

**T.C.**

**DÜZCE ÜNİVERSİTESİ**

**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**TURİZM VE OTEL İŞLETMECİLİĞİ ANABİLİM DALI**

**ETKİLİ KARAR VERMEDE HAYAL GÜCÜ VE SEZGİNİN  
ROLÜ: OTEL YÖNETİCİLERİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Enes ŞEYBA**

**Düzce**

**Temmuz, 2018**

**T.C.**

**DÜZCE ÜNİVERSİTESİ**

**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**TURİZM VE OTEL İŞLETMECİLİĞİ ANABİLİM DALI**

**ETKİLİ KARAR VERMEDE HAYAL GÜCÜ VE SEZGİNİN  
ROLÜ: OTEL YÖNETİCİLERİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Enes ŞEYBA**

**Danışman: Dr. Öğrt. Üyesi Süleyman AĞRAŞ**

**Düzce**

**Temmuz, 2018**

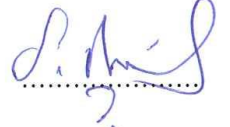
**T.C. DÜZCE ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ'NE**

Bu çalışma jürimiz tarafından Turizm ve Otel İşletmeciliği Anabilim Dalında oy birliği / oy çokluğu ile YÜKSEK LİSANS TEZİ olarak kabul edilmiştir.

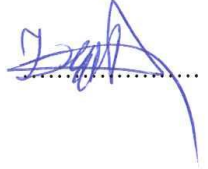
Dr. Öğrt. Üyesi Ayhan KARAKAŞ (Başkan)



Dr. Öğrt. Üyesi Süleyman AĞRAŞ (Üye)



Dr. Öğrt. Üyesi Zeynep MESCİ (Üye)



Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

25/07/2018

**Doç. Dr. Ali ERTUĞRUL**  
Enstitü Müdürü

## ÖNSÖZ

İnsanlar farklı durumların ve olayların sonuçlandırılması için her zaman bir karar verme mecburiyetinde kalmışlardır. Karar vermenin bir seçim eylemi olduğu düşünüldüğünde birçok faktör ele alınarak karara varılmaktadır. Genelde insanlar akıl düzeyinin el verdiği kararlara yönelmişlerdir. Ancak insan duygularının da düşünce ve davranışları örgütlediği öne sürüldüğünde, salt mantıktan soyutlanmış bir şekilde hayallerin ve sezgilerin muhtemel seçenekler üzerinde daha kısa sürede iyi sonuçlar alabileceği bir gerçektir. Böylelikle farkındalık sağlamak ve dünya üzerinde kendini ispat etmek isteyen kişiler, kararlarına zihinlerinde oluşan hayal unsurlarını ve kalbinden gelen sezgilerini dâhil ederek bir sonuca ulaşmaya çalışmışlardır. Bunun sonucunda dünyanın gidişatına yön veren eşsiz başarılarla imza atmışlar ve birçok unsurun geliştirilmesine zemin hazırlamışlardır.

Dolayısıyla hayal gücü ve sezgi gücü karar vermede aslında fazla itibarı olmayan iki güçtür. Bu iki güce itibarın az olduğu ve Türkçe literatürde henüz beraber kullanıldığı hiçbir çalışma olmadığı için tezin amacı; hayal gücü ve sezgi gücünün yöneticilerin kararlarındaki ilişkilerini ölçmek olarak belirlenmiştir. Bu çalışmanın ortaya çıkması ile birlikte karar verme, hayal gücü ve sezgi gücü literatürüne önemli katkılar sağlayacağını temenni ediyorum.

Ayrıca bu tez çalışmasının ortaya çıkmasında ve her türlü sıkıntıyı aşmam konusunda desteklerini esirgemeyen, çalışma isteğimi hep pozitif yönde arttıran, her daim engin bilgisi ve tecrübesiyle beni yönlendiren sayın danışman hocam Dr. Öğrt. Üyesi Süleyman AĞRAŞ' a, lisans ve yüksek lisans öğrenim sürecinde her zaman destekleriyle yanımda olduğunu hissettiğim kadim dostum Olcay GÜDEK'e, bu çalışmanın şekillenmesinde yer almayı kabul eden tüm katılımcı yöneticilere ve beni bu güne özveriyle, emekleriyle, maddi manevi destekleriyle getiren başta annem olmak üzere çok değerli aileme teşekkürlerimi ve şükranlarımı sunuyorum.

Enes ŞEYBA

## ÖZET

### ETKİLİ KARAR VERMEDE HAYAL GÜCÜ VE SEZGİNİN ROLÜ: OTEL YÖNETİCİLERİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

ŞEYBA, Enes

Yüksek Lisans, Turizm ve Otel İşletmeciliği Anabilim Dalı

Tez Danışmanı: Dr. Öğrt. Üyesi Süleyman AĞRAŞ

Temmuz 2018, 170 Sayfa

Karar vermek, tarih boyunca sonuçlara ulaşmada titizlikle yaklaşılan bir konu olup yönetim faaliyetlerinin kalbinde yer almaktadır. Bunun için, karar verici kişilerin ileriye görmek adına sezgilerini ve hayal güçlerini karar alırken kullanmaları kararın kalitesi ve devamlılığı açısından önem arz eden fonksiyonlardır. Bundan dolayı bu tez çalışmasının amacı otel işletmelerindeki orta ve üst düzey yöneticilerin karar verirken hayal gücü ve sezgi güçlerinin etkilerini bulmak ve incelemek olarak belirlenmiştir. Çalışma teorik ve uygulama olarak iki bölüme ayrılmış olup, teorik bölümde tezin değişkenleri ele alınarak literatür kısmı yazılmıştır. Uygulama kısmında ise önceden hazırlanan görüşme formu ile Balıkesir ilindeki on dokuz adet 4 ve 5 yıldızlı otel yöneticilerine yarı yapılandırılmış görüşme tekniği kullanılarak sorular yöneltilmiş ve veriler elde edilmiştir. Elde edilen veriler nitel veriler olup bu verilerin analizi için bulgular kısmında temalandırılmış betimsel analiz ve içerik analizi uygulanarak sonuçlar ortaya çıkmıştır. Sonuçlar dahilinde otel yöneticilerinin karar vermede sezgileri hayal gücüne oranla daha çok kullanıldığı tespit edilmiş ve çeşitli öneriler sunulmuştur.

**Anahtar Sözcükler:** Etkili Karar Verme, Karar Verme, Hayal Gücü, Sezgi Gücü, Turizm

## **ABSTRACT**

### **THE ROLE OF IMAGINATION AND INTUITION IN EFFECTIVE DECISION MAKING: A RESEARCH TOWARDS OF HOTEL MANAGERS**

**ŞEYBA, Enes**

**Master Thesis, Division of Tourism and Hotel Management**

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

**July 2018, 170 Page**

Decision-making is a matter that is meticulously approaching the results throughout history, and it is at the heart of the management's activities. For this reason, it is important for decision-makers to use their intuition and imagination in decision-making in order to see the future in terms of the quality and continuity of the decision. Therefore, it was determined that the aim of this thesis was to find out the effects of imagination and intuition powers while examining the decisions of middle and senior managers in the hotel enterprises. The study is divided into two parts as theoretical and practical, and the literature section is written by considering the variables of the thesis in the theoretical department. In the application part, questionnaires were directed to the nineteen four and five star hotel managers in Balıkesir province by using the semi-structured interview technique with the prepared interview form and taken the data. The obtained data are qualitative data and results are obtained by applying descriptive and content analysis in the findings to analyze these data. Within the results, it has been determined that the hotel managers use the intuitions rather than the imagination, and various suggestions are presented.

**Key Words:** Effective Decision Making, Decision Making, Imagination, Intuition, Tourism

## İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ.....	i
ÖZET.....	ii
ABSTRACT .....	iii
İÇİNDEKİLER.....	iv
TABLolar LİSTESİ .....	xi
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	xiii
1. GİRİŞ .....	1
1.1 Problem .....	1
1.2 Araştırmanın Amacı .....	5
1.3 Araştırmanın Önemi .....	5
1.4 Araştırmanın Sayıltıları .....	6
1.5 Araştırmanın Sınırlılıkları .....	7
1.6 Tanımlar .....	8
2. LİTERATÜR.....	9
2.1. KARAR VERME.....	9
2.1.1 Karar Verme Kavramı ve Kapsamı .....	9
2.1.2 Karar Vermenin Özellikleri ve Türleri .....	11
2.1.2.1 Hiyerarşi Derecesi Yönünden Kararlar .....	13
2.1.2.1.1 Kurumsal Kararlar .....	13
2.1.2.1.2 Stratejik Kararlar .....	14

2.1.2.1.3	Yönetmel Kararlar.....	15
2.1.2.1.4	Eylemsel Kararlar .....	15
2.1.2.2	Karar Verenlerin Sayısı Yönünden Kararlar .....	16
2.1.2.2.1	Grup Kararları.....	16
2.1.2.2.2	Bireysel Kararlar.....	17
2.1.2.3	Uygulandıkları Süre Yönünden Kararlar.....	17
2.1.2.3.1	Kısa Dönemli Kararlar.....	17
2.1.2.3.2	Orta Dönemli Kararlar .....	18
2.1.2.3.3	Uzun Dönemli Kararlar .....	18
2.1.2.4	Karar Süreci Yönünden Kararlar .....	18
2.1.2.4.1	Programlanabilir Kararlar.....	19
2.1.2.4.2	Programlanamayan Kararlar.....	20
2.1.2.5	Bilgi Derecesi Yönünden Kararlar .....	20
2.1.2.5.1	Risk Altında Karar Verme .....	20
2.1.2.5.2	Belirlilik Altında Karar Verme.....	21
2.1.2.5.3	Belirsizlik Altında Karar Verme.....	22
2.1.3	Karar Verme Davranışını Etkileyen Faktörler.....	23
2.1.3.1	Zaman Faktörü.....	23
2.1.3.2	Çevrenin Etkisi .....	24
2.1.3.3	İyi Karar Verme Kaygısı .....	25
2.1.3.4	Kararın Getirdiği Risk .....	26
2.1.3.5	Psikolojik Sorunlar .....	26
2.1.3.6	Eldeki Bilginin Miktarı ve Çeşidi.....	27
2.1.3.7	Önceki Kararlar .....	28
2.1.3.8	Huni Vizyon .....	29
2.1.4	Etkili Karar Vermede Rol Oynayan Faktörler.....	29



2.1.5	Karar Verme Süreci ve Evreleri .....	31
2.1.5.1	Karar Verme Sürecinin Temel Öğeleri.....	31
2.1.5.1.1	Karar Verici .....	31
2.1.5.1.2	Problem.....	32
2.1.5.1.3	Alternatif.....	33
2.1.5.1.4	İrade .....	33
2.1.5.2	Karar Verme Sürecinin Evreleri .....	34
2.1.5.2.1	Amacın Belirlenmesi .....	34
2.1.5.2.2	Gerekli Bilgilerin Toplanması .....	35
2.1.5.2.3	Uygun Seçeneklerin Oluşturulması .....	36
2.1.5.2.4	Kararın Verilmesi .....	37
2.1.5.2.5	Kararın Uygulanması ve Sonuçların Değerlendirilmesi.....	37
2.1.6	Karar Verme Teknikleri.....	38
2.1.6.1	Beyin Fırtınası Tekniği.....	38
2.1.6.2	Gordon Tekniği.....	40
2.1.6.3	Nominal Grup Tekniği.....	40
2.1.6.4	Delphi Tekniği .....	40
2.1.6.5	Philips 66 Tekniği.....	41
2.1.6.6	Analitik Hiyerarşi Tekniği.....	41
2.1.7	Karar Verme Modelleri .....	43
2.1.7.1	Sezgisel Duyuşsal Karar Modeli .....	43
2.1.7.2	Rasyonel Karar Modeli.....	45
2.1.7.3	Kısıtlı Rasyonellik Modeli.....	46
2.1.7.4	Beklenen Fayda Modeli .....	47
2.1.7.5	Adım Adım Karar Modeli .....	48

2.1.7.6	Weberci Davranış Karar Verme Modeli.....	49
2.1.7.7	Smithci Davranış Karar Verme Modeli.....	50
2.1.7.8	Karma Model .....	51
2.2	HAYAL GÜCÜ.....	53
2.2.1	Hayal Gücü Kavramı ve Kapsamı .....	53
2.2.2	Aristoteles'in Hayal Gücü Kuramı .....	55
2.2.2.1	Hayalin Türleri .....	56
2.2.2.1.1	Hayal Gücü ve Algı .....	56
2.2.2.1.2	Hayal Gücü ve Bellek.....	57
2.2.2.1.3	Hayal Gücü ve Akıl .....	57
2.2.3	Descartes'in Hayal Gücü Kuramı.....	58
2.2.3.1	Metafizik Bilgi ve Hayal Gücü.....	59
2.2.4	Kant'ın Hayal Gücü Kuramı.....	59
2.2.4.1	Transandantal Felsefede Hayal Gücü .....	60
2.2.5	Hume'nin Hayal Gücü Kuramı.....	61
2.2.6	Hayal ve Gerçek .....	62
2.2.7	Hayal ve Mizah.....	63
2.2.8	Hayal ve Sanat .....	63
2.2.9	Hayal ve Vizyon .....	64
2.2.10	Hayal Ekonomisi .....	65
2.2.11	Hayal Gücü ve Kreatiflik.....	66
2.2.12	Hayal Gücü ve Haz.....	67
2.2.13	Yönlendirmeli Hayal .....	68
2.2.14	Muhalif Hayaller.....	69

2.3	SEZGİ GÜCÜ .....	70
2.3.1	Sezgi Kavramı ve Kapsamı .....	70
2.3.2	Bergson'un Sezgi Kuramı .....	72
2.3.2.1	Sezginin İki Kaynağı .....	73
2.3.2.1.1	Zekâ .....	74
2.3.2.1.2	İçgüdü .....	74
2.3.2.2	Sezgi Türleri .....	75
2.3.2.2.1	Metafizik Sezgi .....	75
2.3.2.2.2	Mistik Sezgi .....	76
2.3.2.2.3	Duyusal Sezgi .....	77
2.3.3	Descartes'in Sezgi Kuramı .....	77
2.3.4	İbn Sina'nın Sezgi Kuramı .....	78
2.3.5	Sezgi ve Zaman .....	79
2.3.6	Sezgi ve Bilinç .....	80
2.3.7	Sezgi ve Bilgi .....	81
2.3.8	Sezgi ve Hayal .....	82
2.3.9	Sezgi ve Başarı .....	83
2.3.10	Sezgi ve Sanat .....	84
2.3.11	Sezgi ve Davranış .....	85
2.3.12	Sezgi ve Sevgi .....	86
2.3.13	Sezgisel Rehber .....	86
2.3.14	Ahlaki Sezgi .....	88
2.4	Tez Konusu İle İlgili Yapılan Çalışmalar .....	89
2.4.1	Karar Verme İle İlgili Yapılan Çalışmalar .....	89
2.4.2	Hayal Gücü İle İlgili Yapılan Çalışmalar .....	92
2.4.3	Sezgi Gücü İle Yapılan Çalışmalar .....	93

3. YÖNTEM.....	95
3.1 Araştırmanın Modeli .....	95
3.2 Araştırmanın Kapsamı.....	97
3.3 Veri Toplama Araçları.....	97
3.3.1 Görüşme Yöntemi.....	98
3.3.2 Görüşmenin Zamanı, Yeri ve Kayıt Edilmesi .....	99
3.3.3 Görüşme Türleri .....	99
3.3.3.1 Yapılandırılmış Görüşme Yöntemi .....	100
3.3.3.2 Yarı Yapılandırılmış Görüşme Yöntemi .....	100
3.3.3.3 Yapılandırılmamış Görüşme Yöntemi.....	100
3.4 Verilerin Toplanması.....	101
3.5 Verilerin Analizi.....	101
4. BULGULAR VE YORUM.....	103
4.1 Katılımcıların Demografik Özellikleri .....	103
4.2 İş İle İlgili Kararları Etkileyen Faktörler.....	106
4.3 Karar Vermede Hayal Gücünden Yararlanma .....	110
4.4 Sezgilere Güvenme Ve Karar Vermede Sezgi Gücünden Yararlanma.....	114
4.5 Hayal Gücünün Yanılttığı Durumlar İle Hayal Gücünü Olumsuz Etkileyen Faktörler.....	119
4.6 Sezgi Gücünün Yanılttığı Durumlar İle Sezgi Gücünü Olumsuz Etkileyen Faktörler.....	122
4.7 Hayal Gücü Ve Sezgilerin Karar Vermede Etkin Olduğu Aşama .	125
4.8 Hayal Gücü ve Sezgi Gücü İle Verilen Kararların Nasıl Karşılandığı.....	129
4.9 Karar Vermede Astların Hayal Gücü Ve Sezgi Gücü Kullanımını Teşvik Etme .....	132

4.10 Karar Vermede Hayal Gücü ve Sezgi Gücü Kullanımının Kararların Kalitesine ve İşletmelerin Başarısına Etkisi.....	136
4.11 Hayal Gücü Ve Sezgi Gücünün Kullanıldığı Alanlar .....	139
5. SONUÇ VE ÖNERİLER .....	144
5.1 Sonuç ve Tartışma .....	144
5.2 Öneriler.....	150
6. KAYNAKÇA .....	152
7. EKLER .....	167



## TABLULAR LİSTESİ

Tablo 1. Karar Verme İle İlgili Tanımlar.....	10
Tablo 2. Hayal Gücü İle İlgili Tanımlar.....	54
Tablo 3. Sezgi Gücü İle İlgili Tanımlar.....	71
Tablo 4. Katılımcıların Demografik Özellikleri.....	104
Tablo 5. Katılımcıların İş İle İlgili Kararlarını Etkileyen Faktörler.....	106
Tablo 6. Otel Yöneticilerinin Karar Verirken Hayal Gücünü Kullanma Durumlarına İlişkin Yanıtları.....	110
Tablo 7. Karar Vermede Cinsiyet Açısından Hayal Gücünü Kullanma Durumları.....	113
Tablo 8. Karar Vermede Eğitim Durumu Açısından Hayal Gücünü Kullanma Durumları.....	114
Tablo 9. Otel Yöneticilerinin Karar Verirken Sezgi Gücünü Kullanma Durumlarına İlişkin Yanıtları.....	114
Tablo 10. Karar Vermede Cinsiyet Açısından Sezgi Gücünü Kullanma Durumları.....	118
Tablo 11. Karar Vermede Eğitim Durumu Açısından Sezgi Gücünü Kullanma Durumları.....	118
Tablo 12. Karar Vermede Hayal Gücünü Olumsuz Etkileyen Faktörler.....	119
Tablo 13. Karar Vermede Sezgi Gücünü Olumsuz Etkileyen Faktörler.....	122
Tablo 14. Hayal Gücü ve Sezgi Gücünün Etkili Olduğu Karar Verme Aşaması.....	126
Tablo 15. Hayal Gücü ve Sezgi Gücü İle Verilen Kararların Karşılanma Durumu.....	129

Tablo 16. Astların Karar Vermede Hayal ve Sezgi Gücünden Yararlanmasının Sağladığı Katkılar.....	132
Tablo 17. Karar Vermede Sezgi ve Hayal Gücünü Kullanmanın İşletme Başarısına Sağladığı Katkılar.....	136
Tablo 18. Hayal Gücü ve Sezgi Gücünün Kullanıldığı Alanlar.....	140



## ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. Hiyerarşi Derecesi Yönünden Kararlar.....	13
Şekil 2. Karar Süreci Yönünden Kararlar.....	19
Şekil 3. Karar Verme Sürecinin Evreleri.....	34
Şekil 4. Araştırma Modeli.....	96





## 1. GİRİŞ

Tezin giriş bölümünde ilgili alan yazından bilgiler verilerek araştırmanın probleminin ne olduğuna, araştırmanın amacına, önemine, sınırlılıklarına, sayıltılarına ve çalışmada geçen önemli kavramların tanımlarına yer verilmektedir.

### 1.1 Problem

Yaratılışından bu yana insanoğlu, yaşamı boyunca çeşitli kararlar vermek durumunda kalmıştır. Tarihin tozlu sayfalarından dünyaya ve yaşama etki eden birçok yönetici ve politikacının vermiş oldukları kararlar, bugün bile halen tartışılan konular arasındadır. Çünkü İnsan doğasının en mühim fonksiyonlarından birisi karar vermedir (Noone, 2002: 21). Yönetim alanında birçok yöneticinin devamlı karşı karşıya olduğu karar verme olgusu işletmelerin hayatlarını sürdürebilmesi açısından oldukça önemli bir unsurdur. Bu anlamda karar verme hayatın vazgeçilmezleri arasında yerini korumaktadır. Sadece yöneticiler değil, normal günlük yaşamdaki kişilerin yaşamlarını idamesi yönünden hayatlarını çeşitli yönlere çekecek ve hayatlarını şekillendirecek birçok karar aldıkları bir gerçektir. Böylelikle kararlar hayatlara bir zıpkın gibi yön veren, hayatın ve yaşamın vazgeçilmez unsurudur.

Bu bakımdan karar verme; koşullar ve olanaklar ele alınarak, tüm alternatifler içerisinden amaç veya amaçlara en uygun seçimi yapma süreci olarak tanımlanabilir (Öztürk, 2009: 16). Karar vermenin tanımından yola çıkarak bir takım özelliklerinin olduğu varsayılmaktadır. Bu özellikler ele alındığında İlmez (2010: 86)'e göre yerinde ve zamanında karar alınması gerektiği, Sağır (2006: 13)'a göre kararın verilmesi için bilgiye gereksinim duyulduğu, Köylü (2004: 56)'ye göre kararların geleceğe yönelik planlamalar yapma temelinde alındığı ve Albayrak (1998: 23)'a göre işletme amaçlarının gerçekleşmesi için kararlar verildiği görüşlerine yer verilir. Ayrıca karar vermenin işletmedeki hiyerarşi düzeylerine göre çeşitlilik gösterdiği

görülmektedir. Bunlar üst yönetimin işletmeyi kurarken aldığı kurumsal kararlar, işletmenin uzun vadeli hedeflerini gerçekleştirmek için aldığı stratejik kararlar, orta kademe yöneticilerin işletmenin devamlılığını sağladığı yönetsel kararlar ve alt kademedeki yöneticilerin aldığı ve uygulamaya koyduğu eylemsel kararlardır. Karar verirken grubu veya bireyin kendisini etkileyecek kararlar da vardır. Yönetici aldığı kararda ya bir topluluğu ya da kendisini etkileyen kararlar alabilir. Bu anlamda karar verme sürecinde yönetici öncelikle işletme amacını belirler, gerekli bilgileri toplar, uygun seçenekleri oluşturur ve sonrasında kararı uygulamaya koyarak verdiği kararın sonuçlarının değerlendirmesini yapmaktadır. Tüm bu özellikleriyle Tekin ve Ehtiyar (2010: 3397), birçok yazar gibi karar vermenin yönetim faaliyetlerinin kalbinde yer aldığı düşüncesine sahiptirler.

