

**T.C**  
**DÜZCE ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ**

**OTEL YÖNETİCİLERİNİN KARAR VERME YAKLAŞIMLARININ**  
**DEĞERLENDİRİLMESİ: BOLU VE DÜZCE İLLERİNDEKİ OTEL**  
**İŞLETMELERİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Gökhan ÇETİN**

**Düzce**

**Eylül, 2019**

**T.C**  
**DÜZCE ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ**

**OTEL YÖNETİCİLERİNİN KARAR VERME YAKLAŞIMLARININ**  
**DEĞERLENDİRİLMESİ: BOLU VE DÜZCE İLLERİNDEKİ OTEL**  
**İŞLETMELERİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**TEZ DANIŞMANI**

**Doç. Dr. Süleyman AĞRAŞ**

**Gökhan ÇETİN**

**Düzce**

**Eylül, 2019**

## SAVUNMA KABUL FORMU



## TEŞEKKÜR

Bu çalışmanın hazırlanması s¼recinde fikir ve önerileriyle ufkumu aan, çalışmanın her aşamasında rehberlik vazifesini hakkıyla yerine getiren ve desteğini her zaman yanımda hissettiğim değerli danışman hocam Sayın Doç. Dr. S¼leyman AğRAŞ'a sonsuz teőekk¼rlerimi ve ő¼kranlarımı sunarım.

Araştırmaya ilişkin verilerin sağlanması da görüş ve d¼őncelerini benimle paylaőan değerli Otel İşletmeleri Y¼neticilerine ilgi, hoőg¼r¼ ve katkılarında dolayı teőekk¼r¼ borç bilirim.

Y¼ksek lisans ¼ęrenimim boyunca bilgi ve tec¼belerinden yararlandığım t¼m hocalarıma katkılarında dolayı en derin teőekk¼rlerimi sunarım. Ayrıca lisans ve y¼ksek lisans d¼nemi boyunca bilgi, fikir ve g¼r¼őlerini benden esirgemeyen ve her zaman beni motive etmek için elinden gelen gayreti g¼steren değerli hocam Sayın ¼ęr. G¼r. Dr. Ramazan KAYA'ya sonsuz teőekk¼rlerimi ve ő¼kranlarımı sunarım.

Y¼ksek lisans ¼ęrenimim boyunca beni yalnız bırakmayan, eleőtiri ve d¼zeltmeleri ile bu çalışmanın tamamlanmasına katkı sağlayan değerli b¼y¼ę¼m Adem K¼SE'ye de çok teőekk¼rlerimi sunarım.

Son olarak eğitim hayatım boyunca maddi ve manevi desteklerini benden esirgemeyen ve her zaman yanımda olan ve her kararında beni destekleyen ve her durumda kendime g¼venmemi sağlayan aileme sonsuz teőekk¼rlerimi sunarım.

G¼khan ÇETİN

## ÖZET

### OTEL YÖNETİCİLERİNİN KARAR VERME YAKLAŞIMLARININ DEĞERLENDİRİLMESİ: BOLU VE DÜZCE İLLERİNDEKİ OTEL İŞLETMELERİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

ÇETİN Gökhan

Yüksek Lisans, Toplam Kalite Yönetimi Anabilim Dalı

Tez Danışmanı: Doç. Dr. Süleyman AĞRAŞ

Eylül 2019, 135 Sayfa,

İnsanlar verdikleri kararlara göre hayatlarını iyi veya kötü şekilde devam ettirirler. Sonuçlar ister iyi ister kötü olsun, yaşamlarının devamı için bu kararları vermek durumundadırlar. Temelde bir karar verme olmadan bir iş faaliyete geçmez. Yöneticiler de buldukları işletmeleri ayakta tutabilmek ve varlıklarını sürdürebilmek için devamlı olarak bir karar verme durumu içerisindeyler. Ancak yöneticiler, belirledikleri hedeflere ulaşabilmek ve karşılaştıkları problemleri çözebilmek için doğru yerde ve zamanda kararlar vermelidirler. Bunları yapabilmeleri için de yöneticilerin karar verme süreçlerine en iyi şekilde hazırlıklı olmaları gerekmektedir. Aksi takdirde yöneticilerin vereceği yanlış bir karar sadece kendisini değil altında bulunan tüm çalışanları ve işletmeyi de kötü sonuçlara sürükleyebilir.

Bu çalışmanın amacı, otel yöneticilerinin karar verme yaklaşımlarını değerlendirmektir. Araştırma kapsamını Bolu ve Düzce illerinde faaliyet gösteren otel işletmeleri oluşturmaktadır. Nitel araştırma yöntemlerinin kullanıldığı bu çalışmada bahsi geçen otel işletmelerinin yöneticilerine görüşmede sorulan sorular neticesinde alınan veriler ile otel yöneticilerinin karar verme yaklaşımları 11 boyuttan değerlendirilerek veriler analiz edilmiştir. Çalışma sonucunda, otel yöneticilerinin kararlarının en fazla müşteri talepleri, çevre ve piyasa koşullarından etkilendiği ve kararlarının genellikle müşteri ve çalışanlar üzerinde yoğunlaştığı ve aynı zamanda insan ve yenilik yapma üzerine verdikleri kararlarda en fazla zorlandıkları belirlenmiştir. Bununla beraber otel yöneticilerine gelen yanlış bilgilendirmeler ile internette yapılan sahte satışların yöneticileri tuzağa düşürdüğü ve ayrıca yöneticilerin verdikleri kararlarının doğru ve yanlışlığını müşterilerden gelen tepkiler ile işletmenin belirlediği gelir-gider tablosuna göre değerlendirdikleri tespit edilmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Karar Verme, Otel Yöneticileri, Otel İşletmeleri

## **ABSTRACT**

### **EVALUATION OF THE DECISIONS OF HOTEL MANAGERS: A RESEARCH ON HOTEL BUSINESS IN BOLU AND DÜZCE PROVINCES**

**ÇETİN Gökhan**

**Supervisor: Assoc. Prof. Dr. Süleyman AĞRAŞ**

**Master, Division of Total Quality Management**

**September 2019, 135 Pages,**

People continue their lives for better or worse according to their decisions. Whether the results are good or bad, they have to make these decisions for the survival of their lives. Basically a business doesn't go into operation without making a decision. Managers are constantly in a decision-making situation in order to maintain their existence and their businesses. However, managers need to make decisions at the right place and time to achieve their goals and solve the problems they face. In order to do so, managers need to be well prepared for decision-making. Otherwise, a wrong decision by the managers can lead not only itself but all the employees and the business under them to bad results.

The aim of this study is to evaluate the decision making approaches of hotel managers. The scope of the research consists of operating in Bolu and Düzce. In this study, where qualitative research methods are used, the data obtained as a result of the questions asked to the managers of the said hotel enterprises and the decision-making approaches of the hotel managers were evaluated by analyzing the data from 11 dimensions. As a result of the study, it was determined that the decisions of the hotel managers were mostly affected by the customer demands, environmental and market conditions and the decisions were generally focused on the customers and employees and at the same time they had the most difficulty in making decisions about people and innovation. However, false information received from hotel customers and fraudulent sales made on the internet trapped managers and also it was determined that the managers' decisions were correct and inaccurate based on the responses from customers and the income-expense statement determined by the business.

**Keywords:** Decision Making, Hotel Managers, Hotel Business.

## İTHAF



Her türlü desteği benden esirgemeyen kıymetli babam Ziya ÇETİN'e ve okumam için beni sürekli motive eden merhum annem Senayi ÇETİN'e... Mekânın cennet olsun...

## İÇİNDEKİLER DİZİNİ

SAVUNMA KABUL FORMU.....	IV
TEŞEKKÜR.....	V
ÖZET.....	VI
ABSTRACT.....	VII
İTHAF.....	VIII
İÇİNDEKİLER DİZİNİ.....	IX
TABLolar LİSTESİ.....	XV
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	XVI
BİRİCİ BÖLÜM.....	1
GİRİŞ.....	1
1.1. Araştırmanın Problemi.....	1
1.2. Araştırmanın Amacı.....	2
1.3. Araştırmanın Önemi.....	2
1.4. Araştırmanın Sınırlılıkları.....	3
1.5. Araştırmanın Varsayımları.....	3
1.6. Tanımlamalar.....	3
İKİNCİ BÖLÜM.....	5
KARAR VE KARAR VERME KAVRAMI.....	5
2.1. Karar ve Karar Verme Kavramı.....	5
2.2. Yönetim ve Karar Verme İlişkisi.....	7
2.3. Yönetim Fonksiyonları Açısından Karar Verme.....	9
2.3.1. Planlama.....	9
2.3.2. Örgütlenme.....	10



2.3.3. Yöneltilme .....	11
2.3.4. Koordinasyon.....	12
2.3.5. Kontrol.....	13
2.4. Karar Vermenin Özellikleri.....	14
2.5. Karar Sürecinin Ögeleri.....	15
2.5.1. Karar Verici .....	15
2.5.2. Problem.....	15
2.5.3. Seçenek (Alternatif).....	16
2.5.4. İrade .....	16
2.6. Karar Verme Tarzları .....	16
2.6.1. Rasyonel Karar Verme .....	16
2.6.2. Sezgisel Karar Verme .....	17
2.6.3. Bağımlı Karar Verme .....	18
2.6.4. Kaçınmacı Karar Verme .....	18
2.6.5. En Uygun Alternatifin Seçilmesi.....	19
2.6.6. Kendiliğinden/Anlık Karar Verme .....	19
2.7. Karar Verme Ortamları.....	19
2.8. Karar Verme Süreci .....	22
2.9. Karar Verme Sürecinin Evreleri.....	23
2.9.1. Sorunun Tanınması ve Tanımlanması .....	24
2.9.2. Alternatif Çözümlerin Geliştirilmesi .....	25
2.9.3. Alternatiflerin Değerlendirilmesi .....	25
2.9.4. Karar Seçeneğinin Uygulanması .....	25
2.9.5. Karar Sonuçlarının İzlenmesi .....	26
2.10. Karar Verme Sürecinde Karşılaşılan Zorluklar .....	26

2.10.1. Kişisel Zorluklar .....	27
2.10.2. Yönetimsel Zorluklar .....	27
2.10.3. Kurumsal Zorluklar .....	28
2.10.4. Finansal Zorluklar.....	28
2.11. Karar Verme Sürecini Etkileyen Faktörler.....	29
2.11.1. Kişisel Faktörler .....	29
2.11.2. Çevresel Faktörler.....	29
2.11.3. Örgütsel Faktörler.....	31
2.12. Karar Verme Modelleri .....	32
2.12.1. Ussal Model .....	33
2.12.2. Sınırlı Model.....	33
2.12.3. Heuristik Modeli.....	33
2.12.4. Sosyal Model .....	34
2.13. Karar Vermede Kullanılan Yöntemler .....	35
2.13.1. Delphi Yöntemi .....	36
2.13.2. Beyin Fırtınası Yöntemi .....	36
2.13.3. Gordon Yöntemi .....	36
2.13.4. Sinektik Yöntemi.....	37
2.13.5. Nominal Grup Yöntemi .....	37
2.13.6. Bir Şeytanın Avukatını Tayin Etme Yöntemi .....	38
2.13.7. Karar Ağacı Yöntemi.....	38
2.13.8. Philips 66 Yöntemi .....	38
2.13.9. Politik Yöntem.....	38
2.14. Karar Verme Tuzakları.....	39
2.14.1. Kendine Aşırı Güven Tuzağı.....	40

2.14.2. İspat Tuzağı .....	40
2.14.3. Batık Maliyet Tuzağı .....	40
2.14.4. Statüko Tuzağı .....	40
2.14.5. Çerçvelendirme Tuzağı .....	41
2.14.6. Tahmin ve Öngörü Tuzağı .....	42
2.14.7. Çıpa Tuzağı .....	42
2.14.8. Hafıza Kolaycılığı Tuzağı .....	43
2.14.9. Birlikteliğin Oluşturduğu Önyargı Tuzağı .....	43
2.14.10. Anımsama Tuzağı .....	43
2.14.11. İlişkili ve İlişkisiz Olaylar Tuzağı .....	44
2.14.12. Bir Durumun Önemini Sonradan Kavrama Tuzağı .....	44
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM .....	45
OTEL İŞLETMELERİNDE KARAR VERME .....	45
3.1. Otel İşletmeleri .....	45
3.1.1. Otel İşletmeleri Tanımı .....	45
3.1.2. Otel İşletmelerinin Özellikleri .....	46
3.2. Otel İşletmelerinde Karar Verme .....	46
3.3. Otel İşletmelerinde Karar Verme ile İlgili Yapılmış Araştırmalar .....	48
DÖRDÜNCÜ BÖLÜM .....	50
YÖNTEM .....	50
4.1. Araştırmanın Amacı .....	50
4.2. Araştırmanın Yöntemi .....	51
4.2.1. Nitel Araştırma Yöntemi ve Özellikleri .....	51
4.2.2. Nitel Araştırma Yönteminin Kullanılmasının Nedenleri .....	53
4.2.3. Nitel Araştırmada Veri Toplama Teknikleri .....	53

4.2.4. Görüşme Tekniğinin Belirlenmesi.....	54
4.2.5. Görüşme Tekniğinin Kullanılmasının Nedenleri .....	56
4.2.6. Araştırmanın Kapsamı .....	57
4.2.7. Görüşmede Kullanılan Soru Formunun Oluşturulması .....	58
4.2.8. Görüşmelerin Gerçekleşmesi.....	59
BEŞİNCİ BÖLÜM .....	62
BULGULAR VE YORUMLANMASI.....	62
5.1. İş ile İlgili Kararları Etkileyen Faktörler ile İlgili Bulgular .....	63
5.2. Karar Vermede Takip Edilen Süreçler ile İlgili Bulgular .....	66
5.3. Karar Vermede Kullanılan Yöntem(ler) veya Araç(lar) ile İlgili Bulgular.....	68
5.4. Geçmiş Kararlarda Kullanılan Mantığın Yeni Karar Durumlarına Uyarlanması ile İlgili Bulgular .....	70
5.5. Karar Vermede Başvurdukları Bilgi kaynakları ile İlgili Bulgular .....	73
5.6. Karar Verme İhtiyacının En Çok Ne Zaman Ortaya Çıktığı ile İlgili Bulgular.....	76
5.7. Karar Vermede En Çok Zorlanılan Süreçler ve Bu Süreçlerde Geliştirilen Yöntemle İlgili Bulgular.....	78
5.8. Karar Vermede Yanılgıya Düşülmesine Neden Olan Durumlarla İlgili Bulgular.....	80
5.9. Kararların En Çok Yoğunlaştığı Alanlar, En Çok Hangi Konularda ve Kimler-Hakkında Verildiği ile İlgili Bulgular .....	83
5.10. Verilen Kararların Sonuçları ile İlgili Bulgular .....	85
5.11. Karar Vermede Karşılaşılan Tuzaklarla İlgili Bulgular .....	87
ALTINCI BÖLÜM .....	91
SONUÇ VE ÖNERİLER .....	91

6.1. Sonuçlar.....	91
6.2. neriler.....	99
KAYNAKÇA .....	100
EKLER .....	115
EK 1: Görüşme Formu .....	115
EK 2: Görüşme rneği.....	117



## TABLolar LİSTESİ

Tablo 1: Karar Vermenin Özellikleri .....	14
Tablo 2: Örgütsel Faktörler ile Karar Verme İlişkisi .....	32
Tablo 3: Görüşme Tekniğinin Olumlu ve Olumsuz Yönleri .....	56
Tablo 4: Araştırma Kapsamına Dahil Edilen İşletme ve Yöneticilerle İlgili Bilgiler.....	57
Tablo 5: Görüşme Takvimi .....	60
Tablo 6: Araştırmaya Dâhil Edilen Otel İşletmeleriyle İlgili Kodlar .....	62
Tablo 7: Otel Yöneticilerinin İş ile İlgili Kararlarını Etkileyen Faktörler .....	63
Tablo 8: İş ile İlgili Kararları Etkileyen Faktörlerin İşletmelerin Türlerine Göre Verdikleri Cevaplar .....	63
Tablo 9: Karar Vermede Kullanılan Yöntemlerle İlgili İşletmelerin Yıldız Türlerine Göre Verdikleri Cevaplar .....	68
Tablo 10: Karar Verme İhtiyacı En Çok Ne Zaman Ortaya Çıktığı ile İlgili Otel İşletmelerinin Türlerine Göre Verdikleri Yanıtlar .....	76
Tablo 11: Otel Yöneticilerinin Karar Vermede En Çok Zorlandıkları Süreçler .....	78
Tablo 12: Otel Yöneticilerin Kararlarının En fazla Yoğunlaştığı Alanlar .....	83

## ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1: Kontrol Süreci Aşamaları .....	13
Şekil 2: Belirlilik Ortamı.....	20
Şekil 3: Belirsizlik Ortamı .....	21
Şekil 4: Karar Verme Sürecinin Evreleri .....	24
Şekil 5: Nitel Araştırmalarda Veri Toplama Yöntemleri.....	54
Şekil 6: Görüşme Türleri.....	55

# BİRİCİ BÖLÜM

## GİRİŞ

Araştırmanın giriş bölümü hazırlanan çalışmanın geneli ile ilgili bilgileri kapsamaktadır. Bu kapsamda öncelikli olarak araştırmanın probleminin ne olduğuna değinilmiştir. Ardından araştırmanın amacına, önemine, sınırlılıklarına, varsayımlarına ve çalışmada geçen temel kavramların tanımlamalarına yer verilmiştir.

### 1.1. Araştırmanın Problemi

Karar verme, günümüzde en önemli konulardan biridir. İnsanlar, her gün çok sayıda önemli kararlar almakta ve bu kararlar onların geleceği için kritik önem taşımaktadır. Günlük hayatta insanların verdikleri kararların neticesi yalnızca kendilerini etkilememektedir. Kararların sonuçlarından etkilenen paydaşların sayısının artması doğru karar vermeyi daha önemli hale getirmektedir (Gürsel, 2018).

İşletme yöneticilerinin en temel görevi, karar vermedir. Yöneticiler geçmişte kararlarını; sezgilerine, tecrübelerine ve sınırlı bilgilerine dayanarak verirlerdi. Fakat, zamanla artan rekabet, maliyet ve ilişkilerin karışıklığı vb. nedenlerden dolayı rasyonel karar almak için, sezgiler, tecrübeler ve sınırlı bilgilerin yanında karar sürecinin analitik olarak da değerlendirilmesi gerekmektedir (Can, 2015: 1).

Bilgiye erişiminin çok kolay hale geldiği günümüzde müşteri beklentileri sıklıkla değişmektedir. Diğer taraftan otel işletmeleri, bugün çok sık değişen müşteri, beklentilerine uyum sağlamanın yanında küresel rakiplerle de rekabet etmek zorunda kalmaktadır (Kaya, 2017). Bu koşullarda otel yöneticilerinin, karşılaştığı önemli sorunlardan biri rakiplerin karşısında nasıl rekabet avantajı kazanacağı ve işletmenin uzun dönemde varlığını sürdürebilmesi için nasıl doğru kararlar vereceğidir.



Rekabetin şiddetli olduğu piyasa koşullarında, otel yöneticilerinin sürekli değişen çevre şartlarına uyum sağlayarak müşterilerini memnun etmeleri ve performansı arttırmaları için; otel yöneticilerinin doğru ve etkili kararlar almaları gerekmektedir. Dahası turizm sektöründe talep esnekliği diğer sektörlere göre daha yüksektir (Bozkurt vd., 2015: 446). Dolayısıyla müşterilerin değişen isteklerini zamanında fark etmek ve beklentilere uygun ürün sunmak için hızlı ve verimli kararların alınması daha da önemlidir.

Özetle yoğun rekabet ortamında otel yöneticilerinin hedeflerine ulaşmasında verdiği doğru kararlar ve bu kararların en iyi şekilde uygulamasının önemi daha da artmıştır. Bunun yanında, değişen şartlara uygun kendini yenileyebilme ve müşteri beklentilerine uygun kararlar verme yeteneği, otel işletmelerinin varlıklarını sürdürebilme şanslarını daha da artırmaktadır (Kaya, 2017). Bu doğrultuda araştırmanın problemini; otel yöneticilerinin karar verme sürecindeki kararlarının hız ve kalitesini etkileyen faktörlerin neler olduğu ve otel yöneticilerinin karşılaştıkları sorunlara yönelik çözümler üretirken ne gibi tekniklerden yararlandıkları, sorusu oluşturmaktadır.

## **1.2. Araştırmanın Amacı**

Bu çalışmanın temel amacı; otel yöneticilerinin karar verme yaklaşımlarını değerlendirmektir. Bu temel amacın yanında; otel yöneticilerinin, bir sorunla ilgili verdikleri kararların etkili olup olmadığını nasıl anlayabilecekleri araştırmanın alt amacıdır. Ayrıca otel yöneticilerinin karar vermede düştükleri tuzakların olup olmadığı ve varsa hangi tuzaklara düştüklerini düşünmeleri araştırmanın diğer alt amacıdır. Araştırmada son olarak da otel yöneticilerinin karar verme süreçlerini etkileyen faktörlerin neler olduğunu tespit etmek amaçlanmıştır.

## **1.3. Araştırmanın Önemi**

Bu çalışma; otel işletmelerinde bulunan yöneticilerin karar verme süreçlerini hızlandırmaya ve yöneticilerin verecekleri kararların daha etkili ve daha verimli olmasına yardımcı olacağı için önem arz etmektedir. Ayrıca otel yöneticileri üzerinde yapılan bu tür araştırmaların sınırlı sayıda olması dolayısıyla çalışmanın bu alandaki literatür çalışmalarına katkı sağlanması umulmaktadır.

#### 1.4. Araştırmanın Sınırlılıkları

Araştırmanın sınırlılıkları aşağıdaki gibi sıralanmıştır.

- Araştırma 2018-2019 yıllarında Bolu ve Düzce illerinde faaliyet gösteren otel işletmelerinde bulunan departman yöneticilerinin katılımıyla gerçekleştirilmiştir.
- Araştırma kapsamında kullanılan veriler, literatür taraması ve görüşme tekniği ile toplanan bilgilerle sınırlıdır.

#### 1.5. Araştırmanın Varsayımları

Araştırmanın varsayımları aşağıdaki gibi sıralanmaktadır.

- Araştırmaya katılanların görüşme sorularını cevaplayabilecek düzeyde bilgi ve deneyime sahip oldukları kabul edilmiştir.
- Araştırma kapsamının evreni temsil ettiği varsayılmıştır.
- Ele alınan karar verme çerçevesi, araştırma sorunu, karar verme ile ilgili otel işletmelerinin bakış açılarını yansıttığı varsayılmıştır.
- Araştırma için hazırlanan görüşme sorularını araştırmaya katılan yöneticilerin içtenlikle ve dürüst bir şekilde yanıtladığı varsayılmıştır.
- Bolu ve Düzce illerinde bulunan otel işletmeleri destinasyon olarak değerlendirilmiştir.

#### 1.6. Tanımlamalar

**Karar Verme:** Karar vericinin değerlerine ve tercihlerine göre alternatiflerin belirlenmesi ve seçilmesi çalışmasıdır (Harris, 2012).

**Otel Yöneticisi:** Finans, hizmet, planlama ve organizasyon gibi konularda güçlü bilgi birikimine sahip olan ve çalıştığı otelin gelir-gider dengesini, konaklama ve yeme-içme gibi birçok alandaki işlerini denetleyip yöneltmesini sağlayan kişidir (Glion, 2019).

**Otel İşletmeleri:** Çeşitli nedenlerle konaklama işletmelerinden faydalanmak isteyen müşterilerin konaklama, yeme-içme gibi temel ihtiyaçlarının yanı sıra eğlenme,

kültürel gibi yardımcı ihtiyaçlarını karşılayabilen ekonomik ve sosyal işletmelerdir (Demirtaş, 2010: 14).



## İKİNCİ BÖLÜM

### KARAR VE KARAR VERME KAVRAMI

#### 2.1. Karar ve Karar Verme Kavramı

“Karar” kelimesi, sözlük anlamı bakımından “bir iş veya sorunla ilgili düşünülerek verilen kesin yargı” (TDK, 2019) olarak tanımlanmıştır. Karar kavramı, amaçlara ulaşmak için karşılaşılan alternatifler arasından bilinçli olarak yapılan seçimi ifade eder (Otlu ve Demir, 2005). Başka ifadeyle karar, düşünmenin neticesi ve hareketin başlangıcı (Adair, 2005: 37) olarak tanımlanmaktadır. Özevren’e (2009: 129) göre ise; karar, çeşitli şıklar arasında tercih yapmak için, bilgilerin toplanması ve işlenmesi gibi bedensel ve zihinsel faaliyetlerin tümü şeklinde tanımlanmaktadır.

İnsanlar günlük hayatta amaçlarına ulaşabilmek için devamlı olarak bir seçim ile karşı karşıyadır. Her seçim durumu bir karar olayıdır (Kıral, 2015). Karar kavramı, “bir konuda kesin bir yargı” (Çavuş ve Biçer, 2016) ve “bir taahhüt” (Mintzberg vd., 1976) olarak tanımlanmıştır. Drucker’e göre ise; karar, muhakeme yoluyla seçenekler arasında tercih yapmaktır (Swaim, 2011: 288). Karar, bir amaca ulaşabilmek için eldeki koşul ve imkânlarla göre mümkün olabilecek birçok olası eylem biçimlerinden en iyi olanını seçmektir (Karahüseyinoğlu ve Düşükcan, 2015: 86).

Karar verme, insan yaşamının her safhasında yer almaktadır. İnsanlar, hedeflerine ulaşmak veya karşılaşılan sorunları çözmek için çok sayıda kararlar verirler. Kararlar verirken bazı durumlarda farklı alternatiflerle karşı karşıya kalınmaktadır. Karar verme, insanların, karşılaştıkları çeşitli alternatifler arasında hedeflerine ulaştıracak veya sorunu ortadan kaldıracak en uygun alternatifini seçmesidir. Benzer bir ifadeyle karar verme, çeşitli veya birçok ihtimal arasında seçim yapmak demektir (Adair, 2005: 1). Başka ifadeyle tanımlanacak olursa, karar verme, bir ihtiyacı temin edecek çeşitli nesnelere olduğu veya ihtiyacı temin edeceği düşünülen belli bir nesneye

götürecek çok sayıda yol olduğu zaman yaşanan sıkıntıyı ortan kaldıracak bir yöneliştir (Backlund vd., 2009). Karar verme genellikle geleceğe yönelik eylemlerdir. Karar verici, hedeflerine ulaşmak ve karşılaştığı problemi çözmek için doğru yerde ve zamanda kararlar vermelidir (Yılmaz ve Talas, 2010).

İnsanlar verdikleri kararlara göre hayatlarını iyi veya kötü şekilde devam ettirirler. Sonuçlar ister iyi ister kötü olsun, yaşamlarının devamı için bu kararları vermek durumundadırlar. Temelde bir karar verme olmadan bir iş faaliyete geçmez (Kıral, 2015). Ünlü düşünür Aristoteles'in ifade ettiği gibi insan olmanın tek gereği karar vermedir. Karar veremeyen bir insan, ahlaki sorumluluğu taşımamaktadır. Karar verme, insanları diğer bütün varlıklardan ayıran irade ve sorumluluk mekanizmasının içinde barındırır (Baraçlı, 2018).

Bir yere tatile gitmek, alışveriş yapmak, üniversite seçmek, kariyer hedefleri belirlemek gibi önemli amaçlara ulaşmak, insanı bir seçim işlemiyle karşılaştırmaktadır. Büyükaslan ve arkadaşlarına (2016: 65) göre karar verme, insanın seçim yapması gerektiği bir durum olduğunu algılaması ile başlamaktadır. İnsandan insana değişen bir olay olan algılama, insana özgü özellikler ile birlikte insan dışındaki ortam faktörlerinden de etkilenmektedir. Bu sebeple benzer bilgi farklı insanlar tarafından farklı şekillerde algılanıp yorumlanmaktadır. Bu bağlamda deneyim, tutumlar, fiziksel ve sosyal faktörler vb. gibi kişinin algılama sürecinin etkileyen faktörlerin karar verme davranışı üzerinde etkili olduğunu ifade etmektedir.

Birçok araştırmacı karar verme konusu ile ilgilenererek "karar verme" kavramına açıklık getirmeye çalışmıştır. Yapılan tanımlarda karar verme, genellikle bir süreç olarak ele alınmıştır. Bu tanımların bir kısmında karar verme, duruma göre etkin bir şekilde alternatif bir eylem tarzı seçme (Chatoupiş, 2007: 195) ve karar vericinin hangi koşullar altında karar vereceğine bağlı olarak farklılık gösteren bir süreç (Paksoy, 2007) olarak tanımlanmıştır. Bunun yanında karar verme, bireylerin amaçlarına ulaşabilmek için tercih ettikleri ve içerisinde oldukları şartlara en fazla entegrasyon sağlayan ya da o evrede en uygun görünen seçenek (Loo, 200: 896) olarak da ifade edilmektedir. Genel anlamda karar verme, problemin belirlenmesi ve problemin çözülmesi davranışı (Gore, 1995: 20) olarak tanımlanabilir.

Karar verme, mevcut bir sorunu çözüme süreci olabildiği gibi gelecekte sorun oluşturabilecek bir durum karşısında, bugünden çözüm alternatifi arayışına girmekle başlayan bir süreci de ifade etmektedir (Yaralıoğlu, 2010). Karar verme, çevrenin sunduğu fırsatları tanımlama, ortaya çıkan bir engel veya bir sorunu çözüme sürecidir. Bu süreç, amaçlara ulaşmayı etkileyen bir engelin ortadan kaldırılmasını ve olumsuz koşulların düzeltilmesi için birtakım önlemler alınmasını kapsamaktadır (Emhan, 2007: 213).

Karar verme, farklı amaçları gerçekleştirmek için; gidilen yol, yöntem ve araçlarla farklı seçenekler arasında uygun seçimi yapmak için, zihinsel, bedensel ve duygusal süreçlerin tamamı (Ağraş ve Şeyba, 2018: 1076) olarak da ifade edilmektedir. Bireyin amaçlarına ulaşmaya çalıştığı zaman diliminde, karşılaştığı çeşitli alternatifler arasından amacına en uygun olanı seçme işlemidir (Jacobs ve Klaczynski, 2005). Karar verme eylemi karmaşık ve doğrusal olmayan bir süreçtir (Evans vd., 2002). İnsanlar her gün farklı olaylar ve durumlar karşısında karar verirler. Karar verme süreci, bireyin kendisinde karar verme ihtiyacı hissettiği anda başlamaktadır. Karar verme eyleminin olabilmesi için bireyin, karar verme ihtiyacını ortaya çıkartacak bir güçlüğü varlığı olması gerekir ve bu güçlüğü birey tarafında hissedilmesi durumunda karar verme eylemi ortaya çıkmaktadır (Nas, 2010).

Karar verme ihtiyacı ortaya çıktığı andan itibaren bir seçimi de gerektirmektedir. (Connor ve Becker, 2003). Bu seçim en az iki alternatif arasında yapılmaktadır. Karar verme sürecinde, alternatifler arasında makul bir seçim yapabilmek için, bu alternatifler hakkında şüphe ve belirsizliği mümkün olduğu kadar ortadan kaldırmak gerekmektedir. (Büyükaslan vd., 2016: 65).

## **2.2. Yönetim ve Karar Verme İlişkisi**

Yönetimle ilgili hazırlanmış çalışmalar incelendiğinde yönetim kavramının bazı çalışmalarda sanat, bazı çalışmalarda ise bilim olarak kabul edildiği görülmektedir. Bu konuda görüş birliği olmasa da yönetim; insanların birlikte güven, huzur ve refah içerisinde yaşamalarını sağlayan bir sistem olarak ifade edilebilir. Ayrıca; yönetim, sistemi kapsayan ve organize eden bir çember gibidir. Bu çember yönetimde sözü geçen insanların, yani yöneticilerin hareket kabiliyetini belirleyen ve onlara organizasyon alanı

içerisinde çalışma imkânı sağlamaktadır. Bu bağlamda yönetimde atılan her adım bir karar olarak değerlendirilir (Karahüseyinoğlu ve Düşükcan, 2015: 86).

Türk Dil Kurumu Genel Türkçe Sözlüğü 'ne göre yönetim; “bir işi yönetmek, evirip çevirmek, idare etmek” (TDK, 2018) şeklinde tanımlanmıştır. Yönetim, örgütsel bir düzen içerisinde sorumlulukların yerine getirilmesi ve hedeflere ulaşmak için kaynakların düzgün şekilde toplanması ve kullanılması sürecidir (Tunçer, 2013: 893). Başka bir tanıma göre yönetim, işletmenin hedeflerini gerçekleştirebilmek için insan ve ham madde kaynaklarını kullanarak, yol gösterme ve kontrol etme sürecidir (Semerci, 2000). Yönetim ile ilgili birçok tanım olmakla birlikte Adair (2005: 7), yönetimi insana ne yapacağına ve yaptıracağına karar vermek şeklinde tanımlamıştır. Aynı araştırmacının başka bir yerde yönetim hakkında yaptığı açıklamaya göre; klasik anlamda yönetim, insanlar vasıtasıyla neticeye ulaşmaktır (Adair, 2005: 21). Yönetim, birtakım amaçlara ulaşmak için başta insanlar olmak üzere parasal kaynakları, fiziksel olanakları ve zamanı, birbiriyle uyumlu, verimli ve etkin kullanabilecek karar alma ve uygulama süreçlerinin toplamı olarak ifade edilmektedir (Lamba, 2014: 8).

Yönetim ile ilgili yapılan tanımların çoğunda, yönetim kavramının önceden planlanmış bir amacın gerçekleştirilmesine yönelik eylemler bütünü olarak ifade edildiği görülmektedir. Kişiler önceden tespit ettikleri amaca ulaşmak için çeşitli eylemlerde bulunmaktadır. En tepeden bakıldığında aslında yönetim eyleminin temelinde, en az bir amaç belirlemesi gerektiği anlaşılmaktadır. Dolayısıyla, amaçsız bir yönetim eyleminden bahsetmek mümkün değildir. Çoğu durumda bu amacın gerçekleştirilmesi için alt amaçların belirlenmesi ihtiyacı da ortaya çıkabilmektedir. Bununla beraber, her bir alt amacın belirlenmesinde bir karar verme söz konusudur (Tekin ve Ehtiyar, 2010: 3396).

Yönetimin kalbi, karar vermedir. Bu bağlamda yönetim ve karar verme birbirleriyle bütünleşmiş kavramlardır. Karar verme; yönetim için bir ifade tarzı, rehber, çalışılabilen önemli bir seçim fonksiyonudur. Önemli olan bu yönetim fonksiyonunda; hangi hedeflerin öne alınacağı, hangi fırsatlardan yararlanılacağı, hangi kaynakların hangi ilkeler çerçevesinde tahsis edileceği ve alınan kararların kimler tarafından yürütüleceği gibi tercihlerdir (Bostan ve Durmuş, 2016: 278-279).

Tüm yöneticilerin en temel görevi karar vermedir (Cosgrave, 1996). Karar verme bir seçim olayıdır. Alternatifler arasından seçim yapma işlemi; örgüt içerisinde bulunan üst düzey yöneticiler için amaç belirleme, orta kademe yöneticiler için planlama ve alt kademe idareciler için faaliyetleri gerçekleştirmek amacıyla kullanılır (Han, 2016).

Karar verme eylemi aslında yönetimin yanı sıra diğer işletme süreçleri ile de ilgilidir. İşletmelerin hedeflerine ulaşmasında karar alma eylemi hayati bir önem taşımaktadır. Yöneticinin kararları işletmeyi başarıya ya da başarısızlığa götürdüğü için modern işletmecilikte karar alma, yönetimin en temel fonksiyonu olarak kabul edilmektedir (Yeşil ve Erşahan, 2011: 319).

### **2.3. Yönetim Fonksiyonları Açısından Karar Verme**

Yönetim fonksiyonları öncelikli olarak Henry Fayol tarafından sınıflandırılmıştır. Daha sonraki süreçlerde yönetim bilimcileri yürüttükleri araştırmalarda Henry Fayol'un sınıflandırdığı yönetim fonksiyonlarını temel almışlardır (Tuan ve Memiş, 2007). Fayol'un belirtmiş olduğu 5 yönetim fonksiyonu aşağıdaki gibi sıralanabilir:

- Planlama
- Örgütlenme
- Yöneltilme
- Koordinasyon
- Kontrol

#### **2.3.1. Planlama**

Planlama, bir şeyin ne zaman, nerede, nasıl ve kim(ler) tarafından hazırlanacağını önceden kararlaştırma sürecidir. Diğer ifadeyle planlama, bir amaca ulaşmak için en uygun davranış biçimini seçme ve geliştirme niteliği taşıyan bilinçli bir süreçtir (Batman, 2018: 104).

Koçel'e (2003) göre plan, gelecekte ne yapmak ve nereye ulaşmak istendiğini, hangi hedefleri gerçekleşmek istendiğini bugünden başlayarak kararlaştırma sürecidir. Kişinin; bugünden, gelecekle ilgili verdiği böyle bir karar, plandır. Bu yüzden karar



vermek ile plan yapmak birlikte düşünölmelidir. Plan yapmanın tek farkı çok sayıda karar içermesidir.

Planlanma aşamasında karar verme eylemi sıklıkla karşılaşılan bir durumdur denilebilir. Çünkü bu aşamada yönetici gelecekle ilgili planlama yaparken birden fazla seçenek hakkında önemli kararlar almak durumundadır. Bir örnek üzerinde değerlendirmek gerekirse; örneğin, bir yönetici herhangi bir iş kurmayı istemektedir. Bunun için öncelikli olarak yöneticinin yapması gereken şey işin ne olduğuna ne zaman yapılacağına, nasıl oluşturulacağına, nerede olacağına ve kim tarafından yapılacağına karar vermektir. Dolayısıyla planlama sürecinde çok sayıda karar verme ile karşı karşıya kalındığı görölmektedir. Bu sebeple karar verme ile planlanma yan yana değerlendirilebilir.

### 2.3.2. Örgütleme

Örgütleme, örgütün insan ve diğer kaynakları kullanarak, önceden belirledikleri hedeflerine ulaşabilmesi için ihtiyaç duyduğu bir süreçtir (Tuan ve Memiş, 2007: 2). Diğer bir ifadeyle örgütleme, işletmenin amaçlarına ulaşabilmesi için hangi işlevleri yapması gerektiğine ve işlevleri yapacak kısımlarının birbirleriyle düzenli çalışacak şekilde oluşturulmasına, bu organlarda çalıştırmak üzere gerekli olan beşerî ve maddi sermaye unsurlarının tedariki ve uyumlu hale getirilmesine ilişkin süreçlerden oluşmaktadır (Batman, 2018: 1006).

Örgütleme; yapıyı kurma, kadrolara eleman yerleştirme ve donatım eylemlerini içerir. Karar verme süreci örgüt yapısına biçim veren etkenlerden biridir. Bu bağlamda; örgüt yapısı, karar yetkilerinin dağılımına göre kurulacağından, örgütleme süreci ile karar verme süreçlerinin birbirleriyle iç içe olması, aynı zamanda örgüt amaçlarına hizmet etmesi gerekmektedir (Alver, 2003: 66).

Yapılan açıklamalar inceledikten sonra örgütleme fonksiyonunun karar vermeyle olan ilişkisi aşağıdaki gibi değerlendirilebilir. Bu aşamada yönetici;

- Hangi işlevleri yapması gerektiğine,
- İşlevleri yapacak kısımlarının birbirleriyle uyumlu olması için neler yapılması gerektiğine,
- İşlevleri yerine getirmek için hangi beşerî ve maddi sermayeye ihtiyaç duyulacağına,

- İşe hangi elamanları alacağına,
- Elemanları hangi bölümlere dağıtılacağına,
- Çalışanların birbiriyle uyumlu olması için neler yapılması gerektiğine karar vermektedir

### 2.3.3. Yönelme

Yönelme, yöneticinin işletmede yapılan organizasyon faaliyetlerinin, belirlenen hedeflere ulaşması için yetki görevlerini kullanmasıdır. Yönetici, yapılacak olan işleri emir olarak bildirir. Yapılan işlerde çalışanların uyumlu olmasını sağlamak için ödüllendirme ve cezalandırma uygulanması yapılmaktadır. Bu şekilde yapılan işleve yönelme denilmektedir (Arslan, 2018).

