesyonel yönetici arasında yönetim konusunda önemli sorunlar yaşandığı profesyonel yöneticilerin kendi yetki alanlarıyla ilişkili bile olsa, aile üyelerine danışmadan karar veremedikleri tespit edilmiştir.

Yamak ve Yıldırım Öktem (2008), Türkiye’deki aile işletmelerinde genel müdürlerin konumunu, yetki ve sorumluluk derecelerini belirlemek amacıyla çalışma yapmışlardır. Örneklem kapsamında incelenen 108 aile şirketine görev yapan genel müdürlerin, yetki, sorumluluk derecelerinin ve karar alanlarının aile üyesi olup olmamasına bağlı olarak değiştiği saptanmıştır. Ayrıca, şirket yönetim kurulunun aile üyesi olan genel müdüre, kurula danışmadan karar alma yetkisini tanıdığı görülmüştür. Bu sınırsız karar alma yetkisinin aile üyesi olmayan tepe yöneticiye tanınmadığı tespit edilmiştir. Ayrıca genel müdürün eğitim seviyesinin de karar alanı üzerinde etkisi olmadığı saptanmıştır.

Akyol ve Zengin (2014), Aile işletmelerinde yaşanan kurumsallaşma sorunlarını tespit etmek amacıyla yapılan çalışmada karşılaşılan sorunlar; kuşak çatışması, nüfus problemleri, roller çatışması, eski alışkanlıkların devam etmesi, geleceğe yönelik planlama eksikliği, güç kavgası, dedikodular, profesyonelleşememe ve yüksek işgücü devir oranıdır. Dolayısıyla söz konusu sorunların işletmelerinin etkinliğini ve verimliliğini düşürerek kurumsallaşmasını engellediği ortaya konmuştur. Buradan hareketle

aile işletmelerinin yetki ve sorumluluk denkliğinin olmaması sebebiyle profesyonelleşemeyerek kurumsallaşamadığı söylenebilir.

Özüren ve diğerleri (2018) çalışmalarında, İstanbul'da faaliyet gösteren aile işletmelerinde çalışan işgörenlerin nepotizm algılarının örgütsel muhalefet davranışlarına etkisini araştırmışlardır. Buna göre, nepotizm uygulamalarının işgörenlerin adalet algılarını bozduğu, verimliliği ve örgüte bağlılığı düşürdüğü, nepotizm ile yetki ve sorumluluk verilen yöneticilerin sorun çözmede aktif rol oynamadığı tespit edilmiştir.

Salik ve diğerleri (2018), aile işletmelerinin kurumsallaşma düzeylerini, yönetsel yapılarını ve sorunlarını ortaya koymayı amaçlayan bir çalışma gerçekleştirmişlerdir. Bu amaç kapsamında Kars ilinde faaliyet gösteren 20 aile işletmesi ile yüz yüze görüşmeler yapılarak veriler toplanmıştır. Buna göre işletmelerde kurumsallaşmanın işletmede gereksiz maliyet artışına ve zaman kaybına neden olacağı algısının bulunduğu saptanmıştır. Ayrıca, işletmelerde yetki ve sorumluluk, karar verme durumlarında işletme sahibinin en yetkili olduğu, Aile bireylerinden olmayan çalışanların yetki, sorumluluk ve söz hakkının neredeyse hiç olmadığı belirlenmiştir.

Yalçıntepe ve Kurt (2018) çalışmalarında, Edirne'de faaliyet gösteren ve en yüksek kurumlar vergisi ödeyen 10 büyük aile şirketinin kurumsallaşma uygulamalarına verdikleri önemi değerlendirmişlerdir. Bu doğrultuda, incelenen işletmelerin SPK'nın kurumsal yönetim düzenlemelerine yönelik algılarının zayıf olduğu saptanmıştır.

3. Metodoloji

Gerçekleştirilen çalışmada nitel veri analiz yönteminden yararlanılmış ve verilerin toplanmasında görüşme tekniğinden faydalanılmıştır. Nitel veri analizi; insanların olaylara ne tür anlamlar yükledikleri, başka bir ifadeyle olayları nasıl niteledikleri sorusuna cevap arayan yöntem olarak ifade edilmektedir (Dey, 1993). Nitel araştırmanın, insanların olaylara dönük sübjektif bakış açılarını keşfetmeyi hedeflemesi nicel araştırmadan daha üstün olduğunu ortaya koymaktadır. Dolayısıyla nitel araştırmayı insanın, kendi sınırlarını tespit etmek ve kendi çabasıyla biçimlendirdiği toplumsal sistemlerin detaylarını keşfetmek üzere geliştirdiği bilgi üretme yollarından birisi olarak tanımlamak mümkündür (Storey, 2007: 53-54).