Karar verme ile yukarıda verilen özellikler tüm işletmeler için geçerli olduğu gibi otel işletmelerinde de geçerlidir. Otel işletmeleri de her işletme gibi belirli amaçları gerçekleştirmek için kurulup yönetilmektedirler. Otel işletmelerinde yönetim işi, genelde yöneticilerin verdikleri kararlar doğrultusunda gerçekleşmektedir. Çeşitli departmanların birleşiminden oluşan otel işletmeleri, kişilerden aldıkları belirli bir ücret karşılığında hizmet vermektedir. Bu anlamda hizmeti verirken bu departmanların koordineli bir şekilde birbirlerini tamamlar neticesinde hizmeti sunması gerekmektedir. Bu hizmetin sunulması sürecinde çeşitli pozisyondaki yöneticiler tarafından bazı kararlar alınarak hizmetin niteliği ve sunuş biçimi bu kararların sonuçları doğrultusunda oluşmaktadır. Bu süreçte yönetici düzeyindeki olan kişilerin rolleri çok önemlidir. Yöneticilerin karar verme yetenekleri işletmenin çıkarları üzerinde önemli derecede etkilidir. Çünkü 21. Yüzyılın rekabete dayalı pazar anlayışında işletmelerin sürdürülebilirliğini devam ettirmesi bu verilen kararların kalitesinden geçmektedir. Kaliteli kararlar ise önceden zihinde tasarlanıp düşünülerek akla gelebilir.

İnsan doğası gereği düşünebilen bir canlı olması ile diğer varlıklardan ayrılmaktadır. Böylelikle insan, hayatı boyunca düşünmeye bağımlıdır. Düşünme ise hayal kavramı ile ilişkilidir (Sorlin, 2004: 55). İnsan zihninin kabiliyetleri arasında hayalle canlandırma mevcuttur. Bu sayede birey, yalnızca nesnelere görmez, zihninde bunların resimlerini de hatırlayabilir (Adair, 2005: 91) ve zihnindeki resimleri bir

bütün halinde ortaya koyabilir (Lehrer, 2016: 26). Bu açıdan hayal gücü, bir yetenek unsuru olarak düşünülüp, düşünceleri görecelik amaçlanan hedefler doğrultusunda yapılan planları zihinde canlandırma yeteneğidir (Erönçer, 2004: 13). Hayal gücünün insan hayatındaki yeri oldukça büyüktür. Bu nedenle hayal gücü, düşünme ile ilgilenen filozofların ve bilim adamların konusu olmuştur. Bununla ilgili bir takım görüşler belirtmişlerdir. Aristoteles (2014: 149)'e göre zekânın tutkular, hastalıklar, ve uyku tarafından karartılması sonucu insanların hayallerini devreye sokarak hayalleri doğrultusunda davranışlarına yön verdiklerini söyler. Cottingham (2002: 122) ise Descartes'in hayal gücü için hissetme yetisinin kullanılması olarak değil bedenleşmiş(uzamsal) bir varlık olan insana ait bir yeti olarak kabul ettiğini belirtmiştir. Kant (1993: A77)'a göre hayal gücü, hissetme ve düşünme yetilerini birleştirme gücüne sahip üçüncü bir yeti olarak geçmektedir. Hume (2017: 29-30)'ye göre hayal gücü, insan zihnindeki sınırlılıkları kaldırarak serbestliği gözler önüne sermektedir.

Böylesine bir hazineye sahip olan zihin, verilen kararlarda önemli etkilere sebep olmaktadır. Bu kapsamda hayal gücü insan hayatında çok önemli bir olgudur. Bireyler hayal gücü vasıtasıyla kararlar verirken bir yandan da problem çözme becerilerini geliştirerek hayatlarına yön verirler. Dolayısıyla başarılı yöneticilerin değer biçtiği vasıflar listesinde “hayal gücü” üst sıralardadır. Hayal gücü kuvvetli bazı fikir adamları, nesnelere zihinlerinde üç boyutlu olarak canlandırma kabiliyetine sahiptirler. Bu şekilde zihinde oluşturulan fikirler bireylerin keşif yapmasına sebep olarak ileride dünyanın gidişatına yön veren çalışmalar ortaya koyabilmelerini sağlayacaktır. Çünkü önemli başarı hikayeleri hep birilerinin bir şeyleri hayal etmesi ile başlamıştır. Martin Luther King'in “Bir hayalim var” konuşması ile Amerikan Yurttaş Hakları Hareketine öncülük edip, bu hareketi başarıya götürmesi verilebilecek en açık örneklerden biridir. Hayalle başlayan hikaye, başarı ile sonuçlanmıştır. Bir açıdan, başarının kaynağı hayal kurmaktır. Fakat başarıyı elde etmek için tabii ki sadece hayal kurmak yeterli değildir, aynı zamanda hayalin gerçekleşmesi için çalışmak gereklidir. Bu yolda hayalin uğruna çalışırken önemli olan motivasyonu kaybetmemektir. Çünkü başarı yolunda her zaman kolaylıklar değil, aksine sık sık engeller çıkabilmektedir. Bu engelleri aşarken eğer bireyin özgüveni düşükse, kendinden şüphe duymaya başlar ve böylece devam etme

motivasyonunu kaybeder. Bunun sonucunda da engelle karşılaştıkça kişi ya olduğu yerde kalır ya da geri adım atmaya başlar. Dolayısıyla bir şeyleri başarmak isteyen kişiler durmadan, yılmadan hayallerinin peşinden gitmektedirler ve en sonunda hayallerini gerçekleştirmektedirler.

Hayal gücü gibi sezgi kelimesi de bir şeyin birden açılması, bir bağlantının doğrudan doğruya aracısız bulunması (keşfedilmesi), yakalanması, bir bütünü bir bakışta dolaysız kavranması aynı zamanda varlıkları bize kendilerinde olduğu gibi açan bilgi, sezme ve sezip keşfetme anlamlarına gelmektedir (Güler, 2015: 3). Sezgi insanların hayatlarında sıkça deneyimlediği ancak çoğunlukla bunu önemsemediği gizemli bir yönüdür. Sezgiyi günlük yaşamda insanlar çokça kullanmasına rağmen ne anlama geldiğini bilmemektedirler. Dolayısıyla insanlar sezgilerini geliştirme konusunda eksik kalmışlardır ve hayatlarıyla bütünleştirememişlerdir. Sezgi adeta bir insan kası gibi geliştirilip güçlendirilebilir. Sezgiler kişilere sembollerle, hislerle birlikte fiziksel yönden de mesajlar verir. Kişi eğer fiziksel yönden mesajlar alıyorsa, vücut bireye sezgilerini iletiyordur. Eğer hissi yönden mesajlar alıyorsa o zaman sezgiler geçmiş gibi hissedilebilir. İşte bu yüzden sezginin insan hayatında çok önemli bir yeri olması gerekmektedir. Böylelikle insanlar sezgilerini yaşamlarında daha çok kullandıkça hayatın anlamını ve hissiyatını kendi içerisinde daha çok anlayacak ve hissedecektir.

Felsefe bilminde sezgiyi konu alan bilim insanlarının sezgi hakkında çeşitli görüşleri mevcuttur. Sezgi kavramını ortaya sunan önemli isimlerden ilki olan Bergson (2011: 23)'a göre sezgi, metafizik halinde bir bilgi edinmeyi sağlar. Bu bilginin kısa yoldan elde edilmesi olarak da söylenebilir. Descartes (1997: 12-13) ise sezgiyi düşünce ile birleştirerek bilgiye ulaşabileceğine değinmektedir. İbn Sina (2013: 480-482)'ya göre sezgi, yıllarca öğrenim görmüş bir kişinin bilgilerinin, sezgileriyle birkaç saat içerisinde öğrenebilmesidir. Bu düşünürlerin görüşlerinden de anlaşılacağı gibi sezgi, gerçekten kullanıldığında çok güçlü bir yeti olabilmektedir ve insanların hayatlarında karşılaştığı önemli seçimlerinde karar verirken kılavuzluk edebilmektedir. Bu konu hakkında Adair (2005: 126); akılcı yöneticilere göre sezginin modasının geçmesinden ziyade sezgiyi başarılı insanların emeklerinin merkezine koyarak sezgi gücünü teşvik etmiş ve onun varlığını daha çok

hissedilmesi gerektiği söylemiştir. Böylelikle, kişiler sezgilerine daha fazla güvenerek rasyonelliğe nazaran daha çok sezgilerini kullanacaklardır (Ülgen ve Mirze, 2007: 359).

Karar verme, hayal gücü ve sezgi gücü kavramları hakkında yapılan çalışmalar, ilgili alan yazın kısmında incelenmiş olup otel yöneticileri için hayal gücü ve sezgilerin karar vermedeki etkilerine literatürde rastlanılmamıştır. Dolayısıyla, bu çalışmanın problem sorusu; “Orta ve üst kademedeki otel yöneticilerinin hayal güçlerini ve sezgi güçlerini kullanarak karar vermedeki etkileri nelerdir?” olarak belirlenmiştir.

## **1.2 Araştırmanın Amacı**

Bu tez çalışmasının amacı, otel işletmelerindeki orta ve üst düzey yöneticilerin karar verme süreçlerinde, hayal güçlerinin ve sezgi güçlerinin rolleri ile verilen kararlara etki seviyelerinin tespit edilip bunun incelenmesi olarak belirlenmiştir. Ayrıca araştırmaya katılan yöneticilerin demografik özellikleri temel alınarak hayal gücü ve sezgi gücünün karar vermedeki demografik özelliklerine göre farklılıklarının da ortaya çıkarılması ve incelenmesi amaçlanmıştır. Bununla birlikte otel işletmelerindeki karar mekanizmalarında hayal gücü ve sezgi gücünün yanı sıra başka hangi faktörleri ele aldıkları da ortaya çıkabilecektir.

## **1.3 Araştırmanın Önemi**

Karar verme kavramı genelde araştırmalara konu edilen bir kavramdır ve uzun yıllardır bu alanda çeşitli çalışmalar ortaya konulmaktadır. Karar verme psikoloji biliminde, yönetsel bilimlerde ve yöneticilerin psikolojik danışmanlıkta kullanmış olduğu için en önemlidir kavramdır. Bundan dolayı karar verecek olan bireylerin öncelikle gelişen dünyanın farklılıklarına kendini entegre edebilen, kişisel değerleri ile toplumsal değerler arasında bir denge sağlayan, insanlarla arasındaki iletişimi güçlü olan, yeteneklerini en uygun biçimde kullanan ve geliştiren, hayati boyunca başarıyı amaç edinmiş ve öğrenme isteğinden hiç yılmayan, üretken, mutlu, öz saygısı, öz güveni, düşünme becerileri yüksek ve alternatifler arasındaki

seçimlerde başarılı olan kişilerden oluşması gerekir. Yani 21. Yüzyılın dünyasındaki bireylerin olması gerektiği gibi araştırmacı, fikir üretip bunu hayata geçiren kişilerden seçilmesi gerekir.

Bu tez çalışmasında da bireylerin zihinsel becerilerinden yola çıkarak hayal güçleri ve içsel dürtülerinin oluşturduğu sezgi güçlerinin kararlardaki etkisinin önemine değinilmektedir. Bu bakımdan otel işletmelerindeki karar mekanizmalarında hayal gücü ve sezgi gücünün önem dereceleri tespit edilerek çalışmanın konusu dâhiline girmektedir. Ancak karar vermenin bir nevi felsefi boyutu olan zihin gücünün tamamı ile kapsadığı hayal gücü ve bireylerin kişisel dürtüsü olan sezgi gücünün literatürde pek fazla kullanılmadığı hatta hayal gücünün karar verme ile bağlantısını ölçen bir çalışmaya rastlanılmadığı görülmüştür. Literatürdeki bu eksikliğin farkına varılmasıyla birlikte bu tezin bilimsel çalışmalara yol göstermeye yardımcı olması ve yön verebilmesi adına bu araştırmanın literatürde önemli bir yeri olacaktır. Çünkü Türkiye’de hayal gücü ve sezgi gücünün karar vermedeki rolü ilk kez bu çalışma ile birlikte test edilmektedir. Aynı zamanda bu tez çalışmasında, hayal gücünün ve sezgi gücünün literatürdeki karmaşık yapısından sıyrılarak daha sade anlaşılır bir dille yazılmasına önem gösterilmiştir. Böylelikle karar verme, hayal gücü ve sezgi gücüne ilgili olan bireyler için bu araştırmadan elde edilen bilgiler; üniversitelerde yapılan bilimsel çalışmalara (bildiri, makale, tez vb.) kaynaklık edebilir. Buna bağlı olarak yeni kuramsal görüşlerin oluşması, detaylı çalışmaların yapılması, ilgili alanlarda yapılan çalışmaların eksikliklerinin giderilmesinde katkı verebilmesi yönünde faydalı sonuçları olabileceği düşünülmektedir.

#### **1.4 Araştırmanın Sayıtları**

Bu tez araştırması kapsamında bir takım sayıtlar mevcuttur. Bunlar şu şekilde sıralanabilir;

- Veri toplama aracı olarak görüşme formunda yer alan sorular, araştırmanın amacına nitelik ve nicelik bakımından uygun ve yeterlidir.

- Karar verme eylemi karmaşık ve dinamik bir süreç olduğundan çalışmanın araştırma bölümünde yarı yapılandırılmış görüşme tekniğinden yararlanılmıştır. Bu tercihin temelinde ise; katılımcıların deneyimleri, duygu ve düşüncelerini daha fazla ifade etmesini sağlaması olarak varsayılmaktadır.

- Araştırmaya katılan yöneticiler, görüşme formundaki soruları kendi görüşlerini belirterek, hiçbir baskı altında kalmadan, içtenlikle ve objektif olarak cevapladıkları varsayılmıştır.

- Yöneticilerin sezgi ve hayal gücülerinin ölçülmesi adına hipotez oluşturmak tercih edilmemiştir. Bunun için görüşme soruları tanımlanarak problemin ne olduğu anlaşılmasına çalışılmıştır.

## 1.5 Araştırmanın Sınırlılıkları

Bu tez çalışması araştırma sürecinde çeşitli sınırlılıklara maruz kalmıştır. Bunlar aşağıda şu şekilde sıralanabilir;

- Bu tez çalışması Türkiye'nin Balıkesir ili sınırları içerisinde 2018 yılında 12 adet 4 yıldızlı otel ve 7 adet 5 yıldızlı otel olarak toplamda 19 otelin orta ve üst kademedeki yöneticileri ile sınırlıdır.

- Literatürde hayal gücü ve sezgi gücünün otel yöneticilerinin kararlarına etkisi ile ilgili hiç çalışma yoktur. Mevcut çalışmalar, bu araştırmanın tek değişkeni üzerine yoğunlaşmıştır. Bu anlamda bu araştırmanın birden fazla değişkenine etki eden çalışma sayısı çok azdır. Bu nedenle ulaşılabilen kaynaklar araştırmacının yeterliliğiyle sınırlıdır.

- Araştırmanın bütçe sınırlılığı vardır. Bu yönde bir araştırma tek bir ilde yapılmayarak bir bölgedeki veya ülke genelindeki tüm otel işletmelerine yapılarak araştırma sonuçlarının genel düzeydeki dağılımı ortaya çıkarılabilir. Fakat bu yönde bir araştırma oldukça maliyetli bir bütçe gerektirdiği için araştırma Balıkesir ilinin 4 ve 5 yıldızlı otellerinin orta ve üst kademe yöneticilerine uygulanmıştır.

- Görüşme formundaki soruları cevaplayanlar orta ve üst düzeydeki yöneticiler olduğundan iş yoğunlukları sebebiyle soruların cevaplandırmasına zaman ayırmaları oldukça güç olmuştur. Ayrıca araştırmada benimsenen nitel araştırma yöntemi kapsamında yarı yapılandırılmış görüşme tekniği kullanılarak yöneticilerle ortalama görüşme süreleri 20 dakika ile 40 dakika arasında değişmektedir.

- Otel yöneticileriyle görüşmeler sırasında bazı yöneticilerin ses kayıt cihazı kullanılmasını uygun görmemesi, araştırmacıyı not almaya yöneltmiştir. Ancak not alma sırasında bazı verilerin kaybedilebilme olasılığı araştırmanın kısıtları içerisinde.

## 1.6 Tanımlar

Araştırmanın anahtar sözcük kısmında bulunan ve tezin içerisinde sık sık kullanılan kelimelerin tanımları aşağıda sıralanmaktadır;

**Karar verme;** kişilerin hedeflerine ulaşabilmek için tercih ettikleri ve içerisinde oldukları koşullara en fazla entegrasyon sağlayan ya da o evrede en uygun görünen seçenek olarak tanımlanmaktadır (Loo, 2000: 896).

**Hayal gücü;** imgeleme kullanılarak zihinde bir takım görüntüler oluşturma veya zihnin içerisinde kendi kendine ortaya çıkan görüntüleri üretebilme yetisidir (Berker, 2015: 18).

**Sezgi;** insanların hepsinde doğuştan var olan, gerçeği yargılama ya da analiz etmekten ziyade insanın içinden gelen basit his ile doğrudan algılama yetisidir (Walters, 2006: 15).



## 2. LİTERATÜR

### 2.1. KARAR VERME

Karar verme kavramının literatürde çok geniş bir yelpazesi mevcuttur. Karar vermenin genel başlıkları olarak; karar verme kavramı ve kapsamı, karar vermenin özellikleri ve türleri, karar verme davranışını etkileyen faktörler, etkili karar verme, karar verme süreci ve aşamaları, karar verme teknikleri ve karar verme modelleri incelenmiştir.

#### 2.1.1 Karar Verme Kavramı ve Kapsamı

İnsan doğasının en mühim fonksiyonlarından birisi karar vermedir (Noone, 2002: 21). Karar sözcüğünün İngilizce’deki karşılığı “decision”, Latincedeki karşılığı ise “decidere” olup kelime anlamı, düşünme ve mukayese neticesinde ulaşılan yargı, düzen ve süreklilik biçiminde karşımıza çıkmaktadır (Koç, 2004: 61). Sözcük anlamı ile ilgili olarak karar verme, bir olay sonucu üzerinde düşünülmesiyle son söz ve neticeye bağlama anlamına gelmektedir. Aynı zamanda, karar sözcüğünün kökeni Arapça’dan gelerek; değişmez, sakinlik ve ölçülü olmak anlamlarına da sahiptir (Türkel, 2003: 12).

“Karar” ile “kara verme” tanımları arasında bir ayrım mevcuttur. Bu ayrım, karar kelimesinin yalnızca sonucu ifade etmesi, karar verme kavramının ise bir sürece hitap etmesi olarak değerlendirilmektedir (Altay, 2011: 49). Gündelik yaşamın her anında verilen kararların bir bölümü olabildiğince basit olup, büyük bir kısmı ise düşünmeyi ve araştırmayı gerektirmektedir. Bir ev veya araba satın almak, yeni bir iş teklifi değerlendirme gibi önemli durumlara ilişkin kararların alınmasında öncelikle söz konusu kararın sonuçlarını kontrol etmek son derece doğal bir

davranıştır. Bu tür vaziyetlerde genel olarak yaptığımız etkinlikler, verdiğimiz kararın neticesinde beklediğimiz faydalar yönündedir (Tekeş, 2002: 3-4). Bir faaliyet gerçekleştirme mecburiyeti olmadan birçok soruyu veya bulmacayı çözebiliriz. Ancak, alınan karar bir faaliyeti ve değişimi mecbur kılar. Bu karar sonucunda, hayatımız bir daha tamamen aynı şekilde sürmeyebilir ve radikal farklılıklar meydana gelebilir (Adair, 2005).

Günümüzde karar vermenin önemi, Chester Bernard ve Herbert A. Simon'ın ortaya koyduğu eserleriyle kabul görmeye başlanmıştır (İlmez, 2010). Özellikle, Herbert A. Simon, örgütler için kararın önemine değinerek karar vermeyi yönetimin kalbi olarak nitelemiştir ve karar veren insanların seçimlerinin mantık ve psikolojisini araştırmıştır (Özer, 2015:21). Ayrıca, iş hayatında olan ve sorumluluk sahibi birçok birey değişik hiyerarşik düzeylerde çeşitli problemler yaşamakta ve bu problemler karşısında çözüm odaklı seçeneklerden birini seçerek karar verme sürecine katılmaktadır (Heracleous, 1994).

Literatürde karar verme ile ilgili birçok tanım olmakla birlikte aşağıdaki Tablo 1'de şu tanımlar sıralanabilir;

**Tablo 1. Karar Verme İle İlgili Tanımlar**

<b>Karar Verme İle İlgili Tanımlar</b>	
(Balleine, 2007)	Karar verme; farklı tercihler içinden bir seçim yapma sürecidir.
(Loo, 2000:896)	Karar verme, kişilerin hedeflerine ulaşabilmek için tercih ettikleri ve içerisinde oldukları koşullara en fazla entegrasyon sağlayan ya da o evrede en uygun görünen seçenek olarak tanımlanmaktadır.
(Öztürk, 2009: 16)	Karar verme; koşullar ve olanaklar ele alınarak, tüm alternatifler içerisinde amaç veya amaçlara en uygun seçimi yapma süreci olarak tanımlanabilir.
(Hambrik ve Mason, 1984).	Yönetimsel bağlamda karar verme alternatiflerin değerlendirildiği ve seçimin yapıldığı süreç olarak ifade edilir.
(Altınok ve Metin, 2003).	Karar verme, yöneticilerin, farklı amaçları gerçekleştirmek için, gidilen yol, yöntem ve araçlarla, farklı alternatifler içerisinde doğru seçimi yapmak için, bedensel, zihinsel ve duygusal süreçlerin tamamını ele alan yönetsel bir işlemdir.