Batman (2018: 108) yönelmeyi, işletmede çalışan kişilere sorumluluklarını en etkili ve verimli bir şekilde yaptırmayı amaç edindiğini ifade etmektedir. Ardından bu fonksiyonun, işletmede çalışan insanların bilgi ve yeteneklerinden en üst düzeyde yararlanması ve bu kişilerin çabalarının işletme amaçları doğrultusunda yönlendirilmesini sağlamak amacını taşıdığını belirtmektedir.

Yönelme faaliyetinin etkili ve verimli olması için öncelikli olarak iyi bir iletişim ağının olması gerekir. Daha sonra verilen talimatların akla yakın, açık-seçik ve tam olması gerekmektedir (Mucuk, 2008). İşletmede etkin bir yürütme sistemi kurabilmenin mevcut şartlarından bazıları aşağıdaki gibi sıralanabilir (Batman 2018: 108):

- İşletmede “takım ruhu” gerçekleştirmek,
- Personeli iyi tanımak,
- Görev ve sorumluluklarını en iyi şekilde yerine getiremeyen kişileri işletmeden uzaklaştırmak,
- İşletme ile çalışanlar arasındaki ilişkileri en iyi şekilde bilmek,
- Yönetici, kişiliği ve benliğiyle yol gösterici olmalıdır.
- Çalışanları daima denetim ve kontrol altına alınmalıdır.
- Yönetici, ayrıntılar içinde çok fazla zamanını harcamamaya dikkat etmelidir.
- İyi bir yönetici, altında bulunan diğer çalışanlara “yanılma hakkı”nı tanımalıdır.

Açıklamalarla birlikte, yürütme fonksiyonunda işletmenin amaçları doğrultusunda bazı talimatların hazırlandığı görülmektedir. Bu talimatların neler olacağına önceden karar verilmektedir. Bununla birlikte yapılan işlerde çalışanların uyumlu bir şekilde çalışmalarını için neler yapılmasına karar verilmektedir. Ayrıca bu aşamada çalışanların performanslarının neye göre değerlendirilmesi gerektiği (davranış, hız, yetenek vb.) belirlenmekte ve bu değerlendirme sonucunda ödül veya ceza sisteminin kime uygulanacağı kararlaştırılmaktadır. Bunların yanı sıra, ortak bir amaca ulaşma yolunda etkin bir yürütme sistemi oluşturulması için hangi iletişim ağının tercih edilmesi gerektiğine de karar verilmektedir. Dolayısıyla karar verme ile yöneltme fonksiyonu birbiriyle iç içe halinde çalışan iki kavramdır şeklinde yorumlanabilir.

#### **2.3.4. Koordinasyon**

Koordinasyon (eşgüdümleme) yönetimin ya da örgütün hedefini gerçekleştirebilmesi için aynı konuda çalışan diğer tüm birimler ve kuruluşların birbirleriyle iş birliği içerisinde hareket etmesidir (Göksu, 2017). Fayol, kitabının farklı sayfalarında koordinasyon ile ilgili şu ifadeyi kullanmaktadır: “Koordine etmek, bütün çabaları ve bütün işlemleri uyumlaştırmak, birleştirmek ve birbirine bağlamaktır.” (Şengül, 2007: 11).

Koordinasyon, ortak hedefe yönelik bir iş birliği mekanizması amaçlamaktadır. Ayrıca güçlü bir koordinasyonun olması için de iyi bir haberleşme ağının olması gerekir. Çünkü grup üyelerin birbirlerinin çalışmalarından haberdar olmasını sağlayan şey iyi bir iletişim ağının varlığıdır. Bu yüzden örgüt içindeki her bir bölümün organizasyon içindeki olay ve faaliyetlerden haberdar edilmesi ve bilgilendirilmesi için mesleki toplantıların yapılması gerekir (Anameriç, 2017).

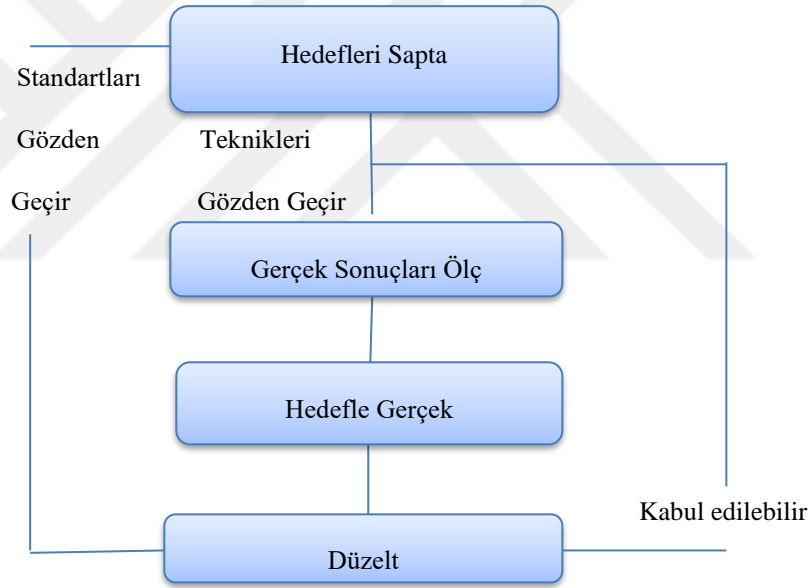
Koordinasyon fonksiyonunun karar verme ile olan ilişkisi şu açıklamalarla ifade edilebilir: Koordinasyon fonksiyonunun en temel amacı bölümler arasında iş birliği oluşturmaktır. Yani, yapılan herhangi işten işletmenin diğer tüm birimlerinin de haberdar olmasını sağlamaktır. Karar verme açısından değerlendirildiğinde ise; burada koordinasyonu yöneten kişi, birimler arasındaki iş birliğini oluşturması için neler yapacağına karar vermektedir. Aynı şekilde, yönetici güçlü bir koordinasyon sağlamak için hangi haberleşme ağına ihtiyaç duyulacağını seçmekle birlikte işletmede yapılan

mesleki toplantılarda hangi konular üzerine değinilmesi gerektiğine önceden karar vermektedir.

### 2.3.5. Kontrol

İşletmenin başlangıçta planladığı amaçlarına ne kadar ulaşmış olduğunu ölçmeye yarayan bir yönetim fonksiyonu sistemidir. Kontrol aşamasında ortaya çıkan sonuçlara göre eksik veya hatalı bir durum varsa belirlenir ve buna göre gerekli düzeltmeler yapılır. (Paratic, 2019). Fayol'a (1917) göre kontrol fonksiyonundaki amaç örgüt işleyişindeki hatalı ve yanlış durumları tespit edip düzetmek ve ileride tekrar olmasının önüne geçmektir (Şengül, 2007). Örgütün amaçlarına ne ölçüde ulaşıldığını belirlemeye yönelik olan karar sürecinin temel aşamaları Şekil 1'de gösterilmektedir.

**Şekil 1: Kontrol Süreci Aşamaları**



**Kaynak:** Maviş, 2007: 130

Kontrol süreci, örgüt işleyişinin belirlenen amaçlara ulaşmış olup olmadığı ile ilgili yöneticiye bilgiler vermektedir. İşlem sonucunda hata veya eksik bir durum var ise sonuçlar kabul edilemez, ileriki aşamalar için tekrar gözden geçirme kararı alınır ve gerekli düzeltmeler yapılır. Belirlenen amaçlara uygun bir sonuç ortaya çıkmış ise, sonuç kabul edilir ve süreç bu şekilde devam ettirilir. Kısaca bu fonksiyon karar vermeyi en az gerektiren aşamadır. Çünkü yapılan tüm işlemler önceden planlanmış ve gerekli kararlar alınarak işleme konulmuştur. Bu süreçte yönetici sadece inisiyatif

kullanılmaktadır. Yapılan işlem sonucunda amacına uygun çıktı alındığı hususunda tatmin olunmuş ise devam, değilse iptal veya düzeltme kararı alınacaktır.

#### 2.4. Karar Vermenin Özellikleri

Karar verme örgüt ve yönetimle ilgili belirli özellikler taşıyan bir süreçtir. Karar vermenin iki önemli özelliği bulunmaktadır. Bunlardan birisi, gelecekle ilgili yapılan plan ve programlama faaliyeti oluşturmasıdır. Karar, ortaya çıkan problemlerin çözümünü amaçlar ve bu süreç gerek rasyonelliğe gerekse etkinliğe dayanmaktadır. Diğer önemli özelliği ise; karar vermenin, grupsal ve bilimsel bir özellik taşımasıdır. Karar verme, karmaşık ve geleceğe yönelik riskli bir süreçtir (Otlu ve Demir, 2005). Bazı araştırmalara dayanılarak karar vermenin özellikleri Tablo 1’de açıklanmıştır.

**Tablo 1: Karar Vermenin Özellikleri**

Özellikler	Açıklamalar
<b>Geleceğe Yönelik Olma ve Öngörüye Dayanma</b>	Karar verme, günümüzden, gelecekteki bilinmezlik veya belirsizlik içerisinde risk olarak ne yapılması gerektiğini ortaya koymadır.
<b>Sorumluluk Yükleme</b>	Hem örgütün hem de örgüt içerisindeki çalışanların, amaçlarına ulaşım ulaşılmaması yöneticinin vereceği hayati önem taşıyan kararlara bağlı olup, karar verme, karar vericiye önemli ve büyük sorumluluklar yüklemektedir.
<b>Maliyet Gerektirme</b>	Karar verme işlemi işletmeler için maliyet gerektirir. Çünkü karar verme fonksiyonu bir olaydan başka bir olaya geçişi gerektirir. Bu geçiş ister istemez kaynak kullanımı gerektirir.
<b>Psikolojik Bir Stres İçerme</b>	Karar verme işlevi yorucudur. Seçenekleri araştırmak, bulmak, sayılarını çoğaltmak kolay bir iş değildir. Üstelik bulunan tüm seçeneklerin değerlendirmesini yapıp içlerinden en iyi olanı tercih etmek ise oldukça yorucu ve stresli bir iştir.
<b>Teknik Bir Konudur</b>	Bilgi Toplama ve bilgileri yararlı gelecek biçimde işlemeyi gerekli kılar
<b>Maddi ve Beşerî Kaynakları Kullanabilme Yetkisi ve Belli Ölçüde Hareket Edebilme Özgürlüğü</b>	Yönetici bu konuda hem insanları çalıştırabilmeli hem de araştırma için gerekli olan maliyeti harcayabilmelidir. Aynı zamanda işletme için hayati öneme sahip olan durumlarda karar verme ve uygulama yetkisine de sahip olmalıdır. Aksi halde karar, icraya geçemediğinden bir temenni olarak da kalacaktır.

**Kaynak:** Eren, 2013; Tekin, 2009 ve Yaralıoğlu, 2010’dan uyarlanmıştır.

Tüm yönetim fonksiyonları ile ilişkili ve zihinsel bir süreç olan karar verme, bir konuda değişiklik yapmak, insanları etkilemek, anlaşmazlıkları halletmek ve çatışmaları yönetmek gibi amaçlar için kullanılır (Giray, 2006: 32).

## 2.5. Karar Sürecinin Ögeleri

### 2.5.1. Karar Verici

Karar verici, örgüt içerisindeki grubu temsil eden veya olası bütün seçenekler içerisinde birini tercih eden kişidir. İster grup ister bireysel olsun her zaman karar veren insandır. Karar veren kişilere lider sıfatı da verilmektedir. Karar verici hem örgüte hem de çevresindeki diğer insanlara karşı sorumludur. Bu yüzden karar verici, kararları vermeden önce tutumlarını, geçmiş deneyimlerini, beklentilerini, örgütle olan ilişkilerini ve güdümlerini dikkate alarak hareket etmelidir. Karar verici; karşılaşılan durumlara karşı uyumlu tepkiler veren, sorunlara karşı ılımlı yaklaşım iyi değerlendirebilen ve karar verme sürecinde iradesiyle hareket eden kişidir (Özcan, 1999).

En iyi karar vericiler, performans açısından hangi kararların gerçekten önemli olduğunu bilirler Karar yetkisi olan kişi resmi karar vericidir. İyi ya da kötü alınan kararın nihai sorumluluğu o kişiye aittir ve karar alma sürecinde karşılaşılan her türlü zorluğu giderme ve kuruluşu o doğrultuda hareket etme taahhüdü altına sokma yetkisi ona aittir (Rogers ve Blenko: 300-307).

### 2.5.2. Problem

Problem, sonucu öngörülmeleyen veya zor olan (Şakar, 2018) karar verme eyleminin faaliyete geçmesine neden olan ve karar verme fiilinin temelinde yatan durumlardır. Problemler, dış çevreden oluşan gelişmelerden ortaya çıktığı gibi insanın kişisel hayatında kaynaklanabilir. Problem, bütün durumlarda karar gerektiren bir olaydır (Tekin, 2009).

Problem çözme, herhangi bir problemi çözüme kavuşturmak için geçmiş deneyimlerinden yararlanarak durumu en basite indirgemek ve sonrasında problemle ilgili farklı çözüm yolları geliştirebilmek olarak da ifade edilebilir. Çoğu zaman problem ile problem çözme fiilleri aynı anlam içerebilmektedir. Her ikisi dikkatlice düşünüldüğünde problem, ani veya hazır bir insan müdahalesi olmadan bir anda ortaya çıkan bir durum iken; problem çözme, değişik alternatifler ve olası çözümler arasında tercih yapmak eylemi olarak ifade edilmektedir (Korkut, 2002).

### **2.5.3. Seçenek (Alternatif)**

Birey veya grubun karar verebilmesi için karşısında seçenekler bulunmalıdır. Çünkü karar verme, en az iki alternatif arasında yapılan bir seçimdir. Bir alternatif karar vericinin amacını taşıyorsa geçerli, değilse geçersizdir. Dolayısıyla amacı taşıyan veya amaca hizmet edecek her alternatif geçerlidir (Özcan, 1999).

### **2.5.4. İrade**

Felsefe ve psikoloji literatüründe karar, irade ile seçenekler arasındaki tercihlerde kararın birleşmesi olarak ifade edilmektedir. İrade, dürtülerin sonucunda bir tarzda hareket etmeyi gerçekleştirilen insan özelliğidir. İrade ögesi, karar sürecini isteme fiili ile sona erdirir. Bir alternatif gerçekleştirecek çok yönlü durumun değişmesine irade sebep olmaktadır. Bu özelliğinden dolayı literatürde karar, 'irade teşkili' ve 'irade uygulaması' olarak ifade edilir (Alver, 2003: 58).

## **2.6. Karar Verme Tarzları**

Karar verme tarzı ile ilgili çok sayıda çalışmalar bulunmaktadır. Bu çalışmalardan biri olarak Scott ve Bruce (1995) "Genel Karar Verme Stili" çalışmasında karar verme tarzlarını şu şekilde sıralamıştır:

- Rasyonel karar verme
- Sezgisel karar verme
- Bağımlı karar verme
- Kaçınmacı karar verme
- Kendiliğinden/anlık karar verme

Belirtilen karar verme tarzları ile ilgili farklı araştırmacıların da görüşleri bulunmaktadır. Bu görüşlerin ele alınması, karar verme tarzlarının açıklanmasını sağlayacaktır.

### **2.6.1. Rasyonel Karar Verme**

Rasyonel karar verme tarzının en önden gelen kurucusu Herbert A. Simon'dur. Fakat bazı kaynaklara bakıldığında bu karar verme kuramının öncüsü Chester Barnard

olarak da geçmekte ve Simon'un birçok yaklaşımında Barnard'ın savunduğu tezlerin belirtileri görülmektedir (Tozlu, 2016: 29).

Rasyonel karar kavramı karar vermenin güvenilirliği ile ilgilidir. Rasyonel karar, sonuçlara ilişkin belirsizlik ve değerler ile karar vericinin yargıları ve tercihleri arasında denge kurabilen karardır (Ünnü, 2014: 94). Başka bir tanıma göre ise; karar vericinin yargısı ve değer tercihi ile uyumlu olan, öznel beklenen faydayı maksimize eden, kararın verildiği zamanda mevcut olan bilgi ve faaliyetler dizisine dayalı karardır (Chen ve Chien, 2009: 89-90). Rasyonel karar verme tarzı, kişi karar vermesi gereken bir olay veya durum karşısında söz konusu olayla ilgili araştırma yaparak durumla ilgili en uygun seçeneği tercih etmesidir (Çavuş ve Pekkan, 2017: 565). Benzer şekilde rasyonel karar verme, alternatiflerin mantıklı değerlendirildiği ve araştırıldığı durum (Taşdelen, 2001) şeklinde tanımlanmıştır. Genel bir çerçeve ile rasyonel karar verme modeli, karar veren kişinin en ideal karara ulaşabilmek için, problemle ilgili eksiksiz bir bilgiye ve bütün olası seçenekleri sorgulayabilecek kadar sınırsız zaman ve kaynağa sahip olmasıdır (Swaim, 2011: 289).

### **2.6.2. Sezgisel Karar Verme**

Sezgi Türk Dil Kurumu Genel Türkçe Sözlük'te, "gerçeğin deneye veya akla vurmadan doğrudan doğruya kavranması" (TDK, 2019) şeklinde tanımlanmıştır. Aynı zamanda "herhangi bir şeyin birden açılması, bir bağlantının aracısız olarak doğrudan keşfedilmesi ve dolaylı akıl yürütmenin yerine bir bütünlüğün bir bakışta dolaysız bir şekilde kavranması" şeklinde felsefe sözlüklerinde yer almaktadır (Ağraş ve Şeyba, 2018: 1082).

Sezgi, bir uzman karar verme yöntemi veya beceri ve tecrübeye dayalı muhakemelerdir. Sezginin ve mantığın ortak ürünü karardır. Hareket ise sezgilerin ürünüdür ve doğrulanması için analiz gerekli olmaktadır (Frantz, 2000). Başka bir tanıma göre ise sezgi, irrasyonel bir yöntemdir. Bununla beraber, konunun en iyi şekilde anlaşılması üzerine kurulu, geçmiş deneyimlere dayalı ve bilinçaltındaki bilgi depolarından çıkarım yapan, sürecin hızlı geliştiği karmaşık bir olgudur (Khatri ve Ng, 2000: 7). Sezginin temelinde, karşılaşılan durumda verilecek kararlar ilgili bilgilerin, hızlı akıl yormayı mümkün kılacak şekilde depolanması ve gerektiğinde kendiliğinden otomatik olarak kullanılması yatmaktadır (Baştuğ, 2006: 72).



Sezgi, bir durumu hemen idrak edebilme melekesidir. Görünüşte, mantık yürütme işleminin tamamen dışında meydana gelir. Ne tündengelim veya tümevarıma dayalı adım adım bir muhakeme, ne durum hakkında şuurlu bir tahlil, ne de hayal gücünün kullanılması söz konusudur; sadece çabuk ve hazır bir kavramdır. Kısaca sezgi, çoğunlukla şuurlu bir çaba olmaksızın çabucak yapılan bir çeşit değer biçme şekli olarak tanımlanmaktadır (Adair, 2005: 117).

Ağraş ve Şeyba, (2018: 1082) “Etkili Karar Vermede Hayal Gücü ve Sezginin Rolü” adlı çalışmalarında sezgilerin, insanların kararlarında önemli ölçüde başvurdukları bir karar verme aracı olduğunu tespit etmişlerdir. Bununla birlikte araştırmacılar, insanların sezgilerini ilgili olduğu alanlarda yoğunlaştırdıklarında ve sezginin bilgeliğine dikkat etmeye başladığında, sezgiyi arzu ettikleri yaşamı oluşturmaya yardım eden güvenilir bir araç olarak görebileceklerini belirtmişlerdir. Ayrıca, insanlar için güvenilir bir araç niteliğinde olan sezginin, rasyonel yöneticilerin inandığı gibi marjinal ve modası geçmiş olmaktan çok öte, başarılı fikir adamlarının çalıştıkları yolun merkezinde olduğunu ifade etmişlerdir.

### **2.6.3. Bağımlı Karar Verme**

Bağımlı karar verme, kişinin karar vermesi gereken bir olay ya da durum karşısında başkalarının öneri ve yönergelerini dikkate alarak belli bir alternatifi seçmesi durumudur (Scott ve Bruce, 1995: 821). Başka bir ifadeyle bağımlı karar verme tarzı, karar vericinin karar verme durumunda kendi başına kararlar alamayıp başkalarının önerilerine göre kararlar almasıdır (Pekdoğan, 2015). Taşdelen (2001) bağımlı karar verme tarzını, başkalarının öneri ve yönergelerinin değerlendirildiği durumlar olarak belirtmiştir.

### **2.6.4. Kaçınmacı Karar Verme**

Kaçınmacı karar verme, yöneticinin karar verme sorumluluğundan kaçındığı, verilecek olan kararları başka birilerine bırakma eğiliminde olduğu ve bu sayede karar verme yükünü bir başkasına devretme özelliği taşıdığı bir karar verme tarzıdır (Deniz, 2006).

### 2.6.5. En Uygun Alternatifin Seçilmesi

Bu adımda bir karar alınacaktır. Mevcut şartlar altında en iyi olan alternatifin seçilmesi söz konusudur. Bununla birlikte karar modelinde belirlenen ölçütler hakkında en iyi neticeyi veren alternatif tercih edilecektir (Başar, 1998).

Alternatiflerin belirlenmesi ve değerlendirilmesinden sonra, içlerinden en iyisi tercih edilmelidir. Bu amaçla kullanılan iki yöntem bulunmaktadır. Bunlar; “synoptic” ve “incremental” olarak adlandırılmaktadır. Synoptic yöntem, bütün alternatiflerin gözden geçirilmesini gerektirir ve daha çok yönetimsel ve teknik kararlarda kullanılır. Ayrıca, bu yöntemin, rasyonel ve bilimsel olmakla beraber birçok sınırlılıkları da vardır. Incremental yöntemde ise en iyi alternatiflerin içinde en iyi görünen tercih edilir. Daha çok politik kararlarda kullanılır. Bu yöntem karar vericiye stratejik davranışlar yapabilme olanağı sağlar (Alver, 2003: 60).

### 2.6.6. Kendiliğinden/Anlık Karar Verme

Çavuş ve Pekkan’a (2017: 565) göre anlık karar verme; bireyin, karar verme durumuyla karşı karşıya kaldığı zaman mevcut şartlara göre karar vermesidir. Anlık karar verme stiline sahip bireyler; o anda yaşanan doğal sürece göre karar verme eğilimi gösterirler.

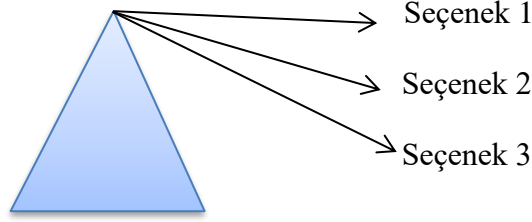
## 2.7. Karar Verme Ortamları

Yöneticinin en önemli özelliği, karar verici olmasıdır. Yönetimle ilgili bütün stratejik kararları yönetici verdiği için örgüt içerisindeki sorumluluğu, diğer çalışanlardan çok daha fazladır. Karar verici, sonuçları ister iyi-kötü ister anlamlı-anlamsız olsun çok sayıda karar vermek durumundadır (Çürük, 2007). Yöneticiler hangi kararı vermiş olursa olsun, karar verme eylemlerinin gerçekleştirileceği ortamların, verdikleri kararları üzerinde önemli sonuçlar doğurduğu muhakkaktır. Karar verme ortamları; belirlilik, belirsizlik, risk ve muğlaklık olarak dört başlık altında değerlendirilmektedir.

**Belirlilik ortamı:** Belirlilik ortamında karar verici daha sakin ve doğru kararlar verebilmektedir. Çünkü karar verici, mevcut seçeneklerin her birisinin ne zaman ne şekilde ve hangi koşullar altında gerçekleşeceğini bilmektedir. Ayrıca, alternatiflerin

gelecekte nasıl sonuçlar doğuracağı ile ilgili tam ve kesin bir bilgiye de sahiptir (Emhan, 2007). Dolayısıyla karar verici, bu ortamda herhangi bir stres ya da risk durumu taşımadan kolaylıkla karar verebilmektedir. Belirlilik ortamı Şekil 2’de gösterilmiş olup bir örnek üzerinde değerlendirilmiştir.

**Şekil 2: Belirlilik Ortamı**



**Kaynak:** Timur, 1990: 21

Örnek vermek gerekirse, örgütte bir karar vericiye kasadaki nakit fazlasını iyi bir şekilde değerlendirme görevinin verildiğini varsayalım. Yaptığı araştırma sonucu karar vericinin aşağıda sıralanan üç alternatifi saptadığını düşünelim (Timur, 1990: 21);

**Birinci alternatif:** Bir banka, nakit fazlasına, aylık %40 oranında faiz vermektedir, fakat gerektiğinde paranın çekilebilmesi için en az 24 saatlik ihbar süresini şart koşmaktadır.

**İkinci alternatif:** Bir kredi kuruluşu, aylık %45 faiz vermektedir, ancak gerektiğinde paranın çekilebilmesi için en az bir aylık ihbar süresi istemektedir.

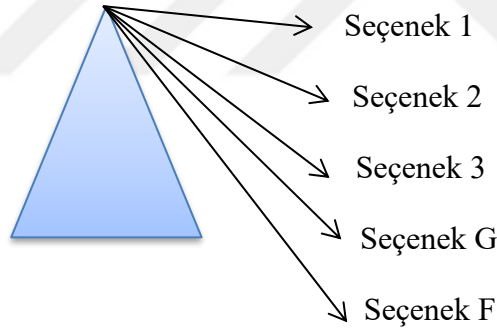
**Üçüncü alternatif:** Bir kredi kuruluşu ise nakit fazlasına aylık %50 faiz vermektedir, ancak paranın altı aydan önce çekilmesi halinde %8 oranında ceza uygulamasını şart koşmaktadır. Verilen üç alternatifte de anlaşılacağı üzere ortaya çıkabilecek tüm durumların açıkça belirtilmesinden dolayı karar verici burada bir belirlilik ortamında rahatça karar vermiş olacaktır.

Belirlilik ortamı, karar vericinin beklediği durum olarak da ifade edilebilir. Karar verici, belirlilik ortamında kesin olarak ihtiyaç duyduğu bilgiye ulaşabildiği için bu ortamda olasılık durumlarının olmasından pek haz duymaz. Hatta daha kesin ifadeler duymak ister. Ancak belirlilik, günlük hayatta karar vericilerin az sayıda karşılaştıkları karar ortamlarıdır (Kıral, 2015).

Belirlilik ortamı, yöneticilerin ilerde hangi sonuçların oluşacağını kesin olarak öngördüğü durumlardır. Bu nedenle verilen kararların da sonuçları bilinmektedir. Yöneticilerin bu durumlarda yapması gereken en önemli iş, olayla ilgili tüm seçenekleri bir araya getirmesi ve bu seçenekler arasında ulaşılabilecek en uygun sonuçları toplamasıdır. Verilen kararın sonucu kar etme özelliği taşıması istenirse en iyi seçenek en yüksek sonucu veren alternatif olacaktır; eğer verilen kararın sonucu maliyet olarak değerlendirilecekse en iyi seçenek bu kez en düşük sonucu veren alternatif olacaktır (Çürük, 2007).

**Belirsizlik Ortamı:** Belirsizlik ortamında karar veren kişi, olaylar hakkında önceden kesin bir bilgiye sahip değildir ve olasılıklar bilinmez. Fakat hareket biçimlerinin neticeleri kestirilebilir ve olay veya durum hakkında da kısmi bir bilgiye sahip olunabilir. Bununla birlikte karar vericinin, kişisel bilgileri, deneyimleri ve bağlı olduğu organizasyon politikası da önemli bir rol oynar (Emhan, 2007). Belirsizlik ortamı Şekil 3'te gösterilmiştir.

**Şekil 3:** Belirsizlik Ortamı



**Kaynak:** Timur, 1990: 22

Şekil 3'te gösterildiği gibi tüm seçenekler birbirinden farklıdır. Ayrıca bu seçeneklerin gerçekleşme ihtimalleri ile doğuracağı sonuçlar bilinmemektedir.

**Riskli/Kritik Ortam:** Sonuçları kesin olmayıp yalnızca ihtimaller üzerinde değerlendirilmektedir. Yani, bu ortamda karar verici, karar alırken geçmişte yaşanan olaylar, şu an olmakta olan olaylar ve gelecekte olabilecek durumlar hakkında kesin bir bilgiye sahip olmayıp, yalnızca yüzdeler bir dilim olarak bilindiği riskli ortamlardır (Sezen, 2012).

Kıral'a (2015: 79) göre riskli ortam, karar vericinin açık amaçlarının ve bununla ilgili bilgilerinin var olduğu fakat bu bilgilerin zaman içerisinde değişme göstereceği bir durum söz konusudur. Karar verici risk altında iki seçeneği göz önüne alarak karar vermektedir. Bunlar; (1) tarihsel verilere ve deneylere güvenerek, (2) muhakeme ve tecrübeye dayanarak karar vermektedir. Bu ortamda karar vermek durumunda kalan kişi vereceği kararı kontrol etmeli ve olası beklenmedik olaylara karşı da hazır olmalıdır.

**Muğlaklık Ortam:** Muğlaklığın karar verme süreci içinde önemli bir yer tuttuğu belirtilmektedir (Ellsberg, 1961). Muğlaklığın anlamı, Türk Dil Kurumu Genel Türkçe Sözlüğünde anlaşılması, çözülmesi veya içinden çıkılması güç ve karışık durum olarak tanımlanmıştır (TDK, 2019). Muğlaklık kavramının çeşitli çalışmalarda farklı terimlerle ifade edildiği görülmektedir. Örneğin; Kogan ve Wang, (2003) muğlaklığı, Knight olasılığı olarak adlandırmış olup, parametre belirsizliği ya da model belirsizliği terimleriyle de ifade etmiştir. Boyle ve diğ. (2012) ise; muğlaklığı, portföy seçim problemi içerisinde yer alan bir değişken olarak ele almıştır.

Araştırmacılar tarafından yapılan muğlaklık tanımlarının birbirlerine çoğunlukla benzedikleri görülmektedir. Örneğin; Altay (2014: 48) muğlaklığı, olasılıkların kesin olarak bilinmediği durum olarak tanımlarken, Rieger ve Wang (2007: 64) muğlaklığı, gelecekte gerçekleşmesi muhtemel getirilerin olasılıklarının kesin olarak bilinmemesi durumu olarak tanımlamıştır.

Eren (2013) muğlaklığı, çözümlenecek sorunun ya da ulaşılması düşünülen amaçların belirsiz olduğu, bu nedenle alternatifleri oluşturmanın zorluğuyla beraber gerekli bilgilerin neler olup olmadığı bilinmediği ve bunları elde etmenin mümkün olmadığı durumlar olarak ifade etmiştir. Ayrıca; çoğu kararların bu derece belirsizlik ölçüsüne sahip olmadığını ve bu tür kararların konularının yöneticileri en fazla uğraştıran ve strese sokan hususlar olduğunu dile getirmiştir.

## 2.8. Karar Verme Süreci

Karar vermek zahmetli bir iştir. Karar vermek gelecekle ilgili olduğu için belirsizliklerle doludur. Şayet karar verici verdiği kararların sonuçlarını önceden bilirse, karar verme süreci onun için çok daha kolay geçecektir. Ancak karar vermek gelecekle ilgili bir süreç olduğundan ilerde hangi olayların meydana geleceğini şimdiden

kestirmek oldukça güçtür. Bazen bu gibi kararların hem avantaj hem de dezavantajlı yönleri de olabilir (Çavuş, 2015).

Karar verme süreci çoğunlukla zihinsel çaba gerektiren psikolojik bir süreçtir. Karar vermenin bir de fiziksel yanı bulunmaktadır. Bunlar; daha çok bilgi toplama ve öğrenme sürecindeki aşamalardan oluşmaktadır (Yaşlıoğlu, 2007). Karar verme sürecinin başlıca öğeleri şu şekilde sıralanabilir.

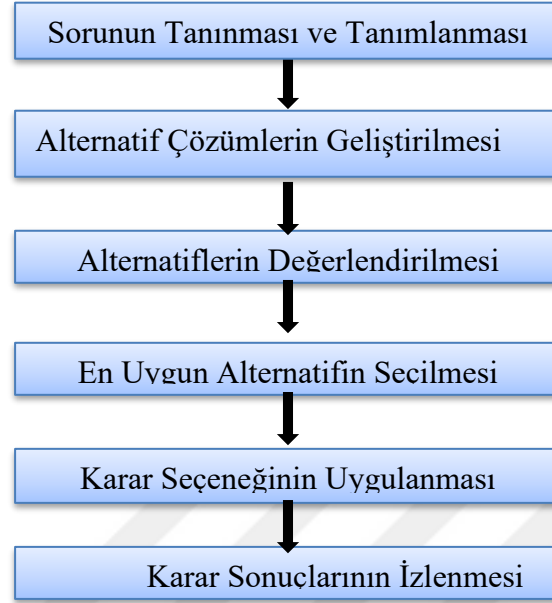
- Gaye belirleme,
- Hedeflere ulaşmak için doğru araçlar kullanma,
- Doğruluğu belirlemeye yarayacak olan kontrol için gerekli standartlar,
- İyi ve kötü sonuçların karşılaştırılmasını yapma,
- Bu davranışları faaliyete geçirmek için de istek ve iradenin olmasıdır.

Karar vermenin iki büyük boyutu bulunmaktadır. Bunlar; planlama ve tahmindir. İşletmeler sahip oldukları tüm avantajları farklı ihtimallere göre tasarlayıp planlaması gerekir. Bir işletmede doğru ve etkili kararlar alınabilmesi için öncelikli koşul işletmenin iç ve dış çevresine ilişkin yeterli düzeyde bir bilgiye sahip olunmasıdır. Elde edilen bu bilgiler değerlendirilmeli, bu bilgilere dayanarak tahminlerde bulunulmalı ve seçenekler geliştirilmelidir. Diğer koşul ise, işletmede belirlenen hedeflere ulaşılabilmesi için doğru alternatiflerin bulunmasıdır. Sonrasında bu alternatifler arasında en uygun olanının seçilmesidir. Bir problemin çözümüne ilişkin ne kadar çok alternatif geliştirilirse işletme için alınan kararlar o derece yararlı olur (Sezen, 2012).

## **2.9. Karar Verme Sürecinin Evreleri**

Her problemin çözümü için alınacak kararlar farklı olabilmektedir. Fakat genel anlamda standartlaşmış karar verme sürecinin bazı aşamaları bulunmaktadır. Birçok araştırmacı tarafından kabul görmüş karar verme sürecinin aşamaları Şekil 4'te gösterilmiştir.

#### Şekil 4: Karar Verme Sürecinin Evreleri



**Kaynak:** Başar, 1998:44

##### 2.9.1. Sorunun Tanınması ve Tanımlanması

Karar vermek için ilk adım, işletmede bir sorun olup olmadığını tespit edilmesidir. Bu bağlamda bir sorun olmadıkça bir karar vermeye de gerek yoktur. Bir işletmede sorun belirlemek önemli ve zor bir konudur. Çünkü sorunlar açıkça görülemez. Olayların içinde gizlidirler. Bir yönetici bu sorunu, olayları inceleyerek ve yorumlayarak ortaya çıkartabilir. Önce bir olayı veya bir sonucu planlarla veya beklentilerle karşılaştırır. Sonuçların yorumu yöneticiden yöneticiye değişebilir. Biri için sorun olan bir gösterge bir başkası için sorun olmayabilir, hatta bir fırsat olarak ta görülebilir Özevren, 2009: 132)

Benzer bir açıklamada Koçoğlu (2010: 47-48) tarafından yapılmıştır. Araştırmacıya göre, etkili bir karar süreci oluşturulabilmesi için sorunun net bir biçimde belirlenmesi ve anlaşılması gerekir. Çünkü sorunun net anlaşılması, kararı yönlendirecek amacın öğelerinin belirlenmesini sağlar. Karar, bir sorunu çözüme kavuşturma amacını taşımaktadır. Bu yüzden ortaya konulan problemin her yönünü (amacı, kapsamı, etki ve sonuçları, önemi vb) açıkça bilmek gerekir. Aksi takdirde verilecek karar, problemin çözümünden çok, içinde bulunulan koşulları daha da ağırlaştırmasına yol açacaktır.

### **2.9.2. Alternatif Çözümlerin Geliştirilmesi**

Karar sürecinde ikinci adım, sorun için mümkün olan çözümlerin araştırılmasıdır. Bu durumda uygun olmayan çözümlerin dışındaki tüm alternatifler sıralanmalıdır. Herhangi bir alternatif için önyargılı ya da eleştirel biçimde yaklaşılmalıdır. Bu aşamada yapılacak kısıtlamalar geliştirilen alternatiflerin sayısını gereksiz yere sınırlayacaktır. Sonuç olarak geliştirilen her alternatif, sorun için geliştirilecek ayrı bir çözüm olmalıdır. Alternatif çözümlerin geliştirilmesi sırasında amaç, mümkün olduğu kadar becerikli ve geniş bir bakış açısına sahip olmaktır (Başar, 1998: 45).

### **2.9.3. Alternatiflerin Değerlendirilmesi**

Bu aşamada öncelikle problemi oluşturan nedenler ve etkenler belirlenmektedir. Daha sonra belirlenen bu sebepler ve etkenlere karşı tedbirler alınmaktadır. Alınan bu tedbirler genellikle çok sayıda olmaktadır. Bu sebeple bu tedbirler arasında en iyisini seçilmesi gerekmektedir. Burada en iyisinden kasıt, en etkili ve en ucuz olmasıdır. Yöneticilerin, alternatifleri değerlendirirken zaman, enerji, bilgi ve kendi uzmanlıkları haricinde kalan hususlarda uzman kişilerden destek almaları gerekir (Özcan, 1999). Bununla birlikte yöneticilerin, gerekli alternatifleri ortaya koyduktan sonra, her alternatifi aşağıda belirtilen sorular ışığında değerlendirmeleri gerekir (Swaim, 2011: 312-313):

- Bu seçenek problemin çözümüne ve amaca ulaşmamıza nasıl bir katkı sağlayacaktır?
- Bu seçeneğin işe yaramayan yönleri nelerdir?
- Bu seçenekler ilerde karar vericiye ne gibi sorunlar açabilir?
- Bu seçeneğin diğer alt sistemler üzerinde nasıl bir etkisi olacaktır?

Burada yöneltilen sorular yöneticilere karar verme sürecinde kolaylık sağlayacaktır.

### **2.9.4. Karar Seçeneğinin Uygulanması**

Karar verme sürecinin bu aşamasında, en iyi alternatif seçildikten sonra başarıyla uygulanması söz konusudur. Uygulamanın başarısı uygulayacak kişilerin bu kararı benimsemesi ve kendilerini işlerine adanmaları ile mümkün olabilir. Bunun için



karar sonuçlanmadan önce uygulayacak kişilerin fikirlerinin alınması gerekecektir (Özevren, 2009: 134).

Öte yandan, karar seçeneğinin uygulanması aşamasında azim, irade ve sorumluluk gibi manevi nitelikler gerekir. Önceki aşamalarda, daha çok bilgi, düşünce, yargılama, araştırma, ileriye görme, değer biçme gibi zihinsel nitelik ve yeteneklere ihtiyaç vardır. Bu aşamada ise neticeleri kesin olarak bilinmeyen, gelecekle ilgili öngörü, sezgi, ümit ve hatta dileklerin belirsizlik rolü büyük olduğundan bu düşünsel yeteneklerin yerine; cesaret, gözü peklik, girişim (teşebbüs), sorumluluk yükleme gibi moral nitelikler ön plana geçer (Özcan, 1999: 18).

