

Aile İşletmelerinde Patron ve Yönetici İlişkisi: Mersin'de Faaliyet Gösteren Otel İşletmelerinde Bir Araştırma

Horişan Yavuz^{1**} Kamil Unur²

¹ Mersin Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Mersin, Türkiye, horis_yavuz33@hotmail.com, ORCID: 0000-0002-9841-4206

² Mersin Üniversitesi, Turizm Fakültesi, Mersin, Türkiye, kunur@mersin.edu.tr, ORCID: 0000-0003-2992-7427

Öz

Çalışmanın amacı, Mersin ilinde faaliyet gösteren aile sahipliğindeki otel işletmelerinde, patron ve üst düzey otel yöneticilerinin iş ilişkilerinin incelenmesidir. Bu amaçla, 03 Nisan-15 Mayıs 2023 tarihleri arasında, amaçlı örnekleme yöntemiyle belirlenen, Mersin'deki 15 otel işletmesinin patron ve yöneticileriyle ayrı ayrı ve yüz yüze görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Veriler, geliştirilen iki ayrı yarı yapılandırılmış görüşme formu ile elde edilmiştir. Verilere içerik analizi ve betimsel analiz uygulanmıştır. Araştırmada işletme sahiplerinin, genel müdür istihdamında öncelikle geniş misafir portföyüne ve sosyal çevreye sahip olan yöneticileri tercih ettikleri ve başarılı bir genel müdür olma şartının öncelikle otel doluluğunu sağlaması olduğu ortaya çıkmıştır. Ayrıca, aile işletmesi otellerin operasyonel faaliyetlerinde patron merkezli yönetimin ağırlıklı olduğu ve aile üyelerinin otel işleyişine müdahalelerde bulunduğu tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Aile İşletmeleri, Yönetici, Patron, Çalışma İlişkisi, Otel, Mersin

Boss and Manager Relationship in Family Businesses: A Research in Hotel Organizations Operating in Mersin

Abstract

The aim of this study is to examine the working relationship between the boss and senior hotel managers in family-owned hotel businesses operating in Mersin province. For this purpose, between 03 April and 15 May 2023, face-to-face interviews were conducted with the bosses and managers of 15 hotel enterprises in Mersin, which were determined by the purposive sampling method. The data were obtained through two separate semi-structured interview forms. Content analysis and descriptive analysis were applied to analyze the data. The results of the study revealed that business owners prefer managers with a large guest portfolio and a wide social circle in the employment of general managers, and the condition of being a successful general manager is to provide hotel occupancy. In addition, it was also among the findings of the study that the boss-centered management is predominant in the operational activities of family-owned hotels and that family members intervene in the functioning of the hotel.

Keywords: Family Businesses, Manager, Boss, Business Relationship, Hotel, Mersin

önerilen atf/cite this article as

Yavuz., H., & Unur, K. (2024). Aile İşletmelerinde Patron ve Yönetici İlişkisi: Mersin'de Faaliyet Gösteren Otel İşletmelerinde Bir Araştırma. *Güncel Turizm Araştırmaları Dergisi*, 8(1), 301-327.

**Sorumlu yazar e-posta/ Corresponding author e-mail: horis_yavuz33@hotmail.com

Araştırma Makalesi

Cilt 8, Sayı 1, 2024
ss. 301-327

Gönderim : 29.08.2023
1. Düzeltme: 12.11.2023
2. Düzeltme: 18.01.2024
3. Düzeltme: 05.02.2024
Kabul Tarihi: 01.03.2024

Research Article

Vol 8, No 1, 2024
pp. 301-327

Received : 29.08.2023
Revision1: 12.11.2023
Revision2: 18.01.2024
Revision2: 05.02.2024
Accepted: 01.03.2024

GİRİŞ

Ekonomik ve toplumsal yaşamın her alanında ağırlığını hissettiren aile işletmeleri, iş ve ailenin bütünleştiği, işletme yönetiminin ve kontrolünün tamamının veya bir kısmının bir ailenin elinde bulunduğu işletme türü olarak tanımlanmaktadır (Mustakallio, 2002: 27). Diğer bir ifadeyle, aynı aileden iki veya daha fazla kişinin aynı işletmede çalışıyor olması ve bunlardan biri veya birkaçının işletmenin çoğunluk hisselerine sahip olduğu işletme türü olarak da ifade edilmektedir (Alayoğlu, 2003: 15). Dolayısıyla, aile işletmelerinde aile ve işletme sistemleri karşılıklı olarak etkileşim halinde ve bir arada olduğu için karmaşık bir olgudur (Ada, Şengül & Çapraz, 2004: 256). Aile kurumu bünyesinde duygu, beraberlik ve destek gibi daha soyut ve duygusal unsurları barındırırken; işletme yapısı ise daha çok neden-sonuç ilişkilerinin üzerine kurulu, rekabetin öne çıktığı daha rasyonel bir yapı olarak ifade edilmektedir (Kamacı, 2019: 4). Aile işletmelerine baktığımızda bu iki zıt yapının karşılıklı olarak etkileşim halinde bir arada olduğu görülür. Alayoğlu’na (2003: 49) göre, bu durum aile işletmelerini diğer işletmelerden ayıran en önemli fark ve aynı zamanda aile işletmelerinin en zayıf noktasıdır. Nitekim aile işletmelerinin sürekliliği açısından belki de en önemli sorunu bizatihi kendi yapıları, yani aile işletmesi olmalarıdır. Diğer taraftan, varlığını devam ettirme ve büyüme isteği olan her işletme gibi aile işletmelerinin de küreselleşme olgusunun getirdiği çevresel ve ekonomik koşullarda yaşanan hızlı değişimlere ve giderek hızını artıran yarış (rekabet) ortamına uyum sağlamaları gerekmektedir (Getz, Carlsen & Morrison, 2004; Klein & Bell, 2007; Yolaç & Doğan, 2011). Her şeyden önce bir işletmenin yaşam süresi, sahip olduğu yönetim becerileri ile hızla değişen koşullara ve rekabete uyum yeteneği ile yakından ilişkilidir (Öztürk, 2008: 110). Değişen koşullar altında, işletmeler açısından etkin yönetim ve profesyonellik ön plana çıkmaktadır. Profesyonel yönetim, her sektörde olduğu gibi emek yoğun ve insan faktörünün önemli olduğu turizm sektörü için de çok önemlidir (Girgen, 2020: 452). Öyle ki, kurucu üyenin emeği olan aile işletmelerinin, kurumsallaşmaya ve profesyonelleşmeye önem verdiği takdirde varlıklarını sürdürebilecekleri belirtilmektedir (Akdoğan, 2000; Özbay & Ellidört, 2020; Unur & Çolak, 2016; Yolaç & Doğan, 2011). Unur & Çolak (2016) tarafından yapılan çalışmada, Mersin’de faaliyet gösteren ve bir aile işletmesinin tutarlı, ilkeli ve kurumsal bir kimlik oluşturduğu için başarılı olduğu ortaya çıkmıştır.

Hizmet sektörünün bir parçası olan otel işletmelerinde üretim ve tüketimin eş zamanlı olması, sunulan hizmette standartlaşmanın sağlanamaması, soyutluk gibi değişkenler bu işletmelerde hizmet kalitesini ve müşteri memnuniyetini ön plana çıkarmaktadır (Sayım & Aydın, 2015: 246). Otel işletmelerinde müşteri memnuniyetini sağlamak, yani hizmetlerin aksamadan yürütülebilmesi ve müşteri istek ve şikâyetlerine hızlı ve doğru yanıt verebilmek için profesyonel yönetime ihtiyaç duyulmaktadır (Akyol, 2010; Aksoy, 2021; Özbay & Ellidört, 2020). Bu noktada, yöneticilerin yönetsel rolü gereği, bağımsız kararlar verip, uygulamaları, yani yönetim becerileri devreye girmektedir. Ancak, profesyonel yöneticilerin kendileri kadar işletmeye bağlı kalmayacağı düşüncesinde olan aile işletmesinin patron/sahipleri ile profesyonel yöneticiler arasında mesleki anlamda zaman zaman yönetim konusunda sorunlar

yaşanabilmektedir (Aksoy, 2021; Akyol & Zengin, 2014; Büte, 2010; Kamacı, 2019; Koçel, 2020; Özbay & Ellidört, 2020).

Kurumsallaşmamış aile işletmelerinde işletme ya aile üyeleri tarafından ya da profesyonel bir yönetici tarafından yönetilmektedir. Birdir'e (2000) göre, profesyonel yöneticiler tarafından yönetilen işletmelerde aile üyeleri zaman zaman yönetime müdahale edebilmektedir. Bu durum işletmelerde yöneticilerin çalışmasını zorlaştırmakta ve yönetimle ilgili sorunlara yol açabilmektedir. Araştırmada, işletme sahiplerinin; yönetime müdahale etmesi, turizm bilincine sahip olmaması ve otelleri profesyonellikten uzak, evi gibi yönetmek istemelerinin yarattığı yönetsel sorunların genel müdürlerin işten ayrılmalarına yol açtığını ve yönetimle ilgili yaşanan bu sorunların işletme performansını olumsuz yönde etkilediği ortaya koyulmuştur. Bu olumsuz durumlar, yani aile işletmelerinde profesyonellikten uzak bir yönetim anlayışı ve kurumsallaşma sorunları bu işletmelerinin kısa ömürlü olmasına yol açarak turizm sektörüne olan katkısını da azaltabilmektedir (Akyol & Zengin, 2014: 3). Dolayısıyla, yöneticilerin karşılaştığı temel sorunlardan bir tanesi patronların ve diğer aile üyelerinin yönetilmesidir denebilir. Bu bağlamda, aile işletmelerinde faaliyetlerin, etkin ve verimli şekilde yürütülebilmesi açısından üst düzey otel yöneticileri ile işletme sahipleri arasındaki çalışma ilişkilerinin ele alınıp incelenmesinde yarar vardır. Bu çalışmada amaç, aile işletmelerinde patron ve üst kademede görev yapan otel yöneticileri arasındaki iş ilişkilerini Mersin'de faaliyet gösteren aile işletmesi otel yöneticileri, işletme sahipleri ve aile üyeleri örnekleminde ortaya koymaktır.

Alanyazın incelendiğinde; turizm sektöründe faaliyet gösteren aile işletmelerinde yaşanan kurumsallaşma sorunlarını ele alan çalışmaların (Aksoy, 2021; Akyol & Zengin, 2014; Erdem, Ceylan & Saylan, 2013; Karakaya & Akbulut, 2010; Mesci, Batman & Öncü, 2016; Özbay & Ellidört, 2020; Yolaç & Doğan, 2011) bulunduğu, ancak aile sahipliğindeki otel işletmelerinde yönetici ile patron arasındaki iş ilişkilerini ele alan ve her iki tarafın görüşlerini yansıtan bir çalışmaya rastlanılmamıştır. Bu yönden, araştırmanın; özelde otel işletmelerinde, genelde ise hizmet işletmeleri ve aile işletmelerinde yaşanan patron yönetici ilişkisinin daha iyi anlaşılması açısından alanyazına önemli katkılar sağlayacağı düşünülmektedir. Ayrıca, çalışma bulgularından yola çıkarak, otel işletme yöneticilerine ve işletme sahiplerine yönelik çeşitli öneriler geliştirilmiştir. Araştırmanın bu yönüyle uygulamaya dönük önemli katkılar sağlayacağı öngörülmektedir.

Kavramsal Çerçeve

Profesyonel Yönetim ve Profesyonel Yönetici

İşletme yönetiminde, temel politik karar organlarının ve hiyerarşik yapıdaki diğer tüm kademelerin uzmanlık ve yetenek esasına dayalı olarak seçilen kişiler tarafından yönetilmesi durumunda profesyonel yönetimden söz edilebilmektedir (Koçel, 2020: 93). Profesyonelleşme, dışarıdan yöneticilerin benimsenmesi, mülkiyet ve kontrolün ayrılması veya en azından işin fiili yönetiminde aile kontrolünün seyreltilmesi anlamına gelmektedir (Zhang & Ma, 2009: 120). Bu açıdan, profesyonel yönetim, aile işletmelerinin geleneksel dezavantajlarının çoğunun üstesinden gelmesinde, rekabet

avantajı ve aile işletmelerinin sürekliliğinin sağlanması açısından oldukça önemlidir (Diéguez-Soto vd., 2016: 338).