Görüşme tekniği sosyal bilimlerde ve özellikle sosyoloji de sıkça kullanılan araştırma tekniklerinden biri olarak ifade edilebilir. Bu yöntemin kullanılmasındaki temel amaç; araştırılan konunun hem turizm bilimi hem de sosyoloji bilimini kapsayan multidisipliner bir çerçevesi olması ve olguları derinlemesine inceleme fırsatı sunmasındandır. Ayrıca söz konusu teknik, araştırma süreci içerisinde farklı noktaların keşfedilmesine imkân tanıyarak, araştırmacıya sunmuş olduğu esneklik ve araştırmanın daha detaylı analiz edilmesine katkı sağlamaktadır (Baltacı, 2019: 370-371).

3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

İşletme yönetimin etkili bir biçimde oluşturularak yürütülmesinde ve işletmenin amaç ile hedeflerine istenilen yer ve zamanda ulaşılmasında yöneticinin rolünün küçümsenmeyecek boyutta olduğu söylenebilir. Bu sebeple işletmelerde yönetim anlayışının etkin bir biçimde ilerleyebilmesinde tüm yönetici kademelerinin sorumluluğunun büyük boyutlara ulaştığını söylemek mümkündür. Çünkü globalleşen dünyada işletmelerin diğer işletmelere üstünlük ve rekabet avantajı sağlayabilmesinde yönetim anlayışı ile yönetici önem arz etmektedir.

Araştırmada, ulusal ve uluslararası otel işletmelerine danışmanlık hizmeti veren şirket üst yöneticisi, aile ve kurumsal otel işletmelerine danışmanlık, tepe yöneticiliği yapmış/yapan kişilerin yetki sorumluluk denkliği ilgili yaşadıkları problemleri tespit etmek amaçlanmıştır. Bu kapsamda yetki ve sorumluluk denkliğinin verilmeme nedenlerini ortaya koyarak, yetki ve sorumluluk denkliğinin olmadığı durumlarda yönetici ile çalışanların performansı üzerindeki etkisi araştırılmıştır. Ayrıca yetki sorumluluk denkliğinin işletmenin büyümesinde gelişmesindeki etkisini tespit ederek, bu durumun yöneticilerin mesleki ve bireysel yaşamları üzerinde oluşan etkisini ortaya koymaktır. Nitel veri toplama yöntemlerinin kullanıldığı çalışmada söz konusu amaç kapsamında görüşme formu oluşturulmuştur. Oluşturulan görüşme formu için 2021/340 protokol numarası ile Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimlerde İnsan

Araştırmaları birimine etik kurul onayı başvurusu yapılmıştır. Kurul 30.07.2021 tarihli ve 2021/08 sayılı toplantısında görüşme formunu incelemiş ve etik açıdan uygun bulmuştur.

İfade edilen amaç çerçevesinde problemlerin tespiti, günümüz modern yönetim anlayışına aykırı işletmelerin olup olmadığını ortaya koyacaktır. Buradan hareketle işletmelerin ulusal, uluslararası kapsamda gelişimlerinde yetki ve sorumluluk denkleğinin etkisi vurgulanacaktır. Bu sebeplerden çalışmanın önemli olduğu düşünülmektedir. Ayrıca gerçekleştirilen literatür taraması sonucunda, otel işletmelerinde yetki ve sorumluluk denkleğine yönelik doğrudan akademik çalışmaların sınırlı sayıda olması dikkat çekicidir. Dolayısıyla bu çalışma kapsamında otel işletmelerinde yöneticilerin yetki ve sorumluluk denkleği ile ilgili sorunların çözümüne yönelik öneriler getirilmesi araştırmayı önemli kılmaktadır. İfade edilen amaç ve önem kapsamında araştırmada aşağıdaki sorulara cevap aranmıştır.

- Aile veya kurumsal işletmelerde yetki ve sorumluluk denk mi değil mi?
- Sorumluluğun verilip de yetkinin verilmemesinin temel sebepleri nedir?
- Bu durum aile veya kurumsal işletme olmasından mı kaynaklanıyor? Bununla beraber sektör bilgisi olmayan kişilerin işveren olmasında kaynaklanıyor olabileceğini düşünüyor musunuz?
- Turizm işletmelerin büyümesine, gelişmesine ve kurumsallaşmasına katkıda bulunacak kadar donanım, bilgi ve beceriye sahip yönetici var mı?
- Yetki ve sorumluluğun denk olmaması işletmenin büyümesine, gelişmesine ve kurumsallaşması önünde engel mi? Mesleğinizin önündeki oluşan bu engelin yöneticide oluşturduğu algı nedir?
- Hem yöneticilerin hem de diğer çalışanların performansı üzerindeki yetki ve sorumluluğun denk olmamasının etkisi var mı?
- İfade edilen sorunların (yetki ve sorumluluğun denk olmaması) sizce temel sebepleri ne olabilir? Ayrıca bu sorunların oluşturduğu hem bireysel hem mesleki yaşamınıza ve hem de işletme üzerindeki etkileri nedir?