### **2.9.5. Karar Sonuçlarının İzlenmesi**

Karar sürecinin son aşamasıdır. Burada karar uygulandıktan sonra ortaya çıkan sonuçlar ile beklenen sonuçlar kıyaslanmalıdır. Buradaki amaç, verilen kararın etkinliğini tespit etmektir. Çünkü bunlar, geleceğe yönelik alınacak kararların temelini oluşturacaktır. Eğer, burada gerçekleşen ile beklenen netice arasında anlamlı farklılıklar meydana gelirse daha önce verilmiş olan yanlış karar gözden geçirilmelidir (Başar, 1998).

### **2.10. Karar Verme Sürecinde Karşılaşılan Zorluklar**

Karar verme; rasyonel, düşünülp tartılmış bir faaliyettir ve bu faaliyetin tek ve yalıtılmış olarak görülmesi yöneticilerin yanılığa düşmelerine neden olur. İşletmelerde yöneticilerin karar verme sürecinde karşılaştıkları bazı zorluklar mevcuttur. Bu zorluklardan yöneticilerden kaynaklananlar, yönetsel engeller; işletmenin yapısından kaynaklananlar ise kurumsal engellerdir. İşletmelerde yöneticilerin karar verme sürecinde karşılaştıkları başlıca zorluklar şunlardır (Tekin, 2009: 30):

- Kişisel zorluklar
- Yönetsel zorluklar
- Kurumsal zorluklar
- Finansal zorluklar

Yöneticilerin karar verme sürecinde karşılaştıkları bu zorluklar farklı araştırmacılar tarafından ele alınarak konuya açıklık getirilmeye çalışılmıştır.

### **2.10.1. Kişisel Zorluklar**

Karar verme sürecinde karşılaşılan kişisel zorluklardan biri karar vericinin karar sonuçları hakkında olumsuz düşünmesidir. Bu olumsuz düşünme de karar vericinin rasyonel karar almasını zorlaştırmaktadır. Diğer kişisel zorluk ise, bireyin yetenekleri, ilgi alanları ve değerlerinin seçtiği meslekle uyuşmamasıdır. Karar vermeyi zorlaştıran kişisel zorluklardan bir diğeri de bireyin ailesiyle yaşadıkları çatışmalardır. Özellikle de bireyin meslek seçiminde anne ve babasının karşı çıkmaları ve çocukların kendi istedikleri mesleği seçme yönünde baskı kurmaları nedeniyle bir çatışma ortamı çıkabilmektedir. Kişisel zorluk olarak son önemli faktör de bireyin verilecek kararlarla ilgili herhangi bir plan yapma yeteneğinin olmayışıdır. Birey vereceği kararlarla ilgili herhangi bir planlama becerisine sahip olursa; kararı ne zaman, nasıl, hangi süreçler sonucunda vereceğini tasarlamış olur. Böylelikle karar verici vereceği kararlarla ilgili herhangi bir sıkıntı yaşamamış olur (Kesici, 2007).

### **2.10.2. Yönetmel Zorluklar**

Bir yöneticinin çalışma yaşamında karşılaşılabileceği her türlü zorlukla baş etmesine ve böylelikle çevreye en iyi şekilde uyum sağlamasına yardımcı olan duygusal, zihinsel ve davranışsal yetenekler repertuarına “yönetmel zorluluk” denilmektedir (Kanungo ve Misra, 1992).

Yönetmel zorluluk, yönetmel işlerin gerektirdiği uygun tepkiyi kolaylaştıran belirli duygusal, zihinsel ve davranışsal yetenekler setidir. Yetenekler, başarılı bir yöneticinin repertuarının temel ve önemli bileşenleridir (Doğan ve Şahin, 2011: 61). Yönetmel zorluk yöneticinin, organizasyonun belirlenen amaç ve hedefleri doğrultusunda her türlü yönetmel işine engel teşkil edebilecek duygusal tepkilerini, bilişsel düşüncelerini ve inançlarını, beklentilerini, davranışlarını kontrol edebilme ve düzenlemesiyle çevreye başarılı uyum sağlamada edinilmiş yetenekler repertuarı olarak da tanımlanabilir (Kanungo ve Menon, 2004).

Yöneticilik dışarıdan bakıldığında çok basitmiş gibi görünmektedir. Ancak her şey dışarıdan gözüktüğü gibi olmamaktadır. Çünkü yöneticilik, birden fazla rol üstlenildiği durumlarda, diğer mesleklere oranla en stresli meslektir denilebilir. Yöneticiliğin en zor kısmı da gün içerisinde küçük ve büyük sayısız toplantılara

girmektir. Bu toplantıların her birine özen göstermek, yoğunlaşmak, aktif bir şekilde dinlemek ve etkili karar almak son derece zordur. Bunun yanında işletmede beklenmedik anda meydana gelen problemler, müşteri memnuniyetsizlikleri, başarılı personelin beklenmedik bir şekilde işten ayrılması, ekonomide yaşanan dalgalanmalar, rakip firmaların ani hamleleri, tedarikçi sorunları gibi birçok sorun yöneticilerin iş hayatlarının neredeyse tamamını kapsamaktadır (Aral, 2017). Bütün bunlar yöneticiliğin zannedildiği kadar kolay bir iş olmadığını göstermektedir.

Yöneticilerin görevi karar vermektir. Yönetici karar verirken kendisine bağlı çalışanların verdikleri kararları ya onaylar ya da reddeder. Verilen veya reddedilen her karar ister istemez çok sayıda kişiyi ikna etmeyi ve pek çok ilişkiyi yönetmeyi gerektirir (Aral, 2017). Bütün bunlarla birlikte yönetim konumunda olan kişilerin verdikleri kararların ve sahip oldukları sorumlulukların ne kadar fazla ve güç gerektiren durumlar olduğu anlaşılmaktadır.

### **2.10.3. Kurumsal Zorluklar**

Örgütlerde yöneticiler tarafından yapılması gereken en önemli şey yöneticilerin aldıkları kararlar hakkında çalışanların bilgisi olup olmadığını tespit etmek ve onları konu hakkında bilgilendirmektir. Daha sonra çalışanların hangi konularda eksik olduklarının araştırılması ve ihtiyaç duyulan konularda eğitim verilmesi gerekir. Örgüt içerisinde bulunan personelin birçoğu, değişik nedenlerden dolayı verilen kararlara engel olma eğilimi içerisinde girebilirler. Kararlara engel olma, kimi zaman insanın doğasının bir özelliği olarak ortaya çıkabilir. Kararlara karşı ortaya çıkan tepikler güçlü olduğunda yöneticiler bunları önemsemeli, gerekli önlemleri almalıdırlar. Ters durumda kararların uygulanma olanağı önemli ölçüde azalacaktır (Tekin, 2009).

### **2.10.4. Finansal Zorluklar**

Örgütlerde bulunan üst düzey yöneticilerin görevi, işletme kaynaklarını, fon akışını doğru kullanmak ve işletme ile ilgili geliştirici planlar düzenlemek ve işletmeye yeni ve farklı projeler kazandırmaktır. Yönetici, örgütle ilgili herhangi bir proje veya yatırım kararı aldığı anda örgütün kaynaklarını dikkate almalı ve gerekli sermayenin temin edilip edilemeyeceğini araştırmalı ve kararın işletmeye yönelik etkilerini analiz

etmelidir. Çünkü, alınan kararlarda sermayenin yüksek maliyetli olması örgütün yapacağı yatırımlarda ciddi oranda zarar etmesine neden olacaktır (Tekin, 2009).

## **2.11. Karar Verme Sürecini Etkileyen Faktörler**

Karar verici için bir karar verirken, kararın öncelikli olarak amaca uygunluğu önemlidir. Daha sonra verilen kararın etkili ve verimli olması için kararın doğru zamanda, doğru yerde ve beklenen sürede verilmesi gerekir. Karar vericinin karar verme sürecini etkileyen başlıca faktörler aşağıdaki gibi sıralanabilir (Zehir ve Özşahin, 2006).

### **2.11.1. Kişisel Faktörler**

Yöneticilerin verdikleri kararları etkileyen kişisel faktörler genellikle kişilerin demografik özellikleri ile ilgilidir. Demografik faktörlerin karar verme tarzı ve süreci üzerindeki etkileri şu şekilde sıralanabilir (Kul, 20013):

- Karar almada yaş aralığı önemli bir faktördür. Çünkü genç, olgun ve ileri yaştaki kişilerin verdikleri kararlar birbirinden farklıdır.
- Cinsiyet farklılığı karar verme sürecini etkilemektedir. Belirli durumlarda kadınların ve erkeklerin olaylara bakışı ve karar verme stili değişmektedir.
- Eğitim durumu karar verme sürecini etkileyen önemli faktörlerden biridir. Karar verme davranışlarının şekillenmesinde eğitim önemli bir rol oynar.
- Medeni durum, karar verme sürecini önemli düzeyde etkilemektedir.

Yılmaz ve Talas (2010: 202)'a göre, karar verme davranışları, bireylerin olayları algılama, güdüleme, kavrama gibi psikolojik özelliklerinin yanında, bireylerarası ilişkiler ve etkileşimler, başka bir deyişle, örgütte gruplar içinde bulunmalarından doğan özellikler de onları etkiler. Burada bireyi tek başına, bağımsız bir birey olarak değil, bir örgüt içinde bulunan ve güdülere, algıları, tutumları, değerleri, örgüt tarafından yönlendirilen kişi olarak anlamalıdır.

### **2.11.2. Çevresel Faktörler**

Çevresel koşulların uygun olması karar verici açısından kolaylık sağlar. Çünkü koşulların iyi olması kaynak bulmayı kolaylaştırır ve hızlı kararların alınmasına

yardımcı olur. Bunun yanında çevresel koşulların kötü olduğu durumlarda alınan karar hızı, çevresel koşulların zengin olduğu durumlarda alınan karar hızından daha düşüktür. Çünkü kötü koşullarda karar verici yanlış tercih yapmanın endişesi ve stresi içerisinde olur. Bu yüzden karar verici, bedeli ağır olacak olan bu sorumluluğun altına girmek istemez. Dolayısıyla bu durum karar alma sürecini de uzatmış olur. Koşulların iyi olduğu durumlarda ise korku ve zaman kaybı sorunu olmadığından, karar vericinin güveni artar ve daha hızlı kararlar almasına neden olur (Zehir ve Özşahin, 2006).

Kul (2013), karar verme sürecinde dikkat edilmesi gereken en önemli faktörlerden birisinin, çevre olduğunu ifade etmektedir. Bununla birlikte karar verici, karar vermeden önce çevreyi iyi tanıması gerektiğini ve çevrenin belirlilik ve belirsizlik durumlarının ortaya koyması gerektiğini belirtmektedir. Böylelikle çevresini tanıyan bir yönetici, örgütlerin nerede ne şekilde faaliyet göstereceğini ve rotasını hangi yöne doğru çevirmesi gerektiğini bildiğini ve ona göre gerekli adımları atacağını ifade etmektedir. Ayrıca, çevrenin; belirlilik veya belirsizlik, saldırgan, stresli ve karışık olma düzeyine göre karar alma hızı ve etkinliği de değişmektedir. Bu sebeple başarılı bir karar verici olmanın sırrı, karar almadan önce çevrenin tüm artı ile eksi yönlerini bilmek ve çevrede olmuş bitmiş olaylardan haberdar olmaktır.

Özkan'a (2007) göre örgütlerin, rakip firmalara karşı rekabet edebilmek ve başarıya ulaşabilmek için önemli fırsat ve tehditleri değerlendirmeleri gerekir. Bunun yanında mevcut ve potansiyel rakipleri çok iyi bilmeleri ve olası hamleler için hazır olma durumunda kalmaları gerekir. Ayrıca stratejik kararların verilmesinde işletmelere avantaj sağlamaları gerekir. İşletmeleri doğrudan etkileyen faktörler; müşteriler, satıcılar, işçi piyasası, rakipler, sendikalar, finansman kuruluşları olup, bu faktörler stratejik kararların alınmasında ve karar verme hızında etkili olmaktadır. İşletmeleri dolaylı olarak etkileyen dış çevre; ekonomik çevre, teknolojik çevre, sosyal çevre, kültürel çevre ve doğal çevre gibi önemli faktörlerdir.

Koçoğlu (2010); karar vericinin, stratejik kararlar verirken yukarıda bahsedilen faktörlerden bağımsız olmadığını ve bu çevresel faktörlerin stratejik kararların hızını ve yönünü etkilediklerini ifade etmektedir. Bununla birlikte çok dengeli ve düzenli işleyen bir işletme yönetiminde stratejik kararlar verilirken çok ani bir çevresel değişkenin olması bu kararların seyrini değiştireceğini ifade eden araştırmacı, işletme

yöneticilerinin stratejik kararları vermeden önce çevresel değişimleri çok iyi bilmeleri ve yeni trendleri takip etmeleri gerektiğini belirtmektedir. Bunun sebebi de olası küçük bir çevresel değişimin kararların yön değiştirmesine neden olacağından, işletmelerin gerekli ön hazırlıklarını yapmak zorunda olduklarını belirtmiştir.

### 2.11.3. Örgütsel Faktörler

Örgüt içerisinde verilen kararlar, örgütün amaçları ve değerleriyle ilişkili olmalıdır. Yöneticiler, verdikleri kararların başarılı olması için örgüt içindeki bireysel ve kültürel değerleri kontrol etmeli ve kararları örgütün amaçlarına uygun şekilde vermelidir. Alınan kararlar örgütün amaçlarını doğru yansıtmazsa hem örgütü maliyet açısından riske atacak hem de örgüt içerisindeki gerilimi arttıracaktır. Birçok araştırmacı karar vermenin, yönetimin kalbi olduğuyla ilgili hem fikirdirler. Bir örgütün rakip firmalardan daha başarılı olmasını sağlayan iki temel neden bulunmaktadır. Bunlardan ilki, en az süreyle en doğru kararı verebilmesidir. Diğeri de verdikleri kararların en etkili ve verimli şekilde uygulanmasıdır. Aynı şekilde tüm örgütlerde yöneticilerin iki önemli görevi bulunmaktadır. Birincisi yöneticilerin vermiş oldukları kararların doğru olmasıdır. İkincisi ise bu kararların en iyi şekilde geliştirilmesidir. Çünkü, örgütlerde faaliyetlerin temelini, kararlar oluşturur (Özer, 2012).

Sağır (2006: 128-129), çalışanların etiksel davranışlarının hem bireysel hem de örgütsel faktörlerden etkilendiğini ifade etmektedir. Bununla birlikte davranışı etkileyen bireysel faktörlerin çalışanın değerleri, ahlaki kodları, tavırları, inançları ve arzuları olduğunu belirtmektedir. Ayrıca bu faktörler direkt olarak bireyin eğitimi ve deneyimlerinden, endirekt olarak ise örgütsel faktörlerden etkilendiğini dile getirmektedir. Bunun yanı sıra çalışanların etiksel davranışlarını etkileyen örgütsel faktörler, örgüt kültürü ve organizasyonun resmi yapısı olduğunu da belirtmektedir. Öte yandan örgütsel kültürün; paylaşılan ve desteklenen değerlerden, örgüt üyelerinin inançlarından, grup normlarından, örgütün kahramanlarından ve örgütün kullandığı dilden oluştuğunu ifade etmektedir. Bununla birlikte örgütsel kültür, bireylerin davranışlarından ve özellikle örgüt liderlerinin davranışlarından etkilendiği kadar örgütün resmi ve gayri resmi sisteminden de etkilendiğini irdelemektedir. Araştırmacı, resmi örgüt yapısını üç maddeye ayırmaktadır. Bu maddeler birbirinde ayrı gibi gözükse de benzer görüşler içermektedir. Bunlar:

- Para ve para olmayan ödüllerin yapısı,
- Bireylerin ve örgüt birimlerinin performans değerlendirilmesi, izlenmesi ve kontrolü,
- İş tanımları ve yetki seviyesi dahil, çalışanlara karar verme hakkı ve sorumluluğu vermektir.

Bu üç madde resmi örgüt yapısının en önemli özelliklerindedir. Bu doğrultuda tahmin edilebileceği gibi etiksel karar vermeyi etkilemektedirler (James,2000: 45).

Zehir ve Özşahin (2006) yaptıkları çalışmada örgütsel faktörlerin karar vermeyle olan ilişkisini üç faktör üzerinde incelemişlerdir. Bu faktörler Tablo 2’de gösterilerek farklı araştırmacılar tarafından kısaca açıklanmıştır.

**Tablo 2: Örgütsel Faktörler ile Karar Verme İlişkisi**

Biçimselleşme	Fredrickson (1986: 280-297) biçimsel organizasyonlardaki karar faaliyetini; biçimsel yapıya sahip organizasyonların, standart prosedürleri uygulayarak otomatik bir şekilde sadece karar uyarıcısına tepki verdikleri bir durum olarak değerlendirmektedir
Merkezileşme-Ademi Merkezileşme	Tehdit altındaki merkezileşmiş organizasyonlar, tehlikeye karşı tepki verme zamanlarını otoritenin, bir anlamda karar vermenin, merkezileşmesi sayesinde kısaltarak karar verme süreçlerini hızlandırır (Staw vd., 1981).
Yenilikçilik	Yenilikçilik, yoğun rekabetin yaşandığı, teknolojik gelişmişlik düzeyinin yüksek olduğu ve müşteri gereksinimlerinin sürekli değiştiği bir ortamda organizasyonun hızlı hareket etmesine, böylelikle de birtakım avantajlara diğerlerinden önce sahip olmasına yardımcı olur (Zehir ve Özşahin, 2006: 14)

## 2.12. Karar Verme Modelleri

Karar sürecinde çeşitli modellerin görevi, değişik çözümlerin sonuçlarını kestirmeye yardım etmektir. Herhangi bir modeldeki bazı varsayımlar, gerçeğe ne kadar yakın bulunursa, model sistemi o kadar iyi simgeler. Model karar vericiye yardımcı olmakta ve kararlardan elde edilecek sonuçların daha iyi gösterilmesini sağlamaktadır. Herhangi bir duruma ilişkin ana model kurulunca, değişkenlerdeki değişiklikleri süratli bir şekilde göstermek mümkün olur. Ayrıca değişkenler arasında çeşitli bağlantılar kurulup sonuçlar çıkartılabilir. Genel karar verme modellerinin bir kısmı şu şekildedir (Özcan, 1999: 28):

- Ussal Model
- Sınırlı Model

- Heuristik Model
- Sosyal Model

### **2.12.1. Ussal Model**

Ussal model, klasik model olarak da adlandırılmaktadır. Bu model, yöneticilerin nasıl karar vermesi gerektiğini açıklamaktadır. Ussal karar vermenin temelini oluşturan üç faktör bulunmaktadır. Bunlar; amaçları belirlemek, tüm seçenekleri incelemek ve en iyi olanı seçmektir. Bu modelde karar vericiler, amaçlara yönelik kararların mantıklı bir şekilde verildiğini düşünmektedirler ve çok az bir çaba ile bu amaçlara ulaşmaktadırlar. Bununla birlikte ussal karar verme emredici olup, yöneticilerin nasıl karar vermeleri gerektiğini de söylemektedir (Kıral, 2015: 82).

### **2.12.2. Sınırlı Model**

Yukarıda saymış olunan varsayımların geçerli olduğu hayali ortamlar her zaman geçerli olamamaktadır. Karar vericinin, mantıklı ve ussal olmadığı, yetersiz kaldığı, bilginin noksan olduğu, kısıtlı zaman içerisinde, alternatiflerin oluşturulmadığı veya sonuçlarının bilinemediği ve değerlendirme kıstasının var olmadığı durumlarda geçerliliğini koruyamamaktadır. Bu durum çeşitli eleştirilere maruz kalmıştır. Herbert A. Simon'un bu modele karşı yaptığı eleştiriler, kendisine 1978'de Nobel ödülünü kazandırmıştır. Ussal yaklaşımın maksimum veya en uygun sonuca ulaştırmasına karşılık, sınırlı ussallık tatminkâr sonuca ulaştırır. Böylece sınırlı-ussallık, gerçek yaşamda daha çok uygulanabilirlik sahası bulabilmektedir (Baştuğ, 2006: 59).

### **2.12.3. Heuristik Modeli**

Heuristik, özgül sorunların çözümü için kullanılan bir bilişsel süreçtir. Terim, eğitim alanında bir öğrenciye, öğretilmek istenen şeyi onun bulmasını sağlama yöntemini veya bilimler sisteminde, olayların keşfini konu alan bilim dalını ifade etmek için kullanılmaktadır (Baucells ve diğ., 2008)

Özen (2018: 85) heuristik terimi için, sorunlar karşısında doğruluğu kesin olmayan ama çoğu kez etkili görünen birtakım cevaplar oluşturma yollarına işaret ettiğini ifade etmektedir. Bunun yanında özellikle belirsiz durumlarda karar verme söz



konusu olduğunda, bireylerin spesifik problemleri çözmek üzere kullandıkları yöntem olduğunu belirtmektedir.

Karar verme davranışı ile sorun çözme uzun zaman aldığından ve özellikle de çok dikkat gerektirdiğinden, kişiler çoğu zaman zihinsel bazı kısaltma yollara başvurarak karışık problem çözme yollarını kolay bir hale dönüştürürler. Karar verme eyleminde bireye yardımcı olan bu pratik kısa yola heuristik denilmektedir (Bakan ve Büyükbeşe, 2008). Bununla birlikte karar vermede heuristik kavramı, problemler karşısında yüzde yüz doğru olmayan, ama genelde etkili olan birtakım cevaplar oluşturma yöntemlerine işaret etmektedir (Brighton ve Gigeren-zer, 2011).

Konu ile ilgili klasik bir örnek vermek gerekirse; bireye, kilitli bir kapıyı açmak üzere, doğru anahtarın da içinde bulunduğu bir tomar anahtar verildiği farz edilse, heuristiklerden birisi kilidin şekline bakarak buna benzer görünen anahtarlarla kapıyı açmaya çalışır ve bunu birinci yöntem olarak dener. Rasyonel tutum olarak belirtilen ikinci yönteme göre ise, anahtarlar teker teker sırayla denenir. İki yöntem de değerlendirilecek olursa, birinci yöntemle kısa yoldan bir çözüme ulaşılabilir ya da bu kısıtlı denemelerle bir çözüm bulunamaz. Fakat, ikinci yöntemde anahtarların hepsini tek tek deneyeceği için ve içlerinde mutlaka kilidin kendi anahtarı olacağından, diğerine kıyasla zaman almakla beraber, kesin olarak bir çözüme kavuşulacağı söz konusudur (Özen, 2018: 85)

#### **2.12.4. Sosyal Model**

Özürülüler kendilerini alakadar eden durumlarda kendileri karar vermek istemektedirler. Çünkü bunu ihtiyaç olarak hissetmektedirler. Aksi halde özürülülerin yerine başkalarının karar vermesi durumunda, özürülülerin kendi haklarının sınırlandığını hissetmelerine neden olacaktır. Bu da onların özgüvenlerini ve özsaygılarının sarsılmasına neden olabilir. Buna bağlı olarak da intihara dek uzanan başta depresyon olmak üzere çeşitli ruhsal sorunların ortaya çıkmasına neden olabilecektir. Yaşanan tüm bu problemler, özürülülükle alakalı değişik bir fikrin gelişmesine yol açmıştır. Bu yeni fikir, sosyal modelin tanımı olarak ifade edilebilir (Arıkan, 2002)

Ekonomik-ussal modelin tam karşısında yer alan psikolojinin sosyal modelidir. Sigmund Freud, insanların hisler, duygular ve içgüdüler yumağı olduğu ve

davranışlarının çoğunlukla bilinçaltı isteklerinden kaynaklandığını söylemektedir. Açıkçası, bu tanımlama tam olarak doğru ise, insanların ussal kararlar verme kabiliyetinden yoksun olması gerekmektedir. Birçok psikolog, sosyal etkilerin karar verme davranışı üzerinde önemli etkileri olduğu konusunda hemfikirdirler. Sosyal baskılar ve etkiler, yöneticilerin ussal olmayan kararlar almasına sebep olur (Baştuğ, 2006: 61-62).

Arıkan (2002) “Sosyal Model Çerçevesinde Özürliğe Yaklaşım” adlı çalışmasında sosyal modelin temel amacı, bireyleri özürlü kılan durumun, onların 'özürlülükleri' olmadığını hissetmeleri açısından ortaya çıktığını ifade etmektedir. Ayrıca, araştırmacı bu modelin, özürlü bireylerin kendilerini toplumla bütünleşmiş hissetmelerine zemin hazırladığını göstermektedir. Bu fikrin, Özürülleri toplumdan soyutlamadığını, aksine bütünleştirici bir yaklaşım amaçladığını çokları tarafından kabul gördüğünü ifade etmektedir. Bununla birlikte özellikle de özürlü bireyler ve onların birinci derecede yakınlarının (akraba, arkadaş, vb.) böyle bir fikre büyük ihtiyaç duyduklarını dile getirilmektedir. Bunun yanı sıra, bireyleri özürlü kılan temel faktörlerin, toplumun kısıtlayıcı, damgalayıcı, ayırıcı ve dolayısıyla engelleyici tutumlar olduğunu ileri sürmektedir.

Tüm bu açıklamalarla birlikte bu modelin temel amacı, engellilik halinin ferdi sınırlılığa bağlı olarak değil; toplumun gerekli hizmetleri sunmamasından ve engellilerin temel gereksinimlerini dikkate almamasından kaynaklandığı öne sürülmektedir (Özgökçeler ve Alper, 2010: 37-38).

### **2.13. Karar Vermede Kullanılan Yöntemler**

Karar vermede, bireysel veya grup kararlarının etkili ve verimli olması için çeşitli araçlar veya teknikler kullanılmaktadırlar. Bunlardan bazıları aşağıdaki gibi verilebilir (Tekin, 2009; Eren, 2013):

- Delphi Yöntemi
- Beyin Fırtınası Yöntemi
- Gordon Tekniği Yöntemi
- Sinektik Yöntemi
- Nominal Grup Yöntemi

- Bir Şeytanın Avukatını Tayin Etme Yöntemi
- Karar Ağacı Yöntemi
- Philips 66 Yöntemi
- Politik (Siyasi) Yöntem

### **2.13.1. Delphi Yöntemi**

Delphi yöntemi, gelecek ile ilgili tahminlerin yapılmasında sıklıkla kullanılmaktadır. Burada yöneticiler gerek bir araya gelerek gerekse birbirlerini görmeden karşılıklı olarak kendi fikirlerini sunmaktadırlar. Karar vericiler karışık bir probleme farklı açılardan bakan kendi dalında uzman kişi ve gruplardan olmakta ve etkili bir iletişim kurulabilecek bir yapı oluşturarak ortak bir noktada toplanıncaya kadar sürekli bir fikir alışverişi içerisinde bulunmaktadırlar (Kul, 2013).

### **2.13.2. Beyin Fırtınası Yöntemi**

Beyin fırtınası tekniği, gruplar halinde karar verme ortamlarında ortaya alternatifler üretecek kişilerin bu alternatifleri ortaya sunması sırasında eleştirilerle karşılaşma ve reddedilme tehlikesi ile karşı karşıya kalması durumu sonucunda ortaya çıkmıştır. 1957'de Osborn tarafında problem çözme için fikirler üretme tekniği olan beyin fırtınası tekniği, yeniliği ve kalıpların dışında düşünmeyi teşvik etmektedir. Kısa zaman periyodunda en fazla fikri üretmek temel amaçtır. Tekniğin tek kuralı fikirlerin gelişimine imkân hazırlamak şeklindedir. Beyin fırtınasının temel hedefi katılımcıların eleştirilerden kaynaklanan korkularını azaltmak ve yenilikçi problem çözümü için teşvik kaynakları sunmaktır. Genel olarak beyin fırtınası, oluşturulacak fikirlerin nicelik ve kalitesini geliştirmek için kullanılmaktadır (Akyazı, 2003: 104-105).

### **2.13.3. Gordon Yöntemi**

Gordon tekniği, beyin fırtınası tekniğine benzer olup, 5-7 kişilik gruptan oluşmaktadır. Bu teknikte grup lideri dışında konferansa katılanlardan hiçbiri sorunun niteliğini bilmemektedir. Grup üyelerinin sorunun niteliğinden habersiz bırakılmasının nedeni de üyelerin çok çabuk ve ani çözümlere varmasını engellemektir. Grup üyeleri, sorunun ne olduğunu bilemediklerinden, ulaştıkları çözüm yolunun değeri üzerinde

tartışma yapamayacaklardır. Bu sebeple konferansta, sorununun bilinmeyen yönlerini açığa kavuşturmak için yeni fikirler aranmaktadır (Eren, 2013: 213).

#### **2.13.4. Sinektik Yöntemi**

Sinektik tekniği ilk kez, Gordon ve meslektaşları tarafından ortaya atılmıştır. Bu teknik endüstri örgütlerindeki problemlere yenilikçi çözümler bulmak için geliştirilmiştir (Rice, 1980). Bu tekniğin terminolojik olarak kökeni Yunancaya dayanmaktadır. Sinektik kavramında bulunan *syn*: ‘bir araya getirmek’ ve *ectics*: ‘değişik unsurlar’ anlamına gelmektedir (Gloeckner vd., 1995).

Gordon tarafından yenilikçi bireylerin farkında olmadan kullandıkları yöntemlerin araştırılmasıyla ortaya çıkarılan sinektik, farklı olan, birbiriyle ilgisiz görülen parçalar arasında bağlantı kurmak olarak tanımlanmaktadır (Kaplan ve Ercan, 2011: 769). Öte yanda Marran ve Rogan’da (1966) sinektiği, metaforlar yoluyla yenilikçi bir problem çözme metodu olarak tanımlamaktadır.

Eren (2013: 213-214) sinektik tekniğinin 5-7 yetkili kişiden oluştuğunu ve bu tekniğin tartışma yöntemleri içerisinde en ilginç olanlardan birisi olduğunu belirtmiştir. Bu yönteme göre, sorun ekip üyeleri tarafından tamamen anlaşılincaya kadar bütün yönleri ile kendilerine açıklandığını belirtmiştir. Öte yandan bunun serbest bir yöntem olduğunu, Gordon tekniğinde olduğu gibi sezgi yardımıyla yeni bir çözüm getirdiğini ifade etmiştir.

#### **2.13.5. Nominal Grup Yöntemi**

Nominal grup yöntemi hem maliyetli hem de uzun süreç gerektiren bir tekniktir. Bu teknikte, dalında uzman kişiler bir araya gelir. Daha sonra ortaya bir problem atılır ve problemle ilgili uzman grubun her bir ferdinden akıllarına gelebilecek bütün fikirleri istenir. Sonra her bir uzmanın söylediği fikirler bir yerde toplanır. Söylenilen bütün fikirler yazıldıktan sonra uzman üyeler, fikirler hakkında tartışmada bulunmaya başlarlar ve sonrasında bir seçim yapılır. Yapılan seçimde oy ortalaması en yüksek seçenek veya fikir hangisi ise grubun kararı o seçenek olarak kabul edilir (Alver, 2003).

### **2.13.6. Bir Şeytanın Avukatını Tayin Etme Yöntemi**

Şeytanın avukatı olan kişi grup tarafından verilecek kararlarda meydan okuyucu alternatifler belirleme rolünü üstlenmektedir. Şeytanın avukatının görevi sorunun çözümü gerçekleşmeden önce grubu bazı varsayımlar ve meydana gelebilecek durumlar hakkında yeniden düşünmeye zorlayarak, grubun alternatifleri ve akla gelmeyecek gelişmeleri önceden görmesini sağlayarak geniş görüş açısıyla değerlendirmesini ve kararın daha nitelikli ve uzak görüşlü olmasını sağlamaktır (Özcan, 1999: 35).

### **2.13.7. Karar Ağacı Yöntemi**

Karar ağacı yöntemi, yöneticilerin karışık problemler hakkındaki fikir ve düşüncelerini zenginleştirmek amacıyla yapılan grafiksel bir karar verme yöntemidir. Karar ağacı yöntemi, günümüz işletmeler tarafından sıklıkla kullanılmaktadır. Çünkü yöneticide bulunması gereken bilgileri ve parasal kazançları belirttiğinden işletmeler tarafından çok önemsenmektedir. Karar ağacında yapılan karar, ulaşılabilecek en yüksek sonuca varmak için yapılır. Burada en öncelikle karar ağacında bulunan bir seçenek belirtilir ve bu seçeneği karar ağacı dalında bulunan diğer bütün seçeneklerle karşılaştırılır. Karar ağacı yöntemi, karar vericinin ne şekilde karar verdiğini görmesini sağlamak amacıyla yapılır. Kısaca bu teknikte, karar vericiye karar verme sürecinin şeklini yansıtmaktadır (Köse, 2004).

### **2.13.8. Philips 66 Yöntemi**

Arama konferansı olarak da geçilen Philips 66 yönteminde öncelikle büyük ölçekteki bir grup, 5-6 kişilik küçük gruplar haline bölüştürülür. Sonra bölüştürülen her bir grupta bir lider veya başkan seçilir. Daha sonra her bir grup kendi arasında sorunu tartışır ve çözüm yolları bulmaya çalışır. Ardından grup kararları belirtilir ve gruptaki her bir lider veya başkan yapılan, ortak toplantıda kendisine en uygun fikri beyan eder. Bu teknik, geniş ölçekteki gruplarda yapılan beyin fırtınası tekniğiyle ilgili bir yöntemdir (Alver, 2003).

### **2.13.9. Politik Yöntem**

Şartların belirsiz, bilginin sınırlı, yöneticilerin hemfikir olmadığı, ani karar gerektiren durumlarda kullanılır. Birçok örgütsel karar, ortak bir amaca ulaşmak için

farklı hedefleri olan unsurların birbiriyle konuşmalarını gerektirir. Karar verici bu durumda koalisyon oluşturarak birçok yöneticiyi karar verme sürecine dahil eder. Siyasi modelde dört temel girişim vardır (Sağır, 2006: 24):

- Örgütler, farklı bilgi ve değerlere sahip grupları bir araya getirir.
- Bilgi belirsiz ve eksiktir. Rasyonel olmayan girişim karşılıklı ve kısıtlamalar nedeniyle sınırlıdır.
- Yöneticilerin sorununun bütün boyutlarını tanımlamak ve bütün bilgileri kontrol etmek için yeterli zaman, kaynak ve zihinsel kapasitesi olmayabilir. Yöneticiler, belirsizliği ortadan kaldırmak ve bilgileri toplamak için birbiriyle görüşüp fikir alışverişinde bulunurlar.
- Yöneticiler hedefi belirlemek, alternatifleri tartışmak için müzakerelerin avantaj ve dezavantajlarıyla karşılaşır. Kararlar, koalisyon üyelerinin tartışma ve anlaşmaları sonucu alınır.

#### **2.14. Karar Verme Tuzakları**

Konu üzerinde çalışan araştırmacılar yöneticilerin karar verme sürecinde düştikleri bazı tuzaklar olduğunu dile getirmişlerdir. Araştırmacıların ifade ettikleri bu tuzaklar aşağıdaki gibi sıralanabilir (Tekin, 2009, Özcan, 1999, Alver, 2003 ve Hammond vd., 1998).

- Kendine Aşırı Güven Tuzağı
- İspat Tuzağı
- Batık Maliyet Tuzağı
- Statüko Tuzağı
- Çerçevlendirme Tuzağı
- Tahmin ve Öngörü Tuzağı
- Çıpa Tuzağı
- Hafıza Kolaycılığı Tuzağı
- Birlikteliğin Oluşturduğu Önyargı
- Anımsama Tuzağı
- İlişkili ve İlişkisiz Olaylar Tuzağı

- Bir Durumun Önemini Sonradan Kavramak

#### **2.14.1. Kendine Aşırı Güven Tuzağı**

Bireyler aşırı zor sorunlara karşı alçak gönüllü bir tarzda yanıt üretirken, yargılarına gereğinden fazla güvenme hatasına düşebilirler. Yöneticilerin bazıları kendisine aşırı güvenir. Bu da ilgili yöneticilerin öngörülerinin doğruluğunu abartmasına neden olarak kişilerin nesnellikten uzaklaşmasına sebebiyet verebilir. Birçok yönetici tahmin veya öngörülerde bulunmada pek başarılı olmadığı halde birçok konuda kendisine aşırı güvenmektedir. Bu da hatalı yargılara, dolayısıyla yanlış kararlara yol açabilmektedir (Tekin, 2009: 34).

#### **2.14.2. İspat Tuzağı**

İspat tuzağı, yöneticinin herhangi bir konu hakkında sahip olduğu bilginin doğruluğuna yüksek oranda inanması ve bu inancını destekleyecek bilgileri araştırırken kendisini hatalı çıkartacak bilgilerin araştırılmasını göz ardı etmesidir (Özcan, 1999).

#### **2.14.3. Batık Maliyet Tuzağı**

İnsanın köklü önyargılarından birisi de, yapmış olduğu geçmiş tercihleri geçerliliklerini yitirmiş olsalar dahi bunları haklı çıkaracak tercihlerde bulunma eğiliminde olmasıdır. Çoğu insan bu tuzağa düşmüştür. Kendilerini, almış oldukları eski kararlardan kurtaramamalarının nedeni ise; çoğu kez bilerek veya bilmeyerek, geçmişte yanılıya düştüklerini kabul etmek istememeleridir. Kişinin kendi kişisel yaşamında yanlış bir karar aldığını açıkça söylemesi, sadece kendine olan öz saygısını ilgilendiren kişisel bir mesele olabilir; oysa iş yaşamında alınmış yanlış bir karar çoğu kez meslektaşlardan ya da süpervizörlerden gelebilecek eleştirilere davet çıkartan toplumsal bir meseledir (Özen, 2018: 93-94).

#### **2.14.4. Statüko Tuzağı**

Rasyonel ve nesnel kararlar aldığını düşünmek her insanın hoşuna gider. Oysa aslında her insanın önyargıları vardır ve bu önyargılar yapılan tercihleri etkiler. Örneğin, karar vericiler statükoyu koruyan alternatifleri benimsemeye çok yatkındır. Bu eğilime en geniş biçimiyle, radikal bir yeni ürün çıkarmak söz konusu olduğunda tanık

olunur. Duyurusu “atsız arabalar” diye yapılan ilk otomobiller, yerini aldıkları faytonlara çok benziyorlardı. İnternette çıkmaya başlayan ilk “elektronik gazeteler” basılı öncellerine çok benziyorlardı. Bu türden önyargılara boyun eğmenin insana daha tanıdık gelecek bir örneği, kişisel finansal kararlar olabilir (Hammond vd., 1998).

#### **2.14.5. Çerçvelendirme Tuzağı**

Çerçvelendirme tuzağı, bir problemin yanlış formüle edilmesi sonucu, bütün karar sürecini yanlış kurgulamasına neden olduğu durumlar olarak tanımlamaktadır (Geçit, 2015). Çerçvelendirme tuzağı, bir problemi tüm karar alma sürecine zarar verecek şekilde formüle ettiğinde ortaya çıkmaktadır (Akkaya, 2016).

Tekin (2009: 36) bir karar vermenin ilk adımının sorunun çerçevesini çizmek olduğunu belirtmektedir. Bu ilk adımın aynı zamanda karar vermenin en tehlikeli aşaması olduğunu da ifade etmektedir. Öte yandan çerçvelendirme tuzağının çok çeşitli biçimler alabildiğini ve çizilen çerçeve, bir statüko oluşturabildiğini veya bir çıpa halini alabildiğini irdelemektedir.