Aile yönetiminde olan işletmelerde ise işletme sahipleri aynı zamanda işletme yönetiminin başında bulunabilirler. Aile işletmelerinde sahiplik ve yöneticiliğin ayrılması ile sermayedar ile girişimci arasında yer alan “patronluk” kavramı ortaya çıkmıştır (Koçel, 2020: 95). Alayoğlu (2003: 18), girişimcileri risk alan ve atak bireyler olarak belirtirken, patronları ise elindekileri korumaya çalışan, temkinli ve muhafazakâr bireyler olarak ifade etmektedir. Bir işletme sahibinin girişimcilik ve yöneticilik özellikleri körelmiş ve yalnızca patronluk özelliklerini öne çıkararak bütün gayretini sadece elindekileri korumak için kullanması durumunda kısa sürede işletmesi yok olmasa da orta vadede yok olmasının kaçınılmaz olduğu ileri sürülmektedir. Bu nedenle işletme sahipleri, giderek daha karmaşık hale gelen pazar ortamına uyum sağlamak ve işletmenin işleyişini sürdürmek adına profesyonel yöneticilerin yönetim bilgisine ve deneyimlerine ihtiyaç duymaktadır (Yuan, Tao, Ramsey & Degefu, 2021: 16).

Ekonomik ve toplumsal gelişmeler sonucunda yönetimin bir meslek haline gelmesi, işletme yönetiminde işletme sahibi olmadan da söz sahibi olan profesyonel yönetici tipini ortaya çıkarmıştır (Koçel, 2020: 95). Profesyonel yönetici, yönetim işini meslek olarak yapan ve bu mesleği ifa edebilmek için gerekli eğitimi almış ve bir işletmeyi, o işletmenin sahibi haline gelmeden yöneterek ve bu hizmetin karşılığında belirli bir maddi kazanç elde eden kimseler olarak tanımlanmaktadır (Çelik & Şimşek, 2013: 8). Profesyonel yöneticilerin yönetim alanında uzman oldukları ve müşteri için neyin iyi olduğunu bildikleri kabul edilir ve aile bağlarına dayalı statünün aksine başarı ile statü kazanırlar (Dyer, 1989: 221). Profesyonel yöneticiler, aile şirketlerinde astlarını yönetmekle sorumlu olduğu kadar patronu/aileyi de yönetmek durumundadır (Arslan, 2006: 109). Gabarro & Kotter (1980) tarafından ortaya atılan “patronunu yönetmek” ifadesi ile işletme için mümkün olan en iyi sonuçları elde etmek adına yönetimin yukarıdan aşağıya olduğu kadar aynı zamanda yukarıya doğru yönetmek gerektiği de savunulmaktadır.

Türk aile işletmelerinin taşıdığı kendine has kültürel özellikleri, profesyonel yönetim anlayışına engel olabilmektedir. Bu anlamda, büyüklere karşı mutlak saygı anlayışının işletmede hâkim olması; uzmanlığı, yeteneği ve eğitimi göz ardı etme pahasına istihdam konusunda eş-dost, akraba kayırmacılığının yapılması ve profesyonel yöneticilere güvenmeme şeklinde rasyonellikle çelişen durumların ortaya çıkabileceği belirtilmektedir (Büte, 2010: 20). Oysa faaliyetlerini genişleten işletmeler yöneticiliği bir meslek olarak yapan profesyonel yöneticilere ihtiyaç duymaktadır. Profesyonel yönetim ve doğru karar almak söz konusu olduğunda duygulara, kişilere ve adetlere bağlı değil; aklın ve işletmeciliğin esas alınması, sorumluluk alma, şeffaflık ve hesap verebilirlik ilkelerine dayalı bir yönetim anlayışının benimsenmesi gerekmektedir (Büte, 2010: 20; Kamacı, 2019: 41; Özler vd., 2007: 444).

Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma ve Vekâlet Teorisi

Küreselleşme olgusu, yaşanan ekonomik krizler, işletmeleri; kurucu lidere bağımlı yönetimden, sisteme bağlı yönetime geçilmesini zorunlu kılmaktadır (Alayoğlu, 2003: 61). Diğer bir ifadeyle, şartlar işletmeleri kurumsallaşma konusunda zorlamaktadır. Kurumsallaşma, işletmenin bir sistem haline gelmesiyle, her türlü etkileşim ve iletişimde belirli kuralların hâkim olması olarak ifade edilmektedir (Büte, 2010: 1). Diğer bir anlatımla, işletmelerin belirledikleri amaçlar doğrultusunda kişilerden bağımsız olarak, kurullarla ve ilkelerle yönetilmesidir (Aydın & Tan, 2019: 227). Karpuzoğlu'na (2004: 45) göre başarılı bir işletme yönetimi için aile içi dengelerin gözetilmesi yerine, iş yaşamında genel kabul görmüş normlarla ve yöntemlerle hareket edilmelidir. Çünkü organizasyonlar büyüdükçe, yapılan işlerin sayısı ve karmaşıklığı, çalışan sayısı ve işlerin nasıl yapılacağı ile ilgili teknik bilgi düzeyinin artması işletmelerde profesyonel yönetimi bir ihtiyaç haline getirmektedir (Koçel, 2020: 192).

Aksoy (2021: 90-91) aile işletmelerinin, belirli büyüklüğe ulaştığı ve bir sonraki nesle devir dönemlerinde kurumsallaşma ihtiyacı duyduklarını belirtmektedir. Bunun temel nedeni ise, kurucu üyenin büyüyen bir organizasyonu yönetmekte zorlanması ve bu aşamada işlerin bir kısmını profesyonel yöneticilere bırakma ihtiyacı hissetmesidir. Ancak, bazen kurucu üyeler işleri devretme konusunda isteksiz olabilmektedir (Baraz, 2010: 32). Oysa işletmenin daha iyi yönetilebilmesi için kurucunun yetkilerini profesyonel bir yöneticiye devretmesi, yani kendi adına işletmeyi yönetecek bir vekil tayin etmesi (birine vekâlet vermesi) gerekir. Vekâlet ilişkisi, bir ya da daha fazla sermaye sahibinin (vekâlet verenler) işletmenin yönetimini, kendi adlarına görevlendirilen başka bir kişiye (vekile) belirli bir ücret karşılığında, bazı karar verme yetki ve sorumluluklarının devredilmesini içerir. Vekâlet teorisi, vekâlet ilişkilerinde ortaya çıkabilecek iki sorunu ele almaktadır. Birinci sorun, asil (vekâlet veren) ile vekilin amaçları çatıştığında ve aynı zamanda bu amaçları gerçekleştirmenin zor olduğu durumlarda ortaya çıktığı belirtilmektedir. İkinci sorun ise risk paylaşımı ile ilgilidir. İşletme sahipleri bir girişimci olarak daha fazla risk almaktadır. Ancak yöneticiler ise riske karşı farklı tutumlara sahip olduğundan ve bu nedenle farklı eylemlerde bulunabileceğinden dolayı sorunlar yaşanabileceği öne sürülmektedir (Jensen & Meckling, 1976: 308). Diğer taraftan, kurumsallaşma yoluna giren aile işletmeleri; işletme yönetiminde, aileye daha sonra katılacak fertlere karşı hak ve yetkilerini netleştirdikleri ve güvence altına aldıkları aile anayasaları oluşturmaktadırlar (Aksoy, 2021: 91).

Aile anayasası, yönetim gücünü elinde bulunduran aile bireylerinin birbirleriyle olan karşılıklı hak ve sorumluluklarını belirlemede ve işletmeyle olan ilişkilerini düzenlemede temel metin olarak aileye yol göstermektedir. Aile anayasaları hazırlanırken, işletmede hâkim olan sosyal yapının değerlerinden, ilkelerinden ve alışkanlıklarından hareket edilmektedir (Özuysal, 2006: 21-22). Akyol & Zengin (2014: 18-20), aile işletmelerinin, verimli ve sağlıklı işleyişi için ailenin hedeflerinin, değerlerinin, misyon, vizyon ve amaçlarının net ve açıkça belirtildiği; aile içindeki ve

dışındaki kişilerin nerede duracakları ve aile üyelerinin işe ne şartlarla katılabilecekleri konularındaki çelişkileri ortadan kaldırmak adına net kuralların belirtildiği aile anayasası ya da aile protokolünün olması gerekliliğini belirtmişlerdir. Benzer şekilde, Ongar (2015: 106) da yaptığı çalışmada, işletmenin bir sonraki kuşağa devrindeki belirsizliklerin ve iki kuşağın bir arada olduğu işletmelerde yaşanan kuşaklararası çatışmaların profesyonel yöneticileri olumsuz etkilediğini ve verimliliklerini düşürdüğünü saptamıştır. Bu açıdan, aile işletmelerindeki, halef belirsizliğini ve kuşak çatışmalarını önlemek adına aile konseyi kurulmasını ve aile anayasası oluşturulması gerekliliğinden söz etmektedir.

Aile işletmeleri ve kurumsallaşma ile ilgili konuların işletme literatüründe birçok farklı akademik çalışmada (Alayoğlu, 2003; Çatal & Korkmaz, 2020; Kamacı, 2019; Mustakallio, 2002; Yolaç & Doğan, 2011) ele alındığı görülmektedir. Bu çalışmaların ortak noktasının aile işletmelerinin sahip oldukları güçlü yönlerine rağmen, değişen dünya ve artan rekabet koşulları karşısında, varlıklarını devam ettirebilmeleri ve kurumlarını gelecek nesillere aktarabilmeleri için profesyonel yönetime geçmeleri ve kurumsallaşmaları gerektiğine dikkat çekilmesidir.

Literatür incelendiğinde, turizm sektöründe faaliyet gösteren işletmelerde, yatırımların güvenilir bir ortamda gerçekleşmesi ve işletmelerin markalaşmasını sağlamak, işletmenin kazançlarını, firma değerlerini ve nitelikli çalışan sayısını arttırabilmek adına kurumsallaşma ve profesyonel yönetime ihtiyaç duyulduğu (Mesci vd., 2016), profesyonel yöneticilerin aldıkları eğitim ve tecrübeleriyle işletmelerinin daha yüksek performans sağlayabilmesi ve işletmelerin büyüme aşamasında ortaya çıkabilecek sorunların çözümü için profesyonel yöneticiye ihtiyaç duyulduğu (Büte, 2010), otel işletmelerinin yoğun rekabet koşullarında yaşamını devam ettirebilmesi için profesyonel yönetim anlayışının benimsenmesi gerektiği (Kingir, 2006) ve profesyonel yönetimin işletme performansı üzerinde olumlu etkileri olduğu (Shariff & Abidin, 2017) belirtilmektedir.

Çalışmalarda, kurumsallaşmanın ve profesyonel yönetimin sağladığı faydalar açık bir şekilde görülmektedir. Ancak, profesyonel yönetimin sağladığı faydalara rağmen, aile işletmelerinde aile kültürünün işletme yönetimi ve stratejileri üzerinde açıkça etkili olması ve aile ilişkilerinin iş ilişkilerinin önüne geçebilmesi aile işletmelerinin varlıklarını sağlıklı bir şekilde sürdürebilmelerinin önünde engel olabilmektedir (Alayoğlu, 2003: 17). Örneğin, Yolaç & Doğan (2011) çalışmalarında, Türk aile işletmelerinin yaşam sürelerinin kısa olmasındaki nedenler arasında kurumsallaşma alt yapısının eksikliğine ve kurumsallaşmaya yönelik çalışmaların yaygınlaştırılmamasından kaynaklı işletmelerin sürekliliğinde yaşanan probleme dikkat çekmişlerdir. Benzer şekilde, Özler vd., (2007: 444-445) Türkiye'de ataerkil aile yapısına dikkat çekerek, aile işletme sahiplerinin, işletmenin kontrolünü kaybetme korkusu ve aile içi meselelerin veya ticari sırların dışarıya sızması gibi kaygılarının profesyonel otel yöneticilerinin istihdamını zorlaştırabileceğini ortaya koymuşlardır. Öte yandan, Çatal & Korkmaz (2020) tarafından, Isparta ve Burdur'daki aile işletmelerinin sürdürülebilirliğini etkileyen başarı ve başarısızlık faktörlerini ele

aldıkları çalışmada, başarı ve süreklilik ile ilişkili temel dinamiklerin; kurumsallaşma, yenilikçilik, işletme kaynaklarının aile harcamalarından korunması, özgüven ve disiplin, iş ahlakı ve işletme çalışanları arasındaki uyum gibi davranışların olduğu ortaya çıkmıştır. Diğer taraftan, aile işletmelerinin sürdürülebilirliğini etkileyen başarısızlık nedenlerinin ise aile-iş sistemlerinin ayrı tutulamaması, halefin devir sürecine hazırlanmaması, iş ahlakının olmaması, yeni kuşağı rakip olarak görme, durgunluk dönemine geçiş, kaliteden ödün verme, kurumsallaşamama olduğu tespit edilmiştir. Aile işletmelerinde aile, sahiplik ve yönetim ikilemelerinin çözülmesi gerektiğine vurgu yapan Beckhard & Dyer (1981: 24) ise aile işletmelerinde beklenti ve rollerin net bir şekilde açıklığa kavuşturulması gerektiğini, işletmede yetki ve sorumluluk çizgilerinin tanımlanmasının önemine değinmişlerdir.