Literatürde karar verme ile ilgili çeşitli görüşlerde yer bulmaktadır. Bu görüşlere genel olarak bakıldığında;

Hamşioğlu (2009: 15)'na göre karar, bir bilginin parçası olarak görülüp var olan bilgiyi de içine katarak daha önce var olmayan bilgiler meydana getirebilir. Bu bağlamda karar verme, yeni bilgi oluşturma süreci anlamı da taşımaktadır. Uluğ (1996: 3) ise farklı bir açıdan ele alarak amaca yönelik kararlarda değer yargıları başvurulması gerekir, böylelikle kararlar gerçek olgulara dayanırlar. Dolayısıyla, yönetsel hiyerarşinin üst basamaklarında değerler, alt basamaklarında ise olgular kendilerini gösterir. Bu durum yönetim alanında karara ilişkin dikey iş bölümünü göstermektedir. Lamar (2006)'a göre ise karar verme, kesin olan hallerde bir dizi mantıksal analizleri, belirsiz hallerde ise, üstünlükler ve zayıflıkların değerlendirilmesi süreçlerini içermektedir. Can (1994: 223)'da karar vermeyi yönetsel açıdan ele alarak karar verme, örgütsel ve yönetsel süreçleri içermektedir. Yönetsel bağlam da karar verme, yöneticinin temel yükümlülüğüdür. Örgütsel bağlam da karar verme ise örgütte çalışan birçok çalışanın çabalarını içermektedir. Bundan dolayı, karar verme örgütsel ve yönetsel eylemin merkezini oluşturmaktadır. Heller (1971: 6)'e göre karar verme, farklı ekolojik seviyelerden etkilenecek sosyal politik ve kültürel ekolojiyi kapsayan aynı zamanda organizasyon, iş çevresi ve kişisel sistemleri içerisine alan bir açık sistem bütünüdür (Sağır, 2006: 2). Dawson, (1995: 11) insanların karar yerine karar verme sürecine değinmeleri gerektiğini vurgulamaktadır. Böylelikle, alınan kararın güvenilir ve doğru olması elde edilebilecektir. Karar verilirken bu kararın hangi aşamalardan geçip verildiği, karar verici tarafından analiz edilmeli ve doğru karar verilmelidir (Kıral, 2015: 75).

### **2.1.2 Karar Vermenin Özellikleri ve Türleri**

Karar verme her mesleğin vazgeçilmez bir unsurudur. Genellikle kararları yöneticiler almaktadır ve kararların kalitesinin yüksek olması beklenmektedir (Güçlü vd., 2015: 1757). Bu bağlamda, karar vermenin özelliklerini şu şekilde sıralanabilir;

- Belirli bir kararın alınmasıyla olağan engellerin ortadan kaldırılması, kurum sorunlarının çözümlenmesi ve kurum amaçlarının gerçekleşmesi sağlanır (Albayrak, 1998: 23).

- Karar verme, psikolojik unsur olarak irade ve zihni bir gayreti gerektirir. Çünkü irade ve zihin, kararlara yol gösteren bir kontrol faktörüdür (Bursalıoğlu, 1998: 90).

- Bazen işletmelerin mevcut sorunlarının çözümlerine yönelik kararlar alınsa da genellikle kararlar, yeni atılımlara yönelmek ve geleceğe yönelik planlamalar yapma temeline dayandırılarak alınır (Köylü, 2004: 56).

- Geçmiş ve gelecek arasındaki sürecin içerisinde olan karar verme, uygun zaman aralığında verilerek bu sürecin etkin bir biçimde yürütülmesini gerektirmektedir. Ancak bu zaman aralığı, kararın başarısını negatif yönde etkileyecek şekilde kısa veya uzun olmamalıdır. Yerinde ve zamanında etkili karar vermek son derece önemlidir (İlmez, 2010: 86).

- Etkin bir kararı elde etmek için karar vericiler tarafından bilgiye gereksinim duyulmaktadır. Ancak bilgi toplama sürecinin ne zaman biteceği belirsiz olduğundan herhangi bir karar için bilgi toplamak, oldukça bir masraf gerektirmekte ve belirsizliğini korumaktadır (Sağır, 2006: 13).

- Karar verici kişinin özellikleri arasında; insanları yönetme, önemli konuların araştırılmasına maddi destek olma ve en önemlisi de yönettiği kurumun kaderini etkileyen mevzularda karar alma ve uygulama ayrıcalığına sahip olmalıdır (Çelik, 2014: 12). Dolayısıyla, karar verme olgusundan bahsedebilmek için en az bir davranış hürriyetinin olması gerekir (Tosun, 1991: 317).

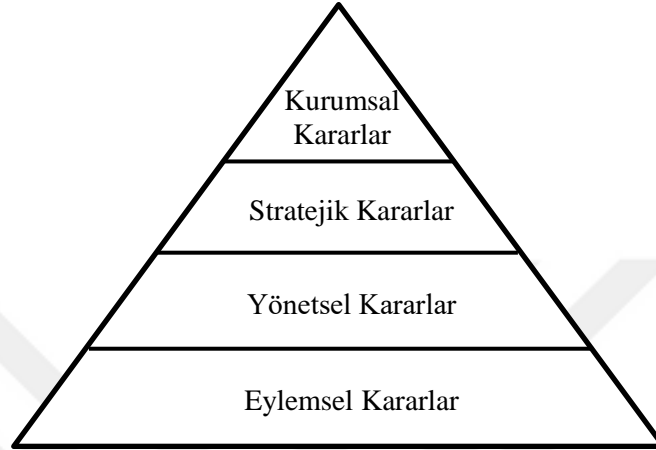
- Karar verici, farklı alternatifleri ve gelişmeleri mevcut bilgiler ışığında ele alarak çeşitli tetkiklerde bulunur ve buna bağlı olarak en iyi rasyonel tercihi yapmaya çalışır (Tortop vd., 1999:130-131).

Karar vermenin türleri ise hiyerarşı derecesi, karar verenleri sayısı, uyguladıkları süre, yapıları, karar süreci ve bilgi derecesi yönünden kararlar olarak incelenebilir.

### 2.1.2.1 Hiyerarşi Derecesi Yönünden Kararlar

Kararlara hiyerarşik yönden bakıldığında bu kararlar kurumsal, stratejik, yönetsel ve eylemsel kararlar olmak üzere dörde ayrılmaktadır.

**Şekil 1. Hiyerarşi Derecesi Yönünden Kararlar**



Kaynak: Eren, 1998: 139

#### 2.1.2.1.1 Kurumsal Kararlar

Genellikle, işletme kurmak isteyen girişimcilerin başvurduğu kararlardır. Karar vericiler bu kararları alırken, gerekli ön araştırma çalışmalarını yaparak en yararlı yatırım sahasını belirlemeye çalışmaktadırlar. Çünkü, bu tip kararlar da belirsizlik durumu yüksektir (Eren, 1998: 137). Kurum veya kuruluşların genel vizyonu belirtilerek, işletme hedeflerinin ve amaçlarının daha net görülmesini sağlamak amacıyla bu kararlar üst yönetim tarafından alınmaktadır (Akaytay, 2004: 12).

Aynı zamanda kurumsal kararların, karar mekanizması içerisindeki organizasyonların sürekliliğini arz eden kararlar olup işletmelerin kendilerine yarar sağlayacak çalışmalara teşvik edici bir özelliği mevcuttur. Böylelikle, kararlar alınırken işletmenin ekonomik sınırlılıkları belirlenmiş olur (Kurban, 2015: 21). Bu bakımdan işletme varlıklarının geniş ölçekli olarak çalıştırılması ve hali hazırda yapılan faaliyetlerin gelişim düzeyleri ele alınarak düzenlenmesi, kurumsal kararların

içinde yer almaktadır. Aynı zamanda örgüt içi gelişimi sağlayan kritik kararlar da bu kategoriye girmektedir (Yalçın, 2015: 87).

### 2.1.2.1.2 Stratejik Kararlar

Bu kararlar, işletmenin örgüt ve çevresi arasındaki ilişkinin yönetilmesini ele alarak (Elbanna, 2006: 1), örgütün hedeflerinin tayin edilmesinde ve bu hedeflere ulaşmada uzun vadeli planların hayata geçirilmesinde önemli rol oynamaktadır (Üngüren, 2011: 118).

Stratejik kararlar, işletme rakiplerinin sektördeki faaliyetlerine göre, müşterilerinin durumuna göre ve tüketici profiline muhtemel tepkilerine göre ne ölçüde uygulanabilirliğine bağlıdır (Boulding, vd, 1994: 414). Bu nedenle kararı alan kişiler, önemli olan bilgilere ulaşabilmek için karar ortamını, amaçları ve alternatifleri önceden belirlemelidir (Laudon ve Laudon, 2012).

Stratejik kararların temel olarak üç özelliği vardır. Bunlar;

- *Belirleyicilik*: Stratejik kararlar alınırken temel kararlar olarak belirlenip daha sonrasında alınacak kararlara yol gösterici konumda olmaktadır.
- *Enderlik*: Stratejik kararlar belirli bir dönemi kapsamaktadır ve verilen kararın yerine geçebilecek etkin bir stratejik karar alınana kadar değiştirilmesi söz konusu olamaz.
- *Evrensellik*: Stratejik karar alan bir kurumun, bütün kaynaklarını ve bütün enerjisini alınan karara entegre bir şekilde hayata geçirilmesini sağlaması gerekmektedir (Akaytay, 2004: 11).

Ayrıca, sürekli tekrarlanan karar verme olgusu sorunların çözümünde etkili bir unsurdur. Bu nedenle işletme hedeflerini belirleyen stratejik kararlarda, karar vericinin kişisel hislerinin ve sezgilerinin önemli olduğu daha çok ön plana çıkmakta ve karar vermenin sanat yönünü oluşturmaktadır (Ünal ve Atılğan, 2007: 263).

### 2.1.2.1.3 Yönetmel Kararlar

Kurum veya kurumların varlıklarından maksimum düzeyde verim alabilmesi için en iyi örgüt içi yapının oluşturulması, kaynakların tahsis edilmesi ve bu kaynakların geliştirilmesi yönetmel kararlar ile ilgilidir (Eren, 2002: 30). Yönetmel kararlar, işletme içerisindeki yetki ve sorumlulukların dağıtılması, var olan bütçenin kaynaklara ayrılması ve kurum içindeki departmanlar arası iletişimi etkin bir şekilde belirleme yardımcı olur. Stratejik yönde alınan kararların uygulama evresini oluşturur (Köylü, 2004: 114).

Yönetmel kararlar, genel müdür ya da müdürler haricinde yüksek veya orta seviyedeki kıdemli yöneticiler tarafından verilen kararlardır (Kurban, 2015: 20). Dolayısıyla, yöneticilerin aldıkları kararlar direkt olarak kendi altındaki çalışanların duygu ve düşüncelerini etkilediği gibi, kararı veren yöneticinin yetki alanı ne kadar geniş ise kararın etkisi de aynı düzeyde büyük olacaktır (Hogan, 2009: 71).

Mintzberg, yöneticilerin karar vermedeki rollerini dört grup içinde belirtmiştir;

1. Grup; Girişimcilik ve düzenleyicilik rolü
2. Grup; Sorun giderici, çözüm üretme ve karmaşayı önleme rolü
3. Grup; Kaynak dağıtıcı ve kaynakları doğru kullanımı rolü
4. Grup; İşletmesinin çıkarları doğrultusunda müzakere etme rolü (Erdoğan, 2007).

### 2.1.2.1.4 Eylemsel Kararlar

Hiyerarşi basamağının alt düzeyini ele alan eyleme dönük(operasyonel) kararlardır. Bu kararlarda, istenilen çıktının elde edilmesi ve işletme kaynaklarının son derece etkin bir şekilde değişim sürecine aktarılması hedeflenmektedir. İşletmenin her departmanı, verimlilik kriterlerine göre kendisine ayrılan kaynakları en yararlı biçimde işleme geçiren kararlar alır. Bu kararların belirsizliği ve riski az

olduğu için alınan kararların sabitleşmesi ile sürekli kullanılması sağlanır ve alt kademe çalışanlara kolaylıkla aktarılabilir (Eren, 1998: 140).

Aynı zamanda, stratejik ve yönetsel karar vericilerin, yerine getirilmesini istediği çalışmaları gerçekleştirmeye yardımcı olan kararlardır (Karahoca ve Karahoca, 1998: 153). Bu tip kararlar, standart uygulama ve yöntemleri de gerçekleştirir. Örneğin; üretim planlarının yapılması, satışların artışı için raporlar sunulması ve alış-satış fiyatlarının belirlenmesi gibi kararları içine alır (Yıldır, 1983: 60-61). Bu kararlar istenilen biçimde uygulamaya sokmak isteniyorsa, alınan kararlar uygulayıcılar tarafından da benimsenmelidir (Cosgrave, 1996: 30).

### **2.1.2.2 Karar Verenlerin Sayısı Yönünden Kararlar**

Kişi sayısı yönünden kararlar, grup kararları ve bireysel kararlar olmak üzere ikiye ayrılmaktadır.

#### **2.1.2.2.1 Grup Kararları**

Kurumsal dünyanın zor kararları genellikle gruplar vasıtasıyla alınması gereken kararlardır. Mümkün olduğu kadar çok sayıda kişiyi bu sürece dahil edip fikir bütünlüğüne ulaşmak, kararların adil bir şekilde alınmasını sağlayacaktır. Yani, bir şey kalabalık bir insan grubu tarafından tasarlandığı zaman, o tasarım grup içindeki her bireyin hayal gücünü yansıtacaktır (Heath ve Heath, 2014: 240-241). Grup kararları genelde örgütlerde, grup üyelerinin karar birimi oluşturması ile herhangi bir seçenek üzerinde uzlaşmaya vardıkları kararlardır (Elbistanlıoğlu, 2014: 94). Grup üyelerinin kendilerine ait tutum ve motivasyonları mevcut olup, hepsi ortak bir sorunun varlığını kabul eder ve ortak bir karara varmaya çalışırlar. Bundan dolayı, örgüt için karar alındığında genellikle grup halinde yapılan kararlara başvurulur. Bu kararlar işletme politikalarını ve stratejilerini geliştirmek, işe alınacak çalışanları seçmek, işletme kaynaklarını düzenlemek ve çeşitli ürünler tasarlamak olabilir (Zhang v.d., 2007:39).

Grup kararları alınırken çeşitli teknikler kullanılır. Bu tekniklerin ortak gayesi, grup üyelerinin alınacak karar üzerinde bir uzlaşma sağlamasıdır. Grup kararı alınmadan önce görüş ayrılıklarının çözüme kavuşturulması gerekmektedir. Bu



açından grup kararları, üst kademe yöneticilerin katılmasını da gerektiren kararların alınmasında önemli bir rol üstlenmektedir (Yalçın, 2015: 86). Grup kararları demokratik bir süreç ve ortamın bir teminatıdır. Çünkü grubun denetlenmediği kararlarda yöneticinin tek başına egemenliği söz konusu olacaktır (Elbistanlıoğlu, 2014: 93).

#### **2.1.2.2.2 Bireysel Kararlar**

Karar verici, problemin varlığını hissederek çözüm yolu için tespit edilen seçenekleri dikkate alır ve bunu yaparken de kendi hafızasına, bilgisine, değerlerine ve ihtiyaç duyduğunda da diğer insanların bilgisine başvurarak bireysel kararlar almaktadır (Elbistanlıoğlu, 2014: 93). Genelde yöneticiler sıklıkla bireysel karar alıp işletmelerine yön vermektedirler. Karar verici bu kararları alırken, kurumun bir üyesi olarak değil, şahıs olarak yönetici bazlı kararlar alıp faaliyete geçirir (Eren, 1998: 140).

Daha önceden alınmış olan kararlar, bireysel karar verme sürecinde her aşamaya doğrudan etki ederek bu sürece dahil olmaktadır. Karar verme için seçilecek stratejiden, işletme problemlerinin tespit edilip değerlendirilmesine; bilgiye duyulan ihtiyacın belirlenmesinden, bilginin toplanmasına kadar olan her evrede karar alıcı, kendi kişiliğine elverişli tutumları sergiler (Noone, 2002: 21-23). Bireysel kararlar alınırken birey, rasyonel seçimlerden uzak durur. Ayrıca, karar ile ilgili değişkenleri saptayarak bu değişkenleri çevre ile anlamlandırabilecek uygun seçenekler oluşturup tercih yapar. Kısacası, öğrenme ile çevreye adapte olurlar (Husted, 1999: 8-9).

#### **2.1.2.3 Uygulandıkları Süre Yönünden Kararlar**

Kararların uygulama sürelerini esas alındığında; kısa, orta ve uzun dönemli kararlar olarak sıralanır.

##### **2.1.2.3.1 Kısa Dönemli Kararlar**

Bir yıllık süreyi aşmayan ve belirli bir zaman çizelgesine sahip olan kararlara kısa süreli kararlar denilmektedir. Bu tip kararlar, faaliyetlere özgü olup değişken bir özelliğe sahiptir (Gürüz ve Gürel, 2006: 332). Kısa dönemli kararlar çoğunlukla uzun

dönemli kararların sınırlarını oluşturabilmektedir. Bu yönden kısa dönemli kararlar genelde detayları ele alarak uzun süreli kararlara göre daha güvenilir bir şekilde alınrlar (Alpugan vd., 1997: 194). Aynı zamanda, kısa dönemli karar verme için çeşitli çalışmalar yapılmıştır. Ünnü (2014: 105)'nün 8 karar verici üzerinde yapmış olduğu araştırmada kısa dönemli alınan kararlarda sezgilerin devreye girdiği görülmüştür.

#### **2.1.2.3.2 Orta Dönemli Kararlar**

Bir ve beş yıl süre aralığında uygulanan kararlara orta süreli kararlar denilmektedir. Yönetmel kararlar, orta süreli kararlara örnek olarak gösterilebilmektedir (Gürüz ve Gürel, 2006: 332). Bu kararların uygulama alanları, yeni yatırım kararları ve yönetimsel kararların uygulandığı alanlar olarak gösterilebilir (Üngüren, 2011: 120).

#### **2.1.2.3.3 Uzun Dönemli Kararlar**

Bir örgütün başarılı olması ve uzun vadede devamlılığı için karar verme önemli bir unsurdur. Çünkü zamansız alınan kararlar, örgütte büyük krizlere ve sıkıntılara yol açmaktadır (Yılmaz ve Aslan, 2002: 31). Bu nedenle karar vericiler, önemli stratejik kararlar verirken uzun vadede düşünerek karar alırlar. Uzun dönemli kararlar, örgütsel faaliyetlerin temeli ile ilgili olup genellikle beş yıl gibi bir süreyi aşan kararlardır (Gürüz ve Gürel, 2006: 332).

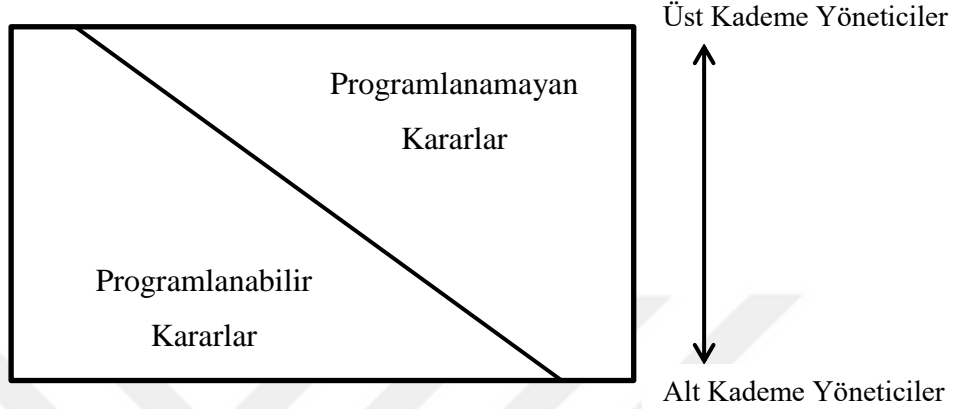
Uzun vadeli kararlar verilirken karar alıcılarının, işletmenin değişken ve çalkantılı çevresel koşulları ile mücadele etmesi gerekmektedir (Naktiyok ve İşcan, 2004: 288). Ancak, uzun dönemli kararlar, işletmelerin yapılarının değişik olması, üretilen ürünlerin çeşitliliği ve pazar alanlarının farklı olması sebebi ile kısa dönemli kararlar olarak da algılanabilmektedir (Ülgen ve Mirze, 2007: 27).

#### **2.1.2.4 Karar Süreci Yönünden Kararlar**

Karar süreci yönünden kararlar; programlanabilir kararlar ve programlanamayan kararlar olarak iki kategoride incelenmektedir. Programlanabilir kararlar genellikle alt kademe ile orta kademe yöneticiler tarafından alınmaları ile

birlikte üst düzey yöneticilerin çok azı bu kararlara dahil olmaktadır. Çünkü üst düzey yöneticiler genellikle programlanamayan kararlar ile ilgilenirler (Balçık, 2002: 189).

**Şekil 2. Karar Süreci Yönünden Kararlar**



Kaynak: Robbins vd., 2013: 83

#### 2.1.2.4.1 Programlanabilir Kararlar

Belirli prosedürlerden geçerek ve tekrar eden rutin karar kurallarının otomatik bir düzene bağlanarak örgütün alt kademelerine göçertilebilen kararlara programlanabilir kararlar denilir (Elbistanlıoğlu, 2014: 107). Yani; bu kararlar, sonuçları önceden bilinen ve kendiliğinden çözüme kavuşturulan kararlardır (Can, 1994: 224). Bir işletmenin personel alım süreci gibi rutinleşen işlemleri programlanabilir kararlara bir örnek teşkil edebilir (Hamşioğlu, 2009:23).