3.2. Araştırmanın Evren ve Örneklemi

Araştırmanın evreni; Türkiye’de ulusal ve uluslararası otel işletmelerine danışmanlık hizmeti veren, Marmara, Akdeniz, Güneydoğu Anadolu bölgesinde aile ve kurumsal otel işletmelerine danışmanlık, tepe yöneticiliği yapmış ve yapan şirket kurucuları ile üst yöneticilerden oluşmaktadır. Araştırma kapsamında amaçlı örnekleme yöntemine bağlı olarak hız ve pratiklik kazandırması amacıyla kolayda örnekleme yöntemi tercih edilmiştir. Bu tercihin temel sebebi amaçlı örnekleme yönteminin zengin bilgiye sahip olduğu düşünülen durumların derinlemesine araştırılmasına olanak sunmasıdır (Yıldırım ve Şimşek, 2016: 123).

3.3. Araştırmada Kullanılan Veri Toplama ve Analiz Tekniği

Araştırmada veri toplama amacıyla araştırmacılar tarafından hazırlanan yarı yapılandırılmış soru formu 5 adet demografik ve 7 adet açık uçlu sorudan oluşmaktadır. Açık uçlu sorular içeriklerine göre genelden özele doğru sıralanmıştır. Nitel araştırmalarda alanında uzman kişilerce çalışmanın çeşitli açılardan incelemesi çalışmanın geçerliliğini ve güvenilirliğini arttırabilir (Merriam, 2009; Yıldırım ve Şimşek, 2011: 40-41). Bu sebeple yarı yapılandırılmış soru formu, oluşturulurken alanında uzman iki akademisyen, iki sektör temsilcisi ve bir psikoloğun görüşleri alınıp; ilgili kişilerin onayından geçtikten sonra son halini almış ve veri toplama aracı olarak kullanılmıştır.

Araştırmada veri toplama yöntemi olarak nitel yaklaşımlardan görüşme tekniği kullanılmıştır. Görüşme tekniğinin kullanılmasının temel amacı; katılımcının iç dünyasına girebilmek, onun ekseninden olaylara yaklaşabilmek ve araştırmanın geçerliliğini arttırabilmektir (Karataş, 2015: 71). Ayrıca nitel araştırmalarda katılımcıların ve veri toplama-çözümleme sürecinin ayrıntılı bir şekilde belirtilmesi ve verilere ilişkin doğrudan alıntılar sunulması da araştırmanın geçerliliğini arttırmada önem arz etmektedir (Yıldırım ve Şimşek, 2011). Bu bağlamda, katılımcıların ve veri toplama-çözümleme sürecinin ayrıntılarıyla anlatılmasına dikkat edilerek, verilere ilişkin doğrudan alıntılar araştırmada yer almıştır.

Örneklem çerçevesinde ulaşılmaması güç olmayan danışmanlar ve tepe yöneticileri ile yüz yüze görüşmeler, ulaşılmaması güç olan ve zaman kısıtı bulunan danışman, yöneticiler ile mail ve telefonla görüşmeler 30 dakikadan az olmamak koşuluyla gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın amaç ve hedefi kapsamında yapılandırılmış sorularla katılımcıların düşüncelerini içeren ses kaydı oluşturulmuştur. Katılımcılarla gerçekleştirilen görüşmeler esnasında birbirini tekrar eden cevaplarla karşılaşıldığından ana kütlelin tamama ulaşmaya gerek duyulmamıştır. Söz konusu araştırma kapsamında veriler 5 Nisan - 10 Haziran 2021 tarihleri arasında 11 kişiden elde edilmiştir. Elde edilen veriler Microsoft Excel programına aktarılarak, katılımcıların ismi gizli tutulmak şartıyla her bir katılımcı K1...’den- K11’e kadar kodlanmıştır.

Araştırmanın amacı ve soruları, hangi araştırma deseninin kullanılması gerektiğini belirleyen en önemli unsurdur. Bu bağlamda araştırmanın amacına göre oluşturulan sorulardan elde edilen verilere içerik analizi, kelime bulutu, fenomenoloji deseni kapsamında nitel analiz yapılmıştır.

İçerik analizi kapsamında katılımcıların yanıtlarına göre çeşitli temalar, sıklık düzeyleri göz önünde bulundurulup; ifade sıklığı ve katılım oranı belirtilerek, tablo şeklinde sunulmuştur. Ayrıca elde edilen veriler, kelime bulutu, fenomenoloji yöntemiyle betimsel olarak sunulmuş olup; fenomenoloji kodlarının belirlenmesi için içerik analizi uygulanmıştır. Fenomenoloji Husserl tarafından ortaya atılmış, Heidegger, Sartre ve Merleau-Pont tarafından geliştirilerek, sağlık ve sosyal bilimler alanlarında yaygın olarak kullanılmaktadır. Fenomenoloji birkaç kişinin bir fenomen ya da kavramla ilgili gerçekleşmiş deneyimlerinin ortak anlamını tanımlamaktadır. Ayrıca fenomenoloji kavramı, bir fenomenle ilgili kişisel deneyimleri evrensel nitelikteki bir açıklamaya indirgemeyi amaçlamaktadır (Creswell, 2016: 77). Gerçekleştirilen araştırmada, Türkiye’de ulusal ve uluslararası otel işletmelerine danışmanlık hizmeti veren şirket kurucusu ile tepe yöneticilerinin deneyimleri fenomenler olarak ele alınmıştır. Bu doğrultuda fenomenlerin araştırmanın amaçları çerçevesinde birbirinden farklı deneyimlerinin ortaklıkları üzerinden, açıklamaya ulaşmak hedeflenmiştir. Buradan hareketle elde edilen veriler neticesinde araştırmanın bulgularına ulaşılmış ve araştırma sonuçlandırılmıştır.