Klein & Bell (2007), aile işletmelerinde aile dışı yöneticilerin önemine değindikleri çalışmada, aile işletmesinin ne kadar büyük ve organizasyon yönünden karmaşıksa, daha yüksek düzeyde profesyonellik ve dış bilgi gerektirdiğini belirtmişlerdir. Diéguez-Soto vd., (2016), yeni ürün geliştirme ve süreç inovasyonu ile ilgili olarak, profesyonelleşmiş aile işletmelerinin, aile tarafından yönetilen işletmelere kıyasla daha etkili olduğunu ve yönetim sistemlerinde daha fazla yenilik sergilediklerini tespit etmişlerdir. Shala & Spahi (2022) Kosova'da faaliyet gösteren aile işletmelerinin karşılaştığı yönetsel sorunları tespit etmek amacıyla sekiz yönetici ile yaptıkları görüşmelerde, işletmelerin büyük bir kısmının stratejilerinin olmadığı, çalışanların sorumluluk ve görevlerinin net olmadığı, işletme sahiplerinin aile dışı yöneticilerin yetkilerine müdahale ettiği ve yöneticilerin işletme sahipleri tarafından göz ardı edildiği ortaya çıkmıştır. Ayrıca, aile işletmelerinde kilit pozisyonların yetkin olmayan kişiler tarafından yönetildiğini ve karar alma sürecindeki ana rolün işletme sahiplerinde olduğu belirtilmiştir. Çalışmada, aile işletme sahiplerinin bu tutumlarından dolayı profesyonel yönetim eksikliğine dikkat çekmişlerdir.

Arslan (2006) çeşitli sektörlerde faaliyet gösteren aile şirketlerinde görev alan profesyonel yöneticilerin bilgilendirme/iletişim, işin niteliği ve eşitlik konularında işletme sahipleriyle ikilem yaşadıkları ve profesyonel yöneticinin işiyle ilgili ikilem yaşamaması durumunda, işe karşı ilgi ve bağlılığının azalacağını ve bu durumun doğal olarak işletme başarısını olumsuz etkileyeceğini ifade etmiştir. Erdem vd., (2013: 188), Kütahya'da yaptıkları çalışmada, aile işletmelerinde her iki otelden birinin üst düzey yöneticisinin (%51,5) aileden seçildiğini ve bu aile işletmelerinin çoğunda (%52,5), insan kaynakları ile ilgili uygulamaların aile üyeleri tarafından yürütülmesinin nepotizme (akraba kayırmacılığı) zemin hazırladığı belirtilmiştir. Benzer şekilde, Özbay & Ellidört (2020) tarafından gerçekleştirilen çalışmada da Kocaeli destinasyonunda, konaklama sektöründe faaliyet gösteren aile işletmelerinin yönetiminin çoğunlukla aile içi üyelerden oluştuğu ve stratejik kararların sadece işletme sahibi tarafından alındığı, çoğu alınan kararda aile büyüğüne danışıldığı ve bazı kararların doğru olmasına rağmen işletme sahibi tarafından veto edildiği ve işletme sahibinin kendi kararlarını uyguladığı ortaya çıkmıştır. Aile üyesi olmayan yöneticilerin, yönetimle ilgili kararlarda etkisinin olmamasından ve aile içinde yaşanan problemlerin işletmeye yansıtılmasının işletmenin işleyişine engel

olduğundan ve alınan kararların hızlı bir şekilde kendilerine bildirilmemesi durumlarından şikâyetçi oldukları ortaya çıkmıştır. Benzer bulgular, Ongar (2015) tarafından yapılan çalışmada da görülmektedir. Eskişehir’deki kurumsallaşmış aile işletmelerinde çalışan profesyonel yöneticilerin sorunlarını tespit etmek amacıyla yaptığı tez çalışmasında, araştırmaya katılan işletmelerin birçoğunda, yönetim kurulunda herhangi bir karar alınmadan önce işletme sahibine mutlaka danışıldığı ve işletme sahibinin onayı alındıktan sonra kararların uygulamaya konulduğu, eğer işletme sahibinin görüşlerine ters ise kararların tekrar yenilendiği belirtilmiştir. Yazar, bu durumun araştırmaya katılan işletmelerin aslında sadece kâğıt üzerinde profesyonel şekilde yönetildiğini gösterdiğini ileri sürmüştür. Ayrıca, aile dışı yöneticilerin performans değerlendirmelerinin aileden olan yöneticiler ile eşit koşullarda yapılmadığını ve aileden olan yöneticiler ile aralarında iş-ücret dengesinin bulunmadığı da çalışma bulguları arasında yer almıştır. Neffe, Wilderom & Lattuch (2020: 895-898) aile içinden olan yöneticiler ile aile dışı yöneticilerin farklı hedeflere odaklanma eğiliminde olduklarını tespit etmişlerdir. Aile üyesi olan yöneticilerin aile içi uyum ve sahiplik, sosyal itibar gibi finansal olmayan konuların yanı sıra gelecek kuşak için nakit akışı sağlamak ve gelecek neslin rotasını çizmeye daha fazla önem verdikleri belirtilmiştir. Aile dışı yöneticilerin ise gelir artışı ve pazar payı gibi nesnel sonuçlara, analitik araçlara ve ayrıntılı veri kaynaklarına daha fazla odaklandıkları tespit edilmiştir.

Son olarak, aile işletmelerinde profesyonel yönetimin önemine verilecek başka bir örnek ise Büte’nin (2010) çalışmasıdır. Çalışmada, Trabzon’da farklı sektörlerde faaliyet gösteren aile işletme sahiplerinin, kurumsallaşma ve profesyonel yönetici konusundaki düşünceleri ele alınmıştır. Araştırmaya katılan işletme sahiplerinin %52’si aile bireyleri ile profesyonel yönetici arasında yönetim konusunda sorun yaşadığını ve işletme sahiplerinin sadece %30’u işletme yönetiminin, profesyonel yöneticide olması gerektiğini belirtirken; %51’i ise yönetimin hem sermaye sahibinde hem profesyonel yönetici de olması gerektiğini belirtmiştir. Araştırmaya katılan işletme sahiplerinin %56’sı gibi önemli bir çoğunluğunun, profesyonel yöneticinin kararları tek başına alamayacağı yönünde görüş bildirmişlerdir. Bununla birlikte, işletme sahipleri, profesyonel yönetici istihdamının sağlanmasının işletmeye olumlu katkılarının olacağı yönünde fikir belirtmelerine rağmen, katılımcıların %82’sinin genel müdürü aileden seçtikleri tespit edilmiştir. Çalışmada, işletme sahiplerinin aile şirketi olmanın kendilerine en fazla sağladığı yararın, tek elden yönetim ile hızlı karar almak olduğu belirtilirken; aynı zamanda tek elden yönetim ile aldıkları hızlı kararların, yanlış kararlar vermelerine yol açtığı da araştırma bulguları arasında yer almıştır.

YÖNTEM

Araştırmanın amacı, Mersin şehir merkezinde faaliyet gösteren aile sahipliğindeki otel işletmelerinde patron ve üst düzey yönetici arasındaki çalışma ilişkisini ve otel işletmelerinde hâkim olan yönetsel yaklaşımın ne olduğunu tespit etmektir. Tanımlayıcı türde tasarlanan araştırmada veriler, 03 Nisan-15 Mayıs 2023 tarihleri

arasında amaçlı (kasıtlı) örnekleme yöntemiyle belirlenen ve çalışmaya katılmayı kabul eden Mersin’de bulunan 15 şehir otel işletmesinin patron ve üst düzey yöneticileriyle yüz yüze yapılan görüşmeler ile elde edilmiştir.

Türkiye’de aile işletmesi statüsündeki otel sayısı bilinmediği için çalışmanın evrenini Türkiye’de bulunan toplam 20838 otel oluşturmaktadır (turizmdatabank.com). Araştırmanın çalışma evrenini ise, Mersin şehir merkezinde bulunan 98 aile işletmesi otel oluşturmaktadır (yigm.ktb.gov.tr). Örnekleme ise çalışmaya katılmayı kabul eden 15 şehir otel işletmesi oluşturmaktadır. Araştırmaya 15 şehir otel işletmesinden birer patron ve birer yönetici olmak üzere 30 kişi katılmıştır. Nitel veri ile toplanan çalışmalarda örneklem büyüklüğünün en az 15 olması gerekmektedir (Mason, 2010: 13). Araştırma kapsamında belirlenen araştırma sorularına yanıt bulabilmek için veriler, işletme sahipleriyle yapılan görüşme için yedi adet açık uçlu soru ve üst düzey yöneticiler için ise on adet açık uçlu sorudan oluşan iki ayrı yarı yapılandırılmış görüşme formu aracılığıyla elde edilmiştir. Soru formunda ayrıca yöneticiler için dokuz adet demografik soru ile işletme sahipleri için de altı adet demografik soru yer almaktadır.

Görüşme sorularının geliştirilmesinde ve yapı geçerliliğinin tespit edilebilmesinde öncelikle literatürden yararlanılarak hazırlanan görüşme formlarına, uzman/akademisyen görüşleri ile birlikte sektör tecrübesi olan üst düzey yöneticiler ve otel sahipleri ile yapılan ön görüşmeler neticesinde belirlenen konular da dikkate alınarak son şekli verilmiştir. Araştırılan olay veya olgunun olabildiğince yansız gözlenmesi, araştırma alanına olan yakınlık, yüz yüze görüşmeler yoluyla ayrıntılı ve derinlemesine bilgi toplama, araştırmaya konu olan doğal ortam içinde uzun süreli bilgi toplama nitel araştırmada geçerliliği oluşturmayı sağlayan önemli özelliklerdir (Yıldırım & Şimşek, 2016: 290-291). Bu doğrultuda araştırmada, gönüllülük esasına dayalı olarak görüşmeye katılmayı kabul eden katılımcılara, sorulan sorulara içten cevap vermeleri için isimlerinin saklı tutulacağı söylenmiş ve görüşmeler araştırmacı tarafından yansız ve yönlendirme olmadan yürütülmüştür. Yapılan görüşmelerin bir saatin üstünde sürdüğü görülmüştür. Görüşmeler, araştırmacı tarafından bizzat yapılarak, işletmecilerin işyerlerinde gerçekleştirilmiştir. Tüm görüşmeler yüz yüze yapılmış olup görüşme sırasında katılımcıların izniyle ses kaydı alınmıştır. Araştırma kapsamında 15 otel işletmesinden işletme sahipleri ve genel müdür olmak üzere toplam 30 katılımcı ile görüşme yapılmıştır.

Çalışmada elde edilen verilere, içerik analiziyle (content analysis) birlikte, betimsel analiz (descriptive analysis) uygulanmıştır. Bu yönden, verilerin analizinde her iki analiz türünün uygulanması ile yapılan çalışmanın iç güvenilirliğinin artması beklenmektedir (Yıldırım & Şimşek, 2016: 273). Elde edilen nitel verilerde, birbirine benzeyen ifadeler belirli kavramlar ve temalar altında toplanması gerekmektedir. Böylelikle görüşme yoluyla elde edilen nitel verilerin, frekans analizi ve tematik analiz yöntemleri aracılığıyla sayısallaştırılması sağlanır. Bu yöntemlerle, nitel verilerin sayıya dönüştürülmesi, oluşturulmuş tema ve kategoriler arasında karşılaştırılma yapılmasına imkân sağlamaktadır (Karagöz, 2021: 898). Nitel verilerin analiz

sürecinde temaların ve kategorilerin oluşturulması önemli bir aşamadır. Çalışmada görüşmeciler tarafından oluşturulan tema ve kategorilerin belirlenmesinde literatürden yararlanılmıştır. Ardından, verilerin tamamı belirlenmiş olan temalara yerleştirilmiştir. Daha sonra yerleştirilen bütün verilerin, her tema içerisinde sıklık ve yüzdelik dereceleri hesaplanmıştır. Betimsel analiz ise içerik analizine göre daha yüzeysel bir yöntem olup; daha önceden belirlenen veriler özetlenir ve yorumlanır, neden-sonuç ilişkisi kurularak bireylerin görüşlerini yansıtmak adına doğrudan alıntılara yer verilir (Yıldırım & Şimşek, 2016: 239).