Programlanabilir kararlar, işletmenin ileriki dönemlerinde kullanabileceği standart karar kalıplarının oluşmasını sağlamaktadır. Böylelikle yöneticiler karar kurallarını bir kere oluşturduğunda, alt kademedeki çalışanlar işleri kolaylaştıran diğer küçük planlamalar için yöneticilerden bağımsız olarak kararlar alabilir ve uygulamaya geçirebilirler (Daft, 2003: 273). Bu kararların yöneticiler için de avantajları bulunmaktadır. Tekrarlanan durumlarda alınacak kararlar için belirli politika ve prosedür belirleyen yöneticiler, seçeneklerin belirlenmesi ve yeni kararın verilmesini gerektiren uzun zaman alıcı bir süreci ortadan kaldırarak zamanlarını daha karmaşık sorunların çözümü için kullanma fırsatı elde ederler (Mucuk, 2008: 384).

#### **2.1.2.4.2 Programlanamayan Kararlar**

Belirsizlik derecesi yüksek, rutin olmayan ve tekrarlanmayan, yenilikçi, alt kademelere devredilemeyen ve nesnelere içine aldığı gibi çoğunlukla insanları da kapsayan kararlara programlanamayan kararlar denilmektedir (Elbistanlıoğlu, 2014: 107). Belirsizlik yoğun olduğundan ve karmaşık bir karar sahası mevcut olduğundan stratejik planlamanın oluşmasını sağlarlar. Yeni bir ürün veya hizmet geliştirme, yeni coğrafik pazarlara atılma, yeni bir fabrika kurma veya merkezin yerini değiştirme programlanamayan kararlara örnek olarak verilebilir (Daft, 2003: 273). Bu kararlar yöneticiler için son derece önem arz etmektedir çünkü bu kararlar işletmenin gidişatını belirlediği için yöneticiler büyük fırsatlar yakalayabilir ya da kötü seçimlerle başarısızlığa uğrayabilirler (Mucuk, 2008: 384-385).

Programlanamayan kararlar bazen yeni programsız kararların alınmasına da sebep olmaktadır. Örneğin; bir işletmede çalışan pazarlama müdürünün bir anda işletme planlarının tersi bir biçimde istifa etmesi, yönetimin program dışı bir çalışma yaparak yeni bir müdür bulmasına neden olacaktır. Böyle bir durum ile karşılaşan yönetim, bununla birlikte pazarlama bölümünün tümünün organizasyon yapısını değiştirme kararı da alabilir (Budak ve Budak, 2004, s.486).

#### **2.1.2.5 Bilgi Derecesi Yönünden Kararlar**

Risk, belirlilik ve belirsizlik altında karar verme olarak üç gruba ayrılmaktadır.

##### **2.1.2.5.1 Risk Altında Karar Verme**

Karar vermeyi zorlaştıran unsur ne derecede risk taşıdığı ile ilgilidir. Risk bir davranışın olası sonuçlarından biridir. Yani, en kötü olasılığın düşünülmesidir (Adair, 2017: 23). Alınan kararlar belirli olasılıklara dayandırılarak yapılmaktadır. Bu şekilde karar alınmasına risk altında karar verme denir ve olasılıklı karar problemleri olarak da nitelendirilir (Öztürk, 2009: 18). Başka bir ifadeyle, risk ölçülebilir bir belirsizliktir. Belirli sayıdaki olayların içinde bulunduğu karar problemlerinde, olayların gerçekleşme olasılıklarının olduğu varsayılır (Halaç, 2001: 33). Kriz durumlarında işletmelerin çalışan sayısını azaltıp, mali durumlarını

düzeltilmeleri risk altında karar almaya bir örnektir. Ancak bu durumun kesinliği bilinmemektedir (Hamşioğlu, 2009: 24-25).

Risk altında karar vermenin sonuçları açık sonuçlar ve gizil sonuçlar olarak ayrılmaktadır. Karar anında karar sonuçlarının önceden görülebilmesi açık sonuçlardır. Gizil sonuçlar ise geleceği tam olarak göremeyen ve sonuçların gerçekleşme olasılıklarının düşük olduğu sonuçlardır. Risk altında alınan kararlar genelde içerisinde hem açık hem de gizil kararları aynı anda taşımaktadır (Adair, 2017: 23-25).

Karar verici risk altında elindeki seçeneklerin ve olasılıklarının farkındadır ancak bunlar değişkenlik gösterebilir. Böylelikle, elindeki seçeneklerin hangilerinin yararlı olacağını tahmin edemeyebilir. Uygun tercihleri ayırt etmenin zor ve komplike olduğu bir durum söz konusudur (Kıral, 2015: 79). Bu yönde yapılan bazı çalışmalar doğrultusunda genelde girişimcilerin risk altında karar verdikleri savunulurken, diğer birçok çalışmada ise girişimcilerin aşırı risk üstlendiğinin bir yanığı olduğu ve bunun yerine riski yönettiği vurgulanmaktadır (Erdem, 2001: 44).

#### **2.1.2.5.2 Belirlilik Altında Karar Verme**

En basit karar verme modellerinden birisi olarak zihinlere belirlilik altında karar verme gelir. Çünkü karar probleminin hiçbir ögesi şansa ve olasılığa bırakılmamıştır (Tütek ve Gümüšoğlu, 2000: 66). Belirlilik altında karar vermede, ilgili değişkenlerin değerleri bilinir. Doğal bir sonuca ulaşılması ve yapılacak olan işin etkinliğini maksimize edecek seçeneklerin bulunması için çeşitli programlama tekniklerine başvurulması gerekmektedir (Mucuk, 2008: 385). Belirlilik altında karar verilecek olayla alakalı karar verici; ihtiyacı olan bütün bilgilerin elde edilebilir olduğunu kabul etmektedir. Olası sonuçların bilinmesi ile karar alıcı kendisi ve işletmesi için en az zararı ve en yüksek faydayı analiz ederek karar vermektedir (Starr ve Dannenbring, 1981: 36). Bir işletmenin satış öncesinde müşterilerinin talepleri doğrultusunda sipariş alarak üretim kotasını belirlemesi belirlilik ortamında karar almaya örnek teşkil etmektedir. Bu yöntem ile işletme, talep miktarını önceden tespit ederek üreteceği ürünü daha sonra işleme koyacaktır. Dolayısıyla bir risk söz

konusu olmadığı için işletme, dönem sonunda herhangi bir zarara uğramayarak işlerini yürütmüş olur (Halaç, 2001: 29-32).

Genel anlamda belirlilik altında karar vermek oldukça basit ve kolaydır. Karar verici alternatifler arasından verdiği tercih doğrultusunda ne gibi sonuçlarla karşılaşacağını bilmektedir. İstenilen sonuçlara ulaşmak için karar verici, belirli yöntem ve kaidelere göre hareket etmesi gerektiğinin farkındadır. Ayrıca, karar verici elindeki somut verilere göre karar alması söz konusudur. Böylelikle, kararın sonucunda karşılaşacağı durumu açık ve net bilir. Bu nedenle, belirlilik altında karar verme karar vericilerin arzuladığı bir karar verme modelidir (Kıral, 2015: 79).

### **2.1.2.5.3 Belirsizlik Altında Karar Verme**

Yöneticiler, önceden görülemeyen olayların çok yaygın olduğu bu belirsizlikler dünyasında, iyi kararların da kimi zaman kötü sonuçlara neden olabileceğini görmelidirler (Hammond vd, 1998: 9). Kişiler dar bir çerçeveye hapsediklerini çoğu kez fark etmekte zorlanırlar. Daha geniş bir bakış açısı karar vericiyi çoğunlukla sınırlardan ve kısıtlardan arındırır (Heath ve Heath, 2014: 48). Belirsizlik altında alternatifler oluşturulurken karar vericilerin; yeni oluşturucu yaklaşımlar ortaya koyması ve seçim esnasında kişisel yargılarını ortaya koyması gerekmektedir (Daft, 2003: 276).

Örgütsel yaşamın bir problemi olan belirsizlik, bütün örgütlerin yaşadığı ortak bir problemdir. Buna rağmen, karar vermede belirsizlik unsuru için genel ve ortak bir çözüm yolu henüz bulunulmuş değildir. Sonuçlar karanlıkta kaldığı sürece en iyi tercihi yapabilmek de neredeyse imkânsız hale gelmektedir (Tarter ve Hoy, 1998: 213). Belirsizlik, kontrol edilmeyen faaliyetlerin mümkün sonuçlarının olasılık dağılımı hakkında hiçbir bilgiye ulaşamama durumuna belirsizlik altında karar verme denir. En iyi seçeneğin belli olmaması, muhtemel olasılıkların çok olması bu seçeneklerden birisinin tercih edilmesini gerektirecektir (Halaç, 2001: 50).

Önceden tahminin giderek zorlaştığı ve her şeyin her an değişebildiği bir belirsizlik ortamında mevcut sistem, yeni ilişkilerin gerektirdiği ihtiyaçlar ve problemler karşısında yapılması gerekli olan işlemleri yapamamakta, önemli

derecede krizler ve çatışmalar yaşamakta ve kaos meydana gelmektedir (Bakioğlu ve Demiral, 2013: 10). Böylesine bir belirsizlik ortamında karar verici yetersiz bilgiler içinde seçim yapmak zorundadır. Bunun için karar vericiler geleceğe yönelik tahmin yeteneklerine ve önsezilerine dayanarak hareket etmek durumunda kalırlar (Öztürk, 2009: 18).

### **2.1.3 Karar Verme Davranışını Etkileyen Faktörler**

Karar verme davranışını birçok faktör etkilemektedir. Bunlar; zaman faktörü, çevrenin etkisi, iyi karar verme kaygısı, kararın getirdiği risk, psikolojik sorunlar, eldeki bilginin miktarı ve çeşidi, önceki kararlar ve huni vizyon olarak incelenmektedir.

#### **2.1.3.1 Zaman Faktörü**

Günümüz için belirlenen amaçlara ileriki zamanlarda erişebilmek ya da var olan sorunları gelecekte çözüme kavuşturabilmek, doğru ve zamanında alınan kararlar ile gerçekleştirilebilmektedir (Yılmaz ve Talas, 2010:198). Karar verme süreci, zaman açısından üç aşamayı kapsamaktadır. Bu aşamalar ilk olarak; sorunların meydana gelmesi ile bu sorunlar için bilgilerin toplandığı ve bir karar verilmesine gerek olduğunun anlaşıldığı geçmiş zaman, ikinci olarak; seçeneklerin belirlenip, uygun olan seçimin tercih edildiği şimdiki zaman ve son olarak; kararların fiiliyata geçirilip sonuçların değerlendirileceği gelecek zamandır (Kıral, 2015: 75). Karar aşamasının başından uygulama aşamasının sonuna kadar geçen zaman sürecinde, kararın öznel(sübjektif) ögesi olan güdüler ile objektif ögesi olan koşullarda önemli bir değişkenin oluşmaması, kararın uygun ve verimli olması açısından zorunludur (Tosun, 1991: 318).

Yöneticilerin belirli kurallara uygun bir karar verme sürecine engel olan zaman darlığı gibi birçok baskılara maruz kalmaktadır. Bu baskılar, sonuç olarak kötü düşünme kalitesine ve kararsızlığa neden olabilecek stres durumuyla neticelenebilir. Etkili olmak isteyen bir yöneticinin önceliği düşünme zamanı olmalıdır ve bunun neticesinde zamanını yönetebilmelidir (Adair, 2005:21). Ayrıca, alınan karardan etkilenecek kişilerin, bu kararları zamanında öğrenmeleri ve

bilmeleri gerekmektedir. Çünkü alınan kararı uygulamaya geçirecek olan kişilere zamanında bilgilendirme yapılmaz ise bu durum bir takım aksaklıklara neden olabilir (Elbistanlıoğu, 2014: 98).

Bu sebepler sonucunda, etkili kararların alınabilmesi için yeterli zamana sahip olmak gereklidir. Konu üzerinde yeterli bilgisi olmayan yönetici, kararları acele almamalıdır. Eğer karar çok önemli bir sorunu teşkil etmiyorsa karar verme işi kısa sürede yapılabilir. Ancak, işletme amaçlarının gerçekleşmesinde büyük etkiye sahip olan kararlarda ise en etkili yola ulaşmak için gerekli zamanı iyi kullanmak gerekir (Baykal, 1981: 247).

### 2.1.3.2 Çevrenin Etkisi

Karar vermeyi etkileyen çevresel faktörler arasında örgütlerin; stratejileri, politikaları, kullandıkları sistemler, etkileşimde olduğu müşteriler, teknolojik yapılar, ulusal ve uluslararası ile ekonomik ve hukuki ilişkiler bulunmaktadır (Peker, 1995: 46). Örgüt ile çevre unsurları arasındaki ilişki tek yönlü değil, çift yönlüdür (Onaran, 1975: 111). Buna istinaden, örgütlerde herhangi bir problem ile karşılaşıldığında, problemin çözümü için bilgi araştırılır ve bu bilgileri toplayan kişiler kendi görüşleri doğrultusunda araştırdığı çevrenin hangi bölümünden bilgi edinirlerse verdikleri kararlarda o çevrenin yönlerini karara daha çok yansıtacaklardır (Elbistanlıoğu, 2014: 96). Ayrıca, hızla değişime maruz kalan çevrelerde örgütlerin daha çok bilgi ihtiyacı, daha fazla alternatif üretme ihtiyacına dönüşerek örgütlerin dinamik çevrelerde rasyonel karar verme sürecini daha fazla kullanma eğiliminde olmalarına sebep olmaktadır (Yaşar, 2016: 23).

Yönetici, önceden tahmin edilmesi güç değişikliklere ayak uydurabilmek için gerek iç gerekse dış çevredeki olayları ve zorlukları dikkatlice tetkik etmelidir. Dünyanın, ulusun ve devletin toplumsal, ekonomik ve siyasal olayları dış çevreyi oluşturur. Örgütün; iletişim ağları, yetki çeşitleri, fiziksel öğeleri ve örgütsel yapısı ise iç çevreyi oluşturmaktadır (Can, 1994: 232). Örgütün iç ve dış çevresinde oluşan gelişme ve değişimler, sonuç olarak örgüt içi amaç, strateji ve planlama modelini, iş düzenini, motivasyon ve ödüllendirme sistemini, teknolojik alt yapıyı, yetki ve sorumluluk ilişkilerini, haberleşme ilişkilerini ve örgütsel yapıyı etkilemektedir.



Ayrıca, bunlar ile alakalı kararlar, sürekli değişim içinde olan ortamlarda tekrar incelenir ve değiştirilir. (Eren, 1998: 55-58).

Değişken olan çevre ortamları göz önüne alındığında işletme yönetimlerinin bu çevrelere uyum sağlayabilmeleri, titiz çalışmayla birlikte büyük beceriler gerektirmektedir (Titiz, 2003: 121). Yöneticinin çevresini çalışma arkadaşları, dostları ve akrabaları, özel ve tüzel kişi kuruluşlar, vatandaşlar, sivil toplum örgütleri, güç odakları, baskı ve çıkar grupları, politikacılar ve hükümet üyeleri oluşturup yöneticinin aldığı kararların oluşmasında rol oynamaktadırlar. Dolayısıyla her yönetici karar alırken çevreden gelen ihtiyaç ve beklentileri, talep ve önerileri, tepki ve şikâyetleri göz önünde bulundurur (Aytürk, 2003: 170). Ayrıca, çevresel sınırlayıcı koşullar, yöneticinin karar almadaki etkinliğini tayin etmektedir. Örneğin; bir yöneticinin sadece işletme kârını maksimum düzeyde tutmasını amaçlaması ile bu konuda yönetsel etkinliği fazla olmayacaktır. Çünkü çevresel sınırlayıcı koşullar, işletme yöneticisinin kâr amacına ek olarak topluma olan sosyal hizmet ve faydalar gerçekleştirilmesi için zorunlu bir ortam oluşturacaktır (Öztürk, 1980: 13).

### **2.1.3.3 İyi Karar Verme Kaygısı**

Örgütlerde herhangi bir işi eyleme dökmeden evvel karar alınır. Bu sebeple yönetim süreçlerinin ilkinin karar verme süreci meydana getirir. Yönetici sorunu duymadığı, çözmesi gerektiğini düşünmediği zaman karar vermesi söz konusu değildir. Sorunu duymama sebeplerinden başlıcaları; sorunun meydana gelmesinden haz etmeme, görmek istememe, içerisinde kabullenememe, kendini sorumlu tutmama ve başarısızlıktan çekinmesidir (Başaran, 2000: 95). Yöneticiler uygun ölçüde doğru ve tutarlı kararlar almak isterler. Çünkü onların tek ve önemli mesleki serveti budur. Bu durum, iyi karar verememe ve yönetici üzerine büyük baskılar olarak karar vericiye etki ederek üzerlerinde kaygılar oluşturur. Ana kararlara doğru gidildikçe, sorumluluk ve kararları değerlendirmede zorluklar daha da artar. Bu tarz baskı ve kaygılar, alınacak olan kararın niteliğine istemsiz bir biçimde etki edecektir (Can, 1994: 231).

### 2.1.3.4 Kararın Getirdiği Risk

Risk alma, karar vermenin değişilmez bir parçası olarak görülmektedir. Temel ilke, risklerin ancak dikkatli bir şekilde tartıldıktan sonra alınmasıdır. Bu, hayal gücünü aynı zamanda bununla ilgili tüm ölçme metotlarını ele alarak, risklerin özelliklerini ve derecelerini mümkün olduğu kadarıyla eksiksiz hesaplamak için çok titiz bir çaba harcama anlamına gelmektedir (Adair, 2005: 149-150). Bu durumda yönetici gerçekleşme ihtimali az olan seçenekleri tercih ederek risk üstlenmiş olur (Çalık, 1998: 23).

Toplumda üstlenilen rollere göre kişilerin risk olgusuna karşı tutumları değişebilmektedir. Örneğin, yöneticinin kişisel ve işletme için karar almasında daha tedbirli davranması gibi. Bundan dolayı işletme yöneticileri karar alma esnasında bireysel karardan çok grup kararlarına yönelmektedirler. Çünkü yöneticinin tek başına sorumluluk alması hem daha fazla riski hem de daha fazla stresi meydana getirecektir. Böylelikle, sorumluluk kişilere paylaştırılarak daha sağlıklı kararların alınması temin edilmektedir (Çelik, 2014:21). Ayrıca, kişiler elde edilecek kârın yüksek olması sebebiyle, risk taşıyan yöntemi uygulamada kararlı olmaktadır. Çünkü kazanç, bu yüksek riski uygulamayı göze alabilecek kadar büyüktür. Riski aldıktan sonraki aşamada ise kişi, riski tam anlamıyla azaltabilmek için bu konuda ki mevcut bilgilerine yönelmesi gerekmektedir (Adair, 2017: 23).

### 2.1.3.5 Psikolojik Sorunlar

Psikolojik açıdan karar süreci zihinsel (yönetimsel) bir çabayı gerektirir. Bu çaba verilen kararın basitlik ve karmaşıklık seviyesine göre bireylerin her zaman göze alamayacağı miktar ve kaliteye ulaşabilir. Bireysel yaşamda, insanlar kişisel problemleriyle alakalı kararlarını bile kendileri kolay bir şekilde alamazlar. Görüş ve öğüt almak için güvendikleri ve inandıkları kişilere ihtiyaç duyarlar. Bu açıdan genellikle kararlarını başka kişilere aldırma eğiliminde olanlar da yüksek oranda yetenek noksanlığı, zihinsel durgunluk ve tembellik görülmektedir (Tosun, 1991: 312).

Karar sürecinde rol oynayan psikolojik etmenlerin başında algı, duyu ve irade gelmektedir. Algı, kavramlaştırma ve değerlendirme gibi karar sürecinin daha çok zihinsel taraflarına tesir eder. Duygu, alternatiflerin değerlendirilmesinde rol oynayan heyecanlarla ilgilidir. İrade ise kararlara yön veren kontrol faktörüdür (Bursalıoğlu, 1998: 90). Karar vermeyi etkileyen psikolojik faktörler aynı zamanda rasyonelliği de etkilemekte ve ön yargılara neden olmaktadır. Bu ön yargılara sebepler ilk olarak, karar vericinin ait olduğu ulus, sosyal sınıf ya da örgütün özellikleri olmaktadır. İkinci olarak ise, karar vericinin kendi örgütünün normları haricinde aynı saygınlığa sahip örgütlerin ya da grupların bilgi değerlerinden etkilenmesidir. Aynı zamanda, diğer bir psikolojik etmen kişilerin çoğu zaman dünyayı ikilem arasına sığdırmalarıdır. Yani; iyi-kötü, güzel-çirkin, siyah-beyaz gibi zıt kutuplarda görme eğiliminde olmalarıdır. Bunlara ek olarak, ziyadesiyle basitleştirilmiş, ayrıntılı incelenmeden kurulmuş neden-sonuç ilişkileri de karar vermeyi etkileyen psikolojik faktörler arasındadır (Can, 1994: 233-234).

Psikolojik yanlış yönlendirmeler art arda geldikçe, akıllı tercihler yapmak gittikçe daha zorlaşmaktadır (Hammond vd., 1998: 21). Bu akıllı tercihleri engelleyip karar vericiyi hataya düşüren psikolojik faktörler ise; öfke, duygusallık, acelecilik, yorgunluk, aşırı hırs, takdir edilme ihtiyacı, fazla özgüven, özgüven eksikliği ve korkular şeklinde sıralanmaktadır (Bakıoğlu ve Demiral, 2013: 25). Ayrıca, yöneticiler arasında psikolojik durumlarının farklı olmasından dolayı karar verme davranışlarında farklılıklar görülmektedir. Ancak buna rağmen bilimselliği ve mantığı önemseyen ve dikkate alan yöneticiler benzer problemler karşısında aynı ve birbirine benzer kararlar almaktadırlar (Yılmaz ve Talas, 2010: 203).