3.4. Bulgular

Bu bölümde elde edilen verilere uygulanan analizler çerçevesinde oluşturulan bulgular yer almaktadır.

Tablo 1: Önemli Kodlara İlişkin Yüzde Frekans Analizi

Sıra	Kod	Frekans (N)	Yüzde (%)
1	Yetki	89	16,95
2	Sorumluluk	82	15,62
3	Denklik	57	10,86
4	Aile	55	10,48
5	Kurumsal	53	10,10
6	Gelişim	40	7,62
7	Sektör	39	7,43
8	İşletme	38	7,24
9	Yönetici	38	7,24
10	Bilgi	34	6,48
TOPLAM		525	100,00

Katılımcılara yöneltilen demografik soruların yanıtları değerlendirildiğinde; 50 yaş ve üzeri olan katılımcıların 10’u erkek, tek 45 yaşında olan katılımcı ise kadındır. 5 katılımcının yüksek lisans, 6 katılımcının ise doktora eğitimine sahip olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca kadın katılımcının 21 yıllık tecrübeye sahip olduğu şu an akademisyen olarak görev yaptığı aynı zamanda turizm danışmanlık hizmeti verdiği belirlenmiştir. 10 erkek katılımcının 30 yıl ve üzeri tecrübeye sahip olduğu bu katılımcılardan 5’nin tepe yöneticiliği ve turizm danışmanlık, 5 katılımcının ise şu an akademisyen olarak görev yaptığı ve aynı zamanda turizmde danışmanlık hizmeti verdiği ortaya konmuştur.

Katılımcıların verdikleri cevaplar kapsamında içerik analizi yapılmış ve en sık kullanılan kelimeler Tablo 1’de verilmiştir. Tabloya bakıldığında katılımcıların en sık kullandığı kelimeler; yetki (N=89; %16,95),

"Aile şirketi ise zaten başına buyruk, bu serveti bir araya getirdiyse, her şeyden en iyi kendisi anlar bilir. Turizm denilen şeyi de yakında öğrenecektir. Ah bir de şu maliyetleri öğrendiği kadar, yabancı dili öğrenebilseydi, kim tutabilirdi onu. Neyse onu da ailenin yeni yetmeleri halleder artık. Oysa Kurumsala doğru ilerlendiğinde, bu acı durumlar da yavaş-yavaş ortadan kalkacaktır. Etkisi olabilir şüphesiz. Ancak bu durum Sektörel olmaktan ziyade, patronun yapısıyla ilgili bir problemdir; yani adam hangi sektöre girse, bu güvensizlik özelliğini, ben bilirim servis edecektir."K2...

"Toplumun geneli nasıl düşünüyorsa fertlerde bu yapıya paralel olarak aynı şekilde düşünülmektedir. Toplum bu duruma alışmış (alıştırılmış) kısaca kanıksanmış olduğundan değiştirilmesi için fazlaca bir gayret görülmemektedir. Sektör bilgisi ve deneyimi olmayan kişilerin "nasıl olsa yürür" anlayışı ile birtakım sektörlerde işveren sıfatı ile boy gösterdiği bilinen bir vakiadır. İşletmenin başına bir müdür getir işler yürür anlayışı sıkça görülmektedir. Ancak müdür pozisyonunda olan kişiye her zaman bir güvensizlik vardır veya işin en küçük bir aksamasında müdürün yetkileri budanıp işverene geçer, ancak sorumluluk devam eder. Böylece ortaya yetkisi kısıtlanmış ancak sorumluluğu devam eden bir işletme müdürü çıkar."K3...

"Aslında bu soruya verilecek çok cevap var. Ancak baktığımız zaman her meslek grubunda olan kişilerin kendilerini turizmci sayması diyebiliriz genel olarak. Bu durum sektör bilgisi olmayan yatırımcıdan kaynaklanıyor. Dolayısıyla en büyük problem yatırımcı. Çünkü kalifiye olmayan kişiyi tepe yönetici yaparsan elbette bilgisine tecrübesine güvenemezsin. Ahbap çavuş ilişkisi çok yürüyor. Çevre çok etkili anlayacağımız."K4...