BULGULAR

Araştırmaya katılan 15 otel yöneticisinin 4’ü kadın, 11’i erkek olup; yaş aralığı ise 30-53 yaş arasındadır. 6 yönetici lisans, 2 kişi ön lisans ve 7 kişi ise lise mezunudur. Yalnızca 6 yöneticinin turizm eğitimi aldığı ve araştırmaya katılan tüm yöneticilerin çalıştıkları otel işletmelerinde ücretli olarak çalıştığı ve kurucu aile ile iş dışında hiçbir yakınlığı olmadığı belirtilmiştir. Katılımcıların sektördeki çalışma sürelerinin 7-28 yıl arasında olduğu ve şu an çalıştıkları otellerde ise en az süreyle çalışan yöneticinin 2,5 yıl ve en uzun süre görev yapan yöneticinin ise 24 yıl çalıştığı görülmüştür.

Araştırmaya katılan aile sahipliğindeki otel işletme sahiplerinin hepsinin erkek patronlardan oluştuğu ve 40-73 yaş aralığında olup, turizm eğitimi almadıkları ve otelcilik sektörü dışında farklı sektörlerde de çalıştıkları belirlenmiştir. Patronların çoğunluğunun (9 kişi) ilköğretim mezunu olduğu, 4 kişinin lise ve sadece 2 kişinin üniversite mezunu olduğu ortaya çıkmıştır. 13 patronun işletmenin kurucu üyesi olduğu ve 2 kişinin genç üçüncü kuşak olduğu belirtilmiştir.

Otel Yöneticilerinin Aile İşletmeleri ve Patronlar Hakkındaki Görüşlerine Yönelik Bulgular

Çalışma kapsamında, Mersin’de faaliyet gösteren aile işletmesi niteliğinde olan otel yöneticilerinin, işletme sahipleri ve aile üyeleriyle olan çalışma ilişkisinin ortaya konulmasına yönelik araştırma sorularına, katılımcılar tarafından verilen yanıtlara göre içerik analizi ve betimsel analiz sonuçları aşağıda sunulmaktadır.

Tablo 1. Yöneticilerin İşletme Yönetimi Konusundaki Düşünceleri

Kullanılan İfadeler		Σ_i	$\Sigma_i (70)$	%	% (100,0)	
(1)	Yönetimde kuşak durumu (nesil)	(1.1) Kurucu üye sahipliğinde	13	15	86,7	21,4
		(1.2) Genç üçüncü kuşak sahipliğinde	2		13,3	
(2)	Aile işletmesinde yönetimde karar merci	(2.1) Operasyonel faaliyetlerde patron merkezli yönetim	9	32	28,1	46,0
		(2.2) Operasyonel faaliyetlerde yönetici merkezli yönetim	6		18,8	
		(2.3) Patronun, otel yönetiminde aktif olarak müdahalesi yoktur	6		18,8	
		(2.4) Yönetici sadece kararları uygulayan kişidir	8		25,0	
		(2.5) Yönetici sadece patrona bilgi verir	3		9,4	

(3) Yönetimde benimsenen anlayış	(3.1) İşletme faaliyetleri, samimi ve aile ortamında gerçekleşir	6	26,1	23	32,6
	(3.2) İleriye hedefleyen ve yeniliklere açık bir yönetim anlayışı	5	21,7		
	(3.3) Kurumsallaşmaya önem verilir	5	21,7		
	(3.4) Çalışan haklarını gözetir	4	17,3		
	(3.5) Misafir memnuniyetini sağlama odaklı	3	13,0		

Konuya ilişkin M7, M9, M10 kodlu (M harfi, 'müdür' kelimesini temsil etmektedir) katılımcıların ifadeleri aşağıda sunulmaktadır.

"Bir aile oteli evet ama diğer zincir oteller gibi kurumsallaşmaya çalışıyor. Bu şekilde adımları da mevcuttur. Mersin'deki yerel oteller gibi değil, daha çok zincir otellerin gerektirdiği gibi faaliyetlerini, işleyişini sürdürüyor. Biz de bunun yönetim tarzına aktarmaya çalışıyoruz. Çalışanlar bazında, maaşlar bazında kurumsallaşmayı öngörüyoruz. Patronlarımız ileri görüşlüler, turizm konusunda da bilgililer. Diğer patron otellerinden kesinlikle farklarının olduğunu düşünüyorum. (M7)"

"Aile işletmesi olmasından dolayı herkes birbirini yıllardır tanıyor, samimi bir ortam hürs falan yok, kendi halinde biz bize bir oteliz. Otelin işleyişine gelirsek de fiyat politikasından tutun da alım-satım personel alımı otelim tüm işleyiş patrona aittir." (M9)

"Otel yönetiminde bizim patron var. Tüm işleyiş son karar mercii bizim patronda şu fiyattan satacağız, şunları alacağız, şuralara gidilecek tüm yönlendirme kendisine ait ben yardımcı olurum. Verdiği talimatların yerine getirilmesini ve yapılıp yapılmadığını denetlerim. Onun gözü kulağı gibiyim otelde. Onun kararlarını uyguluyorum" (M10)

Tablo 2. Yöneticilerin Yöneticilik Vasıfları Konusunda Kendilerini Tanımlamaları

Kullanılan İfadeler	\sum_i	$\sum_i (87)$	%	% (100,0)
(1.1) Uyumlu	14		16,1	
(1.2) Empati kurabilen	13		15,0	
(1.7) Sabırlı	13		15,0	
(1.4) Yardımsever lider	10		11,5	
(1.5) Becerikli	10	87	11,5	100
(1.3) Duygusal	6		6,9	
(1.6) Vicdanlı	6		6,9	
(1.9) Paylaşımçı	6		6,9	
(1.10) Kuralcı	6		6,9	
(1.8) İleri görüşlü	3		3,5	

Tablo 3. Yönetici Gözüyle Patronların Yöneticilerden Beklentileri

Kullanılan İfadeler	Σ_i	$\Sigma_i (154)$	%	% (100,0)	
(1.1) Otel doluluğunu sağlamak	15		21,0		
(1) Kar ve Maliyete Yönelik Beklentiler	(1.2) Kar elde etmesini sağlamak	15	21,0		
	(1.3) Kredilerin, hesapların kaçmamasını, tahsilatları yapmak	12	71	17,0	46,1
	(1.4) Maliyetleri azaltmak	12		17,0	
	(1.5) Otel ekipmanlarını korumak	10		14,0	
	(1.6) İsrafi önlemek	7		10,0	
(2) Misafire Yönelik Beklentiler	(2.1) Misafir memnuniyetini sağlamak	15	30	50,0	19,5
	(2.2) Misafir şikâyetlerini minimuma indirmek	15		50,0	
(3) Personele Yönelik Beklentiler	(3.1) Personele görevlerini yaptırabilmek	15	25	60,0	16,2
	(3.2) Personeli eğitmemi ister	10		40,0	
(4) İşletme Sahiplerine Yönelik Beklentiler	(4.1) Patronum kendisiyle çatışmamamı ister	10		35,7	
	(4.2) İşe bağlılık ve aidiyet duymamı ister	10		35,7	
	(4.3) Otelde mesai saatlerimin dışında da çalışmamı ister	5	28	17,9	18,2
	(4.4) İtibarını ve ismini korumamı ister	3		10,7	

Konuyla ilgili M3ve M7 numaralı katılımcıların görüşleri aşağıda sunulmuştur.

“Patronum benden uzun saatlerde otelin başında durmamı, sabah erkenden gelip gece geç gitmemi ister. Otelin dolu olmasını, otele müşteri getirmemi ister. Kredilerin, hesapların kaçmamasını, tahsilatları yapmamı ister. Personeli çalıştırmamı, misafir şikâyetlerini minimuma indirmemi ister. Kendisiyle çatışmamamı ister. Bunu yaparsan başarılısındır. Yoksa başarısızdır...” (M3)

“Otelin para kazanması, doluluk sağlanması, otelin teknik ekipmanların, malzemelerin daha az zarar görmesi, giderlerin ve maliyetlerin daha az olması, misafir memnuniyetinin sağlanması, gelir seviyelerinin yükselmesi genel beklentileri bu yöndedir. (M7)”

Diğer taraftan, araştırmada ortaya çıkan bulgulardan bir tanesi de patronların yönetici istihdamında yönetici adayının yöneticilik vasfından önce satış yapabilme becerisine, sosyal çevrelerinin ve misafir portföylerinin genişliğine odaklandıkları söylemidir. Konuyla ilgili 2 katılımcının görüşleri aşağıda sunulmuştur.

“Ben spor tesislerinde yöneticilik yaptım. Beni sporcu gruplarını getiririm diye işe aldılar. Turizmle çok alakam yok ama oteli doldurabilme, müşteri getirme potansiyelim olduğu için onlarla içli dışlı olduğum için aldılar. Yabancı dilim yok, otel programı hiç kullanmadım. Zaten bunu yapacak resepsiyon görevlisi var. Check-in (giriş) / Check out (çıkış) terimlerini ben bu otelde öğrendim. Onun dışında çok turizm bilgim yoktur. Ama oteli doldurabileceğimi düşündükleri için benimle çalışmak istiyorlar.” (M10)

“Otele kaliteli misafir gelsin isterler. Doluluk isterler Personeli çalıştırmamızı, gelir elde etmemizi isterler. Yeterli ekipman, nitelikli çalışan olmadan mucize yaratmamızı bekliyorlar. Ama iş maaşa geldi mi asgari ücretin bir tık üstünü yeterli görürler. İşletmecilikten anlamadıkları gibi her işinize karışmayı da marifet bilirler... (M13)”

Tablo 4. Yöneticilerin Kime Rapor Verdğine Yönelik Katılımcı İfadeleri

Kullanılan İfadeler	Σ_i	$\Sigma_i (15)$	%	% (100,0)
(1) Sadece patronuma hesap veriyorum.	11	15	73,0	100
(2) Tüm aile üyelerine hesap veriyorum.	4		27,0	

Konuyla ilgili M6 ve M8 numaralı katılımcıların görüşleri aşağıda sunulmuştur.

“Sadece patronuma hesap veriyorum. Babası, annesi, oğlu hiç kimse işlere karışamaz. Paraya da dokunamaz. Tek hesap verdiğim yönetim kurulu başkanı ve patronumuzdur. Murat Beyin dışında kimse bana para nerededir diye soramaz, hesabı getir diyemez. Diyemez kurumsaldır. Zaten benim hesaplarım hazırdır. 40 gün sonra istesin hepsi dosyalı bir şekilde hazırdır. Her yaptığım harcamanın, giderin hesabını söyleyebilirim. Muhatabım tek kişidir.” (M6)

“Otelde, patron ve patronun gelinleri, oğulları sık sık otelde oldukları için oda fiyatlarının belirlenmesinden tutun otele alınan malzeme, işe alınan personel hakkında kendilerine ayrıca malumat verilmesini isterler. Yönetici olarak çok fazla kişiye hesap vermek, sorguya çekilmek ve aldığımız kararların sıklıkla sorgulanması bazen boğucu olabiliyor. Patronumuzda kendi çocuklarıyla araları bozulmasını istemediği için çoğu şeye göz yumuyor...” (M8)

Araştırmaya katılan sadece 6 otel işletmesinde aile üyelerinin çalıştığını ve bu aile üyelerinin sadece idari bölümlerde (muhasabe, satış ve pazarlama ve satın alma) çalıştıkları belirtilmiştir. Diğer otel işletmelerinde ise sadece patronun çalıştığı ifade edilmiştir.