### **2.1.3.6 Eldeki Bilginin Miktarı ve Çeşidi**

Gravelli vd. (2004)'e göre bilgi, insan zihninde öğrenme ile beraber meydana gelmiş olan davranış ve inançlarda ortaya çıkan değişikliklerdir (Elbistanlıoğlu, 2014: 5). Toplumun gerektirdiği rekabet ortamlarında bilgi ise işletmelerin çalışmalarını devam ettirebilmesinin ön koşuludur. İşletmelerin stratejik kaynağı durumundaki bu bilgi, hem işletme içi öğrenme anlayışına yeni bir nitelik kazandırmış hem de örgütsel karar ve davranışlara yön verir duruma gelmiştir (Duman vd, 2005: 2). Öyle ki karar verme tecrübeye dair bir bilgi işleme işidir

(Kıral, 2015: 77). Bilim, ticaret, teknoloji ve yönetim ile ilgili olan dosdoğru ve güvenilir bilginin zamanında elde edilmesi ile ve bu bilgilerin ilgili kişilere verimli bir şekilde aktarılmasıyla, işletme kaynaklarının gereksiz kullanımı azaltılarak etkisiz kararların alınması engellenecektir (Aydın, 1996: 96). Karar vericiler bilgi toplama evrelerine kılavuzluk edecek nitelikte sorun çözme yaklaşımları geliştirebilir ve kendilerine ait sınırlar oluşturabilirler. Bu tür yaklaşımlar karar vermenin sezgisel boyutunu da beraberinde getirir (Sauter, 1999: 111). Bir organizasyonun içeriğinde hemen her departman bilgi toplamaktadır. Satış, müşteri, üretim, etkinlik, operasyon ve diğer bilgiler kurumsal iş zekası çözümleri ele alınarak analiz edilmektedir. Ortaya çıkan sonuçlar, satış ve kâr sağlayacak fırsatları tanımlamak, müşterilerin tercihlerini kavramak ve karar verme süreçlerini geliştirmek üzere kullanılmaktadır (Çavuş, 2008: 2).

Yönetici için mühim olan, doğru bilginin doğru zamanda kullanılması ile uygun kararın verilmesidir (Yılmaz ve Talas, 2010: 201). Çünkü doğru bilginin doğru zamanda, doğru kişilere ve birimlere aktarılması söylemden davranışa geçişi hızlandıracak ve gereksiz geri dönüşler olmaksızın karar süreçlerini olumlu bir şekilde etkileyecektir (Sabuncuoğlu ve Paşa, 2002: 132). Çoğu yönetici ve yardımcı yöneticiler, daha iyi kararların verilebilmesi için daha fazla bilgiye sahip olunması gerektiği görüşünü belirtmektedirler. Aslında kaynakların fazlalaşması bilgilerin hızına yetişmelerini ve onları anlamlı hale getirmelerini zorlaştırmaktadır. Bu durum yöneticiler için önem arz eden bir sorundur. Ayrıca, iletişim araçlarının günümüzdeki hızlı gelişimi yeni bir sorunu daha ortaya çıkarmaktadır. Bu soruna fazla bilgi sendromu denir. Yani, fazla bilginin birikmesiyle başa çıkılamamaktadır. Bu durum zihinsel yorgunluğa yol açmakta, hatta bazen izin almaya neden olan fiziksel rahatsızlıklara bile sebep olabilmektedir (Adair, 2017: 17-18).

### **2.1.3.7 Önceki Kararlar**

Bir kaide olarak, bir olay veya duruma ne kadar aşına olunur ise sonuçları o kadar çok tartışılıp muhakeme edilebilir. Ya da başkalarının tecrübeleri durum hakkında gerekli ipuçlarını temin ettirebilir. Bundan dolayı olayın olduğu tarih önem teşkil eder. Sonuç olarak, bir durum ne kadar yeni ise, sonuçlarını kestirme ihtimali o kadar düşük olacaktır (Adair, 2005: 148). Bu açıdan bakıldığında kararlar

genellikle belirli sırayla bir biri ardına alınırlar ve alınan karar bir sonraki karara etki etmektedir. Dolayısıyla bazı kararlar daha önce üzerinde çalışılmış ve bir sonuca bağlanmış tercihler ele alınarak verilirler. Örneğin, bir işletme öncesinde bir yatırım kararı alarak yatırıma başlamış ise verdiği bu karardan belirli bir aşamadan sonra geriye dönüş sağlayamayacak ve daha sonrasında alınacak kararlar bu karara bağlı olarak şekillenecektir. Çünkü yatırım için belirli kaynaklar ayrılmış ve tüketilmiş olacaktır (Akar, 2002: 9).

### **2.1.3.8 Huni Vizyon**

Huni vizyon, karar alıcının bireysel ön yargıları gibi bazı zihinsel körlükler sebebiyle sorunun çözümü için oluşturulabilecek seçenekleri daraltıp, daralmış seçenekler arasından tercih yapması anlamına gelmektedir. Örneğin, kadınlar hakkında ön yargıları olan bir karar verici, işletme içinde herhangi bir konuma atama yapabilme durumundaysa, bu görev için gerekli donanımına sahip olan kadınları ön yargıları sebebiyle eleyecek ve erkek adaylar arasından tercih yapacaktır (Akar, 2002: 9-10).

### **2.1.4 Etkili Karar Vermede Rol Oynayan Faktörler**

Birçok yazar etkili karar vermenin, yönetim faaliyetinin kalbinde yer aldığı konusunda ortak bir düşünceye sahiptir (Tekin ve Ehtiyar, 2010: 3397). Etkili bir karar kişiyi ve beklenmedik durumları içermektedir. Alınan kararda değişiklik yapılmasının, beklenmedik durumların karşısında başarılı olunmasının ve amaçlara ulaşılmasının olağan hale getiren bir ihtiyat tertibi sağlamaktadır (Adair, 2005: 192). Etkili karar, yapmış olduğu tesir sonucunda yeni bir durum ve istenilen bir netice ortaya koyan kararlardır. Nasıl ki, hedef tahtasının merkezini vuran bir nişancının atışı tam isabeti ifade ederse ve vuruşun merkezden uzaklaştığı ölçü de atışın etkinlik derecesi azalırsa, kararın da amaca ulaşma derecesi onun etkinliğini yani etkili olup olmadığını gösterir (Tosun 1991: 326). Aslında etkili kararlar alabilmek için, karar verme sürecinin oluşumunun nasıl olduğu ve hangi aşamalardan geçerek karara vardıklarını bilmek gerekmektedir. Karar süreci esasında bir fikir ortaya çıkarma, yani idrak etme ve yargılama süreci olup bu özellikleriyle psikolojik bir yöne sahiptir (Özer, 2012: 164-165). Etkili karar vermenin özellikleri ise şu şekilde incelenebilir;

- Etkili karar vermek için güvene gereksinim vardır. Güvenle birlikte birey yanlış karar verme korkusundan arınmış olur. Kişi elbette hatalar yapar ancak kişinin bir şeyler için çaba sarf etmesi hiçbir şey yapmamasından daha iyidir (Adair, 2005: 192).

- Kararların etkinliğinde, kararın ilgili olduğu örgütsel düzeyin önemli rolü bulunmaktadır. Kurumsal ve stratejik düzeylerde ya da örgütün üst noktalarında verilecek karar daha çok belirsizlik ve karışıklık içerdiğinden, yöneticiler kararlarında sezgilerini ön plana çıkarırlar (Eren, 1998: 137).

- Etkili kararlarda yönetici, bir kontrol listesine ihtiyaç duyar. Yönetici, bir hata yaptığında kontrol listesine geri dönerek tam olarak nerede yanlış yaptığını tespit etmeye çalışır. Böylelikle yönetici, edindiği tecrübe ile öğrenme işini gerçekleştirmiş olur (Adair, 2005: 193).

- Problemin alakalı olduğu çevresel etkenlerin sayısı, özelliği, değişkenliği gibi konular kararın etkili olmasında önemli role sahip bir diğer etkindir. Söz konusu etkenlerin değişmesi ile sayının fazlalaşması etkinliği azaltabilir (Eren, 1998: 137).

- Etkili kararın verimliliğini etkileyen diğer bir olgu ise karar almaya yardımcı olabilecek araç ve organların yeterlilik durumudur. Böylelikle geniş bir kurmay planlama ve kontrol örgütü, kararın dayandırılacağı her türlü bilgiyi toplar, işler, yorumlar ve çözer (Tosun, 1991: 339).

- Karar veren birey ya da bireylerin tecrübe, bilgi, yetenek eğilim ve duyguları da kararın konusu ile seçeneklerin değerlendirilmesinde, tercih edilmesinde, bilgilerin işlenmesinde ve yorumlanmasında etkili olmakta ve kararın etkinliğinde önem arz etmektedir (Eren, 1998: 137).

- Karar vermenin etkililiğini bizzat oluşan sorunun koşulları belirler. Bazı kararların üst yönetimce az bir şekilde danışılarak çabuk bir şekilde alınması ve ilan edilmesi gerekebilir. Bu tarz durumlarda klasik hiyerarşik kararlar daha etkili olur. Diğer bazı koşullarda ise, alınan kararlarda başarıyı elde edebilmek için kesinlikle oy birliğine ve açık katılıma gereksinim duyulur (Yılmaz, 1999: 217).

Etkili bir yönetici kararları belirli bir sıraya göre adımlar atarak, oldukça net tanımlanmış olgularla ve sistematik bir süreç içerisinde almaktadır. Kişiyi etkin bir yönetici olmasını sağlayan faktör ise bireyin konumu ve bilgisi gereği örgütün tamamını kapsayan olumlu etkiler oluşturacak kararlar vermesinin bekleniyor olmasıdır (Üngüren, 2011: 110). Bundan dolayı, etkili karar vericilerin kişilik yapısı sağlıklı olup, işletme hedeflerine uygun olarak rasyonel davranabilen, zaman yönetimi iyi olan, eylemlerinde geniş bir seçenek zenginliği içerisinde tercihini acele etmeden yapabilen, seçimlerinin neticelerini değerlendiren, nesnel olabilen, her seçeneğin getireceği iyi ve kötü sonuçları dikkatlice ölçebilen, yeni bilgiler araştıran ve alacağı karar için planlar yapabilen kişiler olması gerekmektedir. Bu aşamaların her biri ne kadar çok yerinde ve yeterli olursa, alınan kararın da o kadar etkili olacağı belirtilmektedir (Yüksel, 2002: 9).

### **2.1.5 Karar Verme Süreci ve Evreleri**

İyi bir karar verme süreci, kararlardan elde edilecek sonuçları olumlu bir şekilde etkileyerek mali getirileri yükseltmektedir. Böylelikle iyi bir karar verme süreci, genellikle hatalı mantık yürütme durumlarını açığa çıkararak alınan kararların daha iyi analizinin yapılmasını sağlamaktadır (Heath ve Heath, 2014: 6). Ayrıca, iyi kararlar alabilmek için, karar verme sürecinin nasıl oluştuğunu ve karara ulaşmak için hangi evrelerden geçmek gerektiğini bilmek gerekmektedir (Tosun, 1991: 327). Bütün bunlar göz önünde bulundurulduğunda karar verme süreci; temel öğeleri, faktörleri ve evreleri olarak üç başlık kapsamında incelenmektedir.

#### **2.1.5.1 Karar Verme Sürecinin Temel Öğeleri**

Karar verme sürecinin temel öğeleri; karar verici, problem, alternatif ve irade olarak ayrılmaktadır.

##### **2.1.5.1.1 Karar Verici**

Karar verici; mevcut alternatifler arasından bir seçim yapan kişi veya grubu yansıtır (Ünal ve Atılgan, 2007: 257). Karar verici birey; tutumlarının, algılarının, güdülerinin, beklentilerinin, geçmiş deneyimlerinin ve grubuyla olan etkileşimlerinin içerisinde hareket etmektedir. Yani, bireyin çevresi toplumsallaşma ve öğrenme

yoluyla karar vericinin davranışını etkilemektedir (Onaran, 1975: 168). Karar alıcının yalnızca kendi kişisel amaçlarını değil, bağlı bulunduğu kişi ve kuruluşun da amaç ve hedeflerini özümsemesi gerekir (Tosun, 1991: 325). Bu bağlamda karar verici insan çalıştırabilmeli, araştırmaya maddi destek sağlayabilmeli ve en önemlisi de işletmenin geleceğini ele alan konularda karar verme ve uygulama yetkisine sahip olması gerekmektedir. Aksi halde karar eyleme geçemez ve bir temenni olarak kalır (Eren, 1998: 182-186).

İyi bir karar verici karşılaşılan durumda sadece akılcı bir şekilde karar veren ya da karar için mantıklı çözümlerle karar alan kişi değildir. İyi bir karar verici, bunların üzerine kararların uygulamasını iyi bir biçimde gözlemleyen, kararları ile hedeflerini gerçekleştirmek için lüzumlu durumlarda koşullara ve zamana göre güncelleyebilen kişidir (Hartmann ve Patrickson, 1998: 627). Bütün bunların aksine sağduyu, dürüstlük ve cesareten uzak bir şekilde karar alan kişiler, verdikleri verimsiz kararlardan dolayı örgüt içerisindeki karar verme rolündeki kalıcılığını kaybederler. Bu tipteki karar vericilerin aldıkları etik dışı kararlar, bireylerin ve örgütlerin rahatsız olmalarına hatta yok olmalarına bile sebep olabilmektedir (Holian, 2006, s.1127).

#### **2.1.5.1.2 Problem**

Genel anlamda problem, istenilen doğrultuda ilerlerken meydana gelen engel veya engeller olarak tanımlanabilir (Koçel, 2007: 65). Birey bakımından problem; kişinin istek ve ihtiyaçlarının karşılanmasını kesen engeldir. Örgüt bakımından problem; hedeflere ulaşılmasını yavaşlatan, saptıran veya durduran engeldir. Yönetim bakımından problem ise yönetici tarafından rahatsız edici olarak hissedilen bir durumu ifade etmektedir (Taymaz, 2003: 28).

Yönetici, karar verirken herhangi bir problemi çözmek amacı ile ilgili bir karar tercih eder. Örgütün hedeflerine ulaşmasını engelleyen bir problem meydana geldiğinde, yönetici bu engeli ortadan kaldırmanın gerekliliğine inanır ve harekete geçer (Balçık, 2002: 188). Böylelikle karar verme esnasında, konu ile alakalı bilgilerin genellikle aktif olarak elde edilmesi veya araştırılması gerekir. Bunun önemini bilen karar vericiler, karar problemlerinde gerçek bilgiyi aktif bir biçimde



araştırarak çözümlerin idrak edilmesini sağlar (Huber vd., 2011: 224). Ancak bazı durumlarda karşılaşılan engel o kadar büyük olur ki, engeli ortadan kaldırmak yerine gidilecek yeri (konumu) değiştirmek de gerekebilir (Koçel, 2007: 66).

#### **2.1.5.1.3 Alternatif**

Alternatif, amaçları ulaşmak veya herhangi bir problemi ortadan kaldırmak için insan gücü ya da fiziksel kaynakların nasıl kullanılması gerektiğini gösteren bir süreçtir. Yani geliştirilen alternatifler aralarında seçim yapılabilecek süreçleri göstermektedir (Koçel, 2007: 73). Seçeneklerin sayı bakımından fazlalığı ve ne yönden çekici olduğu, kullanılacak sürenin yeterli olup olmaması, içerisinde bulunan psikolojik, ekonomik veya toplumsal ortamın özelliği, adayların beklentileri gibi unsurlar dikkate alındığında yapılacak seçimin önemi daha da artacaktır (Kozak ve Coşar, 2014: 342). Ayrıca, daha fazla alternatifi ortaya çıkarmak ve daha etkili karar verebilmek için yaratıcı düşünme teknikleri olarak; nominal grup tekniği, beyin fırtınası ve delphi tekniği gibi farklı teknikler kullanılmalıdır. Dolayısıyla karar vericiler klişeleşmiş çözüm düşüncelerinin dışında farklı alternatiflerin de oluşmasını sağlayabilirler. Ancak alternatifler fazlaştıkça karar alıcılar için karar verme sürecinin uzayabileceği de göz ardı edilmemelidir (Kıral, 2015: 76).

#### **2.1.5.1.4 İrade**

Psikolojik ve mantıksal bir süreç olan karar vermede akıl, düşünce, bilinç ve irade ile donatılmış olan insanın genel özelliklerinden birisi olan karar alma davranışını doğal karşılamak gerekir; çünkü psikolojik yetkinliklere sahip olmayan bir varlığın karar verme sürecini yaşaması mümkün olamaz (Yılmaz ve Talas, 2010: 203). Dolayısıyla, bazı bireyler kararın gerektirdiği zihinsel evreleri başarı ile yürüttükleri uygulamaya geçiş, kararlılık ve iradeyi bir türlü kendi içerisinde bulamazlar. Böylelikle, psikolojik yetkinliklerini yoğunlaştırma konusunda yeterli iradeye sahip olmayan bu bireyler, üstlendikleri bu yükü başkalarına aktarma yoluna gitmektedirler. Sonuç olarak bu davranış, alışkanlık durumuna gelerek tek başına iş başarma ve özellikle de yönetici olma gücünün kaybolmasına neden olur (Tosun, 1991: 312).

### 2.1.5.2 Karar Verme Sürecinin Evreleri

Belirli bir sonuca götüren bir dizi eylem ve çalışmaların tümü süreç faktörünü belirtmektedir. Bu yüzden karar verme her ne kadar anlık bir olay gibi algılansa da aslında bir sürecin sonunu ifade etmektedir. Dolayısıyla karar verme fonksiyonunda bir süreç yer almaktadır. Böylelikle, karar verme amacı ile yapılan eylem ve işlemlerin çeşitli problemleri çözmesiyle karar verme süreci oluşmaktadır (Karalar ve Özkul, 1999: 18). Şekil 3'te gösterildiği gibi karar verme sürecinin her evresi birbiri arasında ilişkili ve bütündür. Bu ilişki meydana bir sinerji çıkararak karar verme sürecinin dinamik bir yapıya sahip olduğunu ifade etmektedir (Harrison, 1996: 49). Bu açıdan karar verme süreci; Amacın belirlenmesi, gerekli bilgilerin toplanması, uygun seçeneklerin oluşturulması, kararın verilmesi, kararın uygulanması ve sonuçların değerlendirilmesi olarak beş evreden oluşmaktadır.

**Şekil 3. Karar Verme Sürecinin Evreleri**



Kaynak: Adair, 2017: 17

#### 2.1.5.2.1 Amacın Belirlenmesi

Karar alma, hedeflere erişmek için oluşan problemleri ve engelleri bertaraf ederek neyin, nasıl ve ne zaman yapılabileceğini ortaya koymaktır (Eren, 1998: 133). Karar verme sürecinin ilk evresinin en önemli noktası, karar veren kişinin amaçların belirlenmesinde geresinim duyulan ihtiyaçların ya da çözülmesi gereken bir

problemin varlığını idrak etmesi yani algılamasıdır. Algılama, bireyden bireye farklılık gösteren bir kavram olduğu için karar vericinin, ortaya çıkan olayları ve kendilerine verilen bilgileri algılamaları farklılık gösterecektir (Tversky ve Kahneman, 1981: 453). Önceden belirlenen amaçlar, kararların odak noktasını oluşturmaktadır. Karar alan yöneticiler, böyle bir durumda birçok gerekli etmeni göz ardı ettikleri için kararların çoğunu ilk bakışta oldukça basit görürler. Ayrıca uzun eğitim ve tecrübe, birçok yeni faktörü görme olanağı temin edeceğinden karar verme sürecini karmaşıktırır. Bu evrede yönetici, bütün faktörleri ele alamayacağını bilerek seçici bir yaklaşımla duruma en uygun ve en önemli gerçeklere yönelmeye çalışmalıdır (Can, 1994: 228).

Amacın belirlenmesi ya da problemin anlaşılması kararı ifade eden seçim için yeterli değildir. Bu amaç veya problemlerin sebep ve özelliklerinin çözümlenmesi durumunda ortaya çıkacak olayların niteliklerinin araştırılması ve çözümlenmesi gerekir. Böylesine bir araştırma ile amaçların belirlenmesi ve problemin tanımlanması daha sağlıklı olacaktır (Koçel, 2007: 70). Bundan dolayı unutulmamalıdır ki; *hangi limana gidildiği bilinmiyor ise, rüzgârın nereden estiğinin bir önemi yoktur* (Adair, 2017: 16).

#### **2.1.5.2.2 Gerekli Bilgilerin Toplanması**

Yapılması gereken bir sonraki evre gerekli bilgilerin toplanmasıdır (Adair, 2017: 16). Bu evre, her bir bilginin temin edildiği ve onların üzerinde tek tek ve bütüncül bir biçimde düşünüldüğü evredir (Yılmaz ve Talas, 2010: 200). Dolayısıyla, karar verme teknik bir konudur. Bilgilerin toplanmasıyla bunları faydalı bir biçime dönüştürülmesini gerekli kılmaktadır. Kişinin belirli bir konuda neyi aradığını ve bundan nasıl faydalanacağını bilmesini gerektirir. Bu yüzden bilinçli bir seçim ve tercihte bulunmak, işin ehli olmak, bilgileri yararlı biçime sokmak ve yorumlamak gerekebilir (Eren, 1998: 132).

Nitekim karar verme, bazı yönetim bilimcilerine göre iletişim ve haberleşme süreciyle beraber yönetimin bağlantı süreci olarak ele alınmıştır. İletişim süreciyle birlikte örgüte ve yürütülen faaliyetlere ilişkin gerekli bilgiler toplanmakta ve amaçlar doğrultusunda çeşitli yönleriyle değerlendirilerek, gerektiğinde istatistiksel

ve matematiksel metotlarla da analiz edilerek elde edilen sonuçlara göre elverişli kararlar verilebilmektedir (Yılmaz ve Talas, 2010: 200). Buna rağmen, bazı bilgiler ilk görüşte algılanabilir olmasına karşın, bazıları ilk bakışta algılanamayacak kadar derinlerdedir. Böyle bir ortamda kritik bilgilerden yoksun olan yöneticinin, karar verme eylemini erteleme doğru bir yaklaşım olacaktır (Adair, 2017: 16).

### **2.1.5.2.3 Uygun Seçeneklerin Oluşturulması**

Karar vermenin bu evresi yeniliğin, yaratıcılığın ve olaylara farklı bakış açısı ile bakabilmenin ortaya çıktığı, yöneticilerin kendi bireysel farklılıklarını ortaya koydukları evredir. Bu evre, problemler için daha önceden uygulanmış geçmiş faaliyetlerden farklı olarak çözümlerin önerilmesine imkân sağlar. Standardize edilmiş alışılmış kolay çözümler yerine daha önceden düşünülmemiş, yeni çözüm seçenekleri bu evrede gelişmektedir (Koçel, 2007: 73). Seçenek, genelde tercih edilen iki yoldan birisi olarak tanımlanmaktadır. Aynı zamanda tüm ihtimalleri farklı boyutlar ile düşünebilmek için olaylara farklı bir açıdan bakılmasını sağlayarak, yaratıcı düşünme süreci, duruma dâhil olmaktadır. Ancak bu sürecin sonunda seçenekler arasından faydalı olanı saptamak için değerlendirme yetkinliğini iyi bir biçimde kullanmak gerekir (Adair, 2017: 19-20).