3. Katılımcılara **"Bu durum aile veya kurumsal işletme olmasından mı kaynaklanıyor? Bununla beraber sektör bilgisi olmayan kişilerin işveren olmasında kaynaklanıyor olabileceğini düşünüyor musunuz?"** sorusu sorulmuştur. Bu kapsamda bazı katılımcıların vermiş olduğu cevaplar aşağıdaki gibidir:

"Biraz önce aslında ifade ettim. Evet genel itibarıyla aile işletmesi olmasından kaynaklanıyor. O sebeple işletmelerimiz kurumsallaşamıyor. Çünkü tek düze bakıyorlar. Hakimiyet elimizde olsun anlayışı hakim. Yöneticiler resmen bu işletmelere doğru söylemek gerekirse gösteriş. Kesinlikle evet sektör bilgisi olmayan güven sorunu yaşayan işverende kaynaklı." K6...

"Kesinlikle aile şirketi olmasından kaynaklanıyor. Çünkü daha önce de ifade ettim her şeye karışıyor. Yönetici olarak işini yapamıyorsun. Elbette sektör bilgisi yok. Bakın inceleyin kaç tane sektör bilgisi olan yatırımcı var. Ya tekstilci ya sanayici."K8...

"Evet aile işletmesi olmasından kaynaklanıyor diyebiliriz. Kurumsallar uzmanlaşmıştır. Dolayısıyla aile işletmeleri gibi işleyiş söz konusu değildir. Sektör ve kurum bilgisi olmadığımı daha önce ifade etmiştim." K10...

4. Katılımcılara **"Turizm işletmelerin büyümesine, gelişmesine ve kurumsallaşmasına katkıda bulunacak kadar donanım, bilgi ve beceriye sahip yönetici var mı?"** şeklinde sorulan soruya aile şirketlerinde yaşanan bazı sorunlara işaret edilmiştir. Bu soruya verilen bazı cevaplar aşağıdaki gibidir:

"Kesinlikle var. Ancak bu tarz kişiler aile işletmelerini tercih etmiyor etse bile bende dahil olmak üzere en fazla 2 sene kalabiliyorsun. Daha fazla kalamıyor. Kendisine yediremiyor çünkü."K7...

"Muhakkak var. Ancak bu tarz kişileri önceki soruda ifade ettiğim gibi sektör bilgisi olmayan yatırımcılar olduğundan bulmaları mümkün değil. O yüzden sektöre işi bilmeyen sıradan insanlar getiriliyor. Buda sektörü kötü duruma düşürmekte." K8...

5. Katılımcılara; **"Yetki ve sorumluluğun denk olmaması işletmenin büyümesine, gelişmesine ve kurumsallaşması önünde engel mi? Mesleğinizin önündeki oluşan bu engelin yöneticide oluşturduğu algı nedir?"** şeklinde sorulan soruya yetki sorumluluk denkliğinin oluşturduğu bazı problemlere ilişkin cevaplar alınmıştır. Bu cevaplar aşağıdaki gibidir:

"Yetki ve sorumluluğun denk olmaması ve veya çok fazla orantısız oluşu hem kişinin hem de ekibin buna paralel olarak da iş süreçlerinin performansını olumsuz etkileyecektir. Yetki ve sorumluluğun tam tarif edilmediği organizasyonlar da tam bir kurumsallığın yerleşmesi mümkün olmayacaktır. Kurumsal olmayan

dünyada görev almak ve bu düzensizlik içerisinde görev almak işe ve mesleğe olan ilgili ve motivasyonu azalttığı söylenebilir.” K1...

“Sorunuzun cevabına gelirsek, başarılı olan işletmelerin tümünde yetki ve sorumluluğun denk olduğunu, bundan kaçınan işletme sahiplerinin ise her zaman kötü sonuçlarla karşılaştığını söyleyebiliriz. Bu işletmelerde işletme sahibinin ilk söylediği söz tüm yetki ve sorumluluk sende olmasına rağmen, belli bir zaman sonra benim bundan neden haberim yok en çok karşılaşılan söz olmaktadır. Bence bu algı yöneticiden yöneticiye farklı algılar oluşturmaktadır. Kimi yöneticiye göre bu bir engel olarak görünse de diğer bir yönetici bu kurumu kariyerinde bir basamak olarak görebilir ve bunu bir engel olarak tanımlamayabilir (sonucunda ayrılık oluncaya kadar).”K5...

“Muhakkak etkili. Yönetici işini yapamazsa işletme büyür mü gelişir mi. Yönetici resmen sıradan bir çalışandan farklı olmuyor. Oda belli bi süre sonra önemsememeye başlıyor. Sonrasında kurumsallara geçerek psikolojisini rahatlatıyor.” K9...