“İki oğlu çalışmaktadır. Çocuklardan biri satış ekibinde, diğeri ise satın alma bölümündedir.” (M1)

“Eşi var muhasabe de çalışıyor. Önceden vardı akrabaları ama artık yok.” (M3)

“Sadece satın almada bir kişi çalışıyor. Diğerleri dışarda başka işlerle meşguldür.” (M7)

“Tüm aileyi görebilirsiniz.” (M8)

“Erkek kardeşi var, satın almada görev almaktadır.” (M10)

“Patronun yeğeni finans bölümü mezunu muhasabe ve satın alma ile ilgileniyor.” (M12)

Görüşme gerçekleştirilen otel işletmelerinde yalnızca iki aile işletmesinde, aile fertleri arasında yaşanan anlaşmazlıkların ve tartışmaların yönetime ve otel işleyişine yansıdığı ve bunun sonucunda bazı işgörenlerin işine son verildiği belirtilmiştir. Konuyla ilgili M8 ve M12 nolu katılımcıların ifadeleri aşağıdaki gibidir.

“Evet, sürekli işlerimize çok karışılıyor. Hatta birbirlerinin işlerine de karışıyorlar. İş bilmeyince daha kötü oluyor. Kimi dinleyeceğimizi şaşırıyoruz. Asıl işletme sahibi, babaları da ses çıkarmayınca arada kaldığımız çok oluyor. Sürekli her adımınızda açıklama gereği hissediyorsunuz. Satış personelleri sürekli kaçıyor, istifa ediyorlar.” (M8)

“Oğlu, babasından parayla ilgili konularda bir şeyler saklamıştı. Aralarında şiddetli bir tartışma çıktı. Bu anlaşmazlıktan dolayı muhasebe görevimizi ve akabinde satış pazarlamamıza bakan çok sevdiğim iş arkadaşlarımızın işlerine son verilmişti. Büyük patron, oğlunun kesinlikle otele girişini yasakladı. Ama nasıl engel olacağız. Bir sonraki patron o olacak, kan bağı olduğu için arada biz kaynıyoruz. Biz kapının dışı mandalıyız sonuçta...” (M12)

Tablo 5. Aile Üyeleri ve Yönetim Arasında Yaşanan Anlaşmazlık Nedenleri

Kullanılan İfadeler	Σ_i	Σ_i (42)	%	% (100,0)
(1) İşveren ve çalışanlar arasındaki problemler	8		19,1	
(2) Çatışma yaşanmadı	7		16,6	
(3) Gelen misafir konusunda seçici davranmamak	6		14,3	
(4) Otel ihtiyaçlarını tedarik konuları	5	42	11,9	100
(5) Fiyat politikalarında yaşanan tutarsızlıklar	5		11,9	
(6) Çalışma saatleri ve izin konuları	4		9,5	
(7) Personel eğitimi konuları	4		9,5	
(8) Maaş zammı ve prim konuları	3		7,2	

Konuyla ilgili M3 ve M1 numaralı katılımcılar görüşlerini şu şekilde aktarmıştır.

“...Patron ile işçi arasında köprüyü ben kuruyorum. Her iki tarafı da idare ediyorum. Önemli olan hem patronu yönetebilmek hem işletmeyi yönetmek ancak iyi bir yönetici bunu yapabilir. Ben de her iki tarafı idare edebildiğim için iyi bir yöneticiyim. Burada ki sıkıntı şu patronun istekleri ile çalışanın isteklerini bir araya getirebilmek, çünkü ikisi zor bir operasyon, bu operasyonu yönetmek için hem işçiden yana olacaksınız hem patrone dan yana olacaksınız. Bıçak sırtı gibi iki arada duracaksınız. İkisini de idare edeceksiniz. Misafiri bulacaksınız malzemeyi bulamayacaksınız, bu sefer misafiri bulamayacaksınız malzemeyi bulacaksınız. Çatalı bulacaksınız bardağı bulamayacaksınız böyle bir operasyonu yönetiyorsunuz. Kurumsal, zincir oteller gibi değil böyle durumlar sıkça yaşanıyor. Bunlarla da uğraşıyorsunuz. Böyle işletmeleri yönetmek daha zordur. Nabza göre şerbet vermek ve artı her an kural ve kaideler değişiyor. Müdür olduğunı unutacaksın yeri geldiğinde işin ucundan sen de tutacaksın. Otelimizde resepsiyonist ayrıldı deske ben geçtim. 24 yıllık müdür olarak geçip resepsiyonist oldum. Yani burada operasyonu yönetmek çok zor. Bunu yaparsan başarılı olursun. Müdür dediğin her şeyi bilecek. Patrone dan sonra gelen ikinci kişidir. İyi olduğu zaman patron yaptı kötü olduğu zaman müdür yaptı olur...” (M3)

“Aynı şirkette uzun yıllardır görev almakta olduğum için çok büyük anlaşmazlık ve çatışma olmamaktadır. Genelde konuşarak ortak bir noktada buluşabiliyoruz.” (M1)

Tablo 6. Yöneticilerin Günlük İşleyişle İlgili Bağımsız Karar Verip Verememeleri

Kullanılan İfadeler	Σ_i	$\Sigma_i (24)$	%	% (100,0)
(1) Bazen onaylanır bazen de kendi bildiklerini yaparlar.	7		29,2	
(2) Kararlarım genelde değiştirilmez ama yine de patronuma danışır ona da bilgi veririm.	6	24	25,0	100
(3) Tek başıma değil patronumla ortak verebiliyorum	6		25,0	
(4) Aldığım kararlar doğru olsa bile reddedildiği oldu.	5		20,8	

Konuya yönelik bir katılımcı durumu şu şekilde aktarmaktadır:

“Genelde ortak noktada buluşabiliyoruz. Almış olduğum çoğu karar patronumuz tarafından onaylanmaktadır.” (M1)

Bağımsız karar verebildikleri ancak 20 yılı aşkın sürenin verdiği aileden biri olma hissiyatı ve güvenin oluşması patronu yönetime müdahalesini geri çekmektedir. Zamanla oluşan bu güven, yöneticilerin bağımsız karar verebilmesini, yani yetkilerini çok fazla müdahale olmadan kullanabilmesini sağlamaktadır.

“İlk baştaki zamanlar gibi her şeye müdahil olmuyorlar. 24 yılım doldu. Güven sağlanınca otelin işleyişi ile ilgili kararları size bırakıyorlar. Perdenin, duvar boyasının, mobilya değişecekse ben karar veriyorum. Patron işletmelerinde bu serbestlik zamanla sana döner ilk zamanlarda patronla çalıştığında kendinizi ispatlamanız gerekir. O güveni patrona vermek gerekiyor. Yine patron gözü kapalı size teslim etmez oteli yine sorgularsınız, yine inanmazlar. Ben patronuma baba diyorum, öz çocuklarımdan daha yakınım. 24 yıldır yanındayım. Ama onun dediğini her şekilde yapsaydım da burada kalamazdım. Kişilik, karakter, çalışkanlık ve sabır önemlidir. Sabırlı olmak demek korkaklık demek değildir. Sabır en önemli şeydir. Size örnek vereyim su bildiğimiz su dünyanın en güçlü silahıdır. Damlaya damlaya kayayı bile deler. Önüne bir engel çıksın o engelle kavga etmez geçecek yollar arar. Şelaleleri düşünün kaya çıkmıştır aşamıyordur. Birikir birikir üzerinden aşağıya akar ama muhakkak aşar. Su, hiçbir kaba sığmaz, her kaba koyduğunuzda o kabın şeklini alır. Oranın düzenine ayak uydurur. Kendine uydurur. Ben de hep kendime suyu örnek almışumdur.” (M3)

Tablo 7. Yöneticilerin Aldıkları Ücret Konusundaki Düşünceleri

Kullanılan İfadeler	Σ_i	$\Sigma_i (15)$	%	% (100,0)
(1) Yetersiz buluyorum.	8	15	53	100
(2) Evet, tatmin edici maaş alıyorum.	7		47	

20 yıl üzeri genel müdürlük yapan katılımcılar kendi maaşlarını kendileri belirlediklerine yönelik görüşleri aşağıda aktarılmıştır.

“...Uyum sağlamak, değişime ve yeniliklere ayak uydurmayı başarmak lazım bunu yapamayan turizmi bırakıyor başka işlere yöneliyor. Ezilmedim mi ezildim, ağlamadım mı ağladım başkaları Mercedeslere binerken ben yaya gezdim olsun önemli olan başarmak, geliştirmek, büyütme... Benim şu an her yerde kolum var. Ararım bir herhangi bir oteli efendim abi der... Otel sahibi şu an beni arayıp kaç para maaş vereceğini bana soruyorsa ve buradan bir gün gittiğimde, buradan ismim geçiyorsa demek ki o zaman iyi bir müdürsün. Patronla ilişkim 24 yıl olunca baba oğul gibiyiz...” (M3)

Öte yandan, otellerin yarısından fazlasının genel müdürlerine yetersiz maaş verdikleri görülmüştür. Bu sorunun sadece patronlarda değil meslektaşlarından da kaynaklandığını, yöneticilerin sadece genel müdürlük unvanı için çalışma koşullarından ödün vermelerini ve hak ettikleri ücretlerin daha azına razı olmaya devam etmeleri durumunda bu sorunun da devam edeceği belirtilmiştir. Konuyla ilgili bir yönetici aşağıdaki açıklamayı yapmıştır:

“Ben burada sadece patronları suçlamıyorum. Açıkçası, burada işe başvuran kişi, yönetici adayı da sebep oluyor açıkçası. Hiçbir yönetici adayı verilen koşulları kabul etmezse böyle bir durum da ortaya çıkmaz. Her patron oteli de demek ki bu insanlar bu şekilde ilerlemiyor. Kendi talepleri var. Kendi talepleri doğrultusunda, bizde iş tekliflerimizi sunalım, güven ortamı oluşturalım. Buradaki çoğu yönetici ne yazık ki title (unvan) olsun bu title la anılayım şeklinde yaklaştıkça maalesef böyle bir durum ortaya çıkıyor. Patronları haklı çıkarıyorlar.” (M7)

Tablo 8. Yönetici Bakış Açısıyla Aile Otelinde Yönetici Olmanın Fayda ve Sakıncaları

Kullanılan İfadeler		\sum_i	\sum_i	%	%
			(147)		(100,0)
(1) Aile İşletmelerinde Çalışmanın Sağladığı Faydalar	(1.1) Yarattığı samimi ve keyifli çalışma ortamı	5		38,5	
	(1.2) İzin alma ve mesai saatlerinde kolaylıklar sağlaması	5	13	38,5	9,0
	(1.3) Aşırı kuralcılık, resmiyet ve katı hiyerarşinin olmaması	3		23,0	
(2) Aile İşletmesinde Çalışmanın Yarattığı Sakıncalar	(2.1) Planlama sorunları				
	(2.1.1) Stratejik planlama yokluğu	13		35,1	
	(2.1.2) Planlardan çok sezgilerle hareket edilmesi	12	37	32,4	25,2
	(2.1.3) Patronun son karar merci olması	12		32,4	
	(2.2) Yürütme sorunları				
	(2.2.1) Yürütmenin patron tarafından yapılması	9		25,7	
(2.2.2) İdari bölümlere aile üyelerinin yerleştirilmesi	9	26	25,7	17,7	
(2.2.3) Yaptığınız her işte gereğinden fazla işinize karışılıyor olması	8		22,9		
(2.3) Örgütlenme sorunları	(2.3.1) Örgüt yapısının informel olması	13		52,0	
	(2.3.2) Sağlıklı iş bölümünün olmaması	9		25,7	
	(2.3.3) Emir komuta zincirinin olmaması	5		13,5	
	(2.3.4) Çalışanların tüm aile üyeleriyle iç içe olması	4	39	16,0	27,0
	(2.3.5) Bağımsız karar almanın engellenmesi	4		16,0	
	(2.3.6) Patronların elindekini aşırı muhafaza etme eğilimi	4		16,0	

(2.4) İşleyiş sorunları	(2.4.1) Aile üyeleri ile ilgili anlaşmazlık yaşamak	3	8,1	32	21,8
	(2.4.2) Aile üyelerinin yaşadığı çatışmalar arasında kalmak	3	8,1		
	(2.4.3) Aile ve iş ilişkilerinin birbirini etkilemesi	4	10,8		
	(2.4.4) Profesyonel yönetime yeterince yer verilmemesi	5	13,5		
	(2.4.5) Müdürler için çalışma saatlerinde düzensizlik	7	18,9		
	(2.4.6) Parayı verir, çalıştırırım düşüncesinin yaygın olması	3	8,1		
	(2.4.7) Nitelikli işgörenin maliyetli olacağı düşüncesi	2	5,4		
	(2.4.8) İşletme, sadece kar elde etmek için vardır düşüncesinin yaygın olması	5	13,5		

Konuyla ilgili bir yönetici aşağıdaki açıklamayı yapmıştır:

“Kurumsal işletmelerde, genel müdürün asistanı vardır. Satışı, muhasebesi, operasyonu, insan kaynakları, halkla ilişkileri vardır. Kurumsallarda her şeyi vardır. Bu saydıklarım beş kişinin yaptığı işi ben tek başıma yapıyorum. Bu yüzden, rahatım, flexiblem kurumsallarda esneklik yoktur. Mesela misafirin 10 lira dediği yeri ben 5 liraya da satabilirim. 5 lirayı 20 liraya da satabilirim. Bu bana bağlıdır. Savaşta kaybettiğim noktalar nedir dersiniz donanım ve teçhizatlar. Bu nedir yenilemedir, otelin görünümüdür, imajıdır, markasıdır. Kurumsalların costtu 10 liraysa benim costtum birdir yani imkanlarım kısıtlı ama ona rağmen otelimiz iyi bir konumdadır. Bunda emeğim çok büyüktür. O yüzden ben kurumsallardaki müdürlere göre daha başarılıyım. Bu yüzden kendimi başarılı bir yönetici olarak görüyorum. Getirin kurumsal otelde çalışmış bir müdürü 3 saat dayanamaz.” (M3)

Çalışma kapsamında yer alan **“Siz bir yönetici olarak patronunuzu yönetebiliyor musunuz?”** sorusuna yönelik katılımcılar tarafından verilen yanıtların genel kategorilendirilmesi ve oluşturulan kodların tekrar sıklıkları ve oranları Tablo 5’te sunulmaktadır.