Seçenekleri araştırmak, bulmak ve çeşitlendirmek basit bir işlem değildir. Her seçeneğin faydaları ve zararları birbirleri ile karşılaştırılarak seçim yapmak, zor ve stresli bir iştir (Eren, 1998: 132). Bulunabilecek bütün çözüm yollarını ve araçları bilmek, onlardan haberdar olmak gerekir ve bu durum geniş bir araştırmayı icap ettirir. Dolayısıyla karar veren kişinin enerji, zaman, bilgi ve uzmanlık kalıbının dışında kalan hususlarda (Tosun, 1991: 330), seçenekleri belirleme ve değerlendirme vazifesi örgütlerde genellikle uzmanlar tarafından verilir. Uzmanlar karar alacak yöneticiye kullanması için açık ve kesin öncüller paketi hazırlamaktadırlar. Bu paket bütün öncülleri kapsayarak karar vericiyi belirli çözüm yollarına sevk edecektir (Can, 1994: 229). Ayrıca karar vericiler, karmaşık senaryoya sahip olaylarla karşılaştıklarında stratejik seçenekleri de göz önünde bulundurmaya ihtiyaç duyacaklardır (Carneiro, 2001: 360).

#### 2.1.5.2.4 Kararın Verilmesi

Karar verme ismini taşıyan evrede ise neticeleri kesin olarak bilinmeyen, belirsizlik altında geleceğe dair öngörü, sezgi, beklenti ve istekler büyük bir yer tuttuğundan düşünsel kabiliyetlerin yerine sorumluluk, cesaret, girişimcilik gibi manevi özellikler göz önünde bulundurulur (Tosun, 1991: 331). Bu evrede seçenekler arasından tercih yapmak söz konusudur. Tercih edilen seçenek, kararı oluşturur. Böylelikle işletme kaynaklarının kullanımı ve iş akışı belirlenmiş olur. Bu evrede önemli olan yöneticinin seçeneklerden birisini tercih etmesidir (Koçel, 2007: 76). Seçenekler en iyi şekilde analiz edilerek karar verme evresine geçilir. Ancak seçimin yapılması da sanıldığı kadar kolay bir iş değildir. Bu açıdan çok dikkatli olunması ve işletme için en uygun olan yani en etkili ve en az maliyet gideri yükleyen kararların alınması gerekir (Alpugan vd., 1997: 192). Karar verme evresini kolaylaştırmak amacı ile kullanılacak bazı davranışlar şunlardır; (Adair, 2017: 22)

- Avantajlar ve dezavantajlar listesi yapılmalıdır.
- Tercih edilen her seçeneğin neticeleri kontrol edilmelidir.
- Beklenen kazançlar ile riske atılan kazançlar karşılaştırılmalıdır.
- Belirlenen özel veya genel amaç kriterlerine göre önerilen çözümler test edilmelidir.

#### 2.1.5.2.5 Kararın Uygulanması ve Sonuçların Değerlendirilmesi

Bu evrede planlar ve seçim hakkında periyodik olarak denemeler yapılmaktadır. Kararın mümkün olan en iyi zamanda alınıp alınmadığı, devamlı bir biçimde kontrol edilmelidir. Ayrıca kararlar, yeni tecrübeler ve bilgilere bağlı olarak tekrar incelenmesi gerekmektedir (Yılmaz ve Talas, 2010: 200-201). Uygulama evresinde kişi zihnini hazırlamakta ve harekete geçmektedir (Adair, 2017: 29). Dolayısıyla kararların uygulanabilirliği, kararın kalitesini yükseltecektir. İşletmenin üst yönetimi uygulama evresine dâhil olarak başarılı bir uygulama sağlayacaktır (Amason, 1996, s.125). Kararı eyleme geçirenlerin hazırlanması

uygulamada en mühim noktadır. Bu nedenle onlara hem iyi bildirimde bulunmak hem de isteklerine sahip çıkmak gerekir. Aksi halde pasif bir direnme ile karşılaşarak emirler uygulamaya geçirilemez (Tosun, 1991: 331) Bundan dolayı yöneticiler kararların uygulatılması evresinde şu yöntemleri kullanabilir (İlgar, 2005: 44);

- Yönetici, çalışanlara cana yakın bir şekilde yaklaşarak güven, sadakat, bağlılık gibi hisleri uyandırarak onlara aşılır.
- Uygulanacak olan kararın güzel, doğru ve yararlı yönlerini belirtilerek, karara uyum sağlanması için iş görenlerin kişisel çıkarlarına vurgu yapılır.
- Danışma yöntemi tercih edilerek çalışanlar arasında kararın tartışılması sağlanır ve yönetici tartışmalar ışığında son kararı verir.

Uygulama evresinin gerçekleştirilmesinden sonra elde edilen neticeler değerlendirilmelidir (Bateman ve Zeithaml, 1990: 126). Kararların problemi nasıl çözdüğünün objektif olarak ölçülmeye çalışılması, değerlendirme işidir. Değerlendirmenin amacı ise, uygulamanın başarı düzeyiyle alakalı verilecek yargıların tarafsız ve sağlıklı olmasını sağlamaktır (Bursalıoğlu, 1998: 89). Değerlendirme yapılmadan karar verilen bir sürecin, probleme sadece o an için bir çözüm sunmasından öteye bir değeri olmayacaktır (Can, 1994: 231). Yani, problem çözümlensin veya çözümlenmesin sonuçlar araştırılmalı ve bunlardan deneyim elde edilmelidir. Böylelikle, bireyler öğrenme sağlayarak benzer problemler ile tekrar karşılaştıklarında çözüm yoluna daha rahat gidebileceklerdir (Bateman ve Zeithaml, 1990: 126-127).

## **2.1.6 Karar Verme Teknikleri**

Literatür incelendiğinde birçok karar verme tekniğinin olduğu görülmektedir. Bunlardan birkaçı; Beyin Fırtınası, Delphi, Nominal Grup, Philips 66, Gordon ve Analitik Hiyerarşi teknikleridir.

### **2.1.6.1 Beyin Fırtınası Tekniği**

Beyin üzerindeki çeşitli araştırmalar, insan zihninin sınırsız bir potansiyele sahip olduğunu ortaya atmaktadır. Çünkü beyin, sanılanın aksine oldukça etkili ve

güçlüdür. Beyin için insan zihninin biyolojik bilgisayarı denmesindeki gaye ise karşılaşılan problemler doğrultusunda onun etkili bir şekilde kullanılmasıdır (Adair, 2005: 32). Bahsedilen biyolojik bilgisayarı etkili kullanan insanlar çeşitli teknikler geliştirmişlerdir. Ele alınan tekniklerden birisi, 1939 yılında Alex F. Osborn'un başkanlığını yaptığı reklam ajanslarında kullandığı beyin fırtınası tekniğidir. Bu teknik, ileri derecede verimli faydalar sağlamasından dolayı çok sayıda şirket, ordu kuvvetleri, eyalet ve sivil ajanslar ile üniversiteler ve kolejlerde kullanılarak son zamanlarda hızla yayılmıştır. Tekniğin yayılmasının sonucunda beyin fırtınasının geniş kitlelerce kabul görüldüğü ve uygulandığı sonucuna varılabilir. Herkes tarafından kullanılan beyin fırtınası tekniğinin amacı ise herhangi bir problem karşısında, eleştiriden uzak bir şekilde olabildiğince çok sayıda fikir üretebilmektir (Taylor vd., 1958: 24).

Beyin fırtınası tekniğinde oluşan gruptaki katılımcılar 4 veya 7 kişi arasında değişebilmektedir ve yapılan grup içi konuşmaları bir raportör kaydetmektedir. Verilen fikirler doğrultusunda da teknik şekillenmektedir. Öyleyse, grup içindeki kişiler arasından verilen ve faydalı olarak görülmeyen fikirler daha sonraki aşamalarda enteresan bir biçimde gruba ilham kaynağı olabilir (Eren, 1998: 144). Beyin fırtınası tekniği toplantılarında 40 dakikalık bir zaman yeterli olacaktır. Ancak katılımcıların problem üstünde düşünceleri devam edebilmektedir. Dolayısıyla diğer fikirler, derin düşünmeye programlanan katılımcıların akıllarına ansızın, biranda da gelebilmektedir (Adair, 2017: 59).

Karar verme sürecinin her evresinde beyin fırtınası tekniği uygulanabilir. Ancak daha çok karar vermenin başlangıç evresinde yani problemin ortaya çıktığı kısımda özellikle yapısal problemler karşısında etkili olmaktadır. Beyin fırtınasının uygulama sürecinde ise, hiçbir katılımcı fikir üretme ve geliştirme süreci tamamlanana kadar yargılama yapamaz (Hamşioğlu, 2009: 87). Dolayısıyla, beyin fırtınası tekniği her fikre değer veren ve eleştiriye kapalı bir felsefeye dayalı bir tekniktir (Can, 1994: 236). Böylece grup katılımcıları, daha fazla fikir çeşitlendirmesi ortaya sunarak yeni fikirlerin geliştirilmesi için cesaretlendirilir (Hamşioğlu, 2009: 87). Bu sayede üretilen fikir sayısı arttıkça, etkili bir çözüm bulma ihtimali de o kadar artacaktır (Taylor vd., 1958: 24).

### 2.1.6.2 Gordon Tekniği

Gordon tekniği, beyin fırtınası tekniğine benzer bir şekilde üye sayısı 5 veya 7 kişiden oluşan bir tekniktir. Gordon tekniğinde oluşturulan grup, değerlendirme yapamaz çünkü problemin aslını sadece grup lideri bilmektedir. Bunun sebebi ise kısa süreli, yüzeysel çözümlerin uygulamaya geçirilmesinin istenmemesidir. Böylelikle, toplantı esnasında problemin belirsiz yönlerini keşfetmek için yeni fikirler aranmaktadır. O halde Gordon tekniğinin başarısı tam anlamıyla grup liderine odaklanarak sezgi ve ileri görüşlülüğu gerektirmektedir (Eren, 1998: 144-145).

### 2.1.6.3 Nominal Grup Tekniği

Nominal grup tekniği Delbecq, Vande Ven ve Gustafson tarafından 1970'li yıllarda ortaya çıkarılmış, birey ve grup halinde fikir oluşturmayı birleştiren bir tekniktir. Nominal grup tekniğinde bireyler yazılı bir biçimde olan fikirleriyle karara katkıda bulunurken, gruplar ise birbirleri ile tartışarak karara ulaşmaktadır (Hamşioğlu, 2009: 90). Bu yüzden grup üyelerinin bağımsızca ürettiği bireysel fikirler, bir araya getirilerek tartışmaya izin verir. Bu da matematiksel bir oylamayı gerektirerek karar için mutabakat sağlar (MacPhail, 2001: 164).

Nominal grup tekniğini daha da anlaşılır hale getirmek gerekirse önceden belirlenmiş bir konu üzerine karar almak için grup üyeleri bir araya getirilir (Ülgen ve Mirze, 2007: 364). Ardından, önceden belirlenen konu ile alakalı fikirler yazılı olarak istenir. Ortaya sunulan görüş ve fikirler üzerinden bir sıralama yapılır ve fikirler üzerinden herhangi bir tartışma yapılmadan oylamaya gidilir. Sürecin sonunda ise en fazla oyu alarak seçilen karar yürürlüğe girer (Ülgen ve Mirze, 2007: 365). Ayrıca, üyelerin yüz yüze ve doğal bir ilişki içerisinde aralarında sözlü iletişimde bulunması, nominal grup tekniğinin, delphi tekniğinden ayırmasında önemli bir özelliktir (Can, 1994: 237).

### 2.1.6.4 Delphi Tekniği

1950'li yıllarda ABD Havva Kuvvetleri'nin desteklediği bir tasarının içerisine dâhil edilen RAND Corporation çalışanlarının geliştirdiği teknik olan delphi tekniği, daha sonraki senelerde geleceği tahmin etmede ve karar vermede etkin bir



şekilde ele alınmaya başlanmıştır. Bu anlamda delphi tekniğinin daha çok eğitim, pazarlama, ulaşım, sağlık, mühendislik ve bilgi sistemleri alanlarında kullanıldığı görülmektedir (Rowe ve Wright, 1999: 354-355). Yaygın bir ortamda kullanılan delphi tekniği, gelişen teknoloji ele alınarak birçok ekonomik ve sosyal alanlarda ortaya çıkabilecek olayları ve ortaya çıkma zamanının tahminini hesaplamada konu ile alakalı görüş ortaklığının sağlanmasında başarıya ulaşmış bir tekniktir. Yani delphi tekniği, gelecekte yaşanacak olayları ve bunların zamanlarını tespit etme tekniğidir (Eren, 1998: 143).

Nominal grup tekniğine benzerliği ile bilinen delphi tekniği esasında anket temeline dayanır. Herhangi bir problem ortaya çıktığında bu problem önce tanımlanır ve anket vasıtası ile grup üyelerinden probleme karşı çözümler getirmesi beklenir (Hamşioğlu, 2009: 88-89). Sonrasında, üyelerin yüz yüze gelmeden öne sürdüğü değişik fikirler problemin çözümü için bir havuzda toplanır (Can, 1994: 237). Çözüm için toplanan fikirler merkezi bir şekilde değerlendirilerek, değerlendirme sonuçları çoğaltılır ve her üyeye dağıtılır. Sonuçta, ortaya sunulan fikirler üzerinde üyeler arasında anlaşma sağlanarak (Hamşioğlu, 2009: 88-89), uyumlu bir karar elde edilir (Can, 1994: 237).

#### **2.1.6.5 Philips 66 Tekniği**

Philips 66 tekniğinde öncelikle büyük bir grup, 5 veya 6 kişilik küçük gruplara bölünür ve bu grupların her biri aralarından bir başkan seçer. Sonrasında belirlenen problem için her bir grup aralarında tartışır ve çözümler arar. Ardından gruplar kararlarını belirlerler ve her lider kendi grubunun belirlediği en uygun fikri ortak bir toplantıda açıklar. Ayrıca beyin fırtınası tekniğinin büyük gruplarda entegre bir şekilde çalışmasını sağlayan Philips 66 tekniği sayesinde karar verme süreçleri etkili bir biçime getirilebilmektedir (Eren, 1998: 146).

#### **2.1.6.6 Analitik Hiyerarşi Tekniği**

1970'li yıllarda çok kriterli karar verme problemlerinin çözümü için Thomas L. Saaty tarafından analitik hiyerarşi tekniği geliştirilmiştir (Önder ve Önder, 2015: 21). Geliştirilen teknikte subjektif ve objektif değerlendirme ölçütlerinin işlenmesi,

değerlendirme aşamasında tutarlılığın sağlanması amacıyla testlere tabii tutulması, özellikle de çok fazla ölçüte sahip olan alternatifler arasından hangisine öncelik verileceğinin belirlenmesinde analitik hiyerarşi tekniği önemli bir konuma sahiptir (Eraslan ve Algün, 2005: 98). Bu yüzden analitik hiyerarşi tekniği, çok kriterli problemlerin yapılmasında ve modellenmesinde etkili olarak farklı yönetim uygulamalarında başarıyla uygulanmıştır. Analitik hiyerarşi tekniğinde herhangi bir problem parçalara ayrılarak parçalar için tek tek çözümler üretilir ve bu çözümlerin sonuç aşamasında birleştirilmesi sağlanır (Arslan, 2010: 457). Böylelikle elde edilecek olası birçok sonuç içerisinde en faydalısının seçilmesi için öncelik vektörleri kullanılarak belirli bir sıralama oluşturulur. Bu sayede analitik hiyerarşi tekniği ile farklı tecrübe, eğitim ve bilgi sahibi kişiler ya da gruplar, elde ettiği alternatifleri birleştirerek tek bir karara varabilmektedirler (Önder ve Önder, 2015: 21). Ayrıca bu teknik sezgileri, duyguları, yargıları ve aklı tümüyle organize ederek bir karara etki eden tüm unsurları belirlemekte ve karar vermede kolay bir yol haritası çizmektedir (Arslan, 2010: 457).

Analitik hiyerarşi tekniğinin bir diğer yönü ise ikili karşılaştırma yöntemini kullanıyor olmasıdır. İkili karşılaştırma; karar alıcının yargısına bağlı olarak iki faktörün birbiri arasında karşılaştırılmasıdır. Bu yöntemin kullanılmasındaki genel amaç alternatiflerin öncelik dağılımlarının tespit edilmesi şeklindedir (Güngör ve Dişler, 2005: 22).

Analitik hiyerarşi tekniğinde karar alırken belirli aşamalar gerekmektedir. Bu aşamalara değinildiğinde ilk olarak bir problemin alt öğelerine yani parçalarına ayrılması gerekir. İkincisi ise parçalar gruplandırılarak hiyerarşik bir yapı meydana getirilir ve parçalara önem derecesine göre sayısal değerler verilir. Sonra, bu parçalardan birer karar alternatifi oluşturulması için sayısal değerler kullanılır ve önemli olan alternatifler birleştirilir. Ardından genel bir sonuca varmak için alternatifler sentezlenir ve daha önce problem parçalarına verilen sayısal değerler değiştirilerek nihai karar analiz edilir. En son aşamada da değerlerde değişiklik yapıp verilen karar incelenir ve değerlendirmeye alınır (Saat, 2000: 151).

## 2.1.7 Karar Verme Modelleri

Karar verme modelleri, çalışma hayatında farklı şekillerde kullanıldığı için değişik anlamlara sahiptir. Yöneticiler devamlı olarak karmaşık çalışma sistemleriyle ilgili olduklarından kullandıkları sistemleri yalınlaştırmayı hissetmektedirler. Bu yalınlaşmayı ise modeller sağlamaktadır (Can, 1994: 237). Literatür incelendiğinde modeller ile ilgili çoğu unsur göze çarpmış olup karar verme ile ilgili birçok modelin ele alındığı görülmüştür. Bunları sekiz başlık altında incelemek mümkündür. Bu modeller; sezgisel duyuşsal karar modeli, rasyonel karar modeli, kısıtlı rasyonellik modeli, beklenen fayda modeli, adım adım karar modeli, Weberci davranış karar modeli, Smithci davranış karar modeli ve son olarak karma model şeklinde karşımıza çıkmaktadır.

### 2.1.7.1 Sezgisel Duyuşsal Karar Modeli

Felsefe biliminde sezgi, deneylerle elde edilmeden çıkarım veya gözlem aracılığıyla bilgi edinme gücüdür. Bu açıdan sezgi, bağımsız ve kendine özgü bir kaynak olarak değerlendirilir ve kanıtlanmayı da gerektirmez (İmrek, 2003: 37). Kendine has özelliği ile sezgi, karar verme esnasında karar vericinin deneyimleri ile rasyonel ve analitik düşünceden uzak bir şekilde tamamen kişinin kendi içindeki sesi dinleyerek o doğrultuda karar almasını sağlamaktadır. Başka bir ifade ile sezgilerle karar almak “bilinçdışı yetilerle karar almak” anlamında olduğu söylenebilir (Ülgen ve Mirze, 2007: 359). Rasyonel yöneticilere göre sezginin marjinal ve modası geçmiş olarak bilinmesinden ziyade, sezgi başarılı fikir adamlarının uğraş verdiği yolun merkezinde yer almaktadır. Bundan dolayı kişi kendi içerisinde sezgi gücünü teşvik etmeli ve onun varlığını daha çok hissetmelidir. (Adair, 2005: 126). Böylelikle, kişiler içgüdülerine yani sezgisine daha fazla güvenecek ve seçimlerinde rasyonelliğe oranla sezgisini daha fazla kullanacaktır. (Ülgen ve Mirze, 2007: 359). Sezginin bir karar vermede var olan olgu olmasındaki özellikleri ise şu şekilde sıralanabilir (Yaşar, 2016: 45-46);

*Sezginin Bilinçaltı Oluşu:* Sezgilerin bilinçaltı ile bilincin sınırları arasında olduğu her ne kadar söylenmekte olsa da sınırsız tecrübelerin depo edildiği yerde olmasında hiç şüphe yoktur.

*Sezginin Çabuk Oluşu:* Sezgi genellikle öğrenilen davranışlardan esinlenerek kısa bir döngü içerisinde kişinin seçimlerinde en iyi kararı vermesine ve karşılaşılan problemle alakalı konuların tek seferde sentezlenmesine olanak sağlar.

*Sezginin Önyargısız olması:* Sezgisel karar vermede görülen en bariz yanlış önyargılı olarak algılanmasıdır. Birçok araştırma ile sezgi hakkındaki bu bilişsel önyargılar kırılmıştır.

Sezgi, yenilik yapmayı isteklendireceği gibi tam tersi bir etki de gösterebilmektedir. Nitekim karar vericiler bazen tekrarlanan işlerden ve işin ayrıntılarından çok çabuk sıkılabilirler (Ünnü, 2012: 146). Ayrıca, karar verici yöneticiler her kararlarında sadece sezgilerini ele alabilir. Bu durum işletmenin karar alma tabakasını komple sezgiye dayalı hale getirebilir. O halde yöneticiler bazı mevcut gerçekleri görmekte zorlanacak duruma gelerek belirli şeylerin hiç değişmeyeceğine kanaat getirirler (Sağır, 2006: 23). Dolayısıyla, bazı kararlar hızlı alınabilir ve önemli gerçekler yok sayılıp yanlış kararlara meyil verilebilir. Bu eğilimlerin üstesinden gelebilmek için karar alıcıların bir takım unsurlara dikkat etmesi gerekir. Bu unsurlar şu şekilde özetlenmektedir (Ünnü, 2012: 146):

- Karar vericiler kendi güçlü, zayıf ve kırılgan yönlerini iyi tanıyarak ve bilerek kararlarında sezgi güçlerine başvurmalıdırlar.
- Karar vericiler sezgileri aracılığıyla elde ettiği bilgileri uygun analitik testler vasıtası ile gözden geçirmelidir.
- Karar vericinin kararları alırken sadece kendi inançları ve görüşleri doğrultusunda karar vermekten kaçınmalı. Tam tersine, başka düşünceleri de kararlarında dikkate almalıdır.