6. **“Hem yöneticilerin hem de diğer çalışanların performansı üzerindeki yetki ve sorumluluğun denk olmamasının etkisi var mı?”** Şeklinde sorulan soruya üzerindeki yetki ve sorumluluğun denk olmamasının performansı etkilediğine dair cevaplar alınmıştır. Cevaplardan önemli görülenler aşağıdaki gibidir:

“Temel sebep İşverendeki Güven Duygusu. Hele de ortam bir Aile Şirketi ise (kimi zaman Aile Bireylerine karşıda), bu bellidir zaten. Bu durum ancak, çok detaylı ve sağlam sözleşmelerle markalarla yapılacak anlaşmalarla, biraz Kurum havasına girilerek aşılmaya çalışılacaktır. Diğer taraftan bir şeyi de atlamamak gerekir ki; kimi Yönetici pozisyonunda bulana kişilerin de gerçekten bu noktayı dolduramadıkları gerçeğidir. Mesleki donanım ile ilgili bu eksikler işletmeye yansımakta ve tabii ki bu da işverenin dikkatini çektiğinden, müdahaleler kaçınılmaz olmaktadır. Yetki ve Sorumluluğunun Denkliği noktasında, Yöneticilerin Yeterlilikleri de, Önemli bir Belirleyici Kriter Olarak Karşımızda Durmaktadır!!! Yöneticilerimizin donanmış bir halde girişimcilerin karşısına çıkmaları, patronun beklentilerinin ne olduğunu net öğrenmeleri (+ne olması gerektiğini ortaya koyabilmeleri) ve devamında da tabii ki işletmenin Misyon ve Vizyonunun oluşturularak bu Yolculuğa Başlanması Gerekir. Aksi takdirde Yöneticimiz Patronun ağızına bakan bir Kıdemli Memur, Patron her gün hop oturup hop kalkan Sinirli bir Profil, İşletme de doludizgin iflasa sürüklenen bir Yer Olmaktan kurtulamayacaktır.”K2...

“Muhakkak etkisi var. Öncelikle yönetici olarak senin performansın düşüyor. Çalışanlarına söz geçiremiyorsun. Patron hem yönetici hem patron her şeye karışıyor. Performansı mı kalır. Çalışanlarda sana başka patrona başka davranıyor. Onların gözünde yönetici bile değilsin ki.” K8...

“Öncelikle yetkisi olmayan yöneticinin çalışanlar tarafından dikkate alınmadığını gördüm. Bu durum çalışanların emir komuta zinciri doğrultusunda hareket etmelerini de engelliyor. Ayrıca yetkisi olmayan yönetici çalışanlara etkin direktiflerde veremiyor. Bu durumda çalışanlar işlerini boşlayabiliyor.”K11...

7. Son olarak katılımcılara **“İfade edilen sorunların (yetki ve sorumluluğun denk olmaması) sizce temel sebepleri ne olabilir? Ayrıca bu sorunların oluşturduğu hem bireysel hem mesleki yaşamınıza ve hem de işletme üzerindeki etkileri nedir?”** şeklinde sorulan soruya verilen çeşitli cevaplar ışığında sıralanan farklı gerekçeler aşağıdaki gibidir:

“Temel sebepler; aslında bu soru 5. soruda maddeler halinde yazmıştım ama zannediyorum ‘Turizm İşletmecisi’ kimliğini üniversite ve hatta lisesini de bitiren aynı zamanda da 37 yılını bu sektöre adayın biri olarak bizzat deneyimlerimle duymak istiyorsunuz. Kurumsal işletme, yarı kurumsal işletme, aile işletmesi, kurumsal olmak isteyen işletme vb. birçok işletmede yıllar boyunca çalıştım. Birçok meslektaşım 2,5 yıl bir işletmede çalışma ortalamasına sahipken (yıllar önce yapılan bilimsel bir araştırmaya istinaden) ben yaklaşık 5,5 yıl ortalama ile işletmelerde yönetici olarak çalıştım. Bir kısmında yetki ve sorumluluk eşitken, bir kısmında biraz, bir kısmında da hiç eşit değildi. Bir kısmında şirketin yasal kayıtlarında Genel Müdür ünvanlı, büyük bir kısmında yalnızca bordro üzerinde Genel Müdür ünvanlı olarak çalıştım. Sonuç olarak bence bu konuların aşılmasında en önemli konu göstermiş olduğunuz gayret, özveri ve sonuç odaklı olmaktır. Eğer tepe yöneticiler yeteri kadar yetki ve sorumluluğu eşit olarak alamıyorlarsa en azından bunları alt yöneticilerine eşit olarak dağıtmalı, modern işletmeciliğin yönetim fonksiyonlarına uygun olarak işletmelerini yönetmeleri ve sonraki

gelecek yöneticilere çok da bozamayacakları bir sistem bırakmaları bu sorunların üstesinden gelebilmek için yapılacaktır. İşletmelerde başarı hem yöneticiler hem de işletme sahipleri tarafından farklı tanımlanabilmektedir. Yetki ve sorumluluk konusuna geri dönersek; güven, bilgi ve beceri (her iki taraf için), çevresel faktörler (gözlemlenen ve danışılan diğer kişi ve kurumlar), liyakat ve sadakat, temel sebepler olarak sayılabilir."K5...