Tablo 9. Yöneticilerin Patronlarını Yönetme Konusundaki Düşünceleri

Kullanılan İfadeler	\sum_i	$\sum_i (15)$	%	% (100,0)
(1) Hayır, patronumu yönetemiyorum.	6		40,0	
(2) Evet, patronumu yönetebiliyorum.	5	15	33,3	100
(3) Patronumu yönetmek gibi bir düşüncede hiç olmadım.	4		26,7	

Konuyla ilgili 3 yönetici görüşlerini şu şekilde aktarmışlardır.

...Patronuma rahatça fikirlerimi düşüncelerimi belirtebiliyorum patronumu yönetmek gibi bir düşüncede hiç olmadım.” (M1)

...Yeniliklere açık olmadığı için fikir uyuşmazlığı yaşadığımızdan maddiyattan ve otel ile alakalı dolayı yönetebildiğim söylenemez.” (M2)

...Ben patronumu yönetebiliyorum. Oteldeki her türlü değişim, aşama aşama bugünlere kadar gelmesi benim sayemdedir. Çok emek verdim. Patronum da bunu çok biliyor. Beni oğlu olarak görür ben de ona baba diyorum. Odasında benim ve otelin resmi var. Duvarında asılıdır. Ailesi tepki gösterdi ama patronum ailesine ben ölünce ancak kaldırırınız. O da değer veriyor bana, güveniyor ama tam güvenme ve teslimiyet gözü kapalı teslimiyet değil çünkü kimseye güvenmez.” (M3)

İşletme Sahiplerinin Yöneticiler Hakkındaki Görüşlerine Yönelik Bulgular

Çalışma kapsamında, Mersin’de faaliyet gösteren aile işletme sahiplerine yönelik araştırma sorularına, katılımcılar tarafından verilen yanıtlara göre içerik analizi ve betimsel analiz sonuçları aşağıda verilmektedir.

Tablo 10. Patron Bakış Açısıyla Bir Otel Yöneticisinde Olması Gereken Nitelikler

		Kullanılan İfadeler	Σ_i	Σ_i (179)	%	% (100,0)
(1) Karlılığa Beklentiler	Yönelik	(1.1) Geniş çevresi olmalı	15	77	19,5	43,0
		(1.2) Otel doluluğunu sağlayabilmeli	15		19,5	
		(1.3) Oteli iyi işletebilmeli	15		19,5	
		(1.4) Maliyetleri azaltmalı	12		15,6	
		(1.5) Otelin demirbaşlarını, malzemesini korumalı	12		15,6	
		(1.6) İsrafı önlemeli	8		10,4	
(2) Misafire Beklentiler	Yönelik	(2.1) Misafir memnuniyetini sağlamalı	15	30	50,0	16,8
		(2.2) Misafir şikâyetlerini minimuma indirmeli	15		50,0	
(3) Personele Beklentiler	Yönelik	(3.1) Personele görevlerini yaptırabilmeli	15	28	53,6	15,7
		(3.2) Personeli eğitmeli	13		46,4	
(4) İşletme Sahiplerine Yönelik Beklentiler	Yönelik	(4.1) Dürüst olmalı	15	44	34,0	24,6
		(4.2) Patronla ve ailesiyle uyumlu çalışmalı	11		25,0	
		(4.3) İşe bağlılık ve aidiyet duymalı	10		22,7	
		(4.4) Çalışma saatlerini yeri geldiğinde arttırabilmeli	5		11,4	
		(4.5) Otelin itibarını ve ismini korumalı	3		6,8	

P3 kodlu (P harfi, ‘patron’ kelimesini temsil etmektedir) katılımcı, yöneticiyle ilgili görüşlerini şu şekilde aktarmıştır:

“Çalışmayı kaytaranı sevmem otelimde de çalıştırmam. Varsa ihtiyaçları yardım ederiz. Çalışan insan kazanır kızım unutma, ben kimin çalıştığını kim kaydardığını iyi bilirim. Otel dolu olsun misafir memnun kalsın, şikâyet çıkmasın, herkes işini düzgün yapsın, personel müdürün dediğini yapsın emanetçi o otelde müdür de otelin iyiliği için personeli çalıştıracak. Eğer personel müdürü dinlemezse işine son veririm. Müdürüm benim için kıymetlidir kaç

yıldan beri birlikte çalışıyoruz. Aile gibi olduk, çocukları benim çocuklarım gibidir. Otelde emeği çok uyumlu insandır zaten sürekli atışsaydık bunca yıl Allah var çalışamazdık. Sabah erkenden gelir otelde işler çoksa geceye kadar çalışır. Maaşı kendi belirler. Müdürüm kaç para maaş istersin kendine sorarım...” (P3)

Tablo 11. Yönetim Kimde Olmalıdır Sorusuna Verilen Patron Cevapları

Kullanılan İfadeler	Σ_i	Σ_i (15)	%	% (100,0)
(1) Sermaye sahibi yöneticide olmalıdır	6		40,0	
(2) Hem sermaye sahibi hem yönetici ortak hareket etmelidir	5	15	33,3	100
(3) Profesyonel yöneticide olmalıdır	4		26,7	

Otel sahipleri yönetici istihdamının %60'ını gelen başvurulardan, %40'nı ise yakın çevresinin yönlendirmeleriyle gerçekleştirdiklerini belirtmiştir. Katılımcıların %90'ı geniş misafir portföyüne ve sosyal çevreye sahip olan yöneticileri tercih ettiklerini ifade etmişlerdir.

Sadece 3 otel işletme sahibinin aile anayasaları hakkında bilgisi olduğu ancak, bunlarla ilgili bir çalışmalarının olmadığı ve hazırlama ihtiyaçlarını hissetmediklerini ifade edilmiştir. P8 numaralı katılımcının konuya ilişkin görüşü şu şekildedir:

“Aile anayasasını biliyorum büyük holdinglerde avukatlarıyla, danışmanlarıyla hazırlıyorlar. Ama küçük işletme olduğu için pek ihtiyaç yok. Ama aslında kimin otelin başa geçeceği ta en başta belli olup ona göre yetiştirsek, eğitimini alır, çevresini genişletir. Şimdilik sadece yaz tatillerinde bazen yanımızda gezdirerek işi görmelerini istiyoruz.”

Tablo 12. Patron Bakış Açısıyla Yönetimin Bir Sonraki Kuşağa Devri Konusundaki Engeller

Kullanılan İfadeler		Σ_i	Σ_i (67)	%	% (100,0)
(1) Kurucu üyeden kaynaklanan	(1.1) İşleri devretme konusundaki isteksizlik	15	30	50,0	45,0
	(1.2) Güç kaybetme korkusu	15		50,0	
(2) Aileden kaynaklananlar	(2.1) Kurucu üye hayatta iken ailenin geleceğini konuşamama adeti	15	15	100	22,0
(3) Çevreden kaynaklananlar	(2.1) Misafirlerin kurucu üyeye bağlılığı	12	22	55,0	33,0
	(3.1) Personelin kurucu üyeye bağlılığı	10		45,0	

Konuyla ilgili iki işletme sahibinin görüşü aşağıda sunulmuştur.

“Tabi biz de bir gün göçüp gideceğiz elim ayağımız tutmayacak. Doğrudur kim başa geçecekse belli olması iyidir ama ben daha hayatta iken biz böyle şeyleri pek konuşulması uygun değildir.” (P11)

“Ben varım diye otele gelen misafirlerim var beni görmediklerinde nerede bu adam diye velveleyle verenler bile var. Hem çalışanlarım da benimle çalışmaya alışık. Geçenlerde hastaydım, oğlum bakıyordu yerime sonra otele bir geldim Halit Bey siz neredesiniz diye özlettiniz herkes sizi sorup durdu. Demem o ki otele misafiri getiren, personelin şevkle çalışması benim oteldeki varlığıma bağlıdır. O yüzden daha buralardayım...” (P5)

Tablo 13. Aile Üyelerinin Otelin Günlük İşleyişine Karışma Durumları

Kullanılan İfadeler	Σ_i	$\Sigma_i (15)$	%	% (100,0)
(1) Aile fertlerinin otel işleyişine müdahaleleri var.	9	15	60,0	100
(2) Aile fertlerimden kimsenin müdahalesi yoktur.	6		40,0	

Tablo 14. Patron Bakış Açısıyla Aile Oteli Olmanın Fayda ve Sakıncaları

Kullanılan İfadeler	Σ_i	$\Sigma_i (84)$	%	% (100,0)
(1.1) Sermaye sorununu kendi içimizde çözebiliyoruz	15	58	26,0	69,0
(1.2) Hızlı karar alabilmek	15		26,0	
(1.3) Sahiplenme duygusu daha yoğun yaşanır	15		26,0	
(1.4) Aile üyeleri tatil günü veya mesai saati demeden çalışabilirler	13		22,0	
(2.1) Aile ve iş ilişkileri karışabiliyor	14	26	54,0	31,0
(2.2) Aileden herkesin yönetimin başına geçme isteğinin olması (güç çatışması)	12		46,0	

SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER

Aile işletmelerinin varlıklarını sağlıklı şekilde sürdürebilmeleri ancak kurumsallaşma ve profesyonel yönetimle gerçekleşebilmektedir. Bu doğrultuda, patron ve diğer aile üyeleri işin içinde olduğu zaman yönetim açısından birtakım problemlere dikkat çekmek adına yürütülen bu çalışmada, işletme sahipleri ve üst düzey yöneticiler arasındaki çalışma ilişkisi ele alınmıştır.

Çalışma sonuçlarında, çoğunluğu erkek yöneticilerden oluşan katılımcıların en az 2,5 yıl, en fazla 24 yıl genel müdürlük görevini yerine getirdiği ve bu yöneticilerin görev aldıkları otellerin çoğunluğunun (13 otel; %86,7) birinci kuşakta (kurucu üye) olduğu görülmüştür. Araştırmaya dâhil edilen otellerin operasyonel faaliyetlerinde, patron merkezli yönetimin (9 otel; %28,1) ağırlıklı olduğu ortaya çıkmıştır. Yöneticilerin sadece patron tarafından kendilerine verilen talimatları uyguladığı görülmüştür. Diğer taraftan, patronun otel yönetiminde aktif olarak müdahale etmediği, yöneticinin karar merkezinde olduğu (6 otel; %18,8) ve sadece bilgilendirme amaçlı işletme sahibiyle görüştüğü de araştırma bulgularında yer almıştır. Ayrıca 20 yıl ve üzeri aynı işletmede çalışan yöneticilere patronların çok müdahale etmedikleri görülmüştür. Yöneticiler bu durumu, patron ve yönetici arasında zamanla oluşan güven duygusunun yerleşmesi, istikrar ve dürüstlükten ödün vermeden ilerlemenin neticesinde oluşan ve örgüt kültürüne yerleşen bir yazısız kural haline gelmesiyle açıklamışlardır.