Bir yöneticinin sahip olması gereken vasıflardan birisi de geniş bir yönetim kabiliyeti anlayışına sahip olması gerektiği ve lüzumlu durumlarda bunu etkin bir şekilde kullanabilmesidir (Ünnü, 2012: 147). Bu doğrultuda iyi planlama kabiliyetine sahip olan yöneticiler rasyonel bilgileri güçlü olan yöneticilerdir. İyi yönetsel faaliyetlere sahip yöneticiler ise sezgisel bilgileri güçlü olan yöneticilerdir (Yaşar, 2016: 45). Bu anlayıştan yola çıkıldığında; oluşan bazı problemlerde sezgisel karar

vermenin ve rasyonel düşünce sisteminin birleşmesi, bütüncül karar verme sürecinde daha etkin olacağını göstermektedir. Bu bağlamda ifade edilen iki unsuru birbirinden ayrı düşünmek, bir yönetici için yanlış bir tutum olabilmektedir (Ünnü, 2012: 147).

### 2.1.7.2 Rasyonel Karar Modeli

Rasyonellik genel anlamda mantık silsilesi içerisinde davranışta bulunarak amaçlara ulaşmaktır. Bu tanımın dışında ekonomi alanında da rasyonellik tanımı yapılmaktadır. Ekonomi alanında rasyonellik, fayda maksimizasyonu olarak ifade edilmekte ve kişilerin istenilen faydayı sürekli olarak maksimize etmeye çalışması anlamı vermektedir. En genel tanımıyla rasyonellik, insanın bir amaç sahibi olduğunu belirtir (Yaşar, 2016: 42). Karar vermede rasyonellik ise 1970'li yıllara kadar ekonomi ve finans alanlarına egemen olan teori olmuş ve karar problemine rasyonel çözümler üretilmesi temeline dayanmıştır (Tomak, 2009: 148). Kararın rasyonellik taşımasının en önemli sebebi, alternatifler içerisinde rasyonel tercih yapılmasının zorunlu olmasıdır. Çünkü başarılı karar alıcılar, birçok alternatif üzerinde durmaktansa en rasyonel seçimler arasından tercih yapma yoluna gider (Alpugan vd., 1997: 192). Bu yönden rasyonel karar vermede ilk önce karar verme öncülleri, normları ve kuralları açıkça ortaya konulmuştur. Ancak yönetici hiçbir sebeple bunların dışına çıkmamaktadır. Dolayısıyla, karar vericinin işletmenin idealleri dahilinde sonuca nasıl gidileceğinin tanımı yapılmaktadır. Yani uyulması gereken kurallar ve izlenmesi gereken yol bellidir (Eren, 1998: 135). Bütün bunlar ele alınarak uygun bilgiler toplanmakta, seçenekler üretilmekte ve aralarından en optimal olan karar seçilmektedir (Yaşar, 2016: 43).

Rasyonel modelin en sade hali Simon (1965) tarafından tanımlama, geliştirme ve seçim safhası olarak yapılmıştır. Bu modeldeki ana safhalar şu şekilde açıklanmaktadır (Yaşar, 2016: 43):

- *Tanımlama Safhası;* Bu safhada kavramların daha açık bir tanımlaması yapılması için fırsatlar, problemler ve krizler tespit edilerek bu üç duruma ait bilgiler toplanır.

- *Geliştirme Safhası*; Karşılaşılan problemler için karar vericiler tarafından çeşitli çözümler sunulur ve geliştirilir. Yani, probleme has çözümler üretilir.
- *Seçim Safhası*; Bu safhada toplanan alternatifler değerlendirilerek kötü olanları çıkartılır. Geriye kalan alternatiflerin analizi yapılarak karar önerisi hazırlanır ve bu öneri ilgili makamlara iletilir.

Rasyonel modele karşıt olarak davranışsal yaklaşımı savunanlar, kişilerin tamamen rasyonel olmadığını öne sürmüş ve çeşitli bulgular ortaya koymuşlardır. Rasyonel modelde karar verme seçimlerini etkileyen bilişsel yanlılıklar, karar verme hevristikleri ve çerçeveleme etkilerini zayıf bularak eleştiriye açmışlardır. Bundan dolayı klasik yaklaşım diye de tabir edilen rasyonel modelin bu boşluklarını kısıtlı rasyonellik ve neoklasik yaklaşımlarını öne sürerek doldurmaya çalışmışlardır (Tomak, 2009: 149).

### **2.1.7.3 Kısıtlı Rasyonellik Modeli**

Karar süreci boyunca bireylerin, gereksinim duyduğu bilgilerin tümünü elde etmek gibi sınırlılıkları vardır. Bu durum, rasyonelliğe giden karar süreçlerinin önüne bir set koymaktadır. Oluşan engeli aşmak için karar vericiler genel olarak verdikleri kararın kendileri ve işletmelerine yeteceği görüşünü benimsemekte ve önlerine sunulan ilk seçeneği tercih etmektedirler (Eren, 1998: 135). Bu söylenenlerden yola çıkarak Harbert Simon'a 1978'de Nobel ödülünü kazandıran kısıtlı rasyonellik modeli ortaya çıkmıştır. Kısıtlı rasyonellik modelinde kişi gerçek hayatın kısıtlayıcı etkenlerine maruz kalarak kararlarını vermektedir (Koçel, 2007: 79). Kısıtlayıcı etkenlerin sebebi ise işletmenin içinde bulunduğu karmaşıklıktan kaynaklanan sınırlı bilgi ve kararı kuşatan zamandır (Daft, 2003: 278). Bu etkenler, karar veren kişiyi rasyonel tercihlerden alıkoyarak kişinin tatminkâr tercihler yapmasına neden olmaktadır. Yani, karar verme sürecinde seçenekler içerisinde en yararlı sonuca ulaşma amacı varken, kısıtlı rasyonellik modelinde tatmin edici bir seçim amacı mevcuttur (Hamşioğlu, 2009: 20). Böylelikle rasyonel modelde optimum sonuca ulaşma hedefine karşılık, kısıtlı rasyonellik modelinde tatminkar sonuca ulaşma söz konusudur ve genelde gerçek hayatta karar vermek için daha çok kısıtlı rasyonellik modeli kullanılmaktadır (Koçel, 2007: 79). Ayrıca kısıtlı rasyonellik modelinde,

işletme kendisini çevreye adapte edebilen açık bir sistemdir. Çünkü işletmeler iletişim kanallarını kullanarak, geçmiş deneyimlerinden hareket ederek ve çevredeki izlenimlerini analiz ederek ihtiyaç duyduğu bilgileri edinebilirler. Bu bilgiler vasıtası ile işletmeler kendilerini çevreye uyarlamada entegre edebilir ve istenen sonuca ulaşmak için bir yol haritası çizebilir (Elbistanoğlu, 2014: 109). Kısıtlı rasyonellik modelinin bir takım özellikleri şu şekilde sıralanabilir (Özyer, 2012: 70):

- Karar verici, çözüme ulaştıracak tüm alternatifler hakkında bilgi sahibi olmalıdır.
- Karar verici, bu çözüm alternatiflerinin vereceği etki ile ilgili tam bir bilgiye sahip olmalıdır.
- Karar verici, tümüyle geliştirilmiş ve muazzam bir şekilde organize edilmiş seçeneklere sahip olmalıdır.
- Karar verici, limiti olmadan tüm kaynaklara erişmelidir. Bu kaynaklar ile ele alınan tüm alternatiflerin sonuçları analiz edilerek en yararlısının belirlenmesi için beceriler ve yetenekler kullanılmalıdır.

Kısıtlı rasyonel modelinin mantıklı olamadığı, bilginin yetersiz kaldığı, kısıtlı bir zamana sahip olması, alternatiflerin bir türlü oluşturulamadığı ve değerlendirme ölçütlerinin var olmadığı bazı durumlar söz konusu olmaktadır. Bu durum kısıtlı rasyonel modele birtakım eleştiriler getirmektedir. Bu açıdan modelin insan zihninin sınırlayıcı bir yapıya sahip olması karşılaşılan problemlerin her zaman net bir şekilde tanımlanamayacağına neden olabilmektedir. Aynı zamanda, kişinin seçimleri doğrultusunda tercihlerini etkileyebilecek olan güdüler, istekler, kişisel değerler ve inançlar yüzünden bu model eleştirilere maruz kalmaktadır (Onaran, 1975: 57).

#### **2.1.7.4 Beklenen Fayda Modeli**

Herhangi bir olayın gerçekleşme ihtimali “olasılık” olarak tanımlanmaktadır. Birçok olasılık kurum kararlarının verilmesinde geniş çapta etkili olarak geleceğin tahmini için önem teşkil etmektedir. Eğer verilmiş olan karar gelecekteki olasılıkları net bir şekilde gösterebiliyorsa ortaya beklenen fayda modeli çıkmaktadır (Baykal,

1981). Beklenen fayda modeli özellikle iktisat biliminde insan davranışlarını yorumlayan bir teori olarak bilinmektedir. Bu model, kişisel davranışları yorumlamada eleştiri almasına karşın basit oluşu ve sayısal değer kolaylığı sayesinde topluluklar için oldukça verim sağlayan bir modeldir (Taşdemir, 2007: 307-308). Beklenen fayda modelinin önemli olan bazı özellikleri mevcuttur ve bu bakımdan davranışların tahmininin belirlenmesine ve belirlenememesine ilişkin özellikler vurgulanmaktadır. Bu özelliklerden bahsetmek gerekirse ilk olarak karar vermenin bilinçli bir şekilde ve üzerinde düşünülerek verilmesidir, ikinci bir özellik de karar verme sürecindeki tercihlerin değerlendirilmesidir, üçüncü özellikte ise olumsuz tarafından bahsedilerek karardan elde edilen faydanın dar bir bakış açısıyla ele alınarak sadece iktisat alanında tanımlanmasıdır ve diğer bir olumsuz özellik olarak sosyalliği önemsemeyerek sosyallikten uzak bir şekilde kendi güçlerini sınırlandırmalarıdır (Ünnü, 2012: 59-60). Beklenen fayda modelinin bir takım amaçları ve arzuları vardır. Bunlar şu şekilde sıralanabilir (Schoemaker, 1982):

- Beklenen fayda modeli, riskli karar süreçlerini ilgilendiren modellerle ilgili olup tahminlerin ötesine giderek bilgiye ulaşma ve motivasyon şifreleme gibi konuları kapsar.
- Bu model ekonomi alanında genel olarak pozitivist görünür ve modellerin ortaya sunduğu tahminlerin kesinliğini inceler.
- Kişilerin davranışlarını inceleyerek en iyisi olma yolunda bir modelleme yapar.
- Model, insan davranışlarının genellikle yarı optimal olduğunu varsayar. Bu açıdan, beklenen fayda modeli kullanılarak kişilerin alışılmış davranışlarının geliştirilmesi, karmaşık karar süreçlerinde onlara yardımcı olunması ve farklı seçenekler üretilmesini amaçlar.

### **2.1.7.5 Adım Adım Karar Modeli**

“El yordamıyla iş yapma bilimi” olarak ta bilinen adım adım karar modeli 1958’de Charles Lindblom tarafından tanımlanmıştır. Bu modelde yöneticiler düzenli bir sistem olan araç - amaç ilişkisinden çok deneme yanılma yöntemini



benimsemişlerdir. Lindblom ele alınan konuların belirsiz, karmaşık ve çatışma içermesi durumunda karar vermek için en iyi sistemli yaklaşımın adım adım karar verme modeli olduğunu öne sürmüştür (Tarter ve Hoy, 1998: 215). Adım adım karar modelinde karar vermek için kademeli değişim süreci kullanılır. Bundan yola çıkarak, kararlar artımlı bir şekilde ilerleyerek elde edilen yeni sonuçların eski sonuçlara oranla farklı bir biçimde azar azar artması beklenir. Modelde, seçenekler ve seçeneklerden oluşan sonuçlar önceden tahmin edilemez. Tahmin edilse bile eldeki tüm bilgiler işlenemez haldedir (Atsan, 2006: 49). Ayrıca, yöneticiler genelde karar alırken kararlarını adım adım işleyen bir sürecin sonunda verdiği görülmez. Çünkü onlar genelde sezgi ve hisleriyle hareket etmektedirler (Adair, 2005: 21). Aslında adım adım karar verme modeli, amaca doğru ilerlemekten ziyade karar sürecinde ve sonucunda oluşacak tehlikelerden kurtulmayı amaç edinerek küçük manevralar ile planlarını ve amaçlarını oluşturur. Adım adım karar modelinin özelliklerini aşağıdaki gibi özetlemek mümkündür (Atsan, 2006: 49-50):

- Modelde işletme amaçları ve karşılaşılan problem aralarında sentezlenerek birbirinden ayrılmaz niteliktedir.
- Problemler için işletme elindeki mevcut sayıdaki, azar azar farklılaşma özelliğine sahip alternatifleri değerlendirir.
- Bütün alternatiflere yalnızca önemli sonuçlar değer biçilir.
- Karar alıcılar problemleri devamlı olarak yeniden tanımlama ihtiyacı duyarlar.
- Modelin bütüncül veya gelecek yönelimli olmayıp çare bulucu özelliği vardır.
- Alınan kararlarda amaçlara doğru ilerleme söz konusu olmayıp sürekli olarak tehlikelerden bir kaçış söz konusudur.
- Daha iyi yönetmek için araç - amaç ilişkisinin sürekli olarak uyarlaması yapılır.

#### **2.1.7.6 Weberci Davranış Karar Verme Modeli**

Weberci davranış modeli Simon tarafından araç - amaç ilişkisini ele alarak ortaya atılmıştır. Karar verme Simon'a göre üç evreden oluşur bunlar; karar almaya ihtiyaç duyulan durumların belirlenmesi, olağan hareket tarzının belirlenmesi ve hareket tarzları içerisinde bir seçim yapılması olarak sıralanır. Bu evreler özetle bilgi toplama, planlama ve seçim olarak isimlendirilir (Altunok ve Metin, 2003: 95) Simon ismi örgütsel ve bireysel karar vermede Weberci model ile sembolleşmiştir. Aynı zamanda Charles Linblom, bu modeli Kök Yöntemi veya Kapsamlı Yöntem olarak dile getirmiştir. Weberci davranış karar verme modeli şu özelliklere sahiptir (Altunok ve Metin, 2003: 96-97):

- Politik kararların analizlerden önce seçilmesi ve amaçların bağımsız bir biçimde tespit edilmesi gerekir.
- Amaç - araç ilişkisi göz önünde bulundurularak politikalar belirlenir ve bu politikalara ulaşmak için araçlar sıralanır.
- Amaçları hayata geçirmenin en uygun biçimi, faydalı bir politikanın göstergesidir.
- Karşılaşılan problemle alakalı her detay dikkate alınmalı ve analizler şeffaf bir biçimde yapılmalıdır.

#### **2.1.7.7 Smithci Davranış Karar Verme Modeli**

Smithci davranış karar verme modeli, Simonun geliştirdiği Weberci davranış modelinin eleştirisi niteliğinde olup anti tez özelliğine sahiptir (Altunok ve Metin, 2003: 98). Bu modelde araçlar amaçlardan ayrılmayıp, Weberci modele karşıt görüş savunarak karar verme sürecinde amaçlar kadar araçların da önemli olduğu vurgulanmaktadır. Ayrıca kararı alan kişilerin tecrübeleri ve duygusal yapıları da bu modelde bir hayli değerlidir (Morten, 1999). Smithci davranış karar verme modelinde siyasal alandaki zıtlıkların azaltılması, sistemin kendini koruması ve elde edilen istikrarının sürdürülmesi hedeflenmektedir. Artırmacı yaklaşım olarak da bilinen bu modelin genel unsurları şu şekilde sıralanmaktadır (Altunok ve Metin, 2003: 96-97):

- Seçilen amaçların birleştirilmesi ve ihtiyaç duyulan deneysel analizler, aralarında fark bulunmadan sentezlenmektedir.
- Herhangi bir problem karşısında kişi, problemin tamamını değil sadece bir parçasına odaklanarak alternatif belirler ve bu alternatiflerde ayrışmaya gider.
- Her alternatifin vereceği sonuçlar değerlendirilir ve sonuçları önemli görülen sınırlı sayıdaki alternatif karar almada kullanılır.
- Araç - amaç bağlantısına izin verilir. Çünkü, kişinin karşılaştığı problemler her defasında yeniden tanımlanır. Böylelikle, toplumsal meselelerin çözümü kolaylıkla aşılır.
- Problemlerin çözülmesi tek bir alınan karara bağlı değildir. Seçilen araçların ve ele alınan kararların birbiriyle orantılı ve doğru olması, kararın iyi olduğu yansıtmaktadır.
- Bu karar verme modeli düzeltici etkiye sahiptir. Dolayısıyla geleceği ön görme yerine mevcut durumda verilmiş kararların üzerine bir şeyler katmayı öngörmektedir.

#### **2.1.7.8 Karma Model**

Karma model, Weber Modeli (tez) ve Smith Modeli (anti - tez) haricinde sentez olarak öne sürülen bir orta yol modelidir. Bu model Weber modelini desteklediği gibi Smith modelini de destek olmaktadır. Bazı durumlarda ise her iki modele de ciddi eleştiriler getirmektedir. Karma modelin savunucularının başında Etzioni ve Schulte gelmektedir. Etzioni, Weberci ve Smithci modellerin her ikisinin birlikte kullanıldığını ve birbirini tamamladığını destekler. Schultze ise, her iki modelin bütçe politikalarıyla ilgilenmiştir. Karma modelin en önemli özelliği, verilen ana kararların toplumsal tarafı düşünülerek marjinal kararların oldukça çok verilmesidir. Bundan dolayı ana kararlar ve marjinal kararlar arasında bir bağ söz konusu olup bu kararların işlevselliğinin bir denge halinde tutulması gerekmektedir (Saybaşı, 1999: 59). Karma modelin genel özelliklerini aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür (Altunok ve Metin, 2003: 99):

- Karma model, ana kararların verilmesini sağlayan süreçlere ve ekstra kararların verilmesini içeren süreçlere önem vermektedir.
- Karar vermede iyi bir model iki ana mekanizmayı birleştirmekle oluşturulur. Oluşturulan bu mekanizmalar yüksek düzeyde karar verme süreçleri ve alınan karara uyumlu bir şekilde geliştirilen marjinal kararlardır.
- Ana kararlar ile artımlı kararlar ayrılmalıdır. Ana kararlar alınırken fazla detaya girilmezken artımlı kararlarda ana kararların çerçevesinden çıkılmamalıdır.
- Bazı durumlarda Smithci model kullanılırken bazı durumlarda Weberci model kullanılır. Yönetici, işletmesi için en yararlı olanı tercih etmelidir.
- Karma model ile Smithci modelin yeniliklere ve gelişmelere karşı gelmesinin önüne geçilirken, Weberci modelin gerçekçi olmayan tarafları düzeltilir.

## 2.2 HAYAL GÜCÜ

Hayal gücü literatür incelendiğinde pek sık karşılaşılmayan bir kavram olup yazarların ilgisinden uzak kalmıştır. Ancak yabancı literatürde beklenen değeri alabilmiştir. Bu çalışmada hayal gücünün öncelikle genel kavramsal kapsamı araştırılıp sonrasında kuramsal yönleri incelenmiştir. Hayal gücünün diğer kavramlarla bağlantısına da ayrıca yer verilmiştir.

### 2.2.1 Hayal Gücü Kavramı ve Kapsamı

İnsan doğası gereği düşünebilen bir canlı olması ile diğer varlıklardan ayrılmaktadır. Böylelikle insan, hayatı boyunca düşünmeye bağımlıdır. Düşünme ise hayal kavramı ile ilişkilidir. (Sorlin, 2004: 54). Hayal kavramı, Osmanlıca sözlükte “*İnsanın kafasında tasarlayıp canlandırdığı şey. Hakikati bilmeyip akılla tasarlanan veya gölgeli görülen şey.*” olarak izah edilmektedir (Özerakın, 2014: 3). Aynı zamanda, İngilizcede ‘imagination’ olarak bilinen ‘hayal gücü’ için Aristoteles, hayal gücünün diğer adının ‘phantasia’ olduğunu öne sürerek ismini phaos (ışık)’tan aldığını söyler. Çünkü ona göre ışık olmadan görmek imkânsızdır (Aristoteles, 2014: 155).

İnsan bu ışığı kendi derinliklerinde hissederek müthiş bir gücün sınırsız kaynağı olan hayal gücüne doğrudan ulaşabilir (Marston, 2014: 15). Dolayısıyla hayal gücünün günlük yaşamdaki ilişki çeşitlerine dolaylı olarak etkisi olduğu söylenebilir. Yani soyut ilişkilerin farkına varabilmek için somut duyuların sınırlarının aşılmasıyla zihinde hayal gücünü kullanarak bir resim oluşturmak gereklidir (Gündoğan vd., 2013: 7). Çünkü insan zihninin kabiliyetleri arasında hayalle canlandırma mevcuttur. Bu sayede birey, yalnızca nesnelere görmez, zihninde bunların resimlerini de hatırlayabilir (Adair, 2005: 91) ve zihnindeki resimleri bir bütün halinde ortaya koyabilir (Lehrer, 2016: 26). Örneğin; “Mozart besteleri için sanki çok hoş bir resim veya çok güzel bir insan gibi tek bakışta zihnimde onun bütününe görebilirim” diyordu. Aslında onun gördüğü şey daha önce hiç var olmamış bir şeydi. Bu nedenle hayal gücüne keşiflerin ve üretimin öncüsü denilebilir (Adair, 2005: 91). Nitekim insanın anısal belleğinin özelliği olan nesnelere

bütünleştirme, kişinin kendisi ve başkaları için karar verirken ve plan yaparken kişinin amaçlarını, duygularını, düşüncelerini işin içine katarak üst düzey bilişsel süreçleri hayata geçirmesine imkân vermektedir (Eren, 2008: 159).