Örneğin; motorlu taşıt sigortalarını ilgilendiren bir olayda, çerçvelendirme 200 milyon dolarlık bir farka neden olmuştu. İki komşu eyalet, New Jersey ile Pennsylvania, sigorta maliyetlerini düşürmek için yasalarında benzer değişiklikler yapmışlardı. Her iki eyalet de sürücülere yeni bir seçenek sunuyordu: mahkemeye daha sınırlı bir başvuru hakkı karşılığında daha düşük bir sigorta primi ödeyebileceklerdi. Ama bu iki eyalet bu seçeneğin çerçevesini çok farklı çizmişlerdi: New Jersey’de, tersini belirtmediğiniz takdirde mahkemeye başvuru hakkınız otomatik olarak sınırlanıyordu; Pennsylvania’da ise, tersini belirtmediğiniz takdirde mahkemeye başvuru hakkınızda hiçbir sınırlama yapılmıyordu. Bu farklı çerçeveler farklı statükolar oluşturuyor ve hiç de şaşırtıcı olmayan bir biçimde, müşterilerin çoğu bu statükoya uyuyorlardı. Sonuçta, New Jersey’de sürücülerin yaklaşık yüzde 80’i sınırlı başvuruyu seçerken, Pennsylvania’da bu tercihte bulunanların oranı sadece yüzde 25’te kaldı. Tercihi öyle çerçvelendirmiş olduğu için Pennsylvania’nın sigorta ve dava tasarruflarından beklediği kazanç yaklaşık 200 milyon dolar daha düşük oldu (Geçit, 2015)



#### **2.14.6. Tahmin ve Öngörü Tuzağı**

Birçok insan kendilerini zaman, mesafe, ağırlık ve hacim hakkında tahminde bulunmakta usta olarak hissetmektedirler. Çünkü bu değişkenler hakkında sürekli olarak kararlar vermekte ve bu kararların doğruluğu hakkında hızlı geri bildirim almaktadırlar. Günlük uygulama sayesinde insan zihni hassas bir şekilde kalibre edilmektedir. Ancak belirsiz olaylarla ilgili tahminlerde bulunmak farklı bir konudur. Yöneticiler sürekli olarak bu tür tahmin ve öngörülerde bulunurken, doğrulukları hakkında nadiren net bir biçimde geri bildirim almaktadırlar (Hammond vd., 1998: 10)

Konu ile ilgili bir örnek vermek gerekirse, petrolün varil fiyatının bir yıl içinde 15 doların altına düşme ihtimalini yüzde 40 oranında tahmin edilmiş olsa ve fiyat da gerçekten o düzeye inmişse de yine de yapılan tahminin doğru çıkıp çıkmadığı söylenilemez. Yapılan tahminin doğruluğunu görebilmenin tek yolu, buna benzer çok sayıda tahminin sonuçlarını takip etmek ve gerçekleşme olasılığını yüzde 40 tahmin edildiği olayların gerçekten de yüzde 40 oranında gerçekleşip gerçekleşmediğini görmektir. Böyle bir şey ise uzun bir dönem boyunca büyük bir dikkatle izlenmiş epey bir veriyi gerektirir (Geçit, 2017).

#### **2.14.7. Çıpa Tuzağı**

Çıpa tuzağı, yöneticilerin, ilk gelen bilgiye gereğinden fazla ağırlık vermeleri ve sonrasında gelen diğer bilgileri yeterince önemsememesi olarak ifade edilmektedir. Çıpa tuzağı, başlangıçta edinilen bilginin referans alınarak belli çıkarımlarda bulunulmasıdır. Konuyla ilgili bir örnek vermek gerekirse; iş yerinde kişiden gelecekle ilgili bir plan yapmasını istendiğinde kişi, geçmiş deneyimlerinden yararlanarak planını oluşturacaktır. Ancak yaşanmış deneyimler bireye her zaman doğru yolu göstermeyebilir veya gelecekle ilgili öngöründe bulunmada yeterli bilgiler olmayabilir (Kavurmacı ve Altıntaş, 2017).

Çıpa atmaya göre, karar verici belirsiz bir gelecek için plan yaptığında geçmiş deneyimlerine çıpa atacaktır. Ancak geçmiş deneyimler karar vericiyi yanlış yönlendirebilir veya geleceği tahmin etmede kullanmaya uygun olmayabilir (Chen ve Lee, 2003: 150). Başka bir örnek olarak Roxburgh'in yaptığı araştırma verilebilir. Yapılan araştırmada kişiye başlangıçta herhangi bir numara söylendikten sonra

tamamen ilgisiz bir konu ile ilgili numara içeren bir tahminde bulunması istendiğinde kişinin bu tahmini yaparken daha önce söylenen numarayı tahmini olarak söylediği görülmüştür (Roxburgh, 2003; akt: Kavurmacı ve Altıntaş, 2017: 96).

Konuyla ilgili başka bir örnek vermek gerekirse; bir daire sahibinin satmak için karar verdiği piyasa değeri 200 bin TL olan bir ev düşünüldüğünde; müşteri ile yapılan görüşmede satılacak dairenin değerinin 3/2 katı fiyatı, yani 300.000 TL üzerinden açılan pazarlıkta piyasa değerinin üzerinde bir karla evin satılmasıyla müşterinin çıpa tuzağına düşürülmesi başarıyla gerçekleşmiştir.

#### **2.14.8. Hafıza Kolaycılığı Tuzağı**

Bireyler, hafızalarında çağırabildikleri olaylar hakkında daha kolay yargıda bulunurlar. Olayın canlılığı ve yeniliği, daha çok iz bırakmış bir olayın daha sık yaşanan fakat daha az iz bırakan bir olaya kıyasla kolay sonuç çıkarılmasını sağlar. (Özcan, 1999: 37).

#### **2.14.9. Birlikteliğin Oluşturduğu Önyargı Tuzağı**

Bu tuzakta, kişiler daha önce sosyal etki sebebiyle bir arada toplanıp birlikte yaşanan olaylar ile geçmişte edindiği tecrübelerin yeniden tekrarlanma ihtimalini abartmaya yakındırlar. Burada karar vericinin tekrarlanan olayların temel sebeplerine ve aralarında anlamlı bir ilişki düzeyinin olup olmasına dikkat etmesi gerekmektedir (Tekin, 2009).

#### **2.14.10. Anımsama Tuzağı**

İnsan kendisine aşırı güven veya gereksiz bir sakınma içinde olmasa bile, tahmin ve öngörülerde bulunurken yine de tuzağa düşebilir. Gelecekte meydana gelecek hadiseler konusundaki tahminlerini sık sık geçmiş olaylara ilişkin anılarına dayandırdığından, insan belleğinde derin etkiler bırakmış olan üzücü olayların çok fazla etkisi altında kalabilir. İnsanın kendi yaşantısındaki üzücü ya da travmatik bir olay da düşünme sistemini saptırabilir. Örneğin, okula giderken yolda bir insanın kalp krizi geçirerek öldüğüne tanık olunmuşsa, böyle bir kazaya daha büyük bir olasılık tanyacaktır. Veya yakın bir arkadaşı kanserden öldüyse, kendisinin de bir gün bu hastalıktan ölme ihtimalinin yüksek olduğunu düşünür. Geçmiş olayları hak ettikleri

ağırlıklara uygun düşecek şekilde dengeli bir biçimde anımsama yeteneğini saptıran her şey, olasılıklara ilişkin değerlendirmeleri bozacaktır (Özen, 2018: 96).

#### **2.14.11. İlişkili ve İlişkisiz Olaylar Tuzağı**

Kişiler, birbiriyle bağlantılı iki faktörü bir arada görme ihtimalini gereğinden fazla abartırken, tersi durumda birbiriyle herhangi bir ilişkisi veya bağlantısı olmayan iki faktörü birlikte görme durumunu da ihmal edebilmektedirler (Tekin, 2009).

#### **2.14.12. Bir Durumun Önemini Sonradan Kavrama Tuzağı**

Bir olayın görülüp görülmediğini keşfettikten sonra, bireyler doğru sonucu bulma ihtimalini abartırlar. Ayrıca başkalarının davranışları hakkında ön görüde bulunurken, kendilerinin sahip olduğu ve başkalarının sahip olmadığı bilgiyi yeterince dikkate almazlar (Alver, 2003: 70).

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### OTEL İŞLETMELERİNDE KARAR VERME

#### 3.1. Otel İşletmeleri

##### 3.1.1. Otel İşletmeleri Tanımı

Otel işletmeleri kavramı ile ilgili çok sayıda yapılmış tanımlamalar mevcuttur. Bunlardan bazıları şu şekildedir: Otel işletmeleri; gelenekleri, milliyetleri, dilleri, dinleri, mali güçleri, seyahat amaçları, yaşam standartları, zevkleri birbirinden çok farklı bulunan turistlerin gereksinimlerini karşılamak zorunda bulunan işletmelerdir (Akçadağ ve Özdemir, 2005: 168). Bu tanımdan farklı olarak Binbay (2007) otel işletmelerinin, maddi imkânları uygun olan her insanın geçici konaklama, yeme-içme ve sosyal ihtiyaçlarını karşılayan tesisler olduğunu ifade etmektedir. Ayrıca, seyahat eden ve geçici konaklama ihtiyacını gidermek isteyen insanları, bu tesislerin hedef kitlesi olarak belirtmektedir.

Öte yandan otel işletmeleri, emek yoğun özelliği içinde birçok pazara satış için değişik bileşenlerle çok çeşitli ürünleri satan, üretim ve satışı bir çatı altında birleştiren satış noktasında ürün ve hizmetlerini satın alan müşterisiyle yakın bir temas içinde olan işletmelerdir (Batman, 2018: 29). Bununla birlikte bu işletmeleri, seyahat eden insanların başta konaklama olmak üzere, yeme-içme, eğlenme gibi gereksinimlerini yerine getirebilmeye dönük olarak yapılandırılmış personeli, mimarisi, uygulamaları ve müşteri ile olan bütün ilişkileri belli kurallara ve standartlara bağlanmış olan işletmelerdir (Akçadağ ve Özdemir, 2005: 168-169).

Otel işletmeleri, insanın insana hizmet ettiği bir sektördür. Bu işletmelerin hizmet sektörü olması dolayısıyla hem hizmeti veren hem de diğer fonksiyonları yerine getirmesinde çoğunlukla insan gücünden yararlanılmaktadır. Bu tür işletmelerde

özellikle de müşterilerin psikolojik tatmininin sağlanmasında insan rolü ve değeri oldukça yüksektir (Aydın, 2004).

### **3.1.2. Otel İşletmelerinin Özellikleri**

Genel anlamda kabul görmüş otel işletmelerinin özellikleri şu şekilde sıralanabilir (Akçadağ ve Özdemir, 2005, Binbay, 2007, Otan, 2007 ve Çuhadar, 2001):

- Otel işletmeleri zamana duyarlıdır.
- Otel işletmeleri emek-yoğun işletmelerdir. Hizmeti alan ve hizmeti veren temel faktör insandır.
- Otel işletmelerinde satılanın hizmet olması nedeniyle üretilen mal ve hizmetlerin üretimle eş zamanlı olarak tüketilmektedir.
- Otel işletmeciliği dinamiktir,
- Otel işletmeleri günün 24 saati faaliyet gösteren işletmelerdir,
- Otel İşletmeciliğinde risk faktörü yüksektir
- Talepte mevsimsel dalgalanmalar vardır.
- Otel işletmelerinde sunulan hizmetler bölümler ve personel arasında yakın iş birliği ve karşılıklı yardımlaşmayı gerektirir,
- Otel işletmelerinde sermayenin büyük bir kısmı sabit değerlere bağlanmıştır,

Otel işletmelerinde çalışanları işe alma, işe yerleştirme, eğitim, ücret, motivasyon ve işten çıkarma gibi konularda verilen kararlar işletmelerin başarılarında önemli bir yere sahiptir. Bu kararlardan sorumlu departman da insan kaynakları yönetimidir (Akçadağ ve Özdemir, 2005: 169).

### **3.2. Otel İşletmelerinde Karar Verme**

Otel işletmeleri haftada 7 gün 24 saat hizmet vermektedir. Bu işletmelerde çok sayıda ürün çeşidi bulunmaktadır. Otel işletmeleri için kullanılan mal ve malzemeyi temin ettikleri tedarikçiler oldukça önem arz etmektedir. Bunlarla beraber özellikle de mutfak departmanlarının talepleri, istenilen zaman, miktar ve kalitede karşılanmalıdır. Tedarikçilerle yapılan uzun vadeli anlaşmalar, yüksek miktardaki siparişler, sürecin

aksamamasının gerekliliği gibi nedenlerle tedarikçi seçiminde kriterler iyi değerlendirilmeli ve doğru karar verilmelidir. Bu karar süreci sonucunda maliyetler, ona bağlı fiyat politikaları ve işletmenin karlılığı doğrudan etkilenecektir. Özellikle her Şey dahil sistemi içinde yer alan ve maliyetlere aşırı odaklanmış işletmeler için bu süreç daha da önemlidir (Davras ve Karaatlı, 2014: 90).

Chou ve arkadaşları (2008: 293) yolcuların konaklama maliyetini düşürmek için, misafir odalarının getiri oranının etkinliğini artırmak ve toplam işletme performansını artırmak için uygun bir otel konumunu değerlendirmek ve seçmek otel endüstrisi için en önemli konulardan biri haline geldiğini ifade etmektedirler. Ayrıca yer kararının, son yirmi yılda akademik ve ticari topluluklardan artan ilgi gördüğünü belirtmektedir. Bununla birlikte bir tesis yerinin seçilmesinin önemli stratejik etkileri olduğu kabul edilmektedir, çünkü yer kararları normalde kaynakların uzun vadeli olarak taahhüt edilmesini içerecektir.

Atay ve zdağoğlu (2008: 50) otel işletmelerinin faaliyetlerini devam ettirebilmeleri için dış kaynak kullanımına ihtiyaç duyduklarını ifade etmişlerdir. Araştırmacılar, işletmelerin çeşitli ihtiyaçlarını karşılayabilmek için tedarikçi kullanmak durumunda olduklarını belirtmişlerdir. Bu bağlamda otel işletmeleri, amaçları, buldukları destinasyonların büyüklüğü, destinasyondaki rakip otellerin leği, tedarikçilerin yapısı ve büyüklüğü, hedef kitlelerinin özellikleri gibi çeşitli kriterlere göre tedarikçileri ne düzeyde kullanacakları ile ilgi çok farklı nedenlerden dolayı karar verme eylemine başvurduklarını dile getirmişlerdir (Türksoy ve Türksoy, 2007).

Aymankuy ve Ceylan (2013: 117), ailelerin turistik ürün satın almada çocukların rolü üzerine yaptıkları çalışmada, ailede ebeveynler tatil için otel ve destinasyon seçimi yaparken çocuklarını dikkate alarak karar verdiklerini belirlemişlerdir. Bununla birlikte Ebeveynler özellikle tatil için destinasyon, tatil bütçesi belirlenmesi, tatilin zamanı ve süresi ile ilgili kararlarda çocuklarının katılımına başvurmadıklarını ifade etmişlerdir. Ailelerin karar verme davranışlarıyla ilgili farklı bir çalışma da lker (2010) tarafından hazırlamıştır. Araştırmacıya göre, turizmde ailenin satın alma kararları, herhangi bir ürün ya da hizmetin satın alınmasındaki karar verme sürecinden farklılık gösterebildiğini, tatil kararının verilmesinde ailenin ekonomik durumu, ocuk sahibi olup-olmadığı gibi unsurlar ailenin tatil kararını etkilediğini ifade edilmektedir.

Otel işletmelerinin önemli özelliklerinden birisi de müşterinin satın aldığı hizmeti önceden deneyememesidir. Alınan hizmetin soyut olması, kişisel değerlendirmelere tabi olması ve satın alındıktan sonra iade edilmesinin güç olmasıdır. Dolayısıyla otel pazarlamasını yapan satış görevlilerinin etik karar vermeye daha fazla önem göstermeleri gerekir. Örneğin, otelin tanıtımı veya pazarlaması için hazırlanan broşür içeriği ve hizmet için belirlenen fiyatlarının etik karar vererek oluşturmaları gerekmektedir. Aksi takdirde broşürde belirlenen fiyat karşılığında hizmet alamayan müşterilerinin, otel yöneticileri ile ciddi anlamda olumsuz bir etkileşimde bulunacağı söylenilebilir (Şahin, 2011).

### **3.3. Otel İşletmelerinde Karar Verme ile İlgili Yapılmış Araştırmalar**

Otel işletmelerinde karar verme yaklaşımıyla ilgili hazırlanmış çalışmalar ve bu çalışmaların amaçları ve çıkardıkları sonuçları ile ilgili genel bilgiler verilmiştir. Bu çalışmalardan ilki Tekin (2009: 126) tarafından hazırlanmıştır. Araştırmacı, otel işletmelerindeki departman yöneticilerinin karar verme stillerini belirlemek üzerine bir tez çalışması hazırlanmıştır. Bu çalışmasının sonucunda, departman yöneticilerinin karar verme stillerinin cinsiyet farklılığına ve içinde buldukları yaş aralıklarına göre önemli ölçüde farklılaşma göstermediği sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca, departman yöneticilerinin eğitim seviyelerine göre, rasyonel, kendiliğinden-anlık, bağımlı ve kaçınmacı karar verme stilleri ortalamalarının önemli ölçüde farklılaşmadığı, ancak sezgisel karar verme ortalamalarının önemli ölçüde farklılaşma gösterdiği neticesine ulaşılmıştır.

Elde edilen bu sonuç Tekin ve Ehtiyar (2010: 3394) tarafında yapılmış çalışmada edinilen sonuçla benzerlik göstermektedir. Araştırmacıların yaptıkları çalışmalarının sonucunda, departman yöneticilerinin karar verme stillerinin yöneticilerin birçok demografik özelliğine göre farklılaşmadığı tespit edilmiştir. Aynı zamanda departman yöneticilerinin en çok kullandıkları karar verme stiline ise sezgisel karar verme stili olduğu belirlenmiştir.

Ayrıca Ağraş ve Şeyba'nın (2018) Balıkesir ilindeki 4-5 yıldızlı otel yöneticileri üzerine yaptıkları çalışmada da otel yöneticilerinin genel anlamda karar verme sürecinde hayal gücüne oranla sezgilerinin kullanımını daha fazla tercih

ettiklerini, sezgi türleri içerisinde de duyuşal sezgilerin karar vermede çok daha etkili olduğunu tespit etmişlerdir. Bununla birlikte, Yeşil ve Erşahan (2011) tarafından, yöneticilerin demografik özellikleri ile stratejik karar almaya yönelik tutumları arasındaki ilişkiyi incelenen çalışmalarında, yöneticilerin stratejik karar almaya yönelik tutumlarının; uzmanlık alanı, görevleri ve sektör tecrübesi açısından anlamlı farklılık gösterdiği belirlenmiştir. Diğer taraftan, stratejik karar almaya yönelik tutumlar; cinsiyet, yaş, eğitim düzeyi, görevde geçen zaman gibi faktörler açısından anlamlı farklılık göstermediği belirlenmiştir.

Otel işletmelerinde karar verme yaklaşımıyla ilgili yapılan çalışmalar, sadece yöneticilerin karar verme tarzlarıyla sınırlı olmamaktadır. Bununla birlikte otel işletmesinin kuruluş yeri seçimi ile ilgili çalışmalar da mevcuttur. Bununla ilgili bir çalışma Murat ve arkadaşları (2014: 107) tarafından hazırlanmıştır. Rize ilinde yapılacak olan otel yeri seçimi amacıyla hazırlanan çalışmanın sonucunda, yakın çevre kriterinin karar aşamasında en önemli kriter olduğu belirlenmiştir. Ayrıca bu kriterle, otel konumu yakınında bulunan turistik yerler ve tesislerin karar mekanizması üzerindeki önemine işaret edildiği ifade edilmektedir. Buna benzer bir çalışma da Ertuğral (1998) tarafından hazırlanmıştır. Ancak burada çıkarılan sonuç diğeriyle farklılık arz etmektedir. Araştırmacı, İstanbul il sınırları içindeki bazı 4 ve 5 yıldızlı otellere yönelik hazırladığı çalışmasında, otel işletmesinin kuruluş yeri seçiminde, turistik çekicilik ve özelliklere sahip bölgelerde kurulmasının önemli olduğu sonucuna varmıştır.

Urtasun ve Gutierrez (2006) tarafından hazırlanan çalışmada ise, otel yeri seçimi karar sürecini, Madrid'de 1936-1998 yılları arasında kurulmuş olan otellerin özelliklerini (coğrafi konum, oda fiyatı, oda büyüklüğü ve verdiği hizmetler gibi) inceleyerek açıklamaya çalışmışlardır. Araştırmacılar, girişimcilerin karar sürecinde hedef fiyata bağlı olarak coğrafi konumda farklılaşmayı tercih ettikleri bulgusuna ulaşmışlardır.

Chou ve arkadaşları (2008) tarafından hazırlanan çalışmalarında da Tayvan'da otel yeri seçimine ilişkin karar problemini; coğrafi konum (yakın çevre, dinlenme tesisleri), trafik koşulları (erişilebilirlik, konfor), otel özellikleri (içsel ve dışsal gelişim) ve operasyon yönetimi (insan kaynakları, işletme şartları) başlıklarında gruplanan kriterleri kullanarak çözmeye çalışmışlardır.



## DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

### YÖNTEM

Bu bölümde otel yöneticilerinin karar verme yaklaşımlarının değerlendirilmesi, Bolu ve Düzce illerindeki otel işletmeleri baz alınarak araştırma kısmına ilişkin bilgiler sunulmuştur. Bu kapsamda araştırmanın amacı, yöntemi, kapsamı, araştırmada başvurulan veri toplama tekniği ile ilgili uygulamalar hakkında bilgiler verilmiştir

#### 4.1. Araştırmanın Amacı

Araştırmanın temel amacı, Türkiye’de turizm gelirleri içerisinde önemli bir paya sahip olan otel işletmelerinin yöneticilerinin karar verme yaklaşımlarını değerlendirmektir. Bu temel amacın yanında otel yöneticilerinin bir sorunla ilgili verdikleri kararların etkili olup olmadıklarını nasıl anlamaları gerektiği araştırmanın alt amacıdır. Ayrıca Otel yöneticilerinin karar vermede düştükleri tuzakların olup olmadığı ve varsa hangi tuzaklara düştüklerini düşünmeleri araştırmanın diğer alt amacıdır. Araştırmada son olarak da otel yöneticilerinin karar verme süreçlerini etkileyen faktörlerin neler olduğunu tespit etmek amaçlanmıştır.

Bu bağlamda Bolu ve Düzce illerinde bulunan otel işletmelerinin yöneticilerini baz alınarak;

- İş ile ilgili kararları etkileyen faktörler
- Karar vermede takip edilen süreçler
- Karar vermede kullanılan yöntemler
- Geçmiş kararlarda kullanılan mantığın yeni karar durumlarına uyarlanması
- Karar vermede başvurulan bilgi kaynakları

- Karar verme ihtiyacı en çok ortaya çıktığı zaman
- Karar vermede en fazla zorlanılan süreçler
- Karar vermede yanılığa düşmesine neden olan durumlar
- Karar verme ihtiyacı en çok yoğunlaştığı alanlar
- Kararlarının sonuçlarını değerlendirilmesi
- Karar vermede karşılaşılan tuzaklar

gibi alanlarda onların değerlendirmeleri, görüşleri ve öneriler alınarak araştırmanın amaçları çeşitlendirilmiş ve daha detaylı verilere ulaşılmasını sağlanarak araştırmaya yön verilmiştir. Otel işletmelerinin geleceği ile ilgili hayati kararların verilmesinde ve uygulanmasında yönetici kişilerin birinci derecede karar verme yetkilerine sahip olmaları nedeniyle bu araştırmada otel yöneticilerinin karar verme yaklaşımlarıyla ilgili, önerilerine, fikirlerine ve tecrübelerine ulaşmak amaçlanmıştır.

#### **4.2. Araştırmanın Yöntemi**

Bu araştırmada nitel araştırma yöntemi kullanılmıştır. Araştırma verileri nitel araştırma yöntemlerinden en sık kullanılan teknik olan görüşme tekniği kullanılarak elde edilmiştir. Araştırma tümevarım yaklaşımı baz alınarak yürütülmüş ve veriler bu yaklaşıma uygun olarak toplanmıştır. Tüme varım yaklaşımı, bir bütünün parçalarının incelenmesine dayanarak o bütün hakkında hüküm vermektir (Uyanık, 2012). Otel yöneticilerinin karar verme yaklaşımlarının değerlendirilmesi, bu konuda söz sahibi olan farklı işletmelerde bulunan otel yöneticilerinden görüşme tekniği ile elde edilen veriler bu yaklaşımla analiz edilmiş ve sonuçlara ulaşılmıştır.

##### **4.2.1. Nitel Araştırma Yöntemi ve Özellikleri**

Nitel araştırma, araştırma yöntemleri içerisinde istatistiksel işlemler olmaksızın kişilerin deneyimlerini, davranışlarını, etkileşimlerini ve toplumsal içeriklerini tanımlayan ve açıklayan geniş bir terimdir (Fossey vd., 2002). Genellikle insan davranışlarını etkileyen karmaşık ilişkilerin nedenlerini ve sonuçlarını bağlamsal bir anlayışla bütünsel olarak anlamaya çalışır (Utne, 1996). Bununla birlikte Strauss ve Corbin (1990), nitel araştırmayı insanların yaşam şekillerini, davranışlarını, öykülerini;

örgütsel yapıları ve toplumsal değişmeyi anlamaya dönük bilgi üretme süreçlerinden biri olarak ifade etmektedir

Gardenhire ve Nelson (2003) nitel araştırmayı, sosyal olay ya da olgulara ilişkin kararların nasıl ve niçin verildiklerinin anlaşılmasına yönelik bir süreç olarak ifade etmektedir. Karataş (2015: 63), ise “gözlem, görüşme ve doküman analizi gibi nitel veri toplama tekniklerinin kullanıldığı, algıların ve olayların doğal ortamda gerçekçi ve bütüncül bir biçimde ortaya konmasına yönelik nitel bir sürecin izlendiği araştırma” şeklinde belirtmiştir. Saban (2006), ise “belli olgu veya olayları kendi doğal ortamları içerisinde çok yönlü ve uzun süreli olarak derinlemesine inceleme” şeklinde ifade etmektedir. Aynı şekilde Hancock (1998) ise, nitel araştırmayı, sosyal olayları ya da olguları doğal ortamları içerisinde tanımlamaya ve deneyim, fikir ve duyguları ortaya çıkarmaya yönelik bir araştırma yöntemi olarak açıklamaktadır.

Nitel araştırma hakkında yapılan yorumlar üzerinde durulan ortak nokta olay veya olguların, niteliksel olarak doğal ortamda gerçekçi bir şekilde yansıtılmasıdır. Bu yorumlar haricinde nitel araştırma yönteminin daha iyi anlaşılabilmesi için aşağıda açıklanan nitel araştırma yönteminin temel özelliklerinin de bilinmesi gerekmektedir

Nitel araştırma yönteminin genel özellikleri çok sayıda araştırmacı tarafından farklı şekilde ifade edilmiştir. Bu bağlamda bu özellikler genel olarak aşağıdaki gibi sıralanmaktadır (Öztürk, 2012: 67-68):

**Araştırılan kişilerin gözüyle görme**, üzerinde araştırma yapılan kişilerin bakış açılarıyla araştırılan olay, olgu, norm ve değerleri incelemeye çalışmak nitel araştırmanın en önemli özelliğidir.

**Betimleme şeklinde olması**, nitel araştırmalar araştırmacıların, üzerinde araştırma yapılan kişilerin yaşadıkları ortamları ya da üzerinde araştırma yapılan konu, olay ve olguların geçtiği yerlerin geniş bir biçimde betimlenmesini yapar.

**Durumsallaştırma**, araştırılan kişilerin davranışlarını, davranışların geçtiği durumlar içerisinde inceleyip, anlamaya eğilim göstermektedir. İnsanların davranışları, uygulamaları, değerleri, düşünceleri ve anlamları içinde geçen ve oluşan genel sosyal ve tarihsel durumlarda daha iyi anlaşılacaktır.

**Esnek ve yapılandırılmamış olması**, araştırma yapılan sosyal bir olay, olgu ya da konu üzerinde daha önceden açık bir şekilde hazırlanmış araştırma aracı oluşturmak yerine,

açık ve yapılandırılmamış bir strateji içerisinde olunmasıdır. Böylece araştırılan konudan ortaya çıkabilecek ve bu konuyu etkileyebilecek bütün faktörler önyargısız bir biçimde ortaya konulmaya çalışılır.

**Veri analizinin tümevarım şeklinde olması**, araştırma sürecinde elde edilen verileri ya da bulguları inceleyerek hipotezleri çürütmek ya da desteklemek için bir çaba içerisine girmemektedir. Aksine, elde edilen verilerin sistemli ve planlı bir şekilde incelenmesi sonucunda, tümevarım yöntemiyle, kuram üretme yoluna gidilir.

#### **4.2.2. Nitel Araştırma Yönteminin Kullanılmasının Nedenleri**

Bu yöntemden faydalanmasında etkili olan birkaç sebep vardır (Azat, 2019). Araştırmanın konusu ve amacı bunlardan ilkidir. Otel yöneticilerin karar verme yaklaşımlarının değerlendirilmesi ve bu konu ile ilgili stratejik kararların alınmasında ilgili işletmelerin yöneticilerinin fikir ve görüşleri birinci derecede öneme sahip olduğundan nicel yöntemlerin bu tarzda bir konuda yeterli, detaylı ve derinlemesine verilere ulaşamayacağı ve yöneticilerinin görüşlerini sınırlayacağı düşünüülerek kullanılması uygun görülmemiştir. Bu sebeple nitel yöntemlerden yararlanmıştır. Bunun dışında araştırmanın amacına uygun olarak yöneticilerin konuya ilişkin fikir, görüş ve önerileri derinlemesine elde edilmiştir. Bu araştırmada nitel yönteminin kullanılmasının diğer nedenleri şu şekilde sıralanabilir.

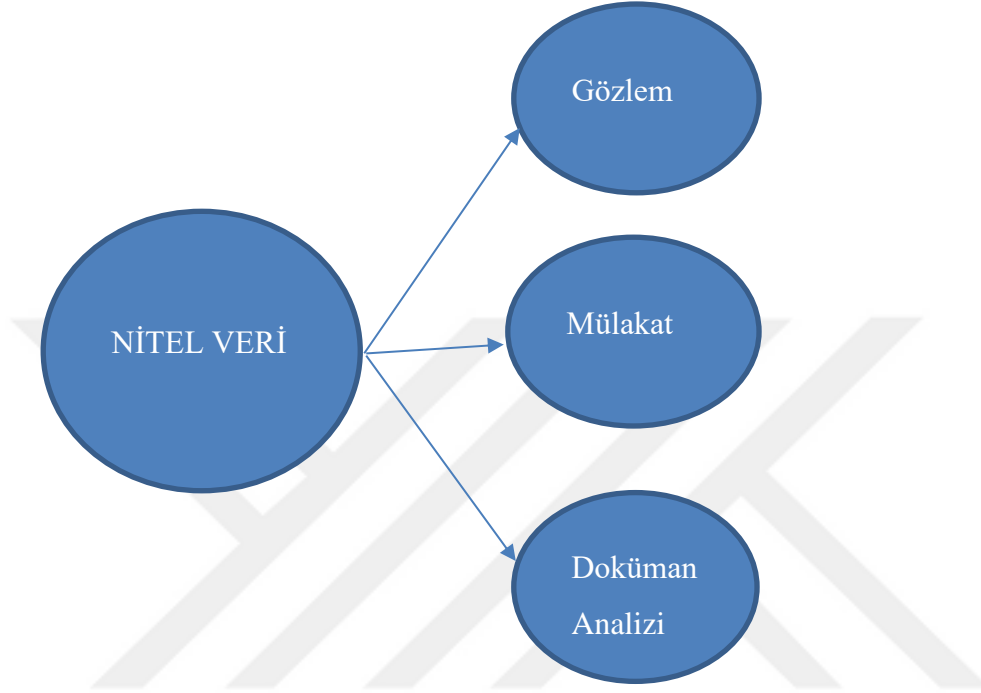
#### **4.2.3. Nitel Araştırmada Veri Toplama Teknikleri**

Nitel araştırmada verilerin toplanması genellikle insanlar ya da gruplarla doğrudan etkileşim gerektirmektedir. Bunun temelinde araştırmacının konuyu doğal ortamında gözlemlemesi ve gerektiği yerde sorular ve açıklamalar aracılığıyla daha detaylı ve derinlemesine bilgilere ulaşarak araştırmada kullanılacak daha kalifiye verilere ulaşmasına olanak sağlamasıdır.

Nitel Araştırmalarda sıklıkla kullanılan veri toplama yöntemi üçtür (Azat, 2019). Bunlar, görüşme (odak grup görüşmesi dahil), gözlem ve yazılı dokümanların incelenmesidir. Nitel araştırmalarda bu üç yöntem tek başlarına kullanılacakları gibi bir araştırmada tümü aynı anda beraber de kullanılabilir. Üçgenleme/Çeşitleme (Triangulation) iki ya da daha fazla veri toplama yönteminin (görüşme ve gözlem) veya iki ya da daha fazla veri kaynağının (farklı grup üyeleriyle bireysel görüşmeler) sonuçların

karşılaştırılmasıdır. Bu şekilde üç yöntemden birinin zayıf yönleri diğer yöntemin güçlü yönleriyle telafi edilebilir (Başkale, 2016).

**Şekil 5:** Nitel Araştırmalarda Veri Toplama Yöntemleri



#### **4.2.4. Görüşme Tekniğinin Belirlenmesi**

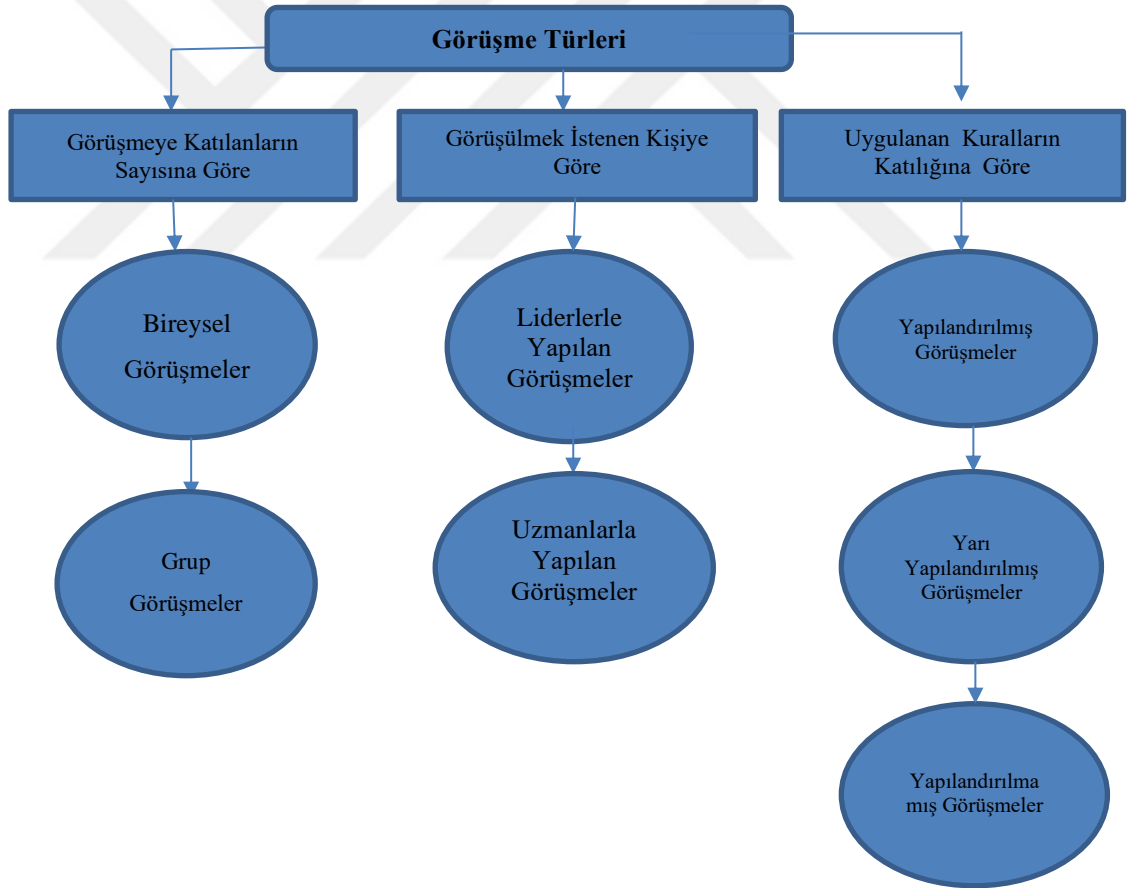
Görüşme, kişi veya kişilerin görüşmeyi yapan bireyler tarafından sorulan sorular karşısında kendi düşünce, davranış ve hisleri doğrultusunda sunmuş olduğu bilgileri toplamaya yarayan nitel bir veri toplama ve araştırma tekniği (Öztürk, 2012: 71), olarak tanımlanmaktadır. Tekin (2006: 101), ise görüşme tekniğinin sosyal bilimlerin bütün araştırma alanları olmak üzere, gazetecilik, hukuk, iş dünyası, tıp gibi birçok alanda profesyonel bir teknik veya yardımcı bir başvuru aracı olarak kullandığını ifade etmektedir. Ayrıca Cohen ve Manion (2012) görüşmeyi, araştırmacı ile araştırmanın ilgi odağı konumunda yer alan kişi veya kişiler arasında geçen önceden hazırlanmış kontrollü ve amaçlı sorularla yapılan sözlü bir iletişim metodu olduğunu belirtmektedir. Görüşme kısaca, belli bir amaç doğrultusunda bir araya gelen iki veya daha fazla kişi arasında yapılan karşılıklı tartışma şeklinde ifade edilebilir. Görüşme tekniğinin temel

amacı, karşılıklı konuşmaya dayanmaktadır. Bu teknikte araştırmacı ve kaynak kişi tarzında iki taraf bulunmaktadır. Bu iki taraf arasındaki görüşmede, araştırmacı önceden belirlediği soruları kaynak kişiye sorarak araştırmayı sürdürmektedir. Fakat araştırmacıdan çok, kaynak kişinin mümkün olduğunca konuşmada, fikirlerini şeffaf bir şekilde ifade etmeye teşvik edilmesi gerekmektedir. Bu sebeple araştırmacı sorulan her sorunun akabinde soru ile ilgili gerekli olan bilgileri ortaya çıkarmak için daha fazla soru sormak durumunda kalabilmektedir (Öztürk, 2012: 71).

#### 4.2.4.1. Görüşme Türleri

Görüşme kendi içerisinde çok farklı sınıflara ayrılarak incelenmektedir. Ancak genel olarak üç başlık altında toplanmaktadır. Aşağıda Şekil 6'da gösterilmiştir.

Şekil 6: Görüşme Türleri



**Yapılandırılmış görüşmelerde;** araştırmacı görüşmeden önce soru hazırlar. Daha sonra görüşme esnasında sadece belirlemiş olduğu bu sorulara bağlı kalarak, görüşmeye

herhangi bir esneklik kazandırmamaktadır. Bu görüşmelerde amaç görüşülen kişilerin verdikleri bilgiler arasındaki benzerlik ve farklılıkları belirleyip, karşılaştırmaları yapmaktır (Qu ve Dumay, 2011: 244).

**Yarı yapılandırılmış görüşme;** bilgi toplamada en etkili ve uygun araçtır (Kvale and Brinkmann, 2009). Bu görüşme tekniğinde belirlenen konular kapsamında hazırlanan sorulara, geçerli ve sistematik bir şekilde daha ayrıntılı cevaplar ortaya çıkarmak için tasarlanmaktadır. Bununla birlikte yarı yapılandırılmış görüşme esnek, erişilebilir ve anlaşılabilir bir yapıya sahip olduğu için, kişisel ve örgütsel davranışlardaki gizli yönleri açığa çıkarma yeteneğine sahiptir. Görüşmeci görüşülen kişinin verdiği tepkilere göre, tarzını ve soruların sıralama şeklini değiştirebilmektedir (Qu ve Dumay, 2011: 246).

**Yapılandırılmamış görüşme ise;** Araştırmacının belli bir konu üzerinde tartışma ortamı oluşturduğu ve açık uçlu sorularla görüşme konusuna ilişkin ayrıntılara inmeye çalıştığı görüşme türüdür (Hancock, 1998: 10).