Yapılan görüşmelerde dikkat çeken bir diğer nokta ise işletme sahiplerinin genel müdürlerden beklentileri arasında oteli doldurmanın ve kar elde etmenin öne çıkmasıdır. Bu durum, işletme sahiplerinin, yöneticilerden idarecilikten daha fazla satışa ve pazarlamaya odaklanmalarını beklediklerini göstermektedir. Patronlar, genel müdür istihdam tercihlerinde geniş misafir portföyüne ve sosyal çevreye sahip olan yöneticileri tercih ettiklerini ifade etmişlerdir. Aile işletmelerinde başarılı bir genel

müdür olmanın şartı öncelikle otel doluluğunu sağlamak, bunun yanında misafir memnuniyeti sağlamak, misafir şikâyetlerini minimuma indirmek ve personele görevlerini yaptırabilmek şeklinde sıralanmıştır. Diğer taraftan, istedikleri ücretleri alamayan yöneticilerden iyi bir performans sergilemeleri istenmesi yöneticiler tarafından yakınılan bir durum olmuştur. Ancak, bazı katılımcılar tarafından bu sorunun sadece patronlardan kaynaklı değil meslektaşlarından da kaynaklandığı öne sürülmüştür. Katılımcılar, meslektaşlarının sadece genel müdürlük unvanı için çalışma koşullarından ödün vermeye ve hak ettikleri ücretlerin daha azına razı olmaya devam ettikçe bu sorunun devam edeceğini belirtmişlerdir. Öte yandan, 20 yıl üzeri genel müdürlük vazifesini yerine getiren katılımcıların da kendi maaşlarını kendilerinin belirledikleri de yapılan görüşmelerde ortaya çıkmıştır.

Otel sahiplerinin çoğunluğunun (13 otel; %87) henüz birinci kuşak (kurucu üye) olduğu tespit edilmiştir. Patronların %60'ı (9 kişi) otel işlerine aile fertlerinin müdahale ettiğini belirtmiştir. Bu müdahalelerin çoğunluğunun işletmede aile üyelerinin çalışmasından kaynaklandığı, küçük bir kısmının ise otelde çalışmayan aile üyelerinden geldiği tespit edilmiştir. Diğer taraftan, işletmelerin %40'ında (6 patron) ise aile fertlerinden kimsenin otel işleyişine müdahalesinin olmadığını belirtilmiştir.

Araştırmaya katılan aile işletmelerinde, yönetimin bir sonraki kuşağa devri ile ilgili çalışmaların yapılmadığı, bu konuların gündeme gelmediği hatta çoğu otel işletmesinde bu konuların konuşulmasının dahi doğru bulunmadığı ortaya çıkmıştır. Bu durum ise kurucu üye hayatta iken ailenin geleceğini konuşamama âdeti, büyüklere mutlak saygı anlayışı, profesyonel yöneticilere güvenmeme, uzmanlık ve bilgi yerine kan bağına dayalı yanlış istihdam politikalarından kaynaklanmakta ve ne yazık ki aile işletmelerinin devamlılığını tehdit eden engeller olarak ortaya çıkmaktadır. Çoğu işletmede bir sonraki patronun kim olacağı konusunun belirsizliği devam ediyor. Bu durumda olan yöneticilere ve işletme sahiplerine yönelik aşağıdaki öneriler geliştirilmiştir.

Öncelikle, kurucu üye hayattayken ve işletmeyi başarılı bir şekilde yönetirken günün şartlarına göre örgüt yapısını ve üretim süreçlerini tasarlamalıdır. Kurucu üyenin, ikinci, üçüncü kuşaklara yetki devretmekte çekimser davranmak yerine kendinden sonra yerine geçecek olan aile üyesinin seçimi ve eğitimi üzerinde çalışmalıdır.

Türkiye'de ilk kuşağın ölümünden sonra aile üyeleri arasında yaşanan miras kavgalarından dolayı dağılan birçok aile şirketi (Toprak, Özgörkey, Çapamarka, Uzel, Şahinler, Ulusoy) örneği bulunmaktadır. Güçlü aile şirketlerinin ve markaların dağılmasında aile üyeleri arasında yaşanan yetki kavgaları, yarışlar ve aile büyüğünün ölümüyle başlayan miras kavgaları gibi etkenlerin olduğu görülmektedir. Ancak tam aksine Koç, Sabancı, Eczacıbaşı, Aras Holding, Şölen gibi işletmeler başta olmak üzere birçok aile şirketinin alanında uzman kişileri yönetime katmaları, yönetimde profesyonel yöneticilere yer vermeleri ve kurumsallaşmayı başarmaları ile hem bir marka haline gelmişler hem de yoğun rekabet ortamında ayakta kalıp hızlı büyüyen işletmeler olmuşlardır (Eraslan, 2015). Bu nedenle kurucu üyenin, yani birinci kuşağın ölmeden önce bu soruna çözüm üretmesi gerekmektedir.

Kilit görevlere profesyonelleri atamak gerekmektedir. Yönetim geçişinin nasıl yapılacağı açıkça belirtilmelidir. Uzmanlar yardımıyla aile anayasası hazırlamak aile işletmelerine yardımcı olacak yazılı bir kaynak oluşturmaktır. İşletmeler aile ve iş ilişkileri karıştırılmadan profesyoneller tarafından yönetilmelidir. Burada profesyonel yöneticiler kilit rol oynamaktadır. Bu nedenle, en temel hakları olan ücret ve yetki konusunda hak ettikleri verilmelidir. Eğer, aile işletmelerinde çalışan aile üyeleri varsa onlara yetki ve sorumluluklarına, yaptıkları iş ve performanslarına göre ücret ödenmelidir. Diğer taraftan, bir yöneticinin bir aile işletmesinde çalışmaya karar vermeden önce çalışacağı aile işletmesinin kültürünü anlaması son derece önemlidir. Bir yönetici olarak aldığı kararlarda, söylediği ve yaptığı şeylerde patronun/aile üyelerinin tepkilerine karşı duyarlı olması gerektiğini göz önünde bulundurulmasında fayda vardır.

Profesyonel yöneticiler gerek yönetim tarzlarıyla gerek yönetim bilgisiyle aile işletmelerinin yoğun rekabet ortamında varlığını sürdürmelerini sağlarlar. Bu sebeple, işletme sahiplerinin aile dışı yöneticilere olan yaklaşımlarını değiştirmeleri, onlara işletmenin bir parçası olarak davranmaları ve aile işletmesinin kurumlaşması için yöneticilerinin desteklerini almaları gerekmektedir.

İşletme sahiplerinin yönetime müdahalesi sadece bilgi edinme amaçlı olmalıdır. Diğer türlü karar verme mekanizmalarında patron veya aile üyelerinden birinin olması profesyonel yöneticilerle yönetim konusunda anlaşmazlıklar doğurabilir. Bu konuda, Beckhard & Dyer (1981: 24) çalışmalarında, aile işletmelerinde beklenti ve rollerin net bir şekilde açıklığa kavuşturulması gerektiğini, işletmede yetki ve sorumluluk çizgilerinin tanımlanmasının gerekliliğine dikkat çekmişlerdir. Nitekim her yöneticinin kendinden beklenen yönetsel rollerin bilincinde olarak kendisine verilen yetki ve sorumlulukların açık ve net olması halinde, bulunduğu konum gereği yönetsel rol davranışlarını rahatça sergilemeleri mümkün olabilecektir. Aksi durumda, yönetimdeki rol belirsizlikleri işletme performansını olumsuz etkileyerek örgüt için bir tehdit oluşturabilecektir. Benzer şekilde, Gökçe & Şahin (2003: 154) tarafından yapılan çalışmada da Türkiye'deki yönetim anlayışında genel anlamda güç, otorite ve yetki ilişkisinde sınırların tam olarak çizilemediğine dikkat çekerek; bu durumun, işletmelerde hiyerarşik yapı içerisinde karmaşıklığa yol açtığını öne sürmüşlerdir. Dolayısıyla, organizasyon içerisinde rol çatışması ya da rol belirsizliği yaşanmaması adına her yöneticinin rolünün nerede başlayıp nerede bittiğinin, yetki ve sorumluluk alanlarının açık ve net olması gerekmektedir.

Gabarro & Kotter'e (1980: 102) göre de etkili bir yönetici, üretimde etkili olmanın yanı sıra, insan ilişkilerini ve özellikle patronlarıyla olan ilişkilerini de iyi yönetebilmelidir. Etkili yöneticiler, yalnızca astlarıyla değil, patronlarıyla ilişkilerini de yönetmeleri için zaman ve çaba harcamalıdır. Astlarını, ürünlerini, pazarlarını ve teknolojileri aktif ve etkili bir şekilde yöneten bazı yöneticilerin, patronlarına karşı neredeyse pasif bir tepkisel duruş sergilemelerinin hem yöneticiye hem de işletmeye zarar verebileceği ifade edilmektedir. Bu doğrultuda, yöneticilik işinin gereği olarak patronu yönetmenin de işin bir parçası olduğu altı çizilmektedir. Nitekim yöneticilerin, patron

ve işletme için mümkün olan en iyi sonuçları elde etmek amacıyla üstleriyle, bilinçli olarak çalışma sürecini yönetebilmeleri gerekmektedir. Bu noktada vekâlet teorisinin gereği, asil ve vekil sorununun çözülmesinde ve her iki taraf içinde yarar vardır. Konuyla ilgili olarak, Yuan vd., (2021) kurumsal yönetişimi geliştirmenin ve asil (vekalet veren) ile vekil (yönetici) ilişkisini iyileştirmenin ön koşulu olarak, asil ve vekil arasındaki bilgi asimetrisinin etkisini ortadan kaldıracak şekilde içsel bilgi kanallarının iyileştirilmesi ve karşılıklı güven yoluyla iş birliğinin kurulması gerektiğini ve profesyonel yöneticilere maddi ve manevi teşviklerin sağlanması gerekliliğini savunmaktadır. Ayrıca, asil ve vekilin hedeflerinin tutarlılığını desteklemek için yaptırımın yoğunluğunun artırılmasını önermektedirler.

Konuya ilişkin olarak, Peter Drucker'ın "*Aile, işletmeye hizmet ettiği sürece her ikisi de kazanır. İşletme, aileye hizmet etmeye başlarsa her ikisi de kaybeder.*" tespitine katılmamak mümkün değildir (Alayoğlu, 2003; Kamacı, 2019; Öztürk, 2008). Gerçekten bu söz aile işletmelerinde, aile ve iş rollerinde kafa karışıklığının ve aile ile iş çıkarları arasındaki çatışmaların varlığının bu tür işletmelerin dış dünya ile rekabet edebilmesinin ve varlıklarını sürdürmesinin önünde bir engel teşkil edebilmektedir.

Araştırma, yalnızca Mersin ilinde şehir otelleri ile sınırlı tutulması gibi sınırlılıklara sahiptir. Yapılan görüşmeler, 03 Nisan -15 Mayıs 2023 tarihleri arasında gerçekleştirilmiştir. Verilerin, belirli bir tarih aralığında toplanması da araştırmanın diğer bir sınırlılığını oluşturmaktadır. Farklı dönemlerde toplanan veriler farklı sonuçlar verebilmektedir. Ayrıca, çalışmada elde edilen verilerin görüşmeye katılan katılımcıların kişisel beyanına dayalı olması ve katılımcıların kendilerine yöneltilen sorulara ideal olduğunu düşündükleri cevapları vermiş olma olasılığı nedeniyle bulgular gerçekte olanı yansıtmayabilirler.

Gelecek araştırmalara öneri olarak, farklı bölgelerde benzer çalışmalar yapılarak bu çalışmanın sonuçlarıyla karşılaştırılabilir. Türkiye genelinde yine oteller üzerinde benzer bir çalışma yapılarak sonuçların genelleştirilmesi sağlanabilir. Hatta farklı ülkeler araştırmaya dahil edilerek uluslararası karşılaştırmalar yapılabilir. Ayrıca otellere ilave olarak restoranlar ve acenteler gibi farklı turizm işletmeleri ile karşılaştırmalı çalışmalar yapılabilir. Bu tarz bir çalışmanın şehirlerarası, bölgelerarası karşılaştırmalar yapılarak konu kapsamı ilerleyen çalışmalarda genişletilebilir. Çalışma yaş grupları ve destinasyonlar gibi farklı demografik özellikler kullanılarak geliştirilebilir. Çalışmaya teknoloji yetkinliği veya teknoloji kullanma niyeti gibi farklı değişkenler eklenerek geliştirilebilir. Turizm hareketliliğinin yoğun olduğu illerde veya bölgelerde yapılarak karşılaştırmalı analizler yapılabilir. Farklı demografik özelliklere ve teknolojik gelişmişliklere sahip ülkelerde uygulanarak karşılaştırmalar yapılabilir.