"Bana göre kurumsal olmaması. Bununla beraber yatırımcının bilgisiz güvensiz olması. Terrübesiz olması. Bu durum dolayısıyla örgüt kültürünü de oluşmasını engelliyor. Bireysel olarak bakacak olursak güven duygusunun olmaması tepe yöneticinin işlerini yapamamasına bu durumda işletmenin gelişmesine engel olabiliyor."K6...

"Bilgisizlik ve tecrübesizlik. Özgür kültürünü ve iklimini tanımamış olması. Sadakat güven gibi algılardan kaynaklı. Bireysel olarak yönetici kendisini değersiz hissediyor. Dolayısıyla bu durum mesleki yaşamını olumsuz bir biçimde etkileyerek işletme de görevini yerine getiremiyor. Sonucu siz düşünün artık. Elbette olumsuz. Bir bütün olarak." K10...

4. Sonuç

Yönetim süreci yaklaşımı ekonomik etkinlik ve rasyonellik fikrini esas alan görüş olarak bilinmektedir. Örgütlerin küresel çapta rekabet avantajı sağlayarak verimli bir biçimde hareket etmesi, yönetim anlayışının tam ve eksiksiz olmasından geçmektedir. Buradan hareketle yönetimin başarısında en temel ilkelerden birinin yetki ve sorumluluk denkliği olduğu söylenebilir. Yetki ve sorumluluk ilkelerinden birinin yok sayılması yönetim anlayışının olmadığını ortaya koymaktadır. Ayrıca yetkinin sorumlulukla eşdeğer olarak donatılması, yönetimin başarısı için önemli önceliği olan konudur.

Ulusal ve uluslararası otel işletmelerine danışmanlık hizmeti veren ve tepe yöneticiliği yapan/yapmış kişilerin yaşadığı yetki sorumluluk denkliği ilgili problemleri tespit etmek amacıyla yürütülen araştırmada elde edilen verilerin analizi doğrultusunda çeşitli sonuçlara ulaşılmıştır. Buna göre; aile otel işletmelerinde işletme sahip ve ortaklarının sektör bilgisinin yetersizliği, yapısal özellikleri, yöneticiye olan güven problemi ve en iyisini ben bilirim anlayışından dolayı kurumsal otel işletmelerine oranla yetki ve sorumluluğun denk olmadığı bu sebeple aile işletmelerinin kurumsallaşmadığı belirlenmiştir. Ayrıca otel işletmelerinde yeterince kalifiye nitelikte tepe yöneticilik yapabilecek birçok yöneticinin ülkemizde olduğu ancak sektör bilgisi, tecrübesi olmayan yatırımcıdan kaynaklı olarak bu kişilere ulaşamadığı tespit edilmiştir. Bununla beraber yetki ve sorumluluğun denk olmamasının işletmenin kurumsallaşması önündeki en büyük engel olduğunu belirten katılımcılar hem kendilerinin hem de çalışanların performansını olumsuz bir biçimde etkilediğini dile getirerek, söz konusu olumsuzluğun işletmeyi başarısızlığa götürdüğünü, işletmenin büyüme ve gelişmesi önünde engel oluşturduğunu ifade etmişlerdir.

Gerçekleştirilen literatür taramasındaki Çakıcı ve Özer (2007), Büte (2008), Yamak ve Yıldırım Öktem (2008), Akyol ve Zengin (2016), Özüren ve diğerleri (2018), Salik ve diğerleri (2018)'ne ait araştırma sonuçları yürütülen araştırmanın sonuçları ile benzerlik göstermektedir. Bu durumun en temel sebebinin kurumsal olmayan aile işletmesi olmasından ve yatırımcıların güven problemlerinden kaynaklandığı düşünülmektedir. Aydemir ve diğerleri (2004), Atila ve Küskü (2006)'nın araştırma sonuçları ile yürütülen çalışma sonuçları ise farklılık göstermektedir. Bu durumun temel sebebi her iki araştırmada da aile işletmeleri olmalarına rağmen kurumsallaşma adına girişimde bulunmaları ve işletmenin başarısında yetki ve sorumluluk denkliğinin önemli bir gereklilik olduğunu savunmalarından kaynaklandığıdır. Söz konusu sorunların çözümüne yönelik, öncelikle aile otel işletmelerinde rol kavramının net bir biçimde anlaşılması ve ortaya konması temel bir gerekliliktir. Çünkü tepe yöneticisi olarak istihdam edilen kişilerin gerekli yetki ve sorumluluk ile donatılması rollerini iyi bir biçimde gerçekleştirmesi anlamına gelmektedir. Bu durum diğer işletmelere oranla işletmenin rekabet avantajı yakalamasında, işletmenin büyüme ve gelişmesinde önem arz eden bir husustur. Türkiye'de otel işletmelerinin yetki ve sorumluluk denkliği ile ilgili akademik çalışmaların sınırlı sayıda olması sebebiyle bu araştırmanın yapılacak olan sonraki çalışmalara veya projelere yön vereceği böylelikle otelcilik sektörüne katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Kaynaklar