#### 4.2.4.2. Görüşme Tekniğinin Olumlu ve Olumsuz Yönleri

Görüşme tekniğinin araştırmacıya verdiği olumlu ve olumsuz bazı yönleri bulunmaktadır. Bunlar aşağıda Tablo 3' te gösterilmiştir.

**Tablo 3:** Görüşme Tekniğinin Olumlu ve Olumsuz Yönleri

Olumlu Yönleri	Olumsuz Yönleri
Yüksek yanıt oranı	Olası yanlılık
Esneklik	Soru standardının olmayışı
Derinlemesine bilgi	Zaman alıcı ve maliyet oluşu
Ortam üzerindeki kontrol	Gizliliğin ortadan kalkması
Soruların sırası	Bireylere ulaşma zorluğu
Veri kaynağının doğrulaması ile artan geçerlilik	Soru sayısının sınırlı oluşu
Anlık tepki	Kayıtlı ya da kayıtlı bilgileri kullanmama

**Kaynak:** Azat, 2019

#### 4.2.5. Görüşme Tekniğinin Kullanılmasının Nedenleri

Bir araştırmada görüşme tekniğinin tercih edilmesinin başlıca nedenleri şu şekilde sıralanmaktadır:

- Araştırmanın yöntemi ile ilgili olması

- Araştırılan konunun sınırlı ve ulaşılabilir sayıda yöneticilerin görüşlerine yönelik olması,
- Araştırma konusu ile ilgili istenilen bilgiyi elde etmek istenmesi,
- Görüşme tekniğinin araştırmacıya, görüşme esnasında esneklik sağlayarak soruların tekrar edilmesine ve daha iyi anlaşılmasına imkân sağlaması,
- Ayrıca görüşme yapılan kişinin görüşleri doğrultusunda araştırma konusuyla ilgili yeni fikirlerin ve bilgilerin ortaya çıkmasını olanak sağladığı için görüşme tekniği tercih edilmiştir.

#### 4.2.6. Araştırmanın Kapsamı

Nitel araştırma yönteminin kullanıldığı bu araştırmanın kapsamını; Bolu ve Düzce destinasyonunda turizm işletme belgesine sahip 17 adet otel işletmesi oluşturmaktadır. Araştırmada uygulama alanı olarak Bolu ve Düzce illerinin destinasyonunun seçilmesinde; destinasyonda faaliyet gösteren otel işletmelerinin sayısının erişilebilir nitelikte olması ve verilerinin daha verimli elde edilmesi etkili olmuştur.

**Tablo 4:** Araştırma Kapsamına Dahil Edilen İşletme ve Yöneticilerle İlgili Bilgiler

Otel Adı	Yıldız	Çalıştığı Departman	Cinsiyet	Eğitim Durumu	İşletmede Çalışma Süresi	Yaş	Otelin Bulunduğu İl
Büyük Abant Otel	5 Yıldızlı	Ön Büro Müdürü	Erkek	Yüksek Lisans	4 yıl	54	Bolu
Gazelle Resort & Spa Otel	5 Yıldızlı	Ön Büro Müdürü	Kadın	Lisans	7 yıl	45	Bolu
Hamton By Hilton Bolu	5 Yıldızlı	Genel Müdür	Erkek	Lisans	2,5 yıl	50	Bolu
Bolu Koru Hotels Spa & Convention	5 Yıldızlı	Genel Müdür	Kadın	Lisans	25 yıl	45	Bolu
Ak Resort	5 Yıldızlı	Muhasebe Müdürü	Erkek	Lisans	4 yıl	43	Düzce
Köroğlu Otel	4 Yıldızlı	İşletme Sahibi	Erkek	Lisans	20 yıl	64	Bolu
Bolu Soylu Otel	4 Yıldızlı	Ön Büro Müdürü	Kadın	Ön Lisans	5 yıl	45	Bolu
Karpalas City Hotel&Spa	4 Yıldızlı	Ön Büro Müdürü	Erkek	Lise	1 yıl	42	Bolu
Turan Otel	4 Yıldızlı	Genel Müdür	Erkek	Lise	3,5 yıl	53	Düzce



Turkuaz Beache Otel	3 Yıldızlı	İşletme Sahibi	Erkek	Yüksek Lisans	9 yıl	39	Düzce
Sivrikaya Otel	3 Yıldızlı	İşletme Sahibi	Erkek	Lisans	20 yıl	40	Düzce
Gösterişli Otel	3 Yıldızlı	Ön Büro Müdür	Erkek	Lisans	7 yıl	33	Düzce
Dudu Konak Otel	3 Yıldızlı	Muhasebe Müdürü	Erkek	Lisans	3 yıl	40	Bolu
Konsopa Otel	3 Yıldızlı	Muhasebe Müdürü	Kadın	Ön Lisans	5 yıl	33	Düzce
Diapolis Otel	3 Yıldızlı	Yiyecek-İçecek Müdürü	Erkek	Ön Lisans	25 yıl	46	Düzce
Abant Kartal Yuvası Otel	3 Yıldızlı	Genel Müdür	Erkek	Lise	7 yıl	35	Bolu
Livadi Butik Otel	3 Yıldızlı	Ön Büro Müdürü	Kadın	Lise	5 yıl	47	Düzce

#### 4.2.7. Görüşmede Kullanılan Soru Formunun Oluşturulması

Görüşmede kullanılan görüşme formu, araştırma konusuyla ilgili gerekli literatür taraması yapıldıktan sonra oluşturulmuştur. Görüşme formunda otel yöneticilerin karar vermelerini etkileyen faktörleri içeren sorular, otel yöneticilerinin, karar vermede takip ettikleri süreçler ile bu süreçlerde başvurdukları araçları tespit etmeye yönelik sorular, otel yöneticilerinin düştükleri tuzakları belirlemeye yönelik sorular ve otel yöneticilerinin verdikleri kararların sonuçlarını değerlendirmeye ilişkin sorular bulunmaktadır. Böylece bu amaçlar doğrultusunda toplam 11 açık uçlu soru sorulmuştur.

Görüşme formunda açık uçlu soruların sorulmasındaki amaç konuyla ilgili derinlemesine bilgi elde etmektir. Görüşme soruları hazırlanırken Kavurmacı ve Altuntaş'ın, (2017) hazırlamış oldukları makale çalışmalarında kullanılan görüşme sorularından da yararlanılmıştır. Görüşme formu hazırlandıktan sonra alanında uzman üç akademisyenin onayına sunulmuştur. Onaydan sonra gerekli düzenlemeler tekrar yapılarak son şekli verilmiştir. Açıklamalardan da anlaşılacağı üzere bu katılımcı sayısına göre bireysel görüşme ve istenilen kişiye göre ise liderlerle yapılan görüşme türüne dahil olmaktadır.

#### 4.2.7.1. Görüşme Soruları

Otel yöneticilerinin görüşme sorularına verdikleri cevapların yanı sıra ek sorular ve açıklamalar ile bilginin derinliğini ve doğruluğu sağlanmıştır. Görüşme soruları aşağıda sıralanmıştır:

- İşinizle ilgili kararlarınızı etkileyen faktörler nelerdir?
- Karar vermede hangi süreçleri takip edersiniz?
- Karar vermede kullandığınız yöntem(ler) veya araç(lar) nelerdir?
- Geçmiş kararlarınızı verirken kullandığınız mantığı yeni karar durumlarına nasıl uyarlıyorsunuz?
- Karar vermede başvurduğunuz bilgi kaynakları (çalışanlar, danışmanlar vs.) hakkında neler söylemek istersiniz?
- Karar verme ihtiyacı en çok ne zaman ortaya çıkmaktadır? (Amaç belirleme, sorun çözme, yenilik yapma gibi)
- Karar vermede en çok zorlandığınız süreçler nelerdir? Bu süreçlerde geliştirdiğiniz bir yöntem var mıdır? (Sorun belirleme çözüm üretme, tercih yapma, kararı uygulama gibi)
- Karar vermede yanıldığınız durumlar oldu mu? Yanılgılarınızın kaynağı hakkında neler söylemek istersiniz? Kararınızın yanlış olduğunu gösteren bazı işaretler olmasına rağmen o karara bağlılığınızı sürdürür müsünüz?
- Kararlarınızın en çok yoğunlaştığı alanlar nelerdir? En çok hangi konularda ve kimlerle ilgili kararlar vermektесiniz? (İşler, çalışanlar, müşteriler, rakipler vs.)
- Verdiğiniz kararların sonuçlarını nasıl değerlendirirsiniz? (Somut sonuçlar vb.)
- Karar vermede ne tür tuzaklarla karşılaşmaktasınız?

#### 4.2.8. Görüşmelerin Gerçekleşmesi

Görüşme yapılacak otel yöneticilerin belirlenmesi ve soru formunun hazırlanmasının ardından bu yöneticilerden e-posta yoluyla görüşme istenmiştir. Bu e-postada araştırmanın amacı ve önemi açıklanmış ve bununla birlikte görüşme formu

gönderilmiştir. Görüşme talebinin gönderilmesinden sonra bazı otel işletmelerden yanıt alınmış olup görüşme tarihi belirlenmiştir. Ancak bu sayı sınırlı olmuştur. Bu sebeple e-postaya cevap vermeyen otel işletmeleri telefonla aranılmış ancak yine de belirlenen tüm otel işletmelerine ulaşılamamıştır. Son olarak bu işletmeleri tekrar telefonla aranarak randevu talebinde bulunulmuştur. Bu şekilde görüşme randevuları alınmış ve görüşmeler gerçekleştirilmiştir.

**Tablo 5: Görüşme Takvimi**

Otel Adı	Yıldız	Çalıştığı Departman	Görüşme Tarihi	Görüşme Yeri	Otelin Bulunduğu İl
Büyük Abant Otel	5 Yıldızlı	Ön Büro Müdürü	06.05.2019	Ofis	Bolu
Gazelle Resort & Spa Otel	5 Yıldızlı	Ön Büro Müdürü	06.05.2019	Ofis	Bolu
Hamton By Hilton Bolu	5 Yıldızlı	Genel Müdür	03.05.2019	Ofis	Bolu
Bolu Koru Hotels Spa & Convention	5 Yıldızlı	Genel Müdür	08.05.2019	Ofis	Bolu
Ak Resort	5 Yıldızlı	Muhasebe Müdürü	10.05.2019	Ofis	Düzce
Koroğlu Otel	4 Yıldızlı	İşletme Sahibi	08.05.2019	Ofis	Bolu
Bolu Soylu Otel	4 Yıldızlı	Ön Büro Müdürü	03.05.2019	Ofis	Bolu
Karpalas City Hotel&Spa	4 Yıldızlı	Ön Büro Müdürü	02.05.2019	Ofis	Bolu
Turan Otel	4 Yıldızlı	Genel Müdür	11.05.2019	Ofis	Düzce
Turkuaz Beache Otel	3 Yıldızlı	İşletme Sahibi	10.05.2019	Ofis	Düzce
Sivrikaya Otel	3 Yıldızlı	İşletme Sahibi	12.05.2019	Ofis	Düzce
Gösterişli Otel	3 Yıldızlı	Ön Büro Müdür	14.05.2019	Ofis	Düzce
Dudu Konak Otel	3 Yıldızlı	Muhasebe Müdürü	03.05.2019	Ofis	Bolu
Konsopa Otel	3 Yıldızlı	Muhasebe Müdürü	14.05.2019	Ofis	Düzce
Diapolis Otel	3 Yıldızlı	Yiyecek-İçecek Müdürü	10.05.2019	Ofis	Düzce
Abant Kartal Yuvası Otel	3 Yıldızlı	Genel Müdür	02.05.2019	Ofis	Bolu
Livadi Butik Otel	3 Yıldızlı	Ön Büro Müdürü	15.05.2019	Ofis	Düzce

Tablo 5'te yer alan bilgiler kapsamında otel yöneticileriyle yapılan görüşmeler 02.05.2019 ile 15.05.2019 tarihleri arasında otel yöneticilerinin belirledikleri saatlerde randevular alınarak kendilerinin ofislerinde gerçekleştirilmiştir. Görüşmeler için belirtilen randevularda dakik olunmaya dikkat edilmiştir. Görüşmeler 15-30 dk. arası sürmüş ve görüşme süresince ortamın sessizliği ve dikkatlerin görüşme amacına yönelmesi için gerekli önlemler alınmaya çalışılmıştır. Görüşmeler izin verildiği

takdirde kayıt cihazlarıyla kaydedilmiştir. Ayrıca, yöneticilerin ricası üzerine kayıt yapılmayan görüşmelerde ise not alınmıştır. Yöneticilerin verdikleri cevaplar, gösterdikleri davranışlar ve ricalar doğrultusunda sorular farklı şekilde yeniden sorulmuştur. Bunun dışında duruma göre kimi zaman soruların sırasında değişikliğe gidilerek esneklik sağlanmıştır. Görüşülen yöneticilerin konu ile ilgili görüşlerini rahat bir şekilde ifade edebilmeleri için ses tonu, kıyafet, hitap ve konuşma adabına özen gösterilmiştir.



## BEŞİNCİ BÖLÜM

### BULGULAR VE YORUMLANMASI

Bu bölümde, araştırma sonucunda elde edilen bulgular sunulacaktır. Bolu ve Düzce illerinde bulunan otel yöneticilerinin karar verme yaklaşımlarının değerlendirilmesi üzerine yapılan bu araştırmanın bulguları, otel yöneticilerinin konu ile ilgili görüş ve değerlendirmelerini içermektedir. Bununla birlikte otel yöneticilerinden alınan bazı cevaplar direk olarak aktarılarak, yöneticilerin kişisel düşünceleri de aktarılmaya çalışılmıştır.

Araştırma bulgularının sunumunda otel işletmeleri içerisinde bulunan beş yıldızlı olanlar; 5OTL, 4yıldızlı olanlar 4OTL ve 3 yıldızlı olanlar ise 3OTL olarak kodlanmıştır. Bunun nedeni görüşme sağlayan otel yöneticilerin konu ile ilgili görüşleri ve önerilerini belirtilirken karışıklık ve fazlalık oluşturulmadan düzgün bir şekilde değerlendirilmesidir. Bu bağlamda işletmelerin adları Tablo 6'da görüldüğü gibi kodlanmıştır.

**Tablo 6:** Araştırmaya Dâhil Edilen Otel İşletmeleriyle İlgili Kodlar

Otel Adı	Otel Adı Kodları
Büyük Abant Oteli	5OTL1
Gazelle Resort & Spa Otel	5OTL2
Hamton By Hilton Bolu	5OTL3
Bolu Koru Hotels Spa & Convention	5OTL4
Ak Resort	5OTL5
Köroğlu Otel	4OTL1
Bolu Soylu Otel	4OTL2
Karpalas City Hotel&Spa	4OTL3
Turan Otel	4OTL4
Turkuaz Beache Otel	3OTL1
Sivrikaya Otel	3OTL2
Gösterişli Otel	3OTL3
Dudu Konak Otel	3OTL4
Konsopa Otel	3OTL5
Diapolis Otel	3OTL6
Abant Kartal Yuvası Otel	3OTL7
Livadi Butik Otel	3OTL8

### 5.1. İş ile İlgili Kararları Etkileyen Faktörler ile İlgili Bulgular

Otel yöneticilerine iş ile ilgili kararlarını alırken bu kararları etkileyen faktörlerin neler olduğunu sorulmuştur. Bu sorunun sorulmasındaki amaç, yöneticilerin karar verme sürecini yavaşlatan ya da hızlandıran durumların neler olduğunu tespit etmektir. Otel yöneticilerine yöneltilen bu soruda; kanun koyucunun koyduğu kurallar, müşteri talepleri ve çevre şartlarının birçok yöneticinin kararlarını etkileyen temel faktörler olduğu görülmüştür. Ayrıca yöneticilerin işle ilgili kararlarını etkileyen diğer faktörler de Tablo 7’de gösterilmiştir.

**Tablo 7:** Otel Yöneticilerinin İş ile İlgili Kararlarını Etkileyen Faktörler

İş ile İlgili Kararlarını Etkileyen Faktörler	Tekrar Edilme Sıklığı
Kanun koyucunun koyduğu kurallar	4
Üst yönetimin kararı	3
Müşteri talepleri	4
Geçmiş yıllara ilişkin Veriler	3
İşletmenin mali durumu, işletmenin planları, pazarlama	3
Piyasa koşulları	3
Çevre şartları	4
Departmanlar arası ilişkiler	1
İşin büyüklüğü, işin yoğunluk derecesi	1
Dışardaki insanların tavsiyeleri	1
Karlılık, ekip kararı	1
Aciliyet kararı	1

Öte yandan, iş ile ilgili kararlar alırken bu kararları etkileyen faktörlerin neler olduğuyla ilgili işletmelerin yıldız türlerine göre verdikleri yanıtlar da Tablo 8’de gösterilmiştir.

**Tablo 8:** İş ile İlgili Kararları Etkileyen Faktörlerin İşletmelerin Türlerine Göre Verdikleri Cevaplar

İş ile İlgili Kararlarını Etkileyen Faktörler	3 yıldızlı	4 yıldızlı	5 yıldızlı
Kanun koyucunun koyduğu kurallar		√	√
Üst yönetimin kararı		√	√
Müşteri talepleri	√	√	
Geçmiş yıllara ilişkin Veriler		√	√
İşletmenin mali durumu			√
Piyasa koşulları	√	√	√
Çevre şartları	√	√	√
Departmanlar arası ilişkiler		√	
İşin büyüklüğü, işin yoğunluk derecesi			√
Dışardaki insanların tavsiyeleri	√		
Karlılık, ekip kararı	√		
Aciliyet kararı		√	√

Konuyla ilgili olarak bazı otel yöneticilerinin doğrudan görüşlerinin aktarılmasında yarar bulunduğundan işle ilgili kararları etkileyen faktörlerle ilgili yöneticilerin görüşleri şu şekilde sıralanabilir:

**4OTL3 yöneticisi:** Bize genellikle gelen talep çok önemlidir. Bir arz talep olarak düşünün. Öncelikle karşı taraf bizden oda mı, yemek mi, toplantı mı, doğum günü kutlaması mı veya bir parti mi vermek istiyor? Bunların hepsi bir detay. Öncelikle gelen talebe göre biz hemen bir duruş sergileriz. Bizden konaklama istiyorlarsa, oda sayımız yeterli mi, değil mi, yemek istiyorlarsa o yemeği verebilir miyiz, veremez miyiz, kişi sayısı, geleceği gün (bayram günü, hafta içi, hafta sonu), bütün salonlarımız dolu mu... bunların hepsini en iyi şekilde takip etmemiz gerekiyor.

**5OTL5 yöneticisi:** Biz muhasebe departmanı olarak kendi kendimize aldığımız kararlar pek olmuyor. Bizim belirli sürelerimiz var. Örneğin ayın yirmi ikisine kadar KDV, yirmi altısına kadar ise, SGK verilir. Bununla birlikte yılın belirli dönemlerinde geçici vergiler verilir. Bu sebeple kararlarımızı kanunlara göre veririz ve ona göre uyguluyoruz.

**4OTL2 yöneticisi:** Benim için önemli olan işin aciliyetidir. Çünkü burası hizmet işletmesi olduğundan her an farklı bir istek veya şikayete karşılaşılabiliyorsunuz. Örneğin hizmetle ilgili bir sorun çıktığında, o anda o müşteri sizi bir beş dakika bile beklemeden çıkış talebinde bulunabiliyor. Bu durumda müşterinizi kaybetmemek için, o anda acil ve doğru kararlar almak zorundasınız.

**3OTL1 yöneticisi:** Şehirdeki yaşam koşulları, her türlü ticarete bakış açınızı değiştiriyor ister istemez. Burada ne konseptte ticaret yapacağınızı yani ne şekilde çalışacağınızı şehirdeki atmosfer belirliyor. Her şeye istediğiniz gibi karar veremiyorsunuz; özellikle de küçük yerlerde. Şöyle bir durum söz konusu: örneğin biz sezona hazırlanıyoruz, burada yatırım yapacak mıyız veya ne kadar yapacağız ne şekilde hareket etmeliyiz? Acaba önümüzde ne gibi bir şey bekliyor, nasıl bir sezon geçireceğiz gibi şeyler tamamen ekonomiye bağlıdır. Ekonomideki artışlar ve azalışlar insanları belirsizliğe sürüklüyor. Bu belirsizlik de ister istemez bizi etkiliyor. Bu sebeple yatırım yapacak mıyız veya ne kadar yapacağız gibi durumlarda endişe içerisine giriyoruz.

Soruya yönelik yapılan açıklamalarda bazı otel yöneticilerinin, iş ile ilgili kararlarını verirken bu kararlarını etkileyen faktörün müşteri taleplerin olduğunu belirtmişlerdir. Bu bağlamda öncelikle müşterilerden bir talep beklediklerini ve buna bağlı olarak bir yol izlediklerini ifade etmişlerdir. Bunun dışında bazı yöneticiler, özel işletmelerde tek başına karar verme gibi bir yetkilerinin olmadığını ve herhangi bir şey yapmak istendiğinde mutlaka yönetimin onayını aldıklarını belirtmişlerdir. Bu bağlamda üst yönetim onayının kendi kararlarını önemli ölçüde etkilediğini belirtmişlerdir. Öte yanda bazı otel yöneticileri, değişimlerin çok sık yaşandığı bir dünyada faaliyette bulduklarından her an piyasa ve çevre koşullarında bir değişiklik meydana gelebileceğini belirtmişlerdir. Bu sebeple işle ilgili kararlarını alırken bu iki faktörü göz önünde bulundurduklarını dile getirmişlerdir. Bunun yanı sıra 5OTL5 yöneticisi, her ne kadar çalıştıkları yer özel bir işletme olsa da kanunlar tarafından belirlenen bazı durumların olduğunu (örneğin ayın yirmi ikisinde KDV, yirmi altısında SGK ve belirli dönemlerde geçici vergiler ödenmesi gibi), bundan dolayı bu kanunların dışına çıkma gibi bir durumlarının olmadığını ifade etmişlerdir. Bu yüzden kanun koyucuların koyduğu kuralların, işle ilgili kararlarını önemli düzeyde etkilediğini ifade etmişlerdir.

3OTL2 yöneticisinin soruya ilişkin verdiği yorumda, kararlarını etkileyen birçok sebep bulunduğunu (örneğin, piyasalar, müşteri görüşleri ve dışardaki insanların tavsiyeleri gibi), bunlar hakkında bilgi edindikten sonra bir değerlendirme yaptığını dile getirmiştir. Ayrıca, iş ile ilgili kararlarını etkileyen en önemli faktörün, müşteri şikayetleri olduğunu da ifade etmiştir. Bunlarla birlikte 5OTL1 ve 5OTL5 yöneticileri, öncelikle karar alırken işletmenin karlılığını göz önüne aldıklarını belirtmişlerdir. Bunun dışında yatırım veya yenilikle alakalı bir karar verme söz konusu ise işletmenin geçmiş yıllarına ait verilerini analiz ettiklerini ve bunlara bakarak kararlarını verdiklerini dile getirmişlerdir. Bunun yanı sıra 4OTL2 yöneticisi, aciliyet durumlarının işle ilgili kararlarını önemli düzeyde etkilediğini belirtirken 5OTL3 yöneticisi ise işletmenin mali durumu ve planların kendisi için önemli olduğunu dolayısıyla kararlarını bunlar etkilediğini belirtmiştir.



## 5.2. Karar Vermede Takip Edilen Süreçler ile İlgili Bulgular

Otel yöneticilerine karar verirken hangi süreçleri takip ettiklerini sorulmuştur. Buradaki amaç yöneticilerin karar vermeden önce hangi süreçleri takip ettiklerini ya da ne gibi bir yol izlediklerini öğrenmektir. Ayrıca yöneticilerin verdikleri kararların anlık mı yoksa planlayarak mı ortaya çıktığını tespit etmektir. Yöneticilere yöneltilen bu soruda, yöneticilerin birçoğunun sabit olarak herhangi bir süreci takip etmediklerini sadece gelen taleplere veya karşılaşılan durumlara göre bir yol izlediklerini görülmüştür. Ayrıca bazı yöneticilerin de sırasıyla; plan, program, uygulama süreci, süreç ve sonuç değerlendirme olarak beş aşamadan oluşan bir süreci takip ettikleri görülmüştür. Bununla birlikte konuyla ilgili olarak bazı otel yöneticilerinin doğrudan görüşlerinin aktarılmasında yarar bulunduğundan karar vermede takip edilen süreçlerle ilgili yöneticilerin görüşleri şu şekilde sıralanabilir:

**4OTL3 yöneticisi:** Bundan önce söylediğim gibi önce bize bir talep gelir, sistemimizi kontrol ederiz, sistemde biz ön büro personeli otel paket programları kullanırız ki, salonlarımızın ve odalarımızın doluluk oranlarını buradan takip ederiz. Buradaki müsaitlik durumuna göre karşı tarafa bir dönüş yaparız. Evet müsait bir durumumuz var. Veya bahsettiğiniz tarihte doluyuz ama alternatifteki tarihlerimiz de bunlardır diyerek onlara seçenek sunarız. Dolayısıyla sistem, bizim için önemlidir. Kullandığımız sistemin müsaitliği karşı tarafa rezervasyon vermede bizi etkiler.

**5OTL2 yöneticisi:** Genel anlamda takip ettiğimiz bir süreç yoktur. Burası hizmet işletmesi olduğundan karar ihtiyacı çoğunlukla ani olarak meydana gelmektedir. Örneğin müşterimizi ilgilendiren bir problem ortaya çıktığında, müşterimizi kaybetmemek ve onun memnuniyetini sağlamak yönünde ani kararlar alırız. Aynı şekilde çalışanlar arasında bir anlaşmazlık ortaya çıktığında yine çalışanımızı kaybetmemek ve işletme içerisinde beraberliği sağlamak adına ani kararlar alırız.

**3OTL2 yöneticisi:** Kararlarımız vereceğimiz duruma göre değişiyor elbette. Örneğin işletmede yeni bir bölüm açacaksa piyasa araştırmasını yaparız. Potansiyelde ne var ne yok ne katabiliriz, var olanda ne gibi değişiklikler yapabiliriz gibi durumları değerlendiririz ve ona göre kararımızı veririz. Süreç olarak da karar vermemiz gereken durumla ilgili bir örnek varsa, o örnek üzerinde değerlendiririz. Buna göre eksikleri görürüz ve o eksikleri tamamlayarak karar veririz.

**5OTL4 yöneticisi:** Kararı verirken öncelik, ortada herhangi bir sorun varsa onu irdeleyerek kaynağını bulmaya çalışırım. Sorunu çözmek adına sorunun kaynağı olan kişilerle görüşmeler yaparım. En doğru kararı vermek için gerekiyorsa çalışma arkadaşlarımla sorunu müzakere eder ve buradan ortaya çıkan fikirlere göre karar veririm.

Otel yöneticilerine karar verirken hangi süreçleri takip ettiklerini sorulmuş ve bu konudaki bilgi ve değerlendirmeleri anlaşılmaya çalışılmıştır. Soruya yönelik yapılan açıklamalarda 5OTL3 ile 3OTL8 yöneticileri, karar alırken sırasıyla; plan, program, uygulama süreci, süreç ve sonuç değerlendirme olarak 5 basamaktan oluşan bir süreç takip ettiklerini belirtmişlerdir. Bununla beraber 5OTL5 yöneticisi, bulunduğu departman gereği yalnızca tarihlerin kendisi için önemli olduğunu belirtmiştir. Örneğin KDV, SGK ve yıllık ödenecek vergilerin tarihleri belli olduğunu ve kendisinin bunları takip ettiğini ifade etmiştir. Dolayısıyla işle ilgili kararlarını alırken bu tarihleri göz önünde bulundurduğunu belirtmiştir. Bunun yanı sıra 4OTL1 yöneticisi, işle ilgili kararlarını alırken öncelikle işin aciliyet kısmına odaklandığını ifade etmiştir. Ayrıca işletmenin belli bir periyodik ve standart ölçülere sahip olduğunu dolayısıyla işle ilgili kararlarını alırken bu süreçlerin dışına çıkmamaya özen gösterdiğini açıklamıştır. Öte yandan 4OTL3 yöneticisi, işle ilgili kararlarını almadan önce kendisi için öncelikle müşterilerden gelen taleplerin önemli olduğunu belirtmiştir. Ayrıca kendisiyle beraber ön büroda çalışan departman yöneticilerinden çoğunun paket programı kullandıklarını ve müşterilerden gelen taleplere bu sistem üzerinde cevap verdiklerini ifade etmiştir. Bunun yanı sıra kullandığı paket programı sayesinde işletme içerisinde bulunan salon ve odaların müsaitlik durumunu öğrendiğini ve buna göre karşı tarafa bir dönüş yaptığını ifade etmiştir. Buna benzer olarak 3OTL7 yöneticisi, anlık kararların sıklıkla verdiğini belirtmiştir. Bulduğu işletme müşterilerle alakalı bir problem ortaya çıktığında onların memnuniyetlerini kazanmak adına o anda hızlı ve etkili kararların alınması gerektiğini belirtmiştir.

Öte yandan 4OTL2 yöneticisi, müşterilerle ilgili acil bir durum çıkması durumunda o anda tek başına karar verdiğini ifade edilmiştir. Fakat otel, fiyat veya satışlarla ilgili süreç gerektiren durumlarda ise yönetici ve çalışanların fikirlerine başvurduğunu ve buradan çıkan sonuca göre kararlarını verdiğini belirtmiştir. Ayrıca

3OTL3 yöneticisi konuyla ilgili yaptığı açıklamada, öncelikle karar vereceği konunun ne olduğunun bilinmesinin önemli olduğunu, örneğin yenilik yapma isteğiyle ilgili bir karar verilecekse, önce piyasa araştırması yaptığını daha sonra bu yeniliğin bir örneği varsa onu incelediğini ve o yeniliğin sağladığı avantajları ile dezavantajlarını göz önünde bulundurduğunu belirtmiştir. Ayrıca yapılması istenen bu yeniliğin kendi işletmesine uyum sağlayıp sağlamayacağını ve buna ne gibi farklılıklar eklenebileceğini belirledikten sonra yeniliği uygulamaya başladığını ifade etmiştir. Diğer taraftan sorunlarla ilgili bir karar verme söz konusu ise, önce sorunu iyice anlamaya çalıştığını daha sonra sorunun nereden çıktığını, niçin oluştuğunu ve bu sorunun bir daha olmaması için ne gibi önlemler alınması gerektiğiyle ilgili detaylı incelemeler yaparak bu şekilde sorunu kontrol altına almaya çalıştığını ifade etmiştir.

### 5.3. Karar Vermede Kullanılan Yöntem(ler) veya Araç(lar) ile İlgili Bulgular

Otel yöneticilerine karar vermede kullandıkları yöntem veya araçların neler olduğunu sorulmuştur. Bu sorunun yöneltildiği amaç, yöneticilerin karar verme sürecinde nasıl bir yöntem izlediklerini veya nelere başvurduklarını öğrenmektir. Konuyla ilgili yapılan açıklamalarda işletmelerin yıldız türlerine göre verdikleri yanıtlar Tablo 9’da gösterilmiştir.

**Tablo 9:** Karar Vermede Kullanılan Yöntemlerle İlgili İşletmelerin Yıldız Türlerine Göre Verdikleri Cevaplar

Karar Vermede Kullanılan Yöntem(ler) veya Araç(lar)	3 yıldızlı	4 yıldızlı	5 yıldızlı
Anket	√		
Şikâyet-Dilek kutusu	√	√	
Gelen talepleri dikkate alma		√	
Yönetici ve personelin fikirlerinin alınması	√	√	√
Dışardaki tecrübeli insanlardan yararlanma	√	√	√
Öncelik aciliyet kararları belirleme		√	
Acentelerle görüşme			√
Anlık kararlara göre belirleme	√	√	
Anlık ruh hali	√		

Tablo 9’da da gösterdiği üzere otel işletmelerinde karar verirken birden fazla yönteme başvurmaktadırlar. Özellikle dışardaki insanların tecrübelerinde yararlanma ile yönetici ve personelin fikirlerini alma gibi özellikler her üç tür işletme için ortak olarak

başvurdukları yöntemlerdir. Bunun yanı sıra konuyla ilgili olarak bazı otel yöneticilerinin doğrudan görüşlerinin aktarılmasında yarar bulunduğundan karar vermede kullanılan yöntemlerle ilgili yöneticilerin görüşleri de şu şekilde sıralanabilir:

**5OTL4 yöneticisi:** Karar vermek çok geniş bir platformdur. Bunun ehemmiyeti, çok sayıda faktöre bağlıdır. Öncelikli kararlar vardır elbette. Günlük rutin bir şekilde karar ve üzerinde durulmayan konular vardır. Öncelikle, karar vereceğim durumun ehemmiyeti benim için önemlidir. Bu sebeple işin öncelik ve önem sırasına göre kararımı veririm.

**5OTL3 yöneticisi:** Karar vermede kullandığım yöntemin; daha önce tecrübe edilmiş, teknoloji ve turizm endüstrisindeki gelişmelere bağlı olarak gelişen trendlere uygun ve aynı zamanda misafir hizmetlerine etkisinin ölçülebilir olması gerekir. Kullandığım araç ve gereç ise; tecrübe, geri bildirimler, bilgisayar ve yazılı kayıt araçlarıdır.

**4OTL3 yöneticisi:** Mesela bir iş için karar vereceksek ekibimizin ve diğer imkanlarımızın bunu karşılayıp karşılayamaması benim için önemlidir. Örneğin seksen odalık bir kapasitemiz var. Ama karşı taraftan bana yüz odalık bir talep geliyorsa bunu karşılayamayacağımı biliyorum. Ekip olarak da karşılayamam. Çünkü seksen odalık bir kapasiteye göre hazırlanmış bir ekibim var veya oda, tabak, çanak, kaşık, TV vs. her şey ona göre ayarlanmış. Dolayısıyla gelecek olan müşterileri memnun edecek ekip ve diğer araç gereçlere sahip olmanız gerekir. Bütün departmanlarda bunu karşılayabilir halde olması gerekir ki bunu kafam da hızlı bir şekilde düşünüp, karar vermem gerekiyor.

**3OTL2 yöneticisi:** Öncelikle neyle ilgili kararlar vereceğimiz bizim için önemlidir. Yani, Verilecek kararın işletmenin işleyişi veya personelle ilgi olmasına bağlı olarak farklılık arz etmektedir. Örneğin personelle alakalı bir durum ise işletme içerisinde bulunan yönetici ve çalışanlarla karşılıklı görüşerek değerlendiririz. Ama işletmede yenilik yapılmakla ilgili bir durum ise önce piyasayı iyice araştırırız ve ona göre kararlarımızı veririz.

Otel yöneticilerine karar verirken ne tür yöntem veya araçlara başvurduklarını sorulmuş ve bu konudaki bilgi ve değerlendirmeleri almaya çalışılmıştır. Yöneticilerden 3OTL7 yöneticisi konuyla ilgili yaptığı açıklamada, kararlarını vermeden önce o anki

ruh haline baktığını ve bunun yanında müşterilerden gelen arama ve e-mailleri de gözden geçirdiğini ve bu yöntemlerin neticesinde kararlar verdiğini ifade etmiştir. Buna benzer olarak 3OTL4 yöneticisi, bulunduğu işletmede istek-şikâyet kutusunun olduğunu ve 3 ayda bir anketler yapıldığını ve buradan çıkan sonuçlara göre kararlar verdiğini dile getirmiştir. Bununla beraber 5OTL1 yöneticisi, öncelikle acente ve diğer otellerle görüşmeler yapılarak, onların fikirlerinden yararlandığını daha sonra işletmenin gelir-gider durumunu kontrol ettiğini ve bunun neticesinde çıkan istatistiklere göre kararlar verdiğini ifade etmiştir. Bunun yanı sıra 5OTL2 yöneticisi de işle ilgili kararlarını vermeden önce çevrede bulunan diğer yetenekli insanların tecrübelerine başvurduğunu ve daha sonra müşterilerden gelen geri dönüşleri kontrol ettiğini ve tüm bunları sahip olduğu tecrübeleriyle de birleştirerek kararlar verdiğini belirtmiştir.

Öte yandan 4OTL2 ile 3OTL6 yöneticilerinin soruya yönelik yaptıkları değerlendirmelerde, müşterilerle alakalı çıkan anlık sorunlarda kararların acilen verilmesi gerektiğinden kendilerinin o an hızlı bir şekilde karar verdiklerini belirtmişlerdir. Ancak işletme veya yatırımlarla alakalı bir durumda ise burada personelin, yöneticinin ve işletme sahiplerinin fikirlerinin alınması gerektiğinden onlara danışarak karar verdiklerini ifade etmişlerdir. Bunun yanında 5OTL5 yöneticisi, bulunduğu departman gereği kararlarını kanunlar çerçevesinde verdiğini bu yüzden çok fazla kendi kendine kararlar alamadığını belirtmiştir. Ayrıca 4OTL4, 3OTL5 ve 3OTL8 yöneticileri, öncelikle neyle ilgili karar verileceğini önemli olduğunu ifade etmişlerdir. Örneğin yenilik yapmakla ilgili bir karar alınacaksa öncelikle o yenilikle ilgili varsa örneklere baktıklarını; müşterilerle alakalı bir karar ise personelin fikirlerine başvurduklarını; işletmeyi ilgilendiren bir karar ise yönetici ve çalışanlarla beraber kararlar aldıklarını belirtmişlerdir.

#### **5.4. Geçmiş Kararlarda Kullanılan Mantığın Yeni Karar Durumlarına Uyarlanması ile İlgili Bulgular**

Otel yöneticilerine geçmiş kararlarını verirken kullandıkları mantığı yeni karar durumlarına nasıl uyarladığını sorulmuştur. Bu sorunun yazmadaki amaç, yöneticilerin geçmişte karar verirken kullandıkları mantığı yeni karar durumlarına uyarlayıp uyarlanmadıklarını belirlemektir. Ayrıca geçmişte kullandıkları mantığı yeni karar durumlarına uyarlarken hangi şartları göz önünde bulundurduklarını tespit etmektir. Yöneltilen soruda bazı otel yöneticilerin geçmişte verdikleri kararların doğru çıkması

sonucunda yeni karar durumlarında da aynı mantığı sürdürdükleri, fakat olumsuz çıkması durumunda kararlarında yeni bir mantıkla ilerledikleri görülmüştür, ayrıca bazı yöneticilerin de kararlarını bulunduğu yere ve zamana göre değiştirdikleri belirlenmiştir. Bunun yanı sıra, konuyla ilgili olarak bazı otel yöneticilerinin doğrudan görüşlerinin aktarılmasında yarar bulunduğundan geçmişte verilen kararlarda kullanılan mantığı yeni karar durumlarına uyarlanması ile ilgili yöneticilerin görüşleri şu şekilde sıralanabilir:

**5OTL4 yöneticisi:** Değişen ve dönüşen bir dünyadayız. Bu bağlamda teknoloji ve hayat değişiyor. Elbette ki aldığımız kararlarda da daha sonra dönüp baktığımızda şöyle olabilir veya şöyle olsa dediğimiz kararlarımız da olmuştur. Ama şu andaki yaşım ve tecrübem sayesinde aldığım kararların sonuçları nettir. Genelde doğru çıkmaktadır.

**5OTL3 yöneticisi:** Geçmişte verdiğim kararların her olayda ve her işletmede ya da her durumda birebir aynı şekilde tekrar uygulayacağım diye bir durum yok. Çünkü her bir olay, bağlam, kişi ve yaklaşım birbirinde farklılık gösterir. Genel olarak tecrübelerden yararlanmak üzere geçmiş kararlarımızdan faydalanırız. Ama bu demek değil ki, yüzde yüz geçmiş kararlarımızı göz önüne alırız. Ayrıca bu kararların yalnızca verilmiş şeklini değil sonuçlarını öncelikle göz önüne alırız. Verdiğimiz kararlar pozitif ise yeni vereceğimiz kararlar da benzer şekilde bir tepki vermeye çalışırız. Ama her olayın kendine has durumları olduğu için yeni kararlar da tamamıyla eski kararları uygulamayız. Duruma göre değişiklik yapıyoruz.