Hayal gücü ile ilgili literatürde bir takım tanımlar mevcuttur. Bu tanımlar ise Tablo 2’de şu şekilde sıralanabilir;

**Tablo 2. Hayal Gücü İle İlgili Tanımlar**

<b>Hayal Gücü İle İlgili Tanımlar</b>	
(Uysal, 2013: 3)	İnsanın uyku halinde veya uyanık olması durumunda kişinin zihninde gerçekmiş gibi oluşan suretlere hayal denir. Burada önemli olan durum, gerçeğin kendisi değil, gerçeğin aynadaki yansımasıdır. Yani rüyadaki timsalidir.
(Erönçer, 2004: 13)	Hayal gücü bir yetenek unsuru olarak düşünülüp, düşünceleri görerek amaçlanan hedefler doğrultusunda yapılan planları zihinde canlandırma yeteneğidir
(Budak, 2000)	Gerçek yaşamda var olmayan nesnelere ya da anlık olarak elde edilemeyen nesnelere veya bunlara aksi yönde olarak algılanabilen nesnelere zihinde imaj oluşturma yetisine hayal gücü denir.
(Berker, 2015: 18)	Hayal gücü, imgeleme kullanılarak zihinde bir takım görüntüler oluşturma veya zihnin içerisinde kendi kendine ortaya çıkan görüntüleri üretebilme yetisidir.
(Çankaya vd., 2012: 49)	Kişinin duygu ve düşüncelerini belirli bir noktaya odaklamasıyla ve bütün olguların birleşmesiyle ortaya çıkan ilişkiye hayal gücü denir.
(Öztürk, 2015: 32)	Fiziksel çevre ile sınırlandırılmayan, duyular aracılığı ile algılanan, zaman ve mekândan bağımsız bir şekilde zihinde fikirler, kavramlar ve görüntüler oluşturabilme yetisine hayal gücü denir.

Aynı zamanda hayal gücü ile ilgili çeşitli görüşler bulunmaktadır. Bu görüşler kişiden kişiye değişiklik gösterebilmektedir. Görüşleri şu şekilde açıklayabiliriz;

Vygotsky (2004)’e göre hayal gücü, boş olarak görülen zihinsel aktivitelerin aksine, gerçek hayatta sonuçları olan bir etkinlik ve hayat için gerekli bir özelliktir. Yani hayal gücü ve yaşantı birbirlerine sıkı sıkıya bağlıdır. Nazlıgül (2015: 20)’e göre ise hayal gücü, karmaşık ilişkilerde sözel ifadelerin eksik yönlerini bütünleştirerek insan zihninde sunar. Nussbaum ve Rorty (1995: 415)’e göre hayal

gücünün genel olarak terimsel anlamı; ‘görünene şey’ i ifade etmektedir. Iamblikhos’ e göre hayal gücü, matematik alanını nesnelere ilişkilendirerek gerçek hayatta var olan nesnelere imgelerini ortaya sunmaktadır. Yani Iamblikhos için rasyonellik ve duyuşsal imgeler birbiri ile aynı şeydir (Sorabji, 2005: 68). Philoponos’a göre hayal gücü, rasyonel dünyayı resimlemeye ve anlamada eksik olan kısımların birleşmesine yardımcı olmaktadır. Bunun için de Yararıcıya şükür ve dua edilmesi gerektiğini düşünmektedir (Blumenthal, 1996: 143-144). Platon’a göre ise hayal gücü, duyuşlar aracılığıyla bireylerin algıladığı, düzenlediği ve şekillendirdiği inanç ve kanıdır (Çağrı, 2007: 43). İbn Sina’ya göre hayal gücü, nesnelere anlamlarını ve biçimlerini birbirleri arasında çeşitli yollarla bir araya getirilmesi veya ayrıştırılmasıdır (Taşkent, 2009: 181). Freud’a göre hayal gücü, gerçekçi düşünceden bağımsız bir şekilde hareket ederek kişisel hazza yönelik gelişir ve bastırılmış olan duyuşları etkisiz kılarak kişiyi gerçekliğin içine taşır (Manay, 2006: 92).

Bazı düşünüler hayal gücünü genellikle duyuşsal ve duyuşsallığa yakın potansiyel bir yeti olarak tanımlamaktadırlar. Bu sebeple Aristoteles, hayal gücüne (phantasia) dayalı görüşleri daha çok şüphecilerle bağlayarak fenomenalist bir yaklaşım ile ortaya koymuştur (Çağrı, 2007: 40).

### 2.2.2 Aristoteles’in Hayal Gücü Kuramı

Aristoteles’in daha önce de belirttiği gibi hayal gücü kavramı “phaos” (ışık) kelimesinden türetilmiştir. Çünkü ışığın olmadığı bir yerde görme işlevinin gerçekleşmesi imkânsızdır (Aristoteles, 2014: 155). Phaos kelimesi ile hayal gücü arasında bulunan bu ilişki, kavramın kökenini açıklar ve bu ilişkiden türetilen hayal gücünün amaçlarını algı aracılığıyla belirler ve de hayal gücünün diğer yetilerle arasındaki ilişkilerini inceler (Çağrı, 2007: 41). Diğer yetilerden kasıt Aristoteles’in duyuşlar aracılığı ile idrak edilemeyen herhangi bir şeyin hayalinin kurulamaması, kurulamayan hayalin ise düşünülemez olduğu görüşüne dayanır. O halde düşünme ve duyuşlar arasındaki idrak gücü, hayal gücünü yansıtmaktadır. Fakat hayal gücü duyuşlara göre farklıdır. Bu fark ise, duyuşların idrak sınırları içerisinde olmasa bile hayal gücünün halen işlevini sürdürerek zihinde canlandırma yapabilmesidir (Uysal, 2013: 5). Zihinde yapılan bu canlandırmalar hayal gücünün hem insanlarda hem de hayvanlarda aktif olarak gerçekleştirdiğinin bir kanıtıdır. Aristoteles, zekâsı olmayan

hayvanların sürekli olarak hayallerin etkisiyle pek çok fiiliyat gerçekleştirdiğini dile getirmektedir. Zekâsı olan insan için ise, zekânın tutkular, hastalıklar ve uyku tarafından karartılması sonucu insanların hayallerini devreye sokarak hayalleri doğrultusunda davranışlarına yön verdiğini ifade etmektedir (Aristoteles, 2014: 153). Ayrıca insanlar, kendi içinde korku hissini uyandıran nesnelere veya resimlere ne kadar ilgisiz kalabiliyorsa korku hissi uyandıran hayallere de aynı şekilde ilgisiz kalmaktadır. Yani, olması muhtemel ürkütücü veya korkunç bir olay ortaya çıktığında insan, bu durum karşısında istemsiz korku hissine kapılacaktır. Aynı şekilde hayallerini bu korkunç durumlar üzerinde oluşturan bireyin bu hayaller karşısında oldukça ilgisiz kalacağı Aristoteles tarafından söylenmektedir (Aristoteles, 2014: 155-156).

Aristoteles'e göre düşünme işleminin gerçekleşmesi için hayal gücünün olması gereklidir. Çünkü dış dünyada bulunan nesnelere farkındalığını sağlayan algı kavramının oluşmasına vesile olan unsurun hayal gücü olduğu ortaya atılmıştır (Aydın, 2014: 7). Aristoteles için hayal gücü, algı unsuru ele alınarak üretilen bir harekettir. Dolayısıyla hayal gücü, algı ile birlikte ortaya çıkan bir unsur olup hayale duyarlı algılar vasıtasıyla ortaya çıkmaktadır. (Gündoğan, 2011: 20).

### **2.2.2.1 Hayalin Türleri**

Hayal türlerini üç aşamada incelemek mümkündür. Bunlar; hayal gücünün algı, bellek ve akıl işlevleridir.

#### **2.2.2.1.1 Hayal Gücü ve Algı**

Hayal gücü algının etkileri vasıtaıyla meydana gelen bir hareket olarak ifade edilmektedir (Çağrı, 2007: 45). Bu bağlamda Aristoteles, hayal gücünün algılanan şeylerin bağlantısı sonucu ortaya çıktığını savunmaktadır. Aristoteles algı unsuru ile hayal gücünün birleşmesindeki amacını bunları harekete geçirmede ve zihinsel bellek kullanımında yani rüyalarda da kullandığını belirtmektedir. Yani bu unsurlar adeta iç içe geçirilerek hayal gücünün kullanım alanları olduğu dile getirilmektedir (Caston, 1996: 21). Söylenenlerden yola çıkarak, hayal unsurları algılama sonucu meydana gelen belirli hareketler aracılığı ile oluşturulur. Buradaki hareketleri oluşturan her şey



hayal gücü olup, algı unsuru hareketi aktifleştirerek hayal gücünde bir hareket meydana getirir. Dolayısıyla canlıların algı yeteneğine sahip olması hayal gücüne de sahip olmasını sağlayacaktır (Çağrı, 2007: 78). Bütün bunlara karşın Aristoteles, hayal gücünün algıdan yeteri seviyede ayrılması gerektiğini de düşünmektedir. Çünkü algı, bir nesne üzerinde sonucunun her zaman gerçeğe dayandığı bir faaliyettir (Gorman, 2013: 5). Bu açıdan hayal gücü her zaman algılama değildir. Çünkü bir nesne görüş alanı sınırları içerisinde ise o nesnenin algısına sahip olunabilir. Ancak nesne ortada yokken algı unsuru devre dışı kalır ve algı gerçekleşmez. Bu haldeyken bile biz nesnenin algısına değil zihnimize olan hayaline vakıfızdır. Bu sebep ile hayal gücü nesne olmadığı zaman bile zihinde oluşabilen bir unsurdur (Çağrı, 2007: 80).

#### **2.2.2.1.2 Hayal Gücü ve Bellek**

Bellek hayal gücünün içinde yer alan bir kavram olup. Daha çok rüyaları ve duyu algısının kalıntılarını içermektedir. Bu anlamda hayal gücü algıya sahip nesnelerin mevcudiyetini gerektirmez. Rüya esnasında algılanan nesneyi gerçek anlamda gözümüzün önünde bulunmadığı halde bile hayal gücü vasıtasıyla onları hissederiz. Bundan hareketle hayal gücü algının bellekteki bir izi veya kalıntısıdır (Çağrı, 2007: 72). Aynı zamanda bellek, geçmişten elde edilen tecrübelerin ve öğrenmelerin düşüncelerini aktaran bir düşünme çeşididir. Düşünme, genellikle içsel bir ifade olarak bilinmektedir. Aristoteles, bellek konusunda belleğin insanın merkezi algı organına yani kalbine ait olduğunu belirterek bağlantısal olarak düşünmeyi harekete geçirdiğinden bahsetmektedir. Düşünme açısından bellek, algı organı(kalp) ile ilişki içerisinde çünkü kalp zamanın hatırlanması ve hatırlanan şeylerin bellekte analiz edilmesini içermektedir. Tüm bu olayların ana sebebi ise duyu deneyimi sonucu meydana gelen hayal gücüdür (Çağrı, 2007: 75).

#### **2.2.2.1.3 Hayal Gücü ve Akıl**

Aristoteles'e göre akıl(nous), insanın ruhu aracılığı ile düşünme yetisi olarak ifade edilir. Düşünme ise akli olmayan hiçbir varlıkta zühur edemez. Çünkü akıl, düşünme yetisini aktifleştirebilmek için bağlantısal olarak hayal gücünü gerektirmektedir. Zihinde oluşan hayaller temel olarak hayal gücüne ait olsalar bile

düşünme onları bir bağlantıya sevk etmektedir. Yani düşünceler hayaller ile aynı olmayıp yalnızca hayaller düşünme için gereklidir. Aristoteles’inde bahsettiği gibi algılama, ayrımlar yapmayı gerektirir. Bu ayrımları, fark ettiren unsur hayal gücü, işler duruma getiren ise düşünmedir (Çağrı, 2007: 84-90). Aksi bir fikir olarak, düşünmeden hayal kurmanın mümkün olabileceği söylenebilir. Örneğin; çocuğu okuldan eve dönmeyen bir anne endişeliyken bir senaryo hayal eder. Kontrol edemeyeceği şekilde peş peşe zihnine gelen korkunç hayallerin pasif bir avı olmuştur. His ve hayal gücü birlikte çalışır. Onun hayal gücü hiperaktif, düşünme gücü melekesi olan akıl ise kullanılmaz haldedir. Paniğe kapılmıştır. Bu durumda, düşünme ve hayal gücü zıt kutuplardadır (Adair, 2005: 95).

### 2.2.3 Descartes’in Hayal Gücü Kuramı

Descartes insanı, ruh ve bedenin bağıllığından oluşan bir varlık olduğunu öne sürmüştür. İnsanın yalnızca düşünen bir varlık olmasından ziyade doğada yer kaplayan nitelikli bir canlı olduğunu belirtmiştir. İnsandaki ruhun varlığından söz edebilmek için bedene ve harekete ihtiyaç yoktur. Ruhun varlığını anlayabilmek için sadece düşünmek yeterlidir. Bundan yola çıkarak, hissetmek ve hayal etmek genel anlamda ruh ile bedenin bağıllığından oluşan düşünme tarzları olarak nitelendirilebilir. Descartes hayal gücü için hissetme yetisinin kullanılması olarak değil bedenleşmiş(uzamsal) bir varlık olan insana ait bir yeti olarak kabul etmiştir (Cottingham, 2002: 122). Yani Descartes hayal gücünü, saf ruha ait olmadığını, bunun aksine idrak yetisinden farklı olarak bilme yetisi kullanılıp insan bedenine bağlanan bir unsur olarak dile getirmiştir. Bunların açıklamalardan yola çıkarak, Descartes’in hayal gücü için ‘düşünen ben’ fikrinin sınırlarının belirsiz olması nedeniyle metafiziksel fikir olan ‘uzam’ı kullanmasıyla saf matematiğin cisimleri idrak etmedeki hayal gücünü kullandığı görülmektedir. Çünkü insanın bu sınırları belirsiz homojen uzamı bilebilmesi için ancak uzamı bölümler haline getirip ayrıştırmak ve farklılaştırması gereklidir. Ayrıştırmayı ve farklılaştırmayı gerçekleştirebilmek için ise uzamın matematiksel semboller olarak sayı, şekil, hareket gibi faktörlere dönüştürülmesi gereklidir. Bu dönüştürmeyi de sadece hayal gücü ile yapması mümkün olacaktır (Çıvgın, 2014: 58-59).

### 2.2.3.1 Metafizik Bilgi ve Hayal Gücü

Descartes geometri ve aritmetik gibi matematik disiplinlerini saf akıl bilgisi olarak tanımlamaktadır. Bu disiplinlerde sezginin değerine vurgu yaparak matematik disiplinlerini övmektedir. Bu açıdan kesin bilgiye aklın iki gücü olan; ‘sezgi’ ve ‘dedüksiyon (türetme)’ ile ulaşır (Özdemir, 2014: 121). Descartes, dedüksiyon (türetme) kavramını kesin ve şüphe olmadan herhangi bir şeyi anlamaya yardımcı olabilmek için ikinci temel yeti olarak kullanır. Dedüksiyon, kesin bir biçimde bilinen şeylerden mecburi olarak çıkabilecek unsurların zihinde algılanma faaliyetidir (Descartes, 1997: 8). Bu açıdan sezgi herhangi bir vasıta olmaksızın doğrudan doğruya bir bilme olgusuyken, dedüksiyon (türetme) vasıtalı bir şekilde dolaylı olarak bir düşünme sürecidir. Çünkü dedüksiyonda herhangi bir çıkarma yapabilmek için gerekli öncüllerin bulunması mecburi olduğundan, sezgi gibi doğrudan doğruya bir bilme yerine dolaylı olarak bir idrak söz konusudur. Aslında kişinin dedüksiyon ihtiyacı, sınırlı insan zihninin bir anda bilgiye ulaşamadığı durumlarda meydana gelir. Ayrıca hayal gücü, sezgi ile doğrudan bilinenlerden ziyade sezgiden hareketle dedüksiyon edilen (türetilen) matematik ve geometri konularında son derece öneme sahiptir. Sınırsız düşünce olan metafizik bilgilerin üzerine kurulu geometri, matematik ve fizik gibi bilimlerin konusu, hayal gücünün de etkisiyle belirli bir şekil almaktadır (Çıvgın, 2014: 65-71).

### 2.2.4 Kant’ın Hayal Gücü Kuramı

Kant genel olarak bilgi felsefesi üzerine yoğunlaşarak insanların bilgiye dair aktivitelerini iki temel yetinin özellikleri üzerinden anlatmaya çalışmıştır. Bu yetilerin birisi hissetme yetisi, diğeri ise düşünme yetisidir. Kant’ın değinmiş olduğu bu yetilerden hissetme yetisi ile bilgi elde edilebilir, düşünme yetisi ile de bu bilgiler insanın bilincine yerleştirilebilir (Çıvgın, 2014: 229). Bu bakımdan Kant, gerçek bilgiye yalnızca hissetme ve düşünce yetilerinin sağlam birliktelikleri vasıtasıyla ulaşılabileceğini düşünmektedir (Öztürk, 2013: 44). Ancak birbirinden bağımsız olan hissetme ve düşünme yetilerinin tek başlarına birbirleri arasında herhangi bir ilişki veya bağlantı kurması ihtimal dışındadır (Kovanlıkaya, 2006: 79). Bu sebeple, hissetme ve düşünme yetilerinin aralarındaki teması sağlayacak üçüncü bir yetiye yani bu iki unsuru birbirine bağlayacak aracı bir yetiye ihtiyaç vardır. Burada

devreye birleştirici güce sahip hayal gücü girmektedir (Kant, 1993: A77). Kant'a göre hayal gücü, görseller üzerinden kavramların oluşturulmasına yardımcı olan bir yetidir. Dolayısıyla hayal gücünün, hissetme yetisi kullanılmasıyla elde edilen tasarımları düşünme yetisiyle ilişkilendirerek bir bağ oluşturması söz konusudur (Kant,1993:A102,A118,B152). Bu güçlü birlikteliğe vurgu yapan Kant hayal gücü için “ruhun kör ama gene de vazgeçilmez bir işlevinin bir ürünüdür ki, onsuz ne olursa olsun hiçbir bilgi sağlanamaz” demiştir (Kant,1993: A78 B103). Böylelikle hissetme ve düşünme yetileri arasında hayal gücünün önemli bir birleştirici unsur olduğu söylenebilir (Çıvgın, 2014: 229) Sonuç olarak Kant'ın bilgi felsefesi, hissetme ve düşünme yetilerinin hayal gücünün birleştirici etkisi sayesinde birbirlerinin tamamlanmasıyla ortaya çıkmıştır (Kant, 1993: A94).

#### 2.2.4.1 Transandantal Felsefede Hayal Gücü

Kant, nesnelere ile *a priori* (bağımsız bilgi) arasında olan tüm bilgiyi Transandantal olarak adlandırmakta ve bu ikisi arasındaki ilişkiye de ‘Transandantal Felsefe’ demektedir (Kant,1993: A11-12 B25). Kant, şekillenen bir tasarım olarak gördüğü bilgiyi özne ile bağdaştırarak bilginin ortaya çıkmasını *a priori* yetilerine yüklemiştir. Kopernik Devrimi ile Kant, bilgiden nesneyi açıklama yerine öznenin nesneyi açıklama yoluna gitmiştir (Kant,1993: BXV). Bu yönden Transandantal felsefenin tabanını çeşitli kavramlar meydana getirmektedir (Özdemir, 2014: 13). Hayal gücü kavramının da kullanıldığı bu felsefede hayal gücünün temel fonksiyonu, birleştirici etkiye sahip olmasıdır. Hayal gücü birleştirici bir unsur olmasından dolayı da ikiye ayrılmaktadır. Birinci birleştirici etki, hayal gücünün ampirik(deneysel) kullanımınıdır. Yani hissetme yetisinin hayal gücü aracılığıyla bilinçte yer edinmesidir. İkincisi ise hayal gücünün saf bir şekilde kullanılmasıdır. Bu açıdan hayal gücünün saflığı temsil ederek bağımsız bilginin (*a priori*) çeşitliliğine yönelik olduğu vurgulanır. Kant, bahsedilen bu birleştirici unsurları hayal gücünün Transandantal birleşimi olarak anlatmaktadır (Çıvgın, 2014: 259). Hayal gücünün aracılığını sağlayan eylemler, hissetme yetisinin *a priori*(bağımsız bilgi) ile sentezlenmesinin sonucunda oluşmaktadır. Eylemlerin oluşması için hayal gücünün saf hâlde olması gerekmektedir. Böylelikle hayal gücünün yeniden üreten özelliği zuhur edip nesnelere oluşması ve zihinde kavranması sağlanmaktadır. Bütün bunlar ise ancak

hayal gücünün ortaya sunduğu ‘Transandantal Şema’ ile oluşur (Karataş, 2007: 75). Transandantal şemada hem düşünme yetisi hem de hissetme yetisi olmalıdır. Bunun nedeni hissetme yetisi, düşünme yetisi ile birlikte hayal gücünün sunduğu saf kavramları kategorize etmesini sağlamasıdır (Kant,1993:B181). Bütün söylenenler ele alındığında Transandantal felsefede hayal gücünde önemli olan birleşim faaliyetleridir. Çünkü hayal gücü birleşim faaliyeti ile bilginin tesisi konusunda merkezi konumda olup önemli bir görevi yerine getirmektedir (Kant, 1993: B103).

### 2.2.5 Hume’nin Hayal Gücü Kuramı

Hume, bilginin merkezinde deneyimlerin var olduğunu ve insanın bilgiyi zihnindeki izlenimlerden kazandığını ifade etmektedir (Berkeley, 1996: 39). Hume’un anlayışında insan düşüncesinin önemi vurgulanarak hiçbir şeyin insan düşüncesi kadar sınırsız olmadığı vurgulanır. Çünkü insan, bedenine kapladığı alan dışında zihninin sınırsız evreninde istediği her yerde bulunma özelliğine sahiptir. Bu durum insan zihninin doğanın veya gerçekliğin sınırlarına takılı kalmadan serbestliğini gözler önüne sermektedir. Sınırları yok eden şey ise hayal gücüdür. Zira hayal gücü ile en olmadık, keşfedilmemiş şeyler tasarlanabilir hatta gerçekliğin sınırları dışındaki akla gelebilen her türlü şey hayal edilebilir (Hume, 2