Hakem Değerlendirmesi: Dış bağımsız.

Teşekkür: Katkılarından dolayı hakemlere teşekkür ederiz.

Destek Bilgisi: Herhangi bir kurum ve/veya kuruluştan destek alınmamıştır.

Çıkar Çatışması: Yazarlar arasında çıkar çatışması yoktur.

Etik Onayı: Bu çalışmanın tüm hazırlanma süreçlerinde etik kurallara riayet edildiğini yazar(lar) beyan eder. Aksi bir durumun tespiti halinde Güncel Turizm Araştırmaları

Dergisi’nin hiçbir sorumluluğu olmayıp, tüm sorumluluk makale yazar(lar)ına aittir.

Bilgilendirilmiş Onam Formu: Tüm taraflar kendi rızaları ile çalışmaya dâhil olmuşlardır.

Etik Kurul Onayı: Mersin Üniversitesi Sosyal ve Beşeri Bilimler Etik Kurulundan 04.08.2023 tarih ve 172 sayılı karar numarası ile izin alınmıştır.

Araştırmacıların Katkı Oranı: Yazarlar çalışmaya eşit oranda katkı sağlamıştır.

Veri Kullanılabilirlik Beyanı: Araştırma verileri paylaşılmamıştır.

KAYNAKÇA

- Ada, N., Şengül, A. & Çapraz, B. (2004, Nisan). Atatürk organize sanayi bölgesindeki aile işletmeleri ve geleceklerini planlamaya gösterdikleri yaklaşımlar. 1. Aile İşletmeleri Kongresi, İstanbul, Türkiye.
- Akdoğan, A. (2000). Aile işletmelerinin özellikleri ve aile işletmelerinde kurumsallaşma ihtiyacı. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (16), 31-47.
- Aksoy, S. (2021). Turizm sektöründe faaliyet gösteren aile işletmelerinin kurumsallaşma potansiyelleri: Antalya örneği. [Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi]. https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/TezGoster?key=v7BkNnnepTnbhn8rNR77LeKCQQcydpC9I5LKzh4BsHJf1SdJAipeA_TspKZWsXJw
- Akyol, C. (2010). Turizm sektöründe faaliyet gösteren aile işletmelerinde yaşanan kurumsallaşma sorunları; İstanbul’da bir araştırma [Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi]. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/TezGoster?key=veR1mHu9yoWjwcVUjCEoP030h4J5YVwcL06XO8wtmTnSF87HAhcQ6xKBNOzMmdG1>
- Akyol, C., & Zengin, B. (2014). Turizmde kurumsallaşma sorunları aile işletmeleri örneği. *Akademik Bakış Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler Dergisi*, (41), 1-22.
- Alayoğlu, N. (2003). *Aile şirketlerinde yönetim ve kurumsallaşma*. (1. baskı). Müsiad Yayınları: 42.
- Arslan, E. T. (2006). Aile şirketlerinde profesyonel yöneticinin ikilemleri. [Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi]. https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/TezGoster?key=wBmNpkQC9Nhi90NLW7E7-QCKnXW5JpKPUja76S8SF6csXD3_tQ2ixlkXhpvC60og
- Aydın, Ç. Ö., & Tan, F. Z. (2019). Kurumsallaşma: Kavramsal bir inceleme. *Alın Teri Sosyal Bilimler Dergisi (ASOBİD)*, 3(2), 225-235. <https://doi:10.30913/alinterisosbil.514545>
- Baraz, B. (2010, Nisan). Kıdemli aile işletmeleri: Eskişehir’deki genel görünüm. 4. Aile İşletmeleri Kongresi, İstanbul, Türkiye.

- Beckhard, R., & Dyer, W. G. (1981). *Challenges and issues in managing family firms*. Massachusetts Institute of Technology. <https://dspace.mit.edu/bitstream/handle/1721.1/46958/challengesissues00beck.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Birdir, K. (2000). Türkiye’de otel genel müdürlerinin iş devir süreleri ve nedenleri üzerine bir araştırma. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 11(2), 142-148.
- Büte, M. (2010). Aile işletmelerinin kurumsallaşma sürecinde yaşadığı sorunlar. *Akademik Bakış Dergisi*, (22), 1-22.
- Çatal, Ö., & Korkmaz, A. (2020). Aile işletmelerinin sürdürülebilirliğini etkileyen başarı ve başarısız dinamikleri üzerine bir alan araştırması: Isparta ve Burdur örneği. *Oğuzhan Sosyal Bilimler Dergisi*, 2(2), 178-194.
- Çelik, A., & Şimşek, M. Ş. (2013). *Yönetim ve organizasyon* (20. baskı). Eğitim Yayınevi.
- Diéguez-Soto, J., Duréndez, A., García-Pérez-de-Lema, D., & Ruiz-Palomo, D. (2016). Technological, management, and persistent innovation in small and medium family firms: The influence of professionalism. *Canadian Journal of Administrative Sciences / Revue Canadienne Des Sciences de l’Administration*, 33(4), 332–346. <https://doi:10.1002/cjas.1404>
- Dyer, W. G. (1989). Integrating professional management into a family owned business. *Family Business Review*, 2(3), 221–235. <https://doi:10.1111/j.1741-6248.1989.00221.x>
- Eraslan, C. (2015). Aile şirketleri gençliği yaşayamadan ölüyor. <https://www.turkiyegazetesi.com.tr/ekonomi/aile-sirketleri-gencligi-yasayamadan-oluyor-327421>
- Erdem, B., Ceylan, U. & Saylan, U. (2013). Aile işletmelerinde nepotizm ve örgütsel bağlılık ilişkisi: Kütahya’da faaliyet gösteren otel işletmelerinde bir araştırma. *Uludağ Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 32(2), 171-197.
- Gabarro, J. J., & Kotter, J. P. (1993). *Managing your boss*. Harvard Business Review.
- Getz, D., Carlsen, J., & Morrison, A. (2004). The family business in tourism and hospitality. CABI. *Tourism Management*, 27(5), 1066-1067. <https://doi:10.1016/j.tourman.2005.07.002>
- Girgen, M. Ü. (2020, Eylül). Turizm sektöründe profesyonellik kavramının önemi. 4th ECLSS International Online Conference on Economics and Social Sciences. Girne, KKTC.
- Gökçe, O. & Şahin, A. (2003). Yönetimde rol kavramı ve yönetsel roller. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 3 (6), 133-156.
- Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, 3(4), 305–360. [https://doi:10.1016/0304-405x\(76\)90026-x](https://doi:10.1016/0304-405x(76)90026-x)
- Kamacı, K. (2019). *Aile işletmelerinde kurumsallaşma* (1. baskı). Eğitim Yayınevi.
- Karagöz, Y. (2021), *SPSS-AMOS-META uygulamalı nicel-nitel-karma bilimsel araştırma yöntemleri ve yayın etiği* (3. baskı). Nobel Yayıncılık.
- Karakaya, A., & Akbulut, H. (2010). Safranbolu’daki turizm işletmelerinde kurumsal yönetimin uygulanabilirliğine yönelik bir araştırma. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 6(11), 17-32.

- Karpuzoğlu, E. (2004, Nisan). Aile şirketlerinin sürekliliğinde kurumsallaşma. Doğu Akdeniz bölgesinde bir alan çalışması. 1. Aile İşletmeleri Kongresi, İstanbul, Türkiye.
- Kıngır, S. (2006). Bir hizmet işletmesi olarak beş yıldızlı otel işletmelerindeki yönetsel sorunlar. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (15), 457-481.
- Klein, S., & Bell, F. A. (2007). Non-family executives in family businesses: A literature review. *Electronic Journal of Family Business Studies (EJFBS)*, (1), 19-37.
- Koçel, T. (2020). *İşletme yöneticiliği* (18. baskı). Beta Yayın.
- Mason, M. (2010). Sample size and saturation in phd studies using qualitative interviews. *In Forum qualitative Sozialforschung/Forum: qualitative social research*, 11(3), 1-19
- Mesci, Z. , Batman, O. & Öncü, M. A. (2016). Yöneticilerin kurumsal yönetime bakış açısı: turizm işletmelerine yönelik bir araştırma. *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 17(2), 303-324.
- Mustakallio, M., Autio, E., & Zahra, S. A. (2002). Relational and contractual governance in family firms: Effects on strategic decision making. *Family Business Review*, 15(3), 205–222. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2002.00205.x>
- Neffe, C., Wilderom, C. P. M., & Lattuch, F. (2020). Leader behaviours of family and non-family executives in family firms. *Management Research Review*, 43(7), 885–907. <https://doi:10.1108/mrr-12-2018-0468>
- Ongar, C. (2011). Profesyonel yöneticilerin aile işletmelerinin yönetiminde yaşadıkları sorunlar: Eskişehir'deki aile işletmeleri üzerinde bir araştırma. [Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi]. https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/TezGoster?key=zD1B0cW7zVr3VcnZjitVXrFtB_hwiKHZ-taRNW8N1jTqNrJHpoGMZ4AxSkrUby8D
- Özbay, G., & Ellidört, K. Y. (2020). Turizm sektöründe aile işletmelerinin kurumsallaşma sorunları: Kocaeli Örneği. *Manisa Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 18(3), 179-195.
- Özler, H., Özler Ergun, D. & Gümüştakin Eren G. (2007). Aile işletmelerinde nepotizmin gelişim evreleri ve kurumsallaşma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (17), 437-450.
- Öztürk, A. T. (2008). Değişen çağın aile işletmelerinde kurum kültürünün yerleştirilmesinde profesyonel yöneticilerden beklentiler. *Journal of Arts and Sciences*, (10), 109-116.
- Özuysal, H. D., (2006). Aile şirketlerinin kurumsallaşmasında aile anayasasının önemi. [Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi]. https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/TezGoster?key=ePX_SaJ0b35Gq45swKG3lD8yxVeg_whAO_hNmJWJrbm50UVb-JZTZChu6WW0cNjL
- Sayım, F. & Aydın, V. (2015). Hizmet sektörü özellikleri ve sistematik olmayan risklerin sektör menkul kıymetleri ile etkileşimine dair teorik bir çalışma. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (29), 245-262.
- Shala, V., & Spahi, J. (2022). Family Business Management Problems: Case Study With Professional Managers in Kosovo. Knowledge. *International Journal*, 50(1), 101–106. <http://ikm.mk/ojs/index.php/kij/article/view/4977>

- Shariff, N. M., & Abidin, A. Z. (2017). Corporate governance practice for tourism small and medium-sized enterprises in Malaysia. *International Journal of Advanced and Applied Sciences*, 5(1), 24-30.
- T.C. Kültür ve Turizm Bakanlığı (2023). Mersin şehir merkezinde bulunan otel sayısı. <https://yigm.ktb.gov.tr/TR-201136/turizm-yatirim-ve-isletme-bakanlik-belgeli-tesis-istatistikleri.html>
- Turizm Databank (2024). Türkiye'deki toplam otel işletme sayısı. <https://www.turizmdatabank.com/turizm-istatistikleri/turkiyede-kac-otel-var-2/#:~:text=2023%20y%C4%B1%C4%B1%20Temmuz%20ay%C4%B1nda%20T%C3%B> Crkiye,777%20bin%20758%20adede%20%C3%A7%C4%B1kt%C4%B1. adresinden 11 Ocak 2024 tarihinde alınmıştır.
- Unur K. & Çolak, G. (2016). Başarılı bir girişimcilik örneği: "Ciğerci Apo". *Journal of Tourism & Gastronomy Studies*, 4(1), 43-51.
- Yıldırım, A. & Şimşek, H. (2016). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri* (10. baskı). Seçkin Yayıncılık.
- Yolaç, S., & Doğan, E. (2011). Küreselleşme sürecinde aile işletmelerinde yönetim ve kurumsallaşma. *İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi Mecmuası*, 61(2), 83-110.
- Yuan, L., Tao, X., Ramsey, T. S., & Degefu, D. M. (2021). Simulating the principal-agent relationship between enterprise owners and professional managers using evolutionary game theory and system dynamics. *Complexity*, 1-18. <https://doi.org/10.1155/2021/3881254>
- Zhang, J., & Ma, H. (2008). Adoption of professional management in Chinese family business: A multilevel analysis of impetuses and impediments. *Asia Pacific Journal of Management*, 26(1), 119-139. <https://doi:10.1007/s10490-008-9099-y>