**4OTL3 yöneticisi:** Geçmişte aldığımız kararlar, bize daha sonraki vereceğimiz kararları etkiliyor. Biz bir organizasyonu planlarken ufak tefek de olsa hatalar veya gözden kaçırdığımız noktalar olur. Bir sonraki hatalarımızı veya eksikleri öğrendiğimiz için artık o kararı verirken ufak detayları da bu organizasyonları uygularken veya satarken koyarız.

**3OTL2 yöneticisi:** Geçmişte verdiğim kararlar mantık olarak doğru ise, yeni karar durumlarında da aynı şekilde devam ederim sonuna kadar. Eğer başarısız olmuşsam sürecin tamamına bakarım nerede yanlış var diye. Ona göre hatamı düzelterip şartlara göre yoluma devam ederim. Başarılı olduysak, kullandığımız mantık doğrudur demektir; onu çözmüşüzdür veya müşteri memnuniyetini sağlamışızdır. Ona göre aynı kararımızı uygularız elbette.

Otel yöneticilerine geçmiş kararlarını verirken kullandıkları mantığı yeni karar durumlarına nasıl uyarladığını sorulmuş ve bu konudaki bilgi ve değerlendirmelerini anlaşılmaaya çalışılmıştır. Yapılan görüşmelerde 5OTL1 ile 5OTL5 yöneticilerinin soruya yönelik yaptıkları açıklamalarda, öncelikle geçmiş kararlarını göz önüne aldıklarını, daha sonra gelir ve gider durumlarını gözden geçirdiklerini ve bunların sonucunda hedeflenen bir başarı ortaya çıkmış ise yeni karar durumlarında da aynı mantığı, başarı ortaya çıkmamış ise farklı bir mantıkla yollarına devam ettiklerini dile getirmişlerdir. Bununla birlikte 5OTL2 yöneticisi, verdiği kararların bulunan yere ve koşula göre değiştiğini bunun sebebinin de zaman geçtikçe ve teknolojik gelişmeler yaşandıkça insanların bakış açılarının ister istemez değişebildiğini ifade etmiştir. Bu bağlamda kararlarının yönünün bulunduğu çevre ve koşulların belirlediğini dile getirmiştir. Benzer şekilde 3OTL8 yöneticisi, önceki bir kararın hiçbir zaman bir sonrakini tutmadığını, bunu kötü amaçlı değil de iyi anlamda söylediğini çünkü koşulların sürekli değişmesiyle ister istemez kararların da birbirinden farklı olmasını zaruri hale getirdiğini ifade etmiştir. Bunun yanı sıra 3OTL3 yöneticisi, geçmişte verilen kararların o zamanın şartlarına göre belki doğru olduğunu ancak değişen dünyada ister istemez fikirlerin de bu yönde değişime zorlandığını; bu bağlamda önceden verilen kararların şu anki koşullara uygun olmayabildiğini ifade etmiştir. Bununla beraber geçmişte karar alırken uyguladığı mantığın şu an ki koşullara uyum sağlaması durumunda aynı mantığı sürdürdüğünü, fakat tersinin çıkması durumunda kararlarını mecburen değiştirdiğini ifade etmiştir. Ayrıca 4OTL1 yöneticisi, karar alırken eskiye gitmediklerini yalnızca işletmenin menfaati doğrultusunda kararlar verdiğini belirtmiştir.

4OTL2, 3OTL4, 3OTL5 ve 3OTL6 yöneticileri, geçmişte verdikleri kararların sonuçları başarılı olmuşsa yeni kararlarında aynı mantığı uyguladıklarını ancak başarılı olmamışsa o mantığı askıya alarak yeni bir karar tarzını geliştirdiklerini ifade etmişlerdir. Ayrıca her alınan kararın kesin doğru çıkacak diye bir kaidenin olmadığını, çünkü verilmiş olan kararlarının o günkü koşullara göre zamanla güncelliğini belirtmişlerdir. Benzer şekilde 4OTL4 yöneticisi, önceden verdiği kararların parasal yönde işletmeye bir getiri sağlamış ise eskide olduğu gibi yeni karar süreçlerinde de aynı mantığı uyguladığını, getiri sağlamamış ise bulunduğu koşullara göre yeni bir mantık geliştirerek yoluna devam ettiğini ifade etmiştir. Bunun yanı sıra 3OTL1

yöneticisi, kararlarını uzunca düşünme sonunda uygulamaya geçirdiğini, bu sebeple kararlarını çok sık değiştirmekten hoşlanmadığını belirtmiştir. Ayrıca bir karar verdiği zaman onu değiştirmenin kendisi için kolay olmadığını, bu yüzden verdiği kararlarda hata oranını en aza indirmek için uzun süre düşünerek ve planlar yaparak verdiğini ifade etmiştir. Aynı zamanda ticarete bir şeyleri yapıp, sonradan vazgeçmenin çok hoş bir durum olmadığını, çünkü kararlarını değiştirdiği an başkasının gözünde o işi yapamadan bıraktı algısı oluşturduğunu ifade etmiştir. Ayrıca bu tür söylentilerden hoşlanmadığından uzunca düşünerek tek bir karar üzerinde sabit kalmaya çalıştığını dile getirmiştir.

### **5.5. Karar Vermede Başvurdukları Bilgi kaynakları ile İlgili Bulgular**

Otel yöneticilerine, karar verirken hangi bilgi kaynaklarına başvurdukları sorulmuştur. Bu soru ile yöneticilerin karar verme sürecinde ne tür bilgi kaynaklarından yararlandıklarını ve kararlarını tek başlarına mı yoksa toplu olarak mı verdiklerini öğrenilmek istenmiştir. Konuyla ilgili yapılan görüşmelerin ardından yöneticilerin öncelikle karar verilecek olan konuyu iyice anlamaya çalıştıkları ve daha sonra bu konuya ilgi düzeyi en yüksek olan kişilerden yararlandıkları tespit edilmiştir. Ayrıca konuyla ilgili olarak bazı otel yöneticilerinin doğrudan görüşlerinin aktarılmasında yarar bulunduğundan, karar vermede başvuru bilgi kaynaklarıyla ilgili yöneticilerin görüşleri şu şekilde sıralanabilir:

**5OTL3 yöneticisi:** Karar verme ile ilgili konularda karar verici olarak, tek kişi tarafından alınan kararları hem tasvip etmem hem de uygulamam. Burada karar alırken tecrübelerim, bilgi birikimlerim olduğu kadar, çalışan personelin -özellikle de üst yöneticilerinin- kararları ve tecrübeleri benim için önemlidir; hatta bazı kararları alırken tüm personelin görüş ve düşüncelerini dinlerim. Çünkü bazen başka birimlerdeki personelin bakış açısı ya da çözümleme odağı farklı olabilir ve bu daha faydalı da olabilir. Hem misafire daha kaliteli bir hizmet sunabilmek, hem de işletmenin karlılığı uzun vadede sürdürebilmek için bu yaklaşım oldukça önemlidir. Bunun için genel anlamda her zaman olmasa bile çoğulcu, katılımcı karar alma ve plan yapmaya çalışırım.



**5OTL2 yöneticisi:** Karar verirken gerek çalışanlarımızdan gerekse yöneticilerimizden ve gerekse de bu konuda uzmanlaşmış kişilerden elbette yardım ister, onların fikirlerinden yararlanırım. Misafirlerle ilgili bir karar vermem gerektiğinde mutlaka çalışanlarıma danışır, onların fikirlerini alırım. Çünkü müşterilerle en çok onlar ilgilenmekte, en çok onlar diyalog sağlamaktadır. Aynı şekilde işletme ilgili hayati bir karar vermem gerektiğinde ise bu konuda uzmanlaşmış kişilerden veya yöneticilerimizden yardım alarak gerekli kararı veririm.

**4OTL3 yöneticisi:** Genelde teknoloji ve yenilikler İstanbul'a gelip, Anadolu'daki otellere bir sene içerisinde dağılır. Dolayısıyla Türkiye için teknolojinin, yeni bilginin ve yeni kararların alındığı yer aslında İstanbul şehridir. Dolayısıyla İstanbul merkezli otel, seyahat acenteleri ve online kanallarında çalışanlar sizi her zaman uyandırabilir. Onlardan bilgi alabilirsiniz. Bilgi alışverişinizi kesmemeniz gerekiyor.

**3OTL1 yöneticisi:** Karar vermede en önemli faktör çalışanlardır. Çünkü çalışanlar müşterilere daha yakındır bu sebeple çalışanların gördükleri ve edindikleri tecrübeler bizim için değerlidir. Ayrıca yine karar verirken çevremizdeki tecrübeli insanların fikirlerinden de yararlanırız. Bununla birlikte müşterilerimizden gelen geri dönüşümler de bizim için çok önemlidir. Burada en son karar verecek mekanizma biziz ancak sözünü ettiğim paydaşların fikirlerinin bizim için çok önemli olduğunu söyleyebilirim.

Bununla birlikte diğer otel yöneticilerin soruya yönelik verdikleri değerlendirmeler de şu şekildedir: 5OTL1 yöneticisi, öncelikle departman yöneticileriyle toplantılar yaptığını, sonra toplantıdan çıkan sonuçları idare ile paylaştığını, daha sonra idareden çıkan sonuca göre personele dönüş yaptığını ifade etmiştir. Ayrıca çalışanlar, misafirlerle daha fazla ilgilendikleri için otele bir misafir veya grup geldiğinde bunlar hakkında çalışanları bilgilendirdiğini ve bu şekilde kaliteli bir hizmet sağladığını dile getirmiştir. Öte yandan 3OTL7 yöneticisi, turizm konusunda kendisini aşan durumlar olduğunda mutlaka turizmcilerle arkadaşlarıyla, işletme müdürleriyle ve bu mesleğe kendisini adayın insanlar ile görüşmeler sağladığını ve onların fikirlerinden yararlandığını belirtmiştir. Benzer bir ifadeyle 3OTL4 yöneticisi, mutlaka kendisinde önce bu işi yapan başkaları olduğunu ve bu kişilerin sahip olduğu

deneyimlerin kendisi için bir rehber oluşturduğunu ifade etmiştir. Ayrıca işletmeyle ilgili herhangi bir karar verme durumuyla karşı karşıya kaldığında üst yöneticilerinden, bu meslekte tecrübe edinmiş arkadaşlarından ve çalışanlarından fikirler alarak kararlar verdiğini dile getirmiştir. Aynı şekilde 4OTL2 yöneticisi, işletmeyle ilgili hayati kararlarda çalışan, misafir, işletme sahibi ve yöneticilerinin fikirlerinden yararlanarak kararlar verdiğini ifade etmiştir. Diğer taraftan 5OTL5 yöneticisi, çalışanlarının müşterilerle sürekli iletişim halinde olmalarından dolayı müşterilerin ne istediklerini bildiklerini ve bu sebeple müşterilerle ilgili verilecek kararlarda mutlaka çalışanlarına danıştığını ifade etmiştir. Benzer şekilde 4OTL2 yöneticisi, bazı kararlar için çalışanlarından fikirler aldığını, bunun dışında kendisinin başvurduğu herhangi bir bilgi kaynağının olmadığını aktarmıştır. Görüşülen otel yöneticilerinden 3OTL6 yetkilisi, işin aciliyetine göre bazı kararları elde etmiş olduğu deneyimlerden yararlanarak bizzat kendisinin verdiğini belirtmiştir. Bununla beraber işletmenin geleceği ile ilgili hayati öneme sahip kararlarda ise, mutlaka bu alanda profesyonelleşmiş insanların tecrübelerinden yararlandığını ifade etmiştir

3OTL8 yöneticisi, işletmede özellikle danışmanların olmadığını ancak on beş günde bir toplantılar yapılarak işletme için gerekli olan kararların ortak verildiğini ifade etmiştir. Ayrıca otel ve restoran diye bir ayırım gözetmediğini mutfak, çamaşırhane ve personel odalarının ortak kullandıklarını, dolayısıyla her şeyde ortak hareket ettiklerini belirtmiştir. Bunun dışında müşterilerden gelen eleştirilere önem verdiğini ve odalarda bulunan anketlerin sonuçlarını dikkate alarak ve bu şekilde ortak değerlendirmeler sonucunda karar verdiğini ifade etmiştir. Bunun yanı sıra 4OTL4 yöneticisi, işletmede hangi organizasyonla ilgili karar verilmesi gerekirse o organizasyondaki bölüm müdürleriyle toplantılar yapıp ne şekilde hizmet verebilecekleriyle ilgili birlikte değerlendirmeler yaparak gerekli kararları verdiğini dile getirmiştir.

3OTL2, 3OTL3 ve 3OTL6 yöneticileri, öncelikle karar vermeye ihtiyacı duyduğu olayın ne olduğunu bilmeleri gerektiğini belirtmişlerdir. Örneğin müşterilerle alakalı bir problem ise, önce şikâyetin ne olduğu belirlediklerini, daha sonra müşterilere en yakın olan personelden fikir alarak gerekli kararı verdiklerini ifade etmişlerdir. Bunun dışında yatırımla ilgili verilmesi gereken bir karar ise, ilgili pazarda piyasa araştırması yaptıklarını, teknik bir arıza ile ilgili bir karar ise, teknik bilişimden yardım

aldıklarını, yenilikle ilgili bir karar ise, çevre şartları ve ekonomiyi araştırdıklarını dile getirmişlerdir.

## 5.6. Karar Verme İhtiyacının En Çok Ne Zaman Ortaya Çıktığı ile İlgili Bulgular

Otel yöneticilerine karar verme ihtiyaçlarının en çok ne zaman ortaya çıktığı sorulmuştur. Bu soru ile yöneticilerin gün içerisinde farklı nedenlerden dolayı çok sayıda karar verme durumlarıyla karşı karşıya kaldıklarını, ancak bu karar durumların en çok ne zaman ortaya çıktığı ile ilgili bilgi elde edilmeye çalışılmıştır. Yapılan görüşmelerin sonucunda, yöneticilerin karar verme ihtiyaçlarının en çok sorun çözme ve yenilik yapma ile ortaya çıktığı tespit edilmiştir. Ayrıca soruya yönelik olarak otel işletmelerinin türlerine göre verdikleri yanıtlar da Tablo 10'da gösterilmiştir.

**Tablo 10:** Karar Verme İhtiyacı En Çok Ne Zaman Ortaya Çıktığı ile İlgili Otel İşletmelerinin Türlerine Göre Verdikleri Yanıtlar

Karar Verme İhtiyacı En Çok Ne Zaman Ortaya Çıkmakta	3 yıldızlı	4 yıldızlı	5 yıldızlı
Amaç Belirleme	√		√
Sorun Çözme	√	√	√
Yenilik Yapma	√	√	√
Gelen Talepleri Karşılama		√	√

Tablo 10'da otel yöneticilerinin ilgili soruya verdikleri yanıtlar özetlenmekle beraber bazı otel yöneticilerinin doğrudan görüşlerinin aktarılmasında yarar bulunduğundan, karar verme ihtiyacı en çok ne zaman ortaya çıktığı ile ilgili yöneticilerin görüşleri şu şekilde sıralanabilir:

**5OTL3 yöneticisi:** Kararlarım için bu üç faktörün (amaç belirleme, sorun çözme, yenilik yapma) önemi gayet yüksektir ama bence yenilik yapmada karar verme ihtiyacı en çok ortaya çıkmaktadır. Amaç belirleme ve sorun çözmeye karar verme mutlaka önemlidir. Ama yenilik yapmada yeni bir motivasyon için irade gerekir. Bunun için de karar vermek gerekir

**3OTL3 yöneticisi:** Bu söylenen üç faktör turizm açısından elbette önemlidir. Ancak sorun çözme bu sektörde daha sık rastlanan bir durumdur. Şöyle ki, burası hizmet işletmesi olduğu için sorunlar ister istemez daha fazla ortaya çıkıyor. Bu nedenle

müşterilerimizin memnuniyetini sağlamak ve sorunlarını ortadan kaldırmak için ani kararlar vermek durumunda kalıyoruz. Bu bağlamda karar verme ihtiyacımız daha çok sorun çözmeye çalışırken ortaya çıkmaktadır

**5OTL4 yöneticisi:** Aslında buradaki her madde de önemlidir. Fakat yenilik yapma dediğimizde maliyetler ve önünüzde ki programlar son derece önemlidir. Bunlar, kademeli kararlardır. Yenilik yapacaksanız, sonuç odaklı kararlar vermeniz gerekir. Amaçlarda ise; tamamen ihtiyaç ve hedefe göre kararlar verilir. İşin potansiyelini artırmak amacıyla hareket ederek kademeli bir şekilde kararlar verilir.

**4OTL2 yöneticisi:** Karar verme ihtiyacımız daha çok sorun çözmeye ortaya çıkıyor. İlk başta acil karar vermemiz gereken şey sorun çözmeye çalışırken, anlık karar verilmesi gerekiyor. Ancak amaç belirleme ve yenilik yapma da ise, geniş vakitlerde ve planlar oluşturularak kararlar veriliyor. Fakat başta da ifade ettiğim gibi işletmede herhangi bir sorun ortaya çıktığı anda hızlı kararlar vermeniz gerekiyor. Bazen bu yanlış olabiliyor. Dolayısıyla kararların sonuçlarının kötü olmaması için vereceğim kararların iyi olmasına özen gösteririm. Zaten turizmde kararların böyle alınması gerekiyor.

Bununla birlikte diğer otel yöneticilerin soruya yönelik verdikleri değerlendirmeler de şu şekildedir: 4OTL3 yöneticisi, bir karar verirken veya bir organizasyonu planlarken en ince detayına kadar düşündüğünü ve bunu departmanlara yazılı olarak bildirdiğini, dolayısıyla departmanlar arasında bu gibi iletişimin çok önemli olduğunu belirtmiştir. Ayrıca kendisinin her ayrıntıyı detaylı bir şekilde memorandumlara yazdığını ve bunları departman amirlerine bizzat görüşmeler yoluyla aktardığını ve bu amaçla karar verme ihtiyacının organizasyonun her aşamasında önüne çıkan bir kapı olduğunu ifade etmiştir. Bunun yanı sıra 3OTL1 yöneticisi, karar verme ihtiyacının en çok yenilik yapmada ortaya çıktığını belirtmiştir. Örneğin; yenilik yapılacaksa nasıl bir mimarisi olması gerektiğini ve ne tür araç gereklere ihtiyaç duyulduğunu ve bunlar hakkında verilen her kararın kendisi için çok önemli olduğunu ifade etmiştir. Ayrıca bugün yenilik yapma istendiğinde bütün yatırım maliyetini ciddi anlamda artırabilir veya azaltılabilir olduğunu belirtmiştir. Bununla birlikte 5OTL1 yöneticisi, karar verme ihtiyacının gelen misafirlerin ihtiyaçları doğrultusunda ortaya çıktığını ve bu kararlarını misafirleri mutlu etmek yanında otelle ilgili doğabilecek

sorunları da çözmek yönünde verdiğini ifade etmiştir. Bunun yanı sıra 5OTL2, 3OTL4, 3OTL5, 3OTL6, 3OTL7 yöneticileri, buldukları yerin hizmet işletmesi olduğundan her insanı aynı düzeyde memnun etmenin pek kolay olmadığını dolayısıyla her an sorunların ortaya çıkabileceği ve kendilerinin de buna hazırlıklı olduklarını belirtmişlerdir. Sorunun ortaya çıkmasıyla birlikte gerek müşterilerini gerekse işletmeyi zedelemekten o anda en hızlı ve doğru kararı vermeleri gerektiğini, dolayısıyla sorun çözmede daha fazla karar verme gereksinimine ihtiyaç duyduklarını ifade etmişlerdir.

3OTL8 yöneticisinin soruya yönelik yaptığı açıklamada, daha çok yenileme adına kararlar aldığını belirtmiştir. Yenilik yaparken piyasa ve çevreyi takip ettiklerini ifade etmiştir. Ayrıca diğer otellerle görüşmeler yaptığında bulunduğu konsept 3 yıldızlı olmasına rağmen burada bulunan diğer 4 yıldızlı otel işletmelerinden, konfor bakımından bir adım önde olduğunu belirtmiştir. Benzer şekilde 3OTL2 ve 4OTL4 yöneticileri, karar vermede üç faktörün de önemli olduklarını, ancak genel olarak baktıklarında daha çok yenilik yapmada kararlarının yoğunlaştığını belirtmişlerdir. Çünkü yenilik yaparken her açıdan değerlendirilmesi gerektiğini ifade etmişlerdir.

#### **5.7. Karar Vermede En Çok Zorlanılan Süreçler ve Bu Süreçlerde Geliştirilen Yöntemle İlgili Bulgular**

Otel yöneticilerine karar vermede en çok zorlandıkları süreçlerin neler olduğunu ve bu süreçlerde uyguladıkları herhangi bir yöntemin olup olmadığı ilgili sorulmuştur. Bu sorunun sorulmasındaki amaç yöneticilerin işle ilgili verdikleri kararlarında en çok zorlandıkları süreçleri tespit etmek ve bu süreçlerde nasıl bir yol izlemeye çalıştıklarını belirlemektir. Yapılan görüşmelerin ardında otel yöneticilerinin karar verme sürecinde en çok zorlandıkları süreçlerle ilgili bilgiler Tablo 11’de gösterilmiştir.

**Tablo 11:** Otel Yöneticilerinin Karar Vermede En Çok Zorlandıkları Süreçler

<b>Karar Vermede En Çok Zorlanılan Süreçler</b>	<b>Tekrar Edilme Sıklığı</b>
Müşteriler ilgili Durumlar	2
Personelle İlgili Durumlar	7
Beklenmeyen Olaylarla İlgili Durumlar	3
İşletmeyle İlgili Risk Taşıyan Durumlar	2
Hızlı Karar Verilmesi Gerektiren Durumlar	2
Yatırım Kararlarıyla İlgili Durumlar	2
Yenilik Yapma İlgili Durumlar	2

Tablo 11’de otel yöneticilerinin ilgili soruya verdikleri yanıtlar özetlenmiştir. Ancak bazı otel yöneticilerinin doğrudan görüşlerinin aktarılmasında yarar bulunduğundan karar vermede en çok zorlanılan süreçlerle ilgili yöneticilerin görüşleri şu şekilde sıralanabilir:

**5OTL4 yöneticisi:** Karar vermede en zorlandığım süreç, içinde insanın olduğu ve beklenmeyen hataların yapılmış olduğu süreçlerdir. Karar vermek kolaydır. Fakat verilen karar tek bir kişiyi bağlamıyor. Onun çocuğunu, ailesini, çevresini bağlıyor. Dolayısıyla bu kararlar, çok hassastır. İşe alırken, işten çıkarırken veya bir partnerlik yaparken alınacak tüm kararlarda çok hassasiyetle düşünmek gerektiğine inanıyorum.

**4OTL2 yöneticisi:** Karar vermede en çok zorlandığımız süreçler, planlı olmayan, ani gelişen olaylarda karar vermektir. Çünkü o an hemen sorunu belirleyip daha sonra çözüm üreterek kararımızı uygulamamız gerekiyor. Bu, belki de bazen bir dakikanızı alıyor. Hizmet sektöründe bu çok önemlidir. Bizim hizmetimiz misafiredir. Misafir bazen sizi beş dakika bile beklemeyebilir. Bu yüzden en çok zorladığımız şey, ani ve doğru karar vermemiz gereken durumlardır.

**4OTL4 yöneticisi:** Karar vermede en çok zorlandığımız süreçler, personel değişiklikleridir. Bu süreçte önceden belirlediğimiz standartlarımız vardır. Kişileri işe alırken bu standartlarla ilgili görüşmeler yaptığımızda kendileri bu standartlara uygun olduklarını söylerler. İşe başladıktan sonra belirlediğimiz standartlara uygun olmadığını tespit ettikten sonra o kişi ile yollarımızı ayırmak durumuna geliyoruz. Bizim için en zor kısımlar bunlardır.

**3OTL5 yöneticisi:** Sorun çözerken not almayı çok severim. Yani not alarak ilerlerim. Bununla birlikte karar vermede çoğunlukla zorladığımız süreç personelle ilgili verdiğimiz kararlardır. Çünkü buraya gelen insanlar geçiş gözüyle baktıkları için onları buraya adapte etmek gerçekten zorlaşıyor.

Bunların yanı sıra diğer otel yöneticilerin soruya yönelik verdikleri değerlendirmeler de şu şekildedir: 5OTL5 yöneticisi, yaşamı zorlaştıran insanın kendisi olduğunu dolayısıyla karar vermede en çok zorlandığı sürecin çalışanları yönetmek ve onların sorunlarını tespit ederek çözüm önerilerini sunmak olduğunu belirtmiştir. Benzer şekilde 5OTL2 ve 3OTL6 yöneticileri, insanlarla ilgili verdikleri kararlarda daha

çok zorlandıklarını, çünkü insanlar üzerine verilen kararlarda sadece tek kişiyi değil ailesinin, eşinin, çocuklarının ve çevresindeki arkadaşlarını da etkilediğini, dolayısıyla bu gibi kararlarda uzun süre düşünülmesi ve daha hassas davranması gerektiğini ifade etmişlerdir. Bunun yanı sıra 5OTL1 yöneticisi, işletme ve müşterilerle ilgili kararlarda zorlandığını ifade etmiştir. Ayrıca 4OTL3 yetkilisi hızlı karar verilmesi gereken durumlarda daha fazla zorlandığını belirtmiştir. 5OTL3 yöneticisi ise, karar vermenin her zaman olduğu gibi kolay bir şey olmadığını, özellikle de daha önce yapılmamış ve bu sebeple risk özelliği taşıyan yenilikle ilgili kararlarda çok daha fazla zorlandığı ifade etmiştir.

4OTL1 yöneticisinin soruya ilişkin yaptığı açıklamada, karar vermede en çok zorlandığı sürecin yapılacak yatırım veya alınacak ekonomik boyutun ne düzeyde fayda getireceği ile ilgili kararların olduğunu ifade etmiştir. Bunun dışında 3OTL2 yöneticisi, yenilikle ilgili verdiği kararlarında daha fazla zorlandığını, çünkü yapılmak istenen yenilikle ilgili kararlar verilmeden önce çok uzun süre düşünülmesi, planlar yapılması ve tecrübeli insanların fikirlerinden yararlanılmasının gerekli olduğunu ifade etmiştir. Ayrıca 3OTL8 yöneticisi, karar verme sürecinde en çok stajyer öğrencilerinin eğitimi ile ilgili durumlarda zorlandığını, çünkü otele gelen stajyer öğrenciler daha masa düzenini bilmedikleri halde resepsiyonda çalışmayı istemeleri, dolayısıyla onları bu isteklerinden vazgeçirip yeni baştan bir eğitim vermenin pek kolay olmadığını dile getirmiştir.

## **5.8. Karar Vermede Yanılıya Düşülmesine Neden Olan Durumlarla İlgili Bulgular**

Otel yöneticilerine karar vermede yanıldıkları durumların olup olmadığını ve olmuşsa bu yanılgıların kaynağı hakkında neler söylemek istedikleri ve kararlarının yanlış olduğunu gösteren bazı işaretler olmasına rağmen o karara bağlılıklarını sürdürüp sürdürmedikleri sorulmuştur. Bu sorunun sorulmasındaki amaç yöneticilerin karar verme sürecinde ne tür yanılgılara düştüklerini ve verdikleri kararların yanlış olduğunu bildikleri halde o kararlarına bağlılıklarını sürdürdükleri mi yoksa onu askıya alarak yeni bir karar almaya mı çalıştırdıkları bunu öğrenmektir. Yapılan görüşmelerin sonucunda 17 yöneticinin de yanılıya düştükleri bunun sebebinin de bilgi eksikliği, çevre şartları ve piyasanın değişimden kaynaklı olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca konuyla ilgili olarak bazı otel yöneticilerinin doğrudan görüşlerinin aktarılmasında yarar

bulduğundan karar vermede yanılığa düşmelerine neden olan durumlar ile ilgili yöneticilerin görüşleri şu şekilde sıralanabilir:

**5OTL5 yöneticisi:** Hepimiz insanız. Dolayısıyla hatalar yapabiliriz. Ama önemli olan bu hatalardan dönüp, düzeltmektir. Ancak bazen verdiği karar o an yanlış bile olsa, onun arkasında durmak zorunda kaldığımız durumlar da oluyor. Yanlış olduğunu bilsek dahi onun arkasında belli bir süre durur, daha sonra da düzelttiğimiz kararlarımız da oluyor. Bunu da belirtmek isterim.

**5OTL3 yöneticisi:** Karar verdiğim süreçlerde mutlaka yanıldığım zaman olmuştur. Bu yanılığın başarısız kararlarımızda olduğu kadar başarılı kararlarımız da vardır. Bu yanılığın oranı hiçbir zaman yüz üzerinde on beşi geçmemiştir. Ayrıca, eğer vereceğiniz kararın doğru sonuç olmadığını görüyorsanız mutlaka dönmeniz lazım. Dönerken de bunu kendiniz kabul edip çevrenize ya da rapor verdiğiniz kesime doğru bir şekilde aktarmanız lazım. Yöneticilikte başarı olduğu kadar başarısızlık da var. Bunu hazmedebilecek bir kapasiteye ve aynı zamanda erdeme sahip olmanız lazım.

**4OTL4 yöneticisi:** Bizler de insanız. Zaman zaman olabilir. Yanılıyla ilgili şunu söylemek isterim, ani karar vermemek lazım. O anki oluş enerjisiyle hareket etmemek lazım. Biraz işin nasıl olduğunu, nasıl olması gerektiğini, bu sorunun doğmasındaki nedenler ile ilgili araştırmasını yaparız. Burada yanıldığımız durumların genel sebebi; ani olarak vermek durumunda olduğumuz kararlardan kaynaklanmaktadır. Verilen kararlar ani olduğu için ister ister yanılabiliriz.

**3OTL1 yöneticisi:** Dünyada yanılmayan insan olmaz. Bazen ticaretten bazı şeylerden vazgeçmek doğru olmuyor. Yanlış da olsa çok değişiklik yapmamak gerekiyor. Çünkü yapacağın değişiklik daha büyük zarar verebiliyor. Örneğin yapacağınız değişikliğin kendi açınızdan iyi olacağını düşünüyorsunuzdur. Ancak bazen istediğiniz gibi olmayıp, daha da kötü sonuçlar da alabiliyorsunuzdur.

Bunun yanı sıra diğer otel yöneticilerin soruya yönelik verdikleri değerlendirmeler de şu şekildedir: 5OTL1 yöneticisi, karar vermede elette yanılığa düştüğü durumların olduğunu, çünkü her insanın hataya düşebileceğini belirtmiştir. Ayrıca hatayı fark ettiği an tekrar doğruyu bulmak için gerekli işleri yaptığını ifade etmiştir. Bununla birlikte 5OTL2 ve 3OTL7 yöneticileri, her insanın yanılabilirliğini, dolayısıyla



kendilerinin de karar verirken yanıldıkları durumların olduğunu dile getirmişlerdir. Ayrıca genellikle verdikleri kararlarının arkasında durduklarını fakat süreçler ve içinde bulunan koşullara bağlı olarak kararlarının bazen değişebildiğini ifade etmişlerdir. Bunun yanında net olarak yanlış bildiği bir kararı asla bilerek ileri sürdürmediğini belirtmiştir. Diğer taraftan 5OTL4, 3OTL5 ve 3OTL6 yöneticileri, karar vermede yanıldıkları durumlarının olduğunu ve bu yanılgılarının nedeninin karşı tarafın kendilerini yanıltılmış olabildiğini ifade etmişlerdir. Ayrıca, aldıkları karar sürecinin kötüye gittiğini ve bunun sonuçlarının da ağır olacağını hissettikleri anda derhal o kararlarını sonlandırdıklarını belirtmişlerdir.

Öte yandan 4OTL3 yetkilisi, kendisinin yanlış bir karar verdiği zaman asla onu devam etmediğini hatta kendisini uyarana da teşekkür ettiğini belirtmiştir. Ayrıca asla yanlış kararların üzerine yanlış yaparak ilerlemediğini ve ortada bir yanlış karar var ise hemen düzeltilmesinden yana olduğunu ifade etmiştir. Bunun dışında 4OTL1 yöneticisi, herkesin bir yanlış karar durumu olduğunu ancak genel anlamda yönetimle birlikte kararları ortak alındığından kimin ne yanlış veya doğru yaptığını çok fazla takip etmediğini belirtmiştir. Bununla birlikte 4OTL2 yöneticisi, karar vermede yanıldığı durumlarının olduğunu ve bu yanılgılarının nedeninin personel veya müşterilerinin kendilerine verilen yanlış bilgilendirmelerden kaynaklı olduğunu belirtmiştir. Ayrıca verilen yanlış bir kararın doğrudur şeklinde tekrarlanmasının hiçbir mantığının olmadığını ve müşterilerle ilgili verilmiş olduğu bir yanlış kararı fark edildiği anda hemen misafirden özür dileyerek kararından dönülmesi gerektiğini ifade etmiştir. Diğer taraftan 3OTL2 yöneticisi, gayri ihtiyari olarak karar verme sürecinde ister istemez yanılabilirliğini belirtmiştir. Çünkü yapmak istediği bir yatırımın o anda mantıklı gelebildiği ancak üç ayda bir piyasada meydana gelen sıkıntılardan dolayı yaptığı yatırımın karşılığını alamadığını ifade etmiştir. Ancak verdiği yatırım kararında yanılmış olsa da o kararının aslında yanlış olmadığını sadece zamanlamanın yanlış olabildiğini çünkü verdiği o kararı önceki veya sonraki senede vermiş olsaydı daha iyi sonuç alabildiğini ifade etmiştir. Ayrıca yapmak istediği bir yatırım kararının koşullardan dolayı engellendiğini hissettiği anda o kararını askıya aldığını ve zamanı gelince yeniden gündemine getireceğini belirtmiştir. Bununla birlikte 3OTL8 yöneticisi, karar vermede yanıldığı durumların mutlaka olduğunu ve bunun nedeninin belediyenin yeni uygulaması ve hükümetin genel politikasından kaynaklı olduğunu ifade etmiştir.

Bunun yanında 3OTL3 yöneticisi, yanıldığı durumların olduğunu ve bu yanılgılarının sebebinin hızlı kararlar vermek durumunda kaldığı zamanlarda kişileri tam dinleyememekten ve tek taraflı bir düşünce içerisinde olmaktan kaynaklandığını, bunun haricinde vereceği kararının doğru olmadığını bildiği an da kesinlikle o kararı sürdürmediğini belirtmiştir. Bunun yanı sıra 3OTL4 yöneticisi, karar vermede yanıldığı durumların bazen olduğunu ve bunların nedeni de plansız şekilde yapılmış durumlardan kaynaklandığını ancak önemli olan şeyin yanlış kararlardan vazgeçip hızlıca doğru kararları bulmaya çalışmak olduğunu ifade etmiştir.

### 5.9. Kararların En Çok Yoğunlaştığı Alanlar, En Çok Hangi Konularda ve Kimler Hakkında Verildiği ile İlgili Bulgular

Otel yöneticilerine kararlarının en çok yoğunlaştıkları alanların işler, çalışanlar, müşteriler, rakipler vs. gibi alanlardan hangilerinin olduğu sorulmuştur. Bu sorunun sorulmasındaki amaç, yöneticilerin kararlarının en çok hangi konularda ve kimler hakkında verildiğini tespit etmektir. Yapılan görüşmelerin ardından, otel yöneticilerinin kararlarını en çok müşteri ve çalışanlarla ilgili alanlarda verdikleri belirlenmiştir. Otel yöneticilerinin kararlarının en çok yoğunlaştığı alanlarla ilgili bilgiler de Tablo12'de gösterilmiştir.

**Tablo 12:** Otel Yöneticilerin Kararlarının En fazla Yoğunlaştığı Alanlar

Kararların En Çok Yoğunlaştığı Alanlar	Tekrar Edilme Sıklığı
İşler	7
Çalışanlar	10
Müşteriler	14
Rakipler	4

Konuyla ilgili olarak bazı otel yöneticilerinin görüşlerinin doğrudan aktarılmasında yarar bulunduğundan, karar vermede en çok yoğunlaşılan alanla ilgili yöneticilerin görüşleri şu şekilde sıralanabilir:

**5OTL3 yöneticisi:** Bunların hepsi çok önemlidir. Ama bana göre en önemli olanları, misafir ve misafir ilişkileri, misafir fayda ve misafir devamlılığıyla beraber istikrarı sağlayacak kararlardır. Bu yüzden en çok yoğunlaştığımız alan, misafirlerle ilgili olan Pazar payını ve geliri artırmaya yönelik kararlardır. Çünkü bu konularda verilecek doğru kararlar işletmenin geleceğini ve devamlılığını sağlar. Bunlar durmaksızın her gün ve her zaman devam eden karar alma prosedürleridir. Ayrıca, bu

konulardaki kararları zamana, pazara ve aynı zamanda bütün çevresel etkilere bağılı olarak devamlı yenileriz.

**4OTL3 yöneticisi:** En çok yoğunlaştığımız ve beni ilgilendiren alan işletmemizde hangi tip misafirlerimizin konakladığıdır. Çünkü gelen misafirlerin kültürlerine göre otelimizi şekillendirmemiz gerekebilir. Bu bana ileride avantaj veya dezavantaj olarak geri dönebilir. Bunu çok iyi takip ediyorum. Ayrıca misafirlere her zaman bir dokunuş yapmaya çalışırım. Şöyle ki, gelen misafirlerle tanışarak onları tanımaya çalışırım. Ayrıca misafirleri yakından tanımaya ve bizden beklentilerinin neler olduğunu anlamaya çalışmak için çok araştırma yaparım.

**4OTL4 yöneticisi:** Burada biz işletme olarak hizmet sektöründe faaliyetimizi sürdürmekteyiz. Burada misafirlerin isteklerini ve beğenilerini tespit edip, onlara herhangi bir sorun yaşatmadan veya yaşamadan ona göre hem personel hem fiziki malzeme altyapısı hazırlamanız gerekir. Misafirlerimize vereceğimiz hizmetin şekli hem personel eğitimimiz hem de malzeme tedariki ile ilgili kararlarımızı etkilemektedir. En yoğunlaştığımız alan dediğim gibi bu durumlardır.

**3OTL8 yöneticisi:** Aslında hepsi. Çünkü bunların hepsi birbirine bağılıdır. Ben iyi çalışırsam müşteri memnuniyetini kazanırız. Müşteri memnun olursa devamı gelir. Bu da işletmenin çıtasını yükselttiğini gösterir. Genelleyecek olursak, daha iyi olursam rakiplerim benimle yarışmak için uğraşırlar. Bu da genel seviyeyi yükseltir. Kötü olursak, zaten kazanamayız ve piyasadan silinir gideriz.

Yukarıda bahsedilen yöneticilerin yanı sıra diğer otel yöneticilerinin soruya yönelik verdikleri değerlendirmeler de şu şekildedir: 5OTL5 yöneticisi, kararlarının en fazla yoğunlaştığı alanların misafir ve çalışanlarla ilgili olduğunu ifade etmiştir. Otel işletmelerinde misafir ilişkilerinin çok önemli olduğunu, çünkü mal yerine hizmet sattığı için devamlı olarak misafirlerle iletişim halinde olduğunu belirtmiştir. Bununla birlikte çalışanların her yerde olduğu gibi sorunlarının bitmediğini, kendisinin yönetim kademesindeki bir çalışan olduğunu ve doğal olarak da onlarla ilgilendiğini dile getirmiştir. 5OTL1 yöneticisi, kararlarının en çok yoğunlaştığı alanların; ön büro personelinin eğitimi, çalışma şartları, otel misafirlerinin giriş-çıkışları ve müşteri memnuniyetiyle ilgili olduğunu ifade etmiştir. Diğer taraftan 3OTL7 yöneticisi, kararlarının en çok yoğunlaştığı alanların sırasıyla; müşteri, çalışan ve rakipler olduğunu

belirtmiştir. Ayrıca hepsinden önemlisi, burası hizmet işletmesi olduğundan müşteri memnuniyetini sağlamanın kendisi için çok daha önemli olduğunu, dolayısıyla kararlarını çoğunlukla bu yönde verdiğini ifade etmiştir. Bunun yanı sıra kararlarının en fazla yoğunlaştığı diğer anların da çalışanların motivasyonunu yükseltmeye yönelik olduğunu; çünkü misafirlerle en çok çalışanların ilgilendiğini, dolayısıyla onların motivasyonunun yüksek tutulması durumunda gelen misafirlere de kaliteli bir hizmet sunulacağını belirtmiştir. Diğer otel yöneticilerinden 5OTL2 ve 4OTL2 yöneticileri, kararlarının en çok müşteri ve daha sonra da çalışanlar üzerine yoğunlaştıklarını belirtmişlerdir. Müşterilerle ilgili kararlarında daha çok ani gelişen sorunları ortadan kaldırmaya yönelik kararlar verdiklerini ifade etmişlerdir. Çalışanlarla ilgili kararlarında ise, daha çok çalışanlar arasında iş birliğini güçlendirmeye yönelik kararlar verdiklerini dile getirmişlerdir. 3OTL4 yöneticisi, karar vermede en çok yoğunlaştığı alanların müşteri memnuniyeti ile personel eğitimi olduğunu ifade etmiştir. Departmandan 4OTL1 yöneticisinin soruya yönelik verdiği açıklamada, karar vermede en fazla yatırım kararları üzerinde yoğunlaştığını belirtmiştir.