- Akyol, C. ve Zengin, B. (2014). Turizmde Kurumsallaşma Sorunları, Aile İşletmeleri Örneği, Akademik Bakış Dergisi, 41, s.1-22.
- Atila, E. ve Küskü, F. (2006), Görünürde Kurumsallık: Aile İşletmeleri Örneği, 2. Aile İşletmeleri Kongresi, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, İstanbul.
- Aydemir, B., Seymen, O. A. ve Taşçı, A.D.A. (2004), Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma Süreci ve Sektörel Bir Uygulama, 1. Aile İşletmeleri Kongresi, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, İstanbul.
- Ayyıldız, T. (2004), Yetki Göçerimi: Kuşadası'ndaki Turizm İşletmelerinde Kuramsal ve Uygulama Açısından Karşılaştırılması, (Yüksek Lisans Tezi), Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Aydın.
- Baltacı, A. (2019), Nitel Araştırma Süreci: Nitel Bir Araştırma Nasıl Yapılır? Ahi Evran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 5(2), s. 368-388. <https://doi.org/10.31592/aeusbed.598299>.
- Başaran, İ. E. (1991), Örgütsel Davranış, İnsanın Üretim Gücü, Ankara: Gül Yayınevi.
- Burukoğlu, S. (2015), Ortaöğretim Kurumu Öğretmenlerinin Okul Müdürlerinin Karar Verme Becerileriyle Yetki ve Sorumluluklarını Kullanma Derecelerine İlişkin Görüşleri, (Yüksek Lisans Tezi), Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Bolu.
- Büte, M. (2008). Aile İşletmelerinin Kurumsallaşma Sürecinde Yaşadığı Sorunlar, 3. Aile İşletmeleri Kongresi, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, İstanbul.
- Creswell, J.W. (2016). Nitel Araştırma Yöntemleri (Beş Yaklaşımına Göre Nitel Araştırma ve Araştırma Deseni, (Çeviri Edt: M. Bütün ve S.B. Demir), s. 77, Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Çakıcı, A. ve Özer, B. Ş. (2007), Mersin'de Faaliyet Gösteren Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin Kurumsallaşma Göstergeleri Açısından İncelenmesi, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 10(18), s. 87-110.
- Develioğlu, K. ve Türk, O. C. (2012), Çalışanların Rol Belirsizliğinin Örgütsel İletişim ve Yetki Devrine İlişkin Kaynakları: Otomotiv Sektöründe Bir Uygulama, Sakarya İktisat Dergisi, 1(1), s. 39-55.
- Dey, I. (1993), Qualitative Data Analysis: a User Friendly Guide for Social Science, London: Routledge.
- Karataş, Z. (2015), Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri, Manevi Temelli Sosyal Hizmet Araştırmaları Dergisi, 1(1), s. 62-80.
- Koçak, R., Yılmaz, D. Ve Gökler, R. (2013), Okul Yöneticilerinin Yetki Kullanım Kaygı Ölçeği (OYKÖ): Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması, International Journal of Social Science, 6(8), s. 395-415. Doi:dx. doi.org/10.9761/JASSS1966.
- Koçel, T. (2020), İşletme Yöneticiliği, 18. Baskı, İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Leithwood, K. (1999), Indicators of Effective Leadership, Prepared for EQAO's EQUIP Project, Centre for Leadership Development, Ontario Institute For Studies in Education, Toronto.
- Merriam, S. B. (2009), Qualitative Research: a Guide to Design and Implementation, San Francisco: CA: Jossey-Bass.
- Özüren, Ü., Paksoy, M. ve Tunçel, J. (2018), Aile İşletmelerinde Nepotizm Uygulamalarının Örgütsel Muhalefet Davranışı Üzerindeki Etkisi İstanbul'da Çorap Sektörü İşgörenleri Üzerinde Bir Araştırma. 8. Aile işletmeleri Kongresi, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, İstanbul.
- Salik, N., Topçuoğlu, E. ve Kaygın, E. (2018), Aile İşletmelerinin Kurumsallaşma Sorunlar: Kars İli Örneği. 8. Aile işletmeleri Kongresi, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, İstanbul.

-
- Storey, L. (2007), *Doing Interpretative Phenomenological Analysis*, (Eds: E. Lyons and A. Coyle), *Analysing Qualitative Data in Psychology*, s. 51-64, Los Angeles: SAGE Publications.
- Yalçıntepe, Ö. ve Kurt, E.S. (2018), *Aile Şirketlerinde Kurumsallaşmanın Önemi: Edirne İli Çalışması*, 8. Aile İşletmeleri Kongresi, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, İstanbul.
- Yamak, S. ve Yıldırım Öktem, Ö. (2008), *Türkiye'deki Aile İşletmelerinde Genel Müdürlerin Konumu*. 3. Aile İşletmeleri Kongresi, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, İstanbul.
- Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2011), *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*, 8. Baskı, Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2016), *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*, Ankara: Seçkin Akademik ve Mesleki Yayınları.