3OTL4 yetkilisi, bulunduğu işletmenin daha çok misafir memnuniyeti üzerine yoğunlaştığını ve aynı zamanda içinde bulunduğu departman dolayı daha çok yiyecek-içecek kısmıyla alakalı kararlar verdiğini ifade etmiştir. Benzer şekilde 3OTL3 ve 3OTL5 yöneticileri, genellikle müşterilerle ilgili kararlar verdiklerini, turizm sektöründe buldukları için müşteri memnuniyetinin kendileri için çok daha önemli olduğunu dile getirmişlerdir. Bununla birlikte 3OTL2 yöneticisi ise, rakiplerinin hamleleri, müşterilerinin memnuniyeti, personelin çalışma ortamı ve pazar koşullarındaki değişikliklerin hepsinin kendisi için önemli olduğundan, hepsinin üzerine ayrı ayrı yoğunlaşarak kararlar verdiğini belirtmiştir.

#### **5.10. Verilen Kararların Sonuçları ile İlgili Bulgular**

Otel yöneticilerine verdikleri kararların sonuçlarını nasıl değerlendirdikleri sorulmuştur. Bu sorunun sorulmasındaki amaç, yöneticilerin verdikleri kararların iyi-kötü veya başarılı-başarısız olduğunu nasıl anladıklarını tespit etmektir. Yapılan görüşmelerin sonucunda, yöneticilerinin çoğunun verdikleri kararların iyi veya kötü olup olmadığı müşterilerden aldıkları tepkiler, aramalar ve mesajlara göre

değerlendirdikleri tespit edilmiştir. Ayrıca görüşleri alınan yöneticilerden birinin ise verdiği kararların sonuçlarını üst yönetimin verdiği puanlama sistemine göre değerlendirdiği belirlenmiştir. Başka bir yönetici de verdiği kararların sonuçlarını yıl sonunda işletmesinin verimlilik ve karlılık durumuna göre değerlendirdiği belirlenmiştir. Konuyla ilgili olarak bazı otel yöneticilerinin doğrudan görüşlerinin aktarılmasında yarar bulunduğundan verilen kararların sonuçlarının değerlendirilmesi ile ilgili yöneticilerin görüşleri şu şekilde sıralanabilir:

**5OTL1 yöneticisi:** Burası hizmet işletmesidir. Dolayısıyla hizmetle ilgili aldığımız tüm kararların sonuçlarının iyi olup olmadığını, müşterilerimizden aldığımız tepkiler, aramalar ve mesajlara göre değerlendiririz. İşletmede müşteriniz kendini rahat ve güvende hissediyorsa, aynı müşteri gittikten sonra tekrar bize tercih ediyorsa ve otelde kalma süresi bittikten sonra güler yüzle teşekkür edip çıkıyorsa bu bizi mutlu ediyor ve size verdiğiniz kararların doğru olduğunu gösteriyor.

**5OTL4 yöneticisi:** Aldığımız kararlarla ilgili hem somut hem de soyut sonuçlar vardır. Yani aldığımız kararların çoğunda başarıyı görünce reel anlamda bize maddi bir dönüş oluyor ve bu bizi memnun ediyor. Misafir memnuniyetinden gelen güzel takdirler de bizi manevi açıdan güçlendiriyor. Bu sebeple satış noktasında, yeniliklerde ve diğer pek çok alanda aldığımız kararların doğru olduğunu görüyoruz.

**4OTL4 yöneticisi:** Verdiğimiz kararların neticelerine göre değerlendiririz. Bizim işlerimizde başarı kriterleri bellidir zaten. Verdiğimiz kararların sonuçları bizi tatmin edebiliyorsa ve karşıya da bunu doğru yansıtabiliyorsak bu başarılı olduğumuzu gösterir. Eğer yaptığımız işle ilgili veya verdiğimiz kararla alakalı kendimiz tatmin olmazsak, müşteri olumlu karşılık verse bile bu sonuçları eksik ya da yetersiz görürüz.

**3OTL5 yöneticisi:** Verdiğimiz kararların müşteriler üzerindeki memnuniyet dereceleri bizim için önemlidir. Çünkü verdiğiniz bir kararın mutlaka bir geri dönüşü olacaktır. Siz de buna göre verdiğiniz kararın iyi ya da kötü olduğunu tespit edip bir sonraki aşamayı buna göre değerlendiriyorsunuz.

Yukarıda görüşleri verilen yöneticilerin yanı sıra diğer otel yöneticilerinin soruya yönelik verdikleri değerlendirmeler de şu şekildedir: 5OTL2 ve 4OTL3 yöneticileri, verdikleri kararların sonuçlarını müşterilerden aldıkları geri bildirimlere

göre ölçtüklerini ifade etmişlerdir. Benzer şekilde 4OTL4 yöneticisi, bulunduğu işletmenin hizmet işletmesi olduğunu, dolayısıyla hizmetle ilgili aldığı tüm kararların sonuçlarının iyi olup olmadığını müşterilerin memnuniyet derecelerine göre ölçtüğünü belirtmiştir. Örneğin, konaklama süresi biten müşterinin güler yüzle teşekkür ederek ayrılması ve iki hafta sonra tekrar aynı işletmeyi tercih etmeleri gibi durumlar hizmetle ilgili verdiği kararların doğru olduğunu gösterdiğini ifade etmiştir. Ayrıca 5OTL3 yöneticisi, verdiği kararların sonuçlarını üst yönetimin verdiği başarı puanlama sistemine göre değerlendirdiğini belirtmiştir. 4OTL1 yöneticisi, verdiği kararların sonuçlarını yıl sonunda işletmenin sahip olduğu verimlilik ve karlılık durumuna göre değerlendirdiğini belirtmiştir. 3OTL2 yöneticisi, müşterilerle ilgili verdiği kararların doğru olup olmadığını müşterilerinin memnuniyet derecelerine göre, fakat yenilikle ilgili verdiği kararların başarılı veya başarısız olmasını ise işletmenin gösterdiği finansal performans göre değerlendirdiğini dile getirmiştir. Aynı şekilde 3OTL8 yöneticisi, verdiği kararların sonuçlarını işletmenin aylık gösterdiği gelir-gider tablosuna göre değerlendirdiğini belirtmiştir. Ayrıca odalara bırakılan anketlerin sonuçlarına göre hangi odaların daha çok tercih edildiğini veya hangi odalarda daha çok sorunlar ortaya çıktığını bu sayede belirlendiğini ifade etmiştir. 3OTL3 ve 3OTL7 yöneticileri, işletme içerisinde verdikleri kararların sonuçlarını gerek müşterilerin hizmet alma esnasındaki memnuniyet derecelerine göre ve gerekse çıkış yapan müşterilerin yaptıkları geri bildirimlere göre değerlendirdiklerini ifade etmişlerdir. 3OTL6 yöneticisi, otelde konaklayan müşterilerin kendilerini evinde gibi hissetmeleri ve çevresindeki diğer insanlara konakladığı yeri önermeleri ve çıkış yaparken de güler yüzle ayrılması gibi göstergelerin otel içerisinde verdiği kararların doğru olduğunu gösterdiğini dile getirmiştir. Benzer ifadeyle 3OTL4 yöneticisi, kendilerinin hizmet işletmesi olduğundan daha çok soyut sonuçlar gördüğünü belirtmiştir. Örneğin müşterilerin kendisini güvende hissetmesi, çalışanlarla sıcak diyaloglar kurması ve bizzat otel yönetimini arayarak teşekkürlerini sunması gibi birçok nedenin kendisini manevi açıdan çok mutlu ettiğini ve verdiği kararların ne denli doğru olduğunu gösterdiğini ifade etmiştir.

### **5.11. Karar Vermede Karşılaşılan Tuzaklarla İlgili Bulgular**

Otel yöneticilerine karar vermede ne tür tuzaklarla karşılaştıkları sorulmuştur. Bu sorunun sorulmasındaki amaç, otel yöneticilerini karar verme aşamasında ne tür

durumların tuzağa sürüklediğini ve bu tuzaklardan kurtulmak için ne gibi yöntemlere başvurduklarını tespit etmektir. Yapılan görüşmelerin sonucunda, bazı yöneticilerin herhangi bir tuzağa düşmedikleri, bazılarının ise genellikle hatalı bilgi aktarımı ve plansız davranışlardan kaynaklı yanılığa düştükleri tespit edilmiştir. Bununla birlikte konuyla ilgili olarak bazı otel yöneticilerinin doğrudan görüşlerinin aktarılmasında yarar bulunduğundan karar vermede karşılaşılan tuzaklarla ilgili yöneticilerin görüşleri şu şekilde sıralanabilir:

**5OTL4 yöneticisi:** Çağımızdaki insanların niyetlerini çok anlayamamakla beraber en ufak bir satın almada bile özellikle de tek kanaldan değil de pek çok kanaldan farklı teklifler usulüyle yapılmasını bir tuzak örneği olarak verebilirim. Bunu sadece tek satın almada demeyeceğim. Her konuda bir karar verirken öncelikle iyi araştırmak lazım. Karşı tarafın farklarını, alt yapısını, şirketin mali gücünü ve referanslarını iyi sorgulamak lazım. Bu her alanda da böyledir. Alınacak olan kararlardan önce araştırmak gerekir, ardında da hamle yapmak daha mantıklı olur.

**4OTL3 yöneticisi:** Açıkçası bizim karşılaştığımız tuzak şudur; bazen karşıdaki kişi birçok otelle görüşüyordur ama sadece sizinle görüşmüş gibi hareket eder. Dolayısıyla bizi burada bir tuzağa düşürebilir. Bir diğer ayrıntı ise sizinle ayrı müdürle ayrı yazışır veya sadece satış yetkilisiyle yazışır, birimler arası görüşme yapar veya işletme sahibiyle bir yakınlığı vardır, bu sebeple indirim alıyordur. Bizi bu tarz tuzaklara düşürmeye çalışırlar ama bizim de bunlara karşı mutlaka kendimizi koruyacak bir mekanizmamız var. Örneğin Whatsapp uygulanası kullanıyoruz. Şirket içi yazışmalar yapıyoruz. Eğer bir görüşme varsa diğer arkadaşları da bilgilendiriyoruz.

**3OTL2 yöneticisi:** Bazen sizin düşünceleriniz size mantıklı geliyor ancak sizin düşünüp de memnun etmek istediğiniz kesim bilmediğiniz bir kesimdir. Sonuçta her insanın bireysel beklentileri farklıdır. Siz kendiniz yaptığınız işten müşterinin memnun kalacağını düşünüyorsunuz. Ancak gelen müşterinin kişisel özellikleri, istekleri, memnuniyet dereceleri farklı olduğundan ister istemez sorunlar olabiliyor. Ama bu tuzak olarak algılanmaz. Tamamen karakter ve beklenti farklılığından kaynaklanmaktadır. Bazen de resepsiyondaki personelin verdiği bilgi eksikliğinden kaynaklanan hatalar da ortaya çıkabiliyor. Bu da personelin yeteneğiyle alakalı bir durum oluyor.

**3OTL8 yöneticisi:** Genelde olmuyor. Çünkü burada bir işi alan kişi tüm sorumluluğu üstüne alıyor. Ayrıca burası hizmet işletmesidir. Dolayısıyla, yanımlar veya hatalar ister istemez az da olsa oluyor. Bunların çoğu iletişim yetersizliği ve hatalı bilgi aktarımlarından kaynaklanıyor.

Yukarıda görüşleri verilen otel yöneticilerinin yanı sıra diğer otel yöneticilerin soruya yönelik değerlendirmeleri de şu şekildedir: 5OTL1 yöneticisi, karar vermede görsel basın yanlış bilgi aktarımı ve sahte internet satışları gibi durumların kendilerinin tuzağa düşmesine neden olduğunu belirtmiştir. Diğer taraftan, 5OTL2 ve 5OTL5 yöneticileri, otele gelen müşterilerinin genelde kimler olduğunu ve ne istediklerini bildikleri için müşteriler gelmeden önce tüm hazırlıkların tamamlanmış olduklarını, şu ana kadar herhangi bir tuzakla karşılaşmadıklarını ifade etmişlerdir. Ayrıca 5OTL3 yöneticisi, karşılaştıkları durumları tuzak yerine yanlış olarak değerlendirdiğini, bu yanlışların genellikle hatalı seçimler, eksik ve planlanmamış kararlardan dolayı ortaya çıktığını belirtmiştir. Bununla birlikte 4OTL4 yöneticisi, karar vermede en çok karşılaştığı yanlışların, karşı tarafın isteklerini doğru veya eksiksiz şekilde kendilerine aktaramaması durumunda ortaya çıktığını belirtmiştir. 3OTL1 yöneticisi ise, karar vermedeki en büyük zorluklardan birisi de etrafındaki insanların kendilerini bazı şeylere kapatması ya da bu kişilerin kendisini yanıltması olduğunu belirtmiştir. Ayrıca, kendi işletmesinde herhangi yanlış bir karar verdiğinde bu şekilde yanlış yönlendirileceğini dolayısıyla bir yönetici olarak bu şekilde hatalara ve boşluklara çalışanlarının düşmemesi için çok daha dikkatli davranması gerektiğini ifade etmiştir.

4OTL5 ve 3OTL5 yöneticileri, soruya ilişkin verdikleri iki tür yanılgıya düştüklerini belirtmişlerdir. Birincisi, işletmenin yoğun olduğu zamanlarda ani olarak verdikleri kararlardan dolayı ortaya çıktığını, bunun sebebinin verilen kararların planlanmamış olmasından kaynaklandığını belirtmişlerdir. Diğeri ise, otele gelecek olan grupla ilgili acente yetkilileri tarafından kendilerine grupla ilgili eksik bilgi verilmesinden dolayı ortaya çıktığını ifade etmişlerdir. Bununla birlikte 3OTL3 yöneticisi, bizzat yöredeki insanların otele gelen misafirleri yanlış yönlendirmeleri veya kafalarını karıştırmalarından dolayı yanlışlara düşürdüklerini belirtmiştir. Son olarak, 3OTL6 yöneticisi, karar vermede planlanmamış ve ani olarak gelişen kararlar ile sahte



sitelerin gösterdiği yanlış satışların, kendisinin yanılgıya düşmesine neden olduğunu ifade etmiştir.



## ALTINCI BÖLÜM

### SONUÇ VE ÖNERİLER

#### 6.1. Sonuçlar

Bu bölümde araştırmanın bulgularına dayalı sonuçlar ve öneriler sunulmuştur. Araştırmada elde edilen veriler nitel yaklaşımla değerlendirilmiş ve ulaşılan bulgulara yönelik analiz yapılmıştır. Ayrıca bu bölüm araştırmanın amaçları göz önünde bulundurularak ve araştırma bulgularının değerlendirdiği boyutlar dikkate alınarak hazırlanmıştır.

İş ile ilgili kararları etkileyen faktörler, araştırmaya katılan otel yöneticilerine iş ile ilgili kararlarını etkileyen faktörlerle ilgili fikirleri sorulduğunda, yöneticiler işleri ile ilgili verdikleri kararları etkileyen birçok faktör olduğunu ifade etmişlerdir. Alınan kararlarda müşteri taleplerinin, kanun koyucunun koyduğu kuralların, çevre şartlarının, üst yönetimin kararlarının, geçmiş yıllara ilişkin verilerin, işletmenin mali durumunun ve piyasa koşullarının etkili olduğu birden fazla yönetici tarafından ifade edilmiştir. Departman arası ilişkiler, işin büyüklüğü, ekip kararları, dışardaki insanların tavsiyeleri, karlılık ve aciliyet kararları gibi faktörlerin alınan kararlarda etkili olduğu tespit edilmiştir. İlgili literatürde, yöneticilerin kararlarını etkileyen faktörlerin neler olduğuna bakıldığında genel olarak çok çeşitli boyutların ve sınıflandırmaların yapıldığı görülmektedir. Ayrıca burada faktörel çeşitliliğini açıklamak açısından, alan yazındaki Ağraş ve Şeyba (2018) tarafında hazırlanan çalışmalarına bakıldığında benzer bulgulara rastladıkları görülmektedir. Her ne kadar bu araştırmada, otel yöneticileri; işleri ile ilgili kararlar verirken kendi bireysel özelliklerinin etkisinden bahsetmemiş olsalar da ifade ettikleri faktörler literatürdeki sınıflandırmalar ile uyumlu görünmektedir. Otel yöneticilerinin açıklamış olduğu faktörlerin; çevresel faktörler, ekonomik faktörler ve işletmenin işleyişine yönelik faktörler ile yakından ilgili olduğu görülmektedir.

Dolayısıyla yöneticilerin işle ilgili verdikleri kararlarda, kararlarını etkileyen birden fazla faktörün olduğu; bunlar içerisinde müşteri taleplerinin, çevre şartlarının, üst yönetimin kararlarının ve piyasa koşullarının en etkili olduğu tespit edilmiştir.

Karar vermede takip edilen süreçler, otel yöneticilerine karar verirken hangi süreçleri takip ettiklerini sorulmuştur. Yapılan görüşmelerin sonucunda, yöneticilerin 2'si haricinde geriye kalan 15 yöneticinin sabit olarak herhangi bir süreci takip etmedikleri, sadece gelen taleplere veya karşılaşılan durumlara göre bir yol izledikleri tespit edilmiştir. Otel yöneticilerinden 2'sinin karar alırken sırasıyla; plan, program, uygulama süreci, süreç ve sonuç değerlendirme olarak 5 basamaktan oluşan bir süreç takip ettikleri belirlenmiştir. İlgili literatürde karar verme sürecinin evreleriyle; sorunun tanınması ve tanımlanması, alternatif çözümlerin geliştirilmesi, alternatiflerin değerlendirilmesi, karar seçeneğinin uygulanması ve karar sonuçlarının izlenmesi ile yakından ilgili olduğu görülmektedir. Ayrıca geriye kalan 15 otel yöneticisinin süreç olarak; herhangi bir sorunla karşılaşırken öncelikle sorunun ne olduğunu anlamaya çalıştıkları daha sonra sorunun kaynağına inerek ayrıntılarını bulmaya çalıştıkları ve buna göre gerekli kararları verdikleri tespit edilmiştir. Bununla birlikte bir otel yöneticisi de süreç aşamasını kendilerine gelen talepler doğrultusunda belirlediğini ifade etmiştir. Buna benzer olarak Koçoğlu'nun (2010: 47-48) hazırladığı çalışmada ifade ettiği gibi etkili bir karar süreci oluşturulabilmesi için öncelikle sorunun net bir biçimde belirlenmesi ve anlaşılması gerekir. Çünkü sorunun net anlaşılması, kararı yönlendirecek amacın öğelerinin belirlenmesini sağladığı ifade edilmiştir. Bunun da ilgili literatürdeki karar verme sürecinin birinci evresi olan sorunun tanınması ve tanımlanması ile yakından ilgili olduğu anlaşılmaktadır.

Karar vermede kullanılan yöntem(ler) veya araç(lar), otel yöneticilerine karar vermede kullandıkları yöntemlerin veya araçların neler olduğu sorulmuştur. Yöneticiler, karar vermede kullandıkları birçok faktör olduğunu ifade etmişlerdir. Verilen kararlarda yönetici ve personelin fikirlerinin alınması, dışardaki tecrübeli insanlardan yararlanma, dilek-şikâyet kutusuna bırakılan yorumlar ve anlık kararlara göre belirleme gibi yöntemlerin birden fazla yönetici tarafından başvurulduğu tespit edilmiştir. Anketten yararlanma, taleplere göre hareket etme, acil durumdaki kararlara öncelik tanıma, acentelerden destek alma ve bulunduğu ruh halinin etkisi gibi faktörler; yöneticilerin

karar verme aşamasında başvurdukları araçlar olarak tespit edilmiştir. Araştırma ile ilgili karar vermede kullanılan araçlara bakıldığında genel olarak çok çeşitli sınıflandırmaların yapıldığı görülmektedir. Bunlar; delphi, beyin fırtınası, gordon, sinektik, nominal grup, bir şeytanın avukatını tayin etme, karar ağacı, philips 66 ve politik yöntemdir. Bunlar incelendiğinde otel yöneticilerinin karar vermede başvurdukları yöntemle en yakın olanın beyin fırtınası yöntemi olduğu görülmektedir. Dolayısıyla araştırma ile ilgili literatürde de bahsedildiği gibi beyin fırtınası yönteminde, kısa zaman periyodunda en fazla fikri üretmek temel amaçtır (Akyazı, 2003:104-105). Benzer şekilde yöneticiler; işletmeyle ilgili herhangi karar vermeleri gerektiğinde tek başlarına kararlar almayıp, yönetici ve çalışanların fikirlerinden de yararlandıklarını ve bu şekilde ortaya çıkan ortak bir karar sonucunda kararlarını verdiklerini belirtmişlerdir. Bununla beraber bazı yöneticiler karar verme aşamasında aciliyet gerektiren konulara yönlendiklerini ifade etmişlerdir. Diğer taraftan görüşmeye katılan yöneticilerden biri ise, karar verme aşamasında kullandığı yöntemlerin misafir hizmetlerine olan etkisinin ölçülebilir olmasına dikkat ettiğini belirtmiştir. Konuyla ilgili yapılan tüm değerlendirmeler incelendiğinde ise yöneticilerin karar verme aşamasında birden çok araçtan yararlandıkları ancak genel anlamda aciliyet kararları haricinde işletmeyle ilgili hayati öneme sahip olan kararlarda çalışanlarla beraber ortak kararlar verdikleri anlaşılmaktadır.

Geçmiş kararlarda kullanılan mantığın yeni karar durumlarına uyarlanması, otel yöneticilerinden; geçmiş kararlarını verirken kullandıkları mantığı yeni karar durumlarına nasıl uyarladıklarıyla ilgili fikirleri sorulmuştur. Görüşmeye katılan 17 yöneticiden 2'si; verdikleri kararların yer ve zamana göre değiştiğini, çünkü zaman ilerledikçe koşulların da değiştiğini ve bu sebeple fikir ve isteklerin de buna bağlı olarak değiştiğini dolayısıyla bu yöneticiler değişen şartlardan dolayı geçmiş kararlarda kullanılan mantığı yeni karar durumlarına uyarlamadıklarını ifade etmişlerdir. Ayrıca diğer 15 yönetici de geçmişte verdikleri kararların başarılı olması ve içinde bulunan şartlara uyum sağlanması durumunda yeni kararlarında da aynı mantığı sürdürdüklerini ifade etmişlerdir. Fakat geçmişte verdikleri kararların olumsuz olması durumunda; bu kararları askıya aldıklarını ve yeni karar durumlarında yeni bir yöntem uygulayarak yollarına devam ettiklerini belirtmişlerdir. Benzer şekilde Kavurmacı ve Altıntaş'ın (2017) hazırladıkları makale çalışmasında ortaya çıkan sonuca göre: "Yerinde olduğunu

düşündüğüm kararları aklımda tutarak güncel kararlarıma yön veririm”. Diğer taraftan: “Olumsuz sonuçlara neden olan kararları yeni karar durumlarında yeniden düşünmeye gerek kalmaksızın elim”. Şeklinde benzer sonuçlara ulaştıkları anlaşılmaktadır. Bu da geçmişte verilen kararların işletmeye maliyet açısından kazanç getirmesi durumunda yeni karar durumlarında da aynı mantığı sürdürdüklerini; fakat geçmişte verilen kararların olumsuz sonuçlanmasıyla birlikte o kararlara tekrar bakmadıkları; ancak bundan dersler çıkartarak yeni karar durumlarında yeni bir yöntemle yollarına devam ettikleri görülmektedir.

Karar vermede başvurulan bilgi kaynakları, otel yöneticilerinden karar verirken başvurdukları bilgi kaynakları hakkında düşünceleri sorulmuştur. Yapılan görüşmelerin ardından bazı otel yöneticilerinin, turizm konusunda kendilerini aşan durumlar olduğunda mutlaka turizmcilerle meslektaşlarıyla, işletme müdürleriyle ve bu mesleğe kendisini adayın insanlarla görüşmeler yapıp onların fikirlerinden yararlandığı anlaşılmıştır. Benzer şekilde bazı yöneticiler de işin aciliyetine göre bazı kararları elde etmiş olduğu deneyimlerden yararlanarak kendilerinin verdikleri; ancak yatırım veya işletmenin geleceği ile ilgili kararlarda ise mutlaka çalışanların ve bu alanda profesyonelleşmiş insanların tecrübelerinden faydalandıkları ortaya çıkmıştır. Bunun yanı sıra bazı yöneticilerin, her şeyden önce karar vermeye ihtiyaç duyduğu olayın ne olduğunu öğrendikten sonra o konuyla ilgili en yakın olan kişilerin fikirlerini aldıkları tespit edilmiştir. Araştırma ile ilgili literatüre bakıldığında bu bulguların bağımlı karar vermeyle benzer olduğu görülmektedir. Bağımlı karar verme, daha önceden de ifade edildiği gibi bireyin karar vermesi gereken bir durum ya da olay karşısında başkalarının öneri ve yönergeleri doğrultusunda hareket ederek belli bir alternatifi seçmesi durumudur (Scott ve Bruce, 1995: 821). Dolayısıyla 17 yöneticinin de herhangi bir konuda tek başına karar almanın doğru olmadığı hakkında hemfikir oldukları ve karar verilecek olan konunun ne olduğunun ilk başta anlaşılması ve daha sonra o konuyla ilgili en yakın veya uzmanlaşmış kişilerin tecrübelerinden yararlanılması gerektiği sonucu çıkarılabilir.

Karar verme ihtiyacının en çok ortaya çıktığı zaman, otel yöneticilerinden karar verme ihtiyaçlarının en çok ne zaman ortaya çıktığı ile ilgili düşünceleri sorulmuştur. Yapılan görüşmelerin ardından yöneticilerin sorun çözme, yenilik yapma, amaç

belirleme ve gelen talepleri karşılamaya yönelik konularda sıklıkla kararlar verdikleri belirlenmiştir. Görüşme sağlanan yöneticilerden bazılarının, çalıştıkları yerin hizmet işletmesi olması ve müşterilerin tümünü aynı şekilde memnun etmenin zorluğunu bildiklerinden olası sorunlara hazırlıklı oldukları anlaşılmıştır. Bu yöneticiler sorun ortaya çıkar çıkmaz işletme ve müşterileri zarara uğratmayacak hızlı ve doğru kararların önemini bildiklerinden dolayı daha çok sorun çözme konusunda karar verme gereksinimine ihtiyaç duyduğu tespit edilmiştir. Bununla beraber görüşme sağlanan başka bir otel yöneticisinin ise misafirlerin ihtiyaçlarını karşılama ve onları memnun edecek konularda en çok karar verme ihtiyacı duyduğu anlaşılmıştır. Bunun yanı sıra ilgili literatürde karar verme ihtiyacının en çok ne zaman ortaya çıktığıyla ilgili herhangi bir bulguya rastlanılmamıştır. Dolayısıyla böyle bir sonuç ilk defa bu çalışmayla birlikte tespit edilmiştir. Konuyla ilgili yapılan görüşmelerin sonucunda otel yöneticilerinden çoğunun karar verme ihtiyaçlarının sorun çözme ve yenilik yapma yönünde ortaya çıktığı görülmüştür.

Karar vermede en fazla zorlanılan süreçler, otel yöneticilerine karar vermede en çok zorlandıkları süreçlerin neler olduğu ve bu süreçlerde geliştirdikleri herhangi bir yöntem olup olmadığı hakkında düşünceleri sorulmuştur. Yapılan görüşmelerin sonucunda; müşteriler, personel, ani gelişen olaylar, risk taşıyan kararlar, yatırım kararları ve yenilik yapma ile ilgili durumların yöneticilerin karar verme sürecinde en fazla zorlandıkları durumlar olduğu belirlenmiştir. Kendileriyle görüşme sağlanan bazı yöneticilerin ise, karar vermede en çok zorlandıkları sürecin, çalışanları yönetmek olduğu tespit edilmiştir.

Konuyla ilgili yapılan literatür araştırmasında ifade edildiği gibi, yöneticilerin görevi karar vermektir. Yönetici karar verirken kendisine bağlı çalışanların verdikleri kararları ya onaylar ya da reddeder. Verilen veya reddedilen her karar ister istemez çok sayıda kişiyi ikna etmeyi ve pek çok ilişkiyi yönetmeyi gerektirir (Aral, 2017). Dolayısıyla insanlarla ilgili verilen kararların pek kolay olmadığı, çünkü bu tür kararların, sadece bir kişiyi değil çevresini, yani ailesini, eşini, çocuklarını ve arkadaşlarını da etkilediği ve bundan dolayı bu gibi kararlarda uzun süre düşünülmesi ve daha hassas davranılması gerektiği ifade edilebilir. Diğer taraftan, bazı yöneticilerin yatırım ve yenilik yapmanın maliyetinin fazla olmasından dolayı en çok bu alanlarda

verdikleri kararlarda zorlandıkları belirlenmiştir. Araştırma ile ilgili literatürde de ifade edildiği gibi yönetici, örgütle ilgili herhangi bir proje veya yatırım kararı aldığı anda örgütün kaynaklarını dikkate almalı, gerekli sermayeyi temin edip edemeyeceğini araştırmalı ve kararın işletmeye yönelik etkilerini analiz etmelidir. Aksi takdirde alınan kararlarda sermayenin yüksek maliyetli olması durumunda örgütün yapacağı yatırımlarda ciddi oranda zarar etmesine neden olabilmektedir (Tekin, 2009). Dolayısıyla yatırım ve yenilikle ilgili verilmek istenen kararların yüksek oranda risk taşıdığı, bu tür konularda kararlar verilmeden önce uzun süre araştırma ve planlama yapılması gerektiği sonucuna varılabilir.

Karar vermede yanılığa düşmeye neden olan durumlar, otel yöneticilerine karar vermede yanıldıkları durumların olup olmadığı ve olmuşsa bu yanılgılarının kaynağı hakkında neler söylemek istedikleri ve kararlarının yanlış olduğunu gösteren bazı işaretler olmasına rağmen o karara bağlılıklarını sürdürüp sürdürmedikleri ile ilgili soru sorulmuştur. Otel yöneticilerinin farklı sebeplerden de olsa yanılığa düştükleri anlaşılmıştır. Bu yanılgıların belediyenin uygulaması, hükümetin genel politikası, çevre şartları, dönemin koşulları ve karşı tarafın yanılması gibi sebeplerden kaynaklandığı tespit edilmiştir. Bunun yanı sıra bazı yöneticilerin ticarete bazı şeylerden vazgeçmenin doğru olmadığı düşüncesi ile verdikleri kararlar yanlış olsa dahi çok değişiklik yapmayı arkasında durmanın gereğine inandığı anlaşılmıştır. Bu ifade Kavurmacı ve Altıntaş'ın (2017) üst kademe yöneticileri üzerinde yaptıkları çalışma ile şu şekilde benzerlik göstermiştir: "Kararımın arkasından çekilmem ama hemen parametrelerimi kontrol ederim. Yanlış olduğundan kendim emin olursam o takdirde o karara bağlılığımı sürdürmem". Şeklinde bir bulguya rastlanmıştır. Diğer taraftan bazı yöneticilerin yatırım yapma ile ilgili kararlarında şartların değişmesinden kaynaklı yanıldıkları belirlenmiştir. Bununla beraber yatırım kararının koşullardan dolayı engellendiğini hissettikleri anda o kararlarını askıya aldıkları ve zamanı gelince yeniden gündeme getirdikleri görülmüştür.

Kararların en çok yoğunlaştığı alanlar, otel yöneticilerinden kararlarının en çok yoğunlaştığı alanların neler olduğuyla ilgili düşünceleri sorulmuştur. Yapılan görüşmelerde yöneticiler kararlarının birçok alanda yoğunlaştığı görülmüştür. Bununla beraber bazı yöneticilerin kararlarının en çok çalışanlar ve müşteriler üzerinde

yoğunlaştığı tespit edilmiştir. Bazı yöneticilerin kararlarının daha çok işler ve rakipler üzerinde verdikleri ortaya çıkmıştır. Kendileriyle görüşme sağlanan bazı yöneticilerin ise kararlarının çoğunlukla müşteri ve çalışanlar üzerine yoğunlaştığı belirlenmiştir. Diğer taraftan bazı yöneticiler, işlerin, çalışanların, müşterilerin ve rakiplerin birbirine bağlı zincirler olduğunu, bunun izahı olarak kendilerinin iyi çalışmaları sonucunda müşteri memnuniyetini kazanacaklarını, müşteri memnuniyeti olursa işletmenin çıtasının yükseltileceğini ve işletmenin çıtası yükselirse rakip firmaların kendileriyle yarışacaklarını, dolayısıyla hepsinin birbirine bağlantılı olduğunu ifade etmişlerdir.

Genel olarak değerlendirdiğinde otel yöneticilerinin kararlarının en çok müşteri ve çalışanlar üzerinde yoğunlaştığı anlaşılmaktadır. Müşteriler otel işletmeleri için bir gelir kaynağıdır. Çünkü müşterinin memnun olması işletmeye kazanç sağlamaktadır. Dolayısıyla müşteriler bu yönde otel işletmeleri için çok önemli bir faktördür. Ayrıca müşteri memnuniyeti için çalışanlar da önemli bir role sahiptir. Müşterinin aldığı hizmetten memnun kalması için çalışanın da eğitilmiş, motivasyonlu olması gerekmektedir. Dolayısıyla yöneticilerin bunları göz önüne alarak; çoğunlukla hem müşteriler hem de çalışanlar ile ilgili kararlar verdikleri görülmektedir.

Kararlarının sonuçlarının değerlendirilmesi, otel yöneticilerine verdikleri kararların sonuçlarını nasıl değerlendirdikleriyle ilgili düşünceleri sorulmuştur. Yapılan görüşmelerin sonucunda bazı yöneticilerin verdikleri bir kararın mutlaka bir geri dönüşü olacağını bildiklerinden verdikleri kararların müşteriler üzerindeki memnuniyet derecesine göre değerlendirdikleri tespit edilmiştir. Diğer taraftan bazı yöneticilerin ise verdikleri kararları hem maddi olarak getiriye göre hem de uzun vadede maddi getiriye dönüşecek manevi karşılıklara göre değerlendirdikleri anlaşılmaktadır. Ayrıca bir yöneticinin verdiği kararların sonuçlarını işletmenin aylık gelir-gider tablosuna göre değerlendirdiği, diğer bir yöneticinin ise verdiği kararların sonuçlarını üst yönetimin verdiği başarı puanlama sistemine göre değerlendirdiği belirlenmiştir. Araştırma ile ilgili literatürde bulunan karar verme sürecinin son evresi olan “karar sonuçlarının izlenmesi maddesi” dikkatle incelendiğinde burada bulunan değerlendirmelerle benzer anlamlar taşıdığı görülebilir. Karar sonuçlarının izlenmesi çalışmanın başında ifade edildiği gibi, karar sürecinin son aşamasıdır. Burada karar uygulandıktan sonra ortaya çıkan sonuçlar ile beklenen sonuçlar kıyaslanmalıdır. Buradaki amaç, verilen kararın etkinliğini tespit etmektir (Başar, 1998).



Konu başlığıyla ilgili genel anlamda değerlendirdiğinde, otel yöneticilerinin verdikleri kararların başarılı olup olmadığıyla ilgili müşterilerden gelen tepkiler; arama, mesaj, yüz yüze konuşma, dilek-şikâyet kutusu ve e-mail yoluyla değerlendirdikleri, yatırım veya yenilikle ilgili verdikleri kararları ise işletmenin gelir-gider tablosuna göre ölçtükleri görülmektedir. Ayrıca verilen başarılı kararların işletmeye gelir sağlaması durumunda maddî, müşterilerden gelen takdirlerin ise yöneticilere manevî açıdan bir mutluluk getirdiği görülmektedir.

Karar vermede karşılaşılan tuzaklar, otel yöneticilerine karar vermede ne tür tuzaklarla karşılaştıklarıyla ilgili düşünceleri sorulmuştur. Yapılan görüşmelerin sonucunda bazı yöneticiler, karar vermede görsel basın, yanlış veya eksik bilgi aktarımı ve sahte internet satışları gibi sebeplerden tuzağa düştükleri anlaşılmıştır. Bunun yanı sıra bir otel yöneticisi, bazen karşıdaki kişi veya kişilerin farklı otelden yetkililerle görüştükleri halde kendisiyle görüşmüş gibi hareket etmeleri nedeniyle tuzağa düştüğü görülmüştür. Görüşme sağlanan başka bir otel yöneticisi de bizzat yöredeki insanların, otele gelen misafirleri yanlış yönlendirmelerinden dolayı yanılgıya düştükleri tespit edilmiştir. Ayrıca görüşme sağlanan bazı otel yöneticilerin ise yoğun olduğu süreçlerde ani olarak verdikleri kararlardan ve otele gelecek olan grupla ilgili acente yetkilileri tarafından kendilerine grupla ilgili eksik bilgi vermelerinden dolayı yanılgıya düştükleri anlaşılmıştır. Genel anlamda değerlendirdiğinde, otel yöneticilerinin çoğunlukla tuzağa düşmesine neden olan şey; yöneticilere gelen bilgilerin eksik veya yanlış olması ve aynı zamanda internette yapılan sahte satışlar ile karşı tarafın yanıltıcı davranışları ve plansız hareket etmelerinden (ani kararlar) kaynakladığı görülmektedir.

Sonuç olarak,

Yapılan literatür taraması ve görüşmelere katılan otel yöneticilerinden alınan bilgiler sonucunda; otel yöneticilerinin karar verme süreçlerinde kararlarını birçok faktörün etkilediği, bunlar arasında en fazla müşteri taleplerinin ve çevre koşullarının etkili olduğu görülmüştür. Ayrıca yöneticilerin genelinde, öncelikle karar verilecek olan konunun belirlenmesi ve anlaşılması sonucunda belli bir süreci takip ettikleri belirlenmiştir. Diğer taraftan, yöneticilerin birçok alanda kararlarının yoğunlaşmasıyla birlikte en fazla müşteri ve çalışanlar üzerine kararlar verildiği anlaşılmaktadır. Bununla

birlikte yöneticilerin karar verme sürecinde en fazla zorlandıkları süreçlerin insanlar ile ilgili verdikleri kararlar olduğu tespit edilmiştir. Öte yandan yöneticilerin karar verme ihtiyaçlarının en fazla yenilik yapma ve sorun çözme durumlarında ortaya çıktığı görülmüştür. Ayrıca yöneticilerin yanıldıkları kararlarda çoğunlukla piyasa ve çevre şartlarının buna neden olduğu, dolayısıyla verdikleri kararların tamamen yanlış olmamakla birlikte zamanlamanın uygun olmadığı anlaşılmıştır. Diğer taraftan, yöneticilerin verdikleri kararların; müşterilerden aldıkları tepkilere ve işletmede belirlenen gelir-gider tablosuna göre değerlendirdiği belirlenmiştir. Son olarak otel yöneticilerinin karar verme tuzaklarına çoğunlukla düşmedikleri, düşenlerin ise genellikle, yöneticilere gelen bilgilerin eksik veya yanlış olması ve aynı zamanda internette yapılan sahte satışlar ile karşı tarafın yanıltıcı davranışları ve plansız hareket etmelerinden (ani kararlar) kaynakladığı sonucuna varılmıştır.

## **6.2. Öneriler**

Bu araştırma sonuçları, Bolu ve Düzce illerinde faaliyet gösteren otel işletmeleri yöneticileri ile yapılan görüşmeler neticesinde elde edilmiştir. Dolayısıyla turizm sektörü için veya diğer destinasyonlarda faaliyet gösteren otel işletmeleri için genellenemez. Yapılacak araştırmalarda, bu araştırmada otel yöneticilerinin karar verme yaklaşımları için çizilen kapsamlı çerçeveden ve araştırma neticesinde elde edilen sonuçlardan yararlanılarak yöneticilerin kararlarının sonuçlarını ölçen bir ölçek geliştirilebilir. Geliştirilen ölçek vasıtasıyla daha geniş ölçekli destinasyonlarda nicel ölçüm teknikleri kullanılarak sadece otel yöneticilerinin değil turizm sektöründeki diğer yöneticilerin de karar verme yaklaşımları incelenebilir. Bununla birlikte, otel yöneticilerinin veya diğer turizm sektörü yöneticilerinin yalnızca karar verme tarzlarını değil aynı zamanda düştükleri tuzakları, takip ettikleri süreçleri, yoğunlaştıkları alanları, yanıldıkları durumları, kararlarını etkileyen faktörlerin ve kararlarının sonuçlarının değerlendirilmesi gibi geniş konular da ele alınarak incelenebilir. Ancak uygulanan işletmelerdeki yöneticilerin karar verme yaklaşımı konusunda yeterli bilgiye sahip olup olmadığına dikkat edilmeli ve konuyla ilgili yeterli bilgi almak için üst düzey yöneticilere başvurulmalıdır.

## KAYNAKÇA

- Adair, J. (2005). Etkili Karar Vermek: Başarıyı Hedefleyenler İçin Bir Kılavuz (2. Basım). (Çev. S. Fatih Güneş). İstanbul: Babıali Kültür Yayıncılığı.
- Ağraş, S., ve Şeyba, E. (2018). Etkili Karar Vermede Hayal Gücü ve Sezginin Rolü. Atlas International Refereed Journal On Social Sciences, 14(3), 1074-1098.
- Akkaya, M. (2016). “Karar Almayı Etkileyen Gizli Tuzaklar” <http://www.isveyonetim.com/karar-almayi-etkileyen-gizli-tuzaklar/>, (Erişim: 31.03.2019).
- Akçadağ, S., ve Özdemir, E. (2005). İnsan Kaynakları Kapsamında 4 ve 5 Yıldızlı Otel İşletmelerinde İş Tatmini: İstanbul’da Yapılan Amprik Bir Çalışma. Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, (10), 167-193.
- Alver, B. (2003). Çeşitli Kamu Kurum ve Kuruluşlarında Çalışanların Empatik Becerileri, Karar Stratejileri ve Psikolojik Belirtileri Arasındaki İlişkiler. Yayımlanmamış Doktora Tezi, Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.
- Altay, E. (2015). Knight Belirsizliği: Risk ve Muğlaklığın Borsa İstanbul Aşırı Getiri Oranları Üzerindeki Etkisi. BDDK Bankacılık ve Finansal Piyasalar, 9(2), 45-72.
- Anameriç, H. (2017). Yönetim Bilgi Sistemlerinin Yönetim Fonksiyonları Üzerine Etkisi. Ankara Üniversitesi Dil ve Tarih-Coğrafya Fakültesi Dergisi, 45(2), 25-43.
- Aral, C. (2017). “Yönetim Zorlukları” <http://www.tasimadunyasi.com/yonetim-zorluklari-makale,1305.html>, (Erişim: 08.04.2019).

- Arıkan, Ç. (2002). “Sosyal Model Çerçevesinde Özürlülüğe Yaklaşım”  
[http://www.manevisosyalhizmet.com/wp-content/uploads/2009/08/sosyal\\_model\\_ozurluler.pdf](http://www.manevisosyalhizmet.com/wp-content/uploads/2009/08/sosyal_model_ozurluler.pdf), (Erişim:09.04.2019).
- Ar, İ. M., Baki, B., ve Özdemir, F. (2014). Kuruluş Yeri Seçiminde Bulanık AHS-VIKOR Yaklaşımının Kullanımı: Otel Sektöründe Bir Uygulama. Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi, (13), 93-114.
- Arslan, M. (2018). İşletme Yönetimi-2. Şanlıurfa: Haran Üniversitesi Birecik Meslek Yüksekokulu Ders Notları.
- Atay, L., ve Özdağoğlu, A. (2008). Analitik Hiyerarşi Süreci (AHS) Yöntemiyle Tedarikçi Seçimini Etkileyen Faktörlerin Önem Düzeylerinin Belirlenmesi: Otel İşletmelerinde Bir Araştırma. Journal of Travel & Tourism Research, 8.
- Aydın, Ş. (2004). Otel İşletmelerinde Örgütsel Stres Faktörleri: 4-5 Yıldızlı Otel İşletmeleri Uygulaması. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 6(4), 1-21.
- Aymankuy, Y., ve Ceylan, U. (2013). Ailelerin Turistik Ürün Satın Alma Karar Sürecinde Çocukların Rölü (Yerli Turistler Üzerine Bir Araştırma). Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, 12(45), 105-122.
- Backlund LG, Bring J, Skaner Y, Strender L-E., and Montgomery, H. (2009). Improving Fast And Fru-gal İn Relation To Regression Analysis: Test Of 3 Models For Medical Decision Making. Med. Decis. Making 29:140–48
- Bakan, İ., ve Büyükbeşe, T. (2008). Katılımcı Karar Verme: Kararlara Katılım Konusunda Çalışanların Düşüncelerine Yönelik Bir Alan Çalışması. Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 13(1), 29-56.
- Baraçlı, H. (2018). Yönetimde 40 Dörtler (2. Basım). İstanbul: Abe Medya Yayıncılık.

- Başar, A. B. (1998). İşletmelerin Stratejik Planlama ve Karar Alma Sürecinde Muhasebe Bilgi Sisteminin Yeri ve Önemi. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi, Eskişehir.
- Başkale, H. (2016). Nitel Araştırmalarda Geçerlik, Güvenirlik ve Örneklem Büyüklüğünün Belirlenmesi. Dokuz Eylül Üniversitesi Hemşirelik Fakültesi Elektronik Dergisi, 9(1), 23-28.
- Baştuğ, İ. (2006). Karar Verme Sürecinde Sezginin Önemi ve Türk Merkezi Yönetimindeki Geçerliliği. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kırıkkale Üniversitesi, Kırıkkale.
- Batman, O. (2018). Otel İşletmelerinin Yönetimi (5. Basım). İstanbul: Değişim Yayınları.
- Baucells, M., Carrasco, J. A., and Hogarth, R. M. (2008). Cumulative dominance and heuristic performance in binary multiattribute choice. Operations research, 56(5), 1289-1304.
- Binbay, M. (2007). Otel İşletmelerinde Pazarlama Stratejileri. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, Kahramanmaraş.
- Bolu Kültür Turizm (2019). "Konaklama" <http://www.bolukulturturizm.gov.tr/TR-158083/konaklama.html> (Erişim: 19.04.2019).
- Bostan, S., Durmuş, İ., (2016). Yöneticilerin Karar Sürecinde Zamanı Kullanması Üzerine Bir Araştırma. Yönetim Bilimler Dergisi, 14(27), 277-307.
- Boyle, P., Garlappi, L., Uppal, R., ve Wang. T. (2012). Keynes Meets Markowitz: The Tradeoff between Familiarity and Diversification, Management Science, 58 (2), 253-272.
- Bozkurt, K., Bahar, O. ve Süslü, B. (2015). Destinasyonların Turizm Gelirlerindeki Farklılıkları Etkileyen Faktörler: Kavramsal Bir Yaklaşım, Bartın Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, 6(12), 441-446.

- Brighton H, Gigerenzer G. (2011). How Heuristics Exploit Uncertainty. In Ecological Rationality: Intelligence In The World, Ed. PM Todd, G Gigerenzer, ABC Res. Group. New York: Oxford Univ. Press. In Press.
- Büyükaslan, H. D., Özkara, B., ve Özdemir, Ş. (2016). Kültürel Değerlerin Yöneticilerin Karar Verme Stiline Etkisi. Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi, 14(3), 64-84.
- Can, M. (2015). Karar Teorisi. (Editör: B. Fatih Yıldırım ve Emrah Önder). Operasyonel, Yönetimsel ve Stratejik Problemlerin Çözümünde Çok Kriterli Karar Verme Yöntemleri (2.Basım). Bursa: Dora Yayıncılık, 1-13.
- Chatoupis, C., (2007). Decision Making in Physical Education: Theoretical Perspectives. Studies in Physical Culture & Tourism, 14(2), 195-204.
- Chen, C. ve Chien, C. (2009), "What constitutes a quality decision?", Journal of Quality, 16(2): 87-94.
- Chen, J. Q. ve Lee, S. M. (2003) "An Exploratory Cognitive DSS for Strategic Decision Making", Decision Support Systems, 36(2): 147-160.
- Chou, T. Y., Hsu, C. L., & Chen, M. C. (2008). A Fuzzy Multi-Criteria Decision Model for International Tourist Hotels Location Selection. International Journal of Hospitality Management, 27(2), 293-301.
- Cohen, L., ve Morrison, K. (2012). Research Methods in Education (1. Basım). Newyork, Routledge.
- Connor, P. E. ve Becker, B. W. (2003). Personel Value Systems and Decision-Making Styles of Public Manegers. Public Personel Manegement, 32(1), 155-180.
- Cosgrave, J. (1996). Decision Making İn Emergencies. Disaster Prevention and Manegement: An İnternational Journal, 5(4), 28-35.

- Çavuş, M., ve Biçer, M. (2016). Finans Yöneticilerinin Karar Verme Davranışları Üzerine Karşılaştırmalı Bir Araştırma. *Toros Üniversitesi İİSBF Sosyal Bilimler Dergisi*, 3(5), 45-64.
- Çavuş, M. F. (2015). Karar Verme Tarzı ve Tükenmişlik. Presented at the 13. Uluslararası Türk Dünyası Sosyal Bilimler Kongresi, Bakü.
- Çavuş, M. F., ve Pekkan, N. Ü. (2017). Bilgi Ataletinin Karar Verme Tarzına Etkisi: Adana İlinde Bir Uygulama. *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, 563-576.
- Çuhadar, M. (2001). Otel İşletmelerinde Bir Pazarlama Aracı Olarak İnternetin Kullanımı: Antalya İli Sınırları İçerisinde Faaliyet Gösteren 3, 4 ve 5 yıldızlı otel işletmeleri üzerine bir uygulama. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi, Isparta.
- Çürük, S. A. (2007). İşletmelerde Karar Verme Sürecinin Etkinliği Bakımından Yönetim Bilgi Sisteminin Rolü: Teorik ve Uygulamalı Bir Çalışma. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi, Konya.
- Demirtaş, N. (2010). Otel İşletmeciliği (2. Basım). Ankara: Ankara Üniversitesi Uzaktan Eğitim Yayınları.
- Deniz, M. E. (2006). The Relationships Among Coping With Stress, Life Satisfaction, Decision-Making Styles and Decision Self-Esteem: An Investigation With Turkish Universty Students. *Social Behaviour and Personality; An International Journal*, 34(9), 1161-1170.
- Deniz, M. E. (2002). Üniversite Öğrencilerin Karar Verme Stratejileri ve Sosyal Beceri Düzeylerinin Ta- Baskın Ben Durumları ve Bazı Özlük Niteliklerine Göre Karşılaştırmalı Olarak İncelenmesi. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Selçuklu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.

- Düzce Kültür Turizm (2019). “Turizm İşletme Belgeli Oteller”  
<http://duzcekultur.gov.tr/TR-212380/turizm-isletme-belgeli-oteller.html> (Erişim: 19.04.2019).
- Ellsberg, Daniel (1961). Risk, Ambiguity, and the Savage Axioms, *Quarterly Journal of Economics*, 75, 643-669.
- Emhan, A. (2007). Karar Verme Süreci ve Bu Süreçte Bilişim Sistemlerinin Kullanılması. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 6(21), 212-224.
- Eren, E. (2013). *Yönetim ve Organizasyon Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar* (11. Basım). İstanbul: Beta Yayınları.
- Ertuğral, S.M. (1998). Otel İşletmelerinde Kuruluş Yeri Seçimi: İstanbul’daki Dört ve Beş Yıldızlı Oteller ile İlgili Bir Alan Araştırması. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 9, 33-38.
- Evans, P. W., Brown, R. ve Killian, E. (2012). Decision Making and Perceived Postdetention Success Among Incarcerated Youth. *Crime Delinquency*, 548-553.
- Fossey, E., Harvey, C., McDermott, F. and Davidson L. (2002). Understanding and Evaluating Qualitative Research, *Australian and New Zealand Journal of Psychiatry*, 36, 717–732.
- Frantz, R. (2000). Intuitive Elements in Adam Smith. *Journal of Socio-Economics*, 29(1), 1–19.
- Gardenhire, A. and Nelson, L. (2003). Intensive Qualitative Research Challenges, Best Uses, and Opportunities, Working Papers. MDRC on Research Methodology, New York, California.
- Geçit, S. (2015). “Karar Alma Sürecindeki Gizli Tuzaklar”  
<http://www.mindmomentumtr.com/wp-content/uploads/2015/10/Pocket-MBA-Workshop-SG.pdf> (Erişim: 31.03.2019).



- Giray, N. (2006). Okul Yöneticilerinin Yönetimsel Karar Verme/Problem Çözme Yeterliliği. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi, İstanbul.
- Glion, (2018). “What Is Hotel Management All About” <https://www.glion.edu/blog/what-is-hotel-management-all-about/> (Erişim, 27.02.2019).
- Gloeckner, G. W. (1995). Alternative Teacher Strategies for the 1990s. Paper presented at the Annual Meeting of the American Vocational Association.
- Gore, J. (1995). Hotel Manager’s Decision Making: Can Psychology Help? International Journal of Contemporary Hospitality Management, 7(2/3), 19 – 23.
- Göksu, T. (2017). “Yönetim Fonksiyonları” <http://www.turgutgoksu.com/FileUpload/ks7441/File/yonetimfonksiyonlari12.pdf> (Erişim: 15.03.2019).
- Göksu, A., & Güngör, İ. (2008). Bulanık Hiyerarşik Proses ve Üniversite Tercih Sıralamasında. Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 13(3), 1-26.
- Gülal, Ö. S. (2013). İç Kontrol Sistemi ve Bir Otel İşletmesinde Uygulanması: Dedeman Kapadokya Otel'inde Uygulama. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Adnan Menderes Üniversitesi, Aydın.
- Gürsel, G. (2018). Decision Making Bysimulation-A Case Study. Uluslararası İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 4(1), 84-97.
- Haidt, J. (2001). The Emotional Dog and Its Rational Tail: A Social Intuitionist Approach to Moral Judgment. Psychological Review, 108(4), 814-834.
- Hammond, J. S., Keeney, R. L., and Raiffa, H. (1998). The Hidden Traps in Decision Making. Harvard Business Review, 76(5), 47-58.

- Han, M. (2016). Üç Ceket Karar Verme Yöntemi (1.Basım). İstanbul: Optimist Yayınları.
- Hancock, B. (1998). Trent Focus For Research and Development in Primary Health Care: An Introduction to Qualitative Research, Nottingham: Trent Focus Group.
- Harris, R. (2012). "Introduction tı Decision Making, Part 1" <https://www.virtualsalt.com/crebook5.htm> (Erişim: 22.02.2019).
- İzci, Ç. (2014). Muhasebe Verilerinin İşletmelerinin Stratejik Yönetim ve Karar Alma Sürecinde Kullanımı ve Önemi. Yönetim ve Ekonomi Araştırmalar Dergisi, (23), 292.
- Jacobs, J. E.ve Klaczynski, P. A. (2005). The Development of Judgment and Decision Making in Children and Adolescent. USA: Lawrence Erlbaum Associated Inc Publisher.
- James, H. S. (2000). Reinforcing Ethical Decision Making Through Organizational Structure. Journal of Business Ethics, 28(1), 43-58.
- Kanungo, R. N., ve Menon, S. T. (2004). Managerial resourcefulness: The Construct and İts Measurement. The Journal of Entrepreneurship, 13(2), 129-152.
- Kanungo, R. N., ve Misra, S. (1992). Managerial Resourcefulness: A Reconceptualization of Management Skills. Human Relations, 45(12), 1311-1332.
- Kaplan, A. Ö., & Ercan, S. (2011). Yaratıcı Düşünme Tekniklerinden Sinektik Uygulamasına Örnek Bir Araştırma: Çocuğun Gözünde Yaratıcılık. Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi, 8(2), 766-793.
- Karahüseyinoğlu, F., ve Düşükcan, M. (2015). Yöneticilerin Öz Saygı Seviyeleri ve Karar Verme Stilllerinin Yönetim Üzerine Etkileri; Elâzığ Örneği. Fırat Üniversitesi Harput Araştırmalar Dergisi, (2), 85-105.

- Karataş, Z. (2015). Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri. Manevi temelli Sosyal Hizmet Araştırmaları Dergisi, 1(1), 62-80.
- Kavurmacı, C., ve Altıntaş, F. Ç. (2017). Stratejik Karar verme Sürecine Bilişsel Yaklaşım: Üst Kademe Yöneticiler Üzerine Bir Araştırma. Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi, 15(3), 93-115.
- Kaya, R. (2017). Maliyet Liderliği Stratejisi ile Firma Performansı Arasındaki İlişkide Örgütsel Öğrenmenin Aracılık Etkisi: Seyahat Acenteleri Üzerine Bir Araştırma. Yayımlanmamış Doktora Tezi, Düzce Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Düzce.
- Kesici, Ş. (2007). Ortaöğretim Öğrencilerin Anne Baba Tutumlarının ve Rehberlik İhtiyaçlarının Mesleki Karar Verme Zorluklarının Yordaması. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, (18), 329-339.
- Khatri, N., ve NG, H. A. (2000). The Role of Intuition in Strategic Decision Making. Human Relations, 53(1), 57-86.
- Kıral, E. (2015). Yönetimde Karar ve Etik Karar Verme Sorunsalı. Adnan Menderes Üniversitesi Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi, 6(2), 73-89.
- Koçel, T. (2003). İşletme Yöneticiliği (9.Basım). İstanbul: Beta Yayınları.
- Koçoğlu, E. (2010). İşletmelerde Yöneticilerin Karar Verme Süreci ve Bu Süreçte Bilişim Sistemlerinin Kullanımı: Ankara İli Örneği. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Atılım Üniversitesi, Ankara.
- Kogan, L. ve T. Wang (2003). A Simple Theory of Asset Pricing under Model Uncertainty, Working Paper, MIT.
- Koparal, C. (2004). Yönetim Organizasyon (2.Basım). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayını.

- Korkut, F. (2002). Lise Öğrencilerin Problem Çözme Becerileri. Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, (22), 177-184.
- Köse, A. (2004). Çok Amaçlı Karar Alma Yöntemleri ve Türk Sigorta Sektörüne Yönelik Bir Uygulama. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- Kul, F. (2013). Bilişim Teknolojileri Kullanımı ile Stratejik Karar Verme Arasındaki İlişki: İstanbul'da Faaliyet Gösteren 4 ve 5 Yıldızlı Otel İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Düzce Üniversitesi, Düzce.
- Kvale, S. and Brinkmann, S. (2009), Inter Views: Learning the Craft of Qualitative Research Interviewing, Sage, Los Angeles, CA.
- Lamba, M. (2014). Karar Vermeyi Etkileyen Yapısal Faktörler Bakımından Yönetim ve Organizasyon Teorilerinin İncelenmesi. KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi, 16(27), 8-18.
- Loo, R. (2000). A Psychometric Evaluation of The General Decision-Making Style Inventory. Personality and Individual Differences, (29), 895-905.
- Maviş, F. (2007). Yönetim Kavramı. (Editör: Güneş N. Berberoğlu). Genel İşletme (7. Basım). Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Mintzberg, H., Raisinghani, D., ve Theoret, A. (1976). The Structure of "Unstructured" Decision Process. Administrative Science Quarterly, 21(2), 246-275.
- Mucuk, İ. (2008). Temel İşletme Bilgileri (5.Basım). İstanbul: Türkmen Yayınevi.
- Nas, S. (2010). Karar Verme Stillere Bilimsel Yaklaşımlar. Dokuz Eylül Üniversitesi Denizcilik Fakültesi Dergisi, 2(2), 43-65.
- Otan, G. (2007). Otel İşletmelerinde Pazarlama Stratejileri ve Bir Örnek Uygulama. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Ankara.

- Otlu, F. ve Demir, Ö., (2005). Stratejik Karar Verme Açısından Maliyet Sistemleri, Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 15(1), 155-170.
- Özcan, K. (1999). Yöneticilerde Karar Verme ile Kaygı İlişkileri. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- Özen, Y. (2018). Karar Heuristikleri Bağlamında Optimal Terapi. The Journal of Kesit Academy, 16, 83-98.
- Özer, M. A. (2012). Örgütsel Karar Verme ve Yönetişim, Türk İdare Dergisi, Sayı:475, 147-170.
- Özevren, M. (2009). İşletme Yönetimi (1. Basım). İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- Özgökçeler, S., ve Alper, Y. (2010). Özürlüler Kanunu'nun Sosyal Model Açısından Değerlendirilmesi/An Assessment of The Turkish Disability Act in View of Social Model. Business and Economics Research Journal, 1(1), 33.
- Özkan, R. B. (2007). Rekabet Stratejileri ve Örnek Bir Sektör Analizi. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- Öztürk, E. (2012). Yat Limanlarında İnovasyon ve Performans İlişkisi: Türkiye Üzerine Bir Araştırma. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Düzce Üniversitesi, Düzce.
- Paksoy, S. (2017). Çok Kriterli Karar Vermede Güncel Yaklaşımlar (1.Basım). Adana: Karahan Kitapevi.
- Paratic (2009). "Yönetim Nedir Yönetici Kime Denir" <https://paratic.com/yonetim-nedir-yonetici-kime-denir/> (Erişim:03.03.2019).
- Pekdoğan, S. (2015). Karar Verme Stilleri Araştırmaları: 2009-2013 Yılları Arasındaki Yüksek Lisans Tezlerin İncelenmesi. The Journal of Academic Social Science Studies, 34, 321-331.

- Phillips, S. D., Paziienza, N. J., ve Ferrin, H. H. (1984). Decision-Making Styles and Problem-Solving Appraisal. *Journal of Counseling Psychology*, 31(4), 497-502.
- Qu, Q.S. and Dumay, J. (2011). The Qualitative Research Interview, *Qualitative Research in Accounting & Management*, 8 (3), 238-264.
- Rice, E. (1980). Access to Vocational Education. A Planning System for Local Secondary and Post-Secondary Program and Facility Accessibility. Step 3: Generating Strategies. Barrier Free Environments, Inc., Raleigh, N. C.: System Sciences Inc., Chaperl Hill, N. C.
- Rieger, M. O., & Wang, M. (2012). Can ambiguity aversion solve the equity premium puzzle? Survey evidence from international data. *Finance Research Letters*, 9(2), 63-72.
- Rogers, P., ve Blenko, M. (2006). Karar Yetkisi Kimde? (Çeviri: Melis İnan). *Strateji. İstanbul: Optimist Yayınları*
- Saban, A. (2006). Lisansüstü Öğrencilerin Nitel Araştırma Metodolojisine İlişkin Algıları, XV. Ulusal Eğitim Bilimleri Kongresinde, Muğla.
- Sağır, C. (2006). Karar Verme Sürecini Etkileyen Faktörler ve Karar Verme Sürecinde Etiğin Önemi: Uygulamalı Bir Araştırma. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Trakya Üniversitesi, Edirne.
- Semerci, N. (2000). Yönetimde Karar Vermenin Kritik Düşünmeyle Etkisi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 6(2), 191-201.
- Sezen, A. (2012). Karar Verme-Problem Çözme, Bilge Kadın Araştırma Merkezi (BİLKA), [http://www.bilka.org.tr/karar-verme-problem-cozme\\_6811.html](http://www.bilka.org.tr/karar-verme-problem-cozme_6811.html), (Erişim: 02.02.2019).
- Scott, G. S., ve Bruce, A. R. (1995). Decision Making Style: The Development And Assessment of A New Measure. *Educational and Psychological Measurement*, 55(5), 818-831.

- Staw, B. M., Sandelands, L. E., ve Dutton, J. E. (1981). Threat Rigidity Effects in Organizational Behavior: A Multilevel Analysis. *Administrative Science Quarterly*, 501-524.
- Strauss, A., Corbin, J. (1990). *Basics of Qualitative Research: Grounded Theory Procedures and Techniques*. New Delhi: SAGE Publications.
- Swaim, R. (2011). *Bir Strateji Ustası Peter Drucker*. (Çeviri: Ümit Şensoy). İstanbul: Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları.
- Şahin, B. (2011). *Seyahat Acentalarının Pazarlama Faaliyetlerinde Etik Karar Verme Süreci: İstanbul Örneği*. Yayımlanmamış Doktora Tezi, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Balıkesir.
- Şakar, O. (2018). *Problem Kurma Etkinliklerine Dayalı Öğrenme Ortamının Öğrencilerin Problem Çözme ve Problem Kurma Başarılarına Göre Değerlendirilmesi*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Recep Tayyip Erdoğan Üniversitesi, Rize.
- Şengül, R. (2007). Henri Fayol'un Yönetim Düşüncesi Üzerine Notlar. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 14(2), 257-273.
- Taşdelen, A. (2001). Öğretmen Adaylarının Bazı Psiko Sosyal Değişkenlere Göre Karar Verme Stilleri. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 10(10), 40-52.
- Tekin, Ö. A., ve Ehtiyar, V. R. (2010). Yönetimde Karar Verme: Batı Antalya Bölgesindeki Beş Yıldızlı Otellerde Çalışan Farklı Departman Yöneticilerinin Karar Verme Stilleri Üzerine Bir Araştırma, *Journal Of Yaşar University*, 20(5), 3394-3414.
- Tekin, Ö. A. (2009). *Yönetimde Karar Verme: Batı Antalya Bölgesindeki Beş Yıldızlı Otellerde İşletmelerindeki çeşitli Departman Yöneticilerinin Karar Verme Stilleri Tespit Etmeye Yönelik Uygulamalı Bir Araştırma*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi, Antalya.

- Timur, H. (1990). Yönetimde Karar Verme ve Problem Çözme. Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 8(2), 17-35.
- Tozlu, A. (2016). Karar Verme Yaklaşımları Üzerinde Herbert Simon Hegemonyası. Journal of Turkish Court of Accounts/Sayıştay Dergisi, (102), 27-45.
- Tuan, K., ve Memiş, M. Ü. (2007). İç Denetimin Yönetim Fonksiyonlarının Yerine Getirilmesindeki Rolü. Muhasebe ve Finansman Dergisi, (35), 1-14.
- Tunçer, P. (2013). Değişim Yönetimi. International Journal Of Social Science, 6(2), 891-915.
- Türk Dil Kurumu Genel Türkçe Sözlük (2018). “Karar”, <http://www.tdk.gov.tr>, (Erişim:27.12.2018).
- Utne, B.B. (1996). Reliability and Validity in Qualitative Research within Education in Africa, International Review of Education, 42 (6), 605-621.
- Uyanık, M. (2012). Tüme Varım Meselesi- İbn-i Sina Merkezli Yeni Bir Okuma. Hitit Üniversitesi İlahiyat Fakültesi Dergisi, 11(21), 195-230.
- Ünnü, N. A. A. (2014). Rasyonel Perspektif Işığında Karar Verme Eylemi: Nitel Bir Analiz. Yönetim ve Araştırmalar Dergisi, 12(24), 91-116.
- Yaralıoğlu, K. (2010). Karar Verme Yöntemleri (1.Basım). Ankara: Detay Yayıncılık.
- Yaşlıoğlu, M. M. (2007). Karar Verme Sürecinde Eğilimler ve Bir Araştırma. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi, İstanbul.
- Yeşil, S., ve Erşahan, E. (2011). Konaklama İşletmelerinde Stratejik Karar Alma ile Yöneticilerin Demografik Özellikleri ve İşletmelerin Özellikleri İlişkisi. Organizasyon ve Yönetim Bilimler Dergisi, 3(2), 317-329.
- Yılmaz, M., ve Talas, M. (2010). Bilgi Merkezinde Karar Verme Süreci. Zeitschrift für die Welt der Türken/Journal of Word of Turks, 2(1), 197-216.



Zehir, C., ve Özşahin, M. (2006). Stratejik Karar Verme Hızını Etkileyen Örgütsel, Çevresel Faktörler ve Firma Performansı İlişkisi: İmalat Sektöründe Bir Saha Çalışması. Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 9(1), 137-157.



## EKLER

### EK 1: Görüşme Formu

#### OTEL YÖNETİCİLERİNİN KARAR VERME YAKLAŞIMLARININ DEĞERLENDİRİLMESİ

**Sayın Otel Yöneticisi,**

Bu görüşme formu “*Otel Yöneticilerinin Karar Verme Yaklaşımlarını*” değerlendirmek amacıyla hazırlanmış olup, verilen cevaplar bilimsel çalışma dışında başka bir amaçla kullanılmayacaktır. Araştırma sonuçlarının gerçeği yansıtması ve güvenilir olması için, soruların içtenlikle yanıtlanması büyük önem taşımaktadır. Araştırmanın verimliliği açısından verilen cevaplar doğrultusunda görüşme formundaki kişisel bilgileriniz tarafımızca saklı tutulup paylaşılmayacaktır. Bu nedenle görüşme sorularımıza gönül rahatlığıyla cevap verebilirsiniz.

*Araştırmamıza katkıda bulunan siz değerli katılımcılara teşekkür ederiz.*

**Gökhan ÇETİN**  
Düzce Üniversitesi  
Sosyal Bilimler Enstitüsü,  
Toplam Kalite Yönetimi Ana Bilim Dalı

**Danışman**  
**Doç. Dr. Süleyman AĞRAŞ**  
Düzce Üniversitesi, Akçakoca Turizm  
İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksekokulu

### GÖRÜŞME SORULARI

1. İşinizle ilgili kararlarınızı etkileyen genel ve özel faktörler nelerdir?
2. Karar vermede hangi süreçleri takip edersiniz?
3. Karar vermede kullandığınız yöntem(ler) veya araç(lar) nelerdir?
4. Geçmiş kararlarınızı verirken kullandığınız mantığı yeni karar durumlarına nasıl uyarlıyorsunuz?
5. Karar vermede başvurduğunuz bilgi kaynakları (çalışanlar, danışmanlar vs.) hakkında neler söylemek istersiniz?

6. Karar verme ihtiyacı en çok ne zaman ortaya çıkmaktadır? (Amaç belirleme, sorun çözme, yenilik yapma gibi)
7. Karar vermede en çok zorlandığınız süreçler nelerdir? Bu süreçlerde geliştirdiğiniz bir yöntem var mıdır? (Sorun belirleme çözüm üretme, tercih yapma, kararı uygulama gibi)
8. Karar vermede yanıldığınız durumlar oldu mu? Yanılığınızın kaynağı hakkında neler söylemek istersiniz? Kararınızın yanlış olduğunu gösteren bazı işaretler olmasına rağmen o karara bağlılığınızı sürdürür müsünüz?
9. Kararlarınızın en çok yoğunlaştığı alanlar nelerdir? En çok hangi konularda ve kimlerle ilgili kararlar vermektесiniz? (İşler, çalışanlar, müşteriler, rakipler vs.)
10. Verdiğiniz kararların sonuçlarını nasıl değerlendirirsiniz? (Somut sonuçlar vb.)
11. Karar vermede ne tür tuzaklarla karşılaşmaktасınız?

#### Görüşmeye İlişkin Bilgiler

Görüşülen Kurumun Adı? .....	Eğitim Durumunuz? .....
Görüşülen Yöneticinin Adı Soyadı? .....	İşletmede Çalışma Süreniz? .....
Cinsiyetiniz? .....	Çalıştığınız Departman? .....
Yaşınız? .....	E-mail Adresiniz? (Araştırma Sonuçlarının tarafınıza iletilmesini istiyorsanız) .....
Görüşme Tarihi .....	Görüşme Süresi .....
Görüşme Yeri .....	

Katkılarınızdan ve ilginizden dolayı teşekkür ederiz...

## EK 2: Görüşme Örneği

### OTEL YÖNETİCİLERİNİN KARAR VERME YAKLAŞIMLARININ DEĞERLENDİRİLMESİ

#### GÖRÜŞMEYE İLİŞKİN BİLGİLERİ

<b>Görüşülen Kurum</b>
5 Yıldızlı Otel İşletmesi

#### GÖRÜŞME SORULARI

**1. İşinizle ilgili kararlarınızı etkileyen faktörler nelerdir?**

*İşimin akışı ile ilgili kararlarımı etkileyen faktörler şunlardır diyebilirim:*

- Çevre yapısı
- İklim
- Geçmiş yıllara ilişkin veriler

**2. Karar vermede hangi süreçleri takip edersiniz?**

*Kararı verirken öncelik, ortada herhangi bir sorun varsa onu irdeleyerek kaynağını bulmaya çalışırım. Sorunu çözmek adına sorunun kaynağı olan kişilerle görüşmeler yaparım. En doğru kararı vermek için gerekiyorsa çalışma arkadaşlarımla sorunu müzakere eder ve buradan ortaya çıkan fikirlere göre karar veririm.*

**3. Karar vermede kullandığınız yöntem(ler) veya araç(lar) nelerdir?**

*Karar vermek çok geniş bir platformdur. Bunun ehemmiyeti, çok sayıda faktöre bağlıdır. Öncelikli kararlar vardır elbette. Günlük rutin bir şekilde karar ve üzerinde durulmayan konular vardır. Öncelikle, karar vereceğim durumun ehemmiyeti benim için önemlidir. Bu sebeple işin öncelik ve önem sırasına kararımı veririm.*

**4. Geçmiş kararlarınızı verirken kullandığınız mantığı yeni karar durumlarına nasıl uyarlıyorsunuz?**

*Değişen ve dönüşen bir dünyadayız. Bu bağlamda teknoloji ve hayat değişiyor. Elbette ki aldığımız kararlarda da daha sonra dönüp baktığımızda şöyle olabilir veya şöyle olsa dediğimiz kararlarımız da olmuştur. Ama şu andaki yaşım ve tecrübem sayesinde aldığım kararların sonuçları nettir. Genelde doğru çıkmaktadır.*

**5. Karar vermede başvurduğunuz bilgi kaynakları (çalışanlar, danışmanlar vs.) hakkında neler söylemek istersiniz?**

*Dediğim gibi, öncelikle vereceğim kararın içeriği çok önemlidir. Diyelim ki, bir proje veya operasyon ile ilgili alınması gereken bir kararsa, o konuda mutlaka profesyonelleşmiş insanlarla danışıp, bunun üzerine eğilirim. Fakat, benim ve otelin iç işleyişimle ilgili ise, alt kadrolarımla ya da alt kadrolar içerisindeki problemlerle ilgili bir karar alınacaksa birim müdürleriyle bir araya gelerek bir karar alırız. Dolayısıyla, alacağımız kararın tamamen yapısıyla alakalı bir durumdur. Sorunun burada kararın ne olduğuyla ilgili başlangıç bizim için çok önemlidir. İfade ettiğim gibi bir proje veya kişiler ise o konu hakkında tecrübeli insanlarla bir araya gelir kararlarımızı veririz.*

**6. Karar verme ihtiyacı en çok ne zaman ortaya çıkmaktadır? (Amaç belirleme, sorun çözme, yenilik yapma gibi)**

*Aslında buradaki her madde de önemlidir. Fakat yenilik yapma dediğimizde maliyetler ve önünüzde ki programlar son derece önemlidir. Bunlar, kademeli kararlardır. Yenilik yapacaksanız, sonuç odaklı kararlar vermeniz gerekir. Amaçlarda ise; tamamen ihtiyaç ve hedefe göre kararlar verilir. İşin potansiyelini artırmak amacıyla hareket ederek kademeli bir şekilde kararlar verilir.*

**7. Karar vermede en çok zorlandığınız süreçler nelerdir? Bu süreçlerde geliştirdiğiniz bir yöntem var mıdır? (Sorun belirleme çözüm üretme, tercih yapma, kararı uygulama gibi)**

*Karar vermede en zorlandığım süreç, içinde insanın olduğu ve beklenmeyen hataların yapılmış olduğu süreçlerdir. Karar vermek kolaydır. Fakat verilen karar tek*

*bir kişiyi bağlamıyor. Onun çocuğunu, ailesini, çevresini bağlıyor. Dolayısıyla bu kararlar, çok hassastır. İşe alırken, işten çıkarırken veya bir partnerlik yaparken alınacak tüm kararlarda çok hassasiyetle düşünmek gerektiğine inanıyorum*

**8. Karar vermede yanıldığınız durumlar oldu mu? Yanılgılarınızın kaynağı hakkında neler söylemek istersiniz? Kararınızın yanlış olduğunu gösteren bazı işaretler olmasına rağmen o karara bağlılığınızı sürdürür müsünüz?**

*Sürdürmem. Yanlış bir karar vermiş olabilirim. Bu kararımın yanlışlığını daha sonra far kedersem derhal düzeltirim, çünkü bunu içinde bir yanlgı olabilir veya karşı taraftan yanıltılmış olabiliriz. Olabilir, insan sonuçta. Fakat, aldığım kararın sürecinin kötüye gittiğini ve bunun da sonuçlarının ağır olacağını hissettiğim anda derhal sonlandırırım.*

**9. Kararlarınızın en çok yoğunlaştığı alanlar nelerdir? En çok hangi konularda ve kimlerle ilgili kararlar vermektесiniz? (İşler, çalışanlar, müşteriler, rakipler vs.)**

*Benim pozisyonum gereği sorumluluk alanımdaki büyük bir yelpazeden bahsediyoruz. Esasında hepsi. Çünkü, en üst karar mercii ben olduğum için, sonuç itibariyle bahsetmiş olduğun tüm konularla ilgili benim kararlarım önemlidir. Biz burada insana dokunan bir işletmeyiz. İçinde de insan var, dışında da. Dolayısıyla hep içerdeki iç misafir dediğimiz personelle ilişkiler de gerekli, müşterilerle de. Dolayısıyla her alanda karar alma durumunda kalabiliyoruz.*

**10. Verdiğiniz kararların sonuçlarını nasıl değerlendirirsiniz? (Somut sonuçlar vb.)**

*Aldığımız kararlarla ilgili hem somut hem de soyut sonuçlar vardır. Yani aldığımız kararların çoğunda başarıyı görünce reel anlamda bize maddi bir dönüş oluyor ve bu bizi memnun ediyor. Misafir memnuniyetinden gelen güzel takdirler de bizi manevi açıdan güçlendiriyor. Bu sebeple satış noktasında, yeniliklerde ve diğer pek çok alanda aldığımız kararların doğru olduğunu görüyoruz.*

**11. Karar vermede ne tür tuzaklarla karşılaşmaktасınız?**

*Çağımızdaki insanların niyetlerini çok anlayamamakla beraber en ufak bir satın almada bile özellikle de tek kanaldan değil de pek çok kanaldan farklı teklifler usulüyle yapılmasını bir tuzak örneği olarak verebilirim. Bunu sadece tek satın almada demeyeceğim. Her konuda bir karar verirken öncelikle iyi araştırmak lazım. Karşı tarafın farklarını, alt yapısını, şirketin mali gücünü ve referanslarını iyi sorgulamak lazım. Bu her alanda da böyledir. Alınacak olan kararlardan önce araştırmak gerekir, ardında da hamle yapmak daha mantıklı olur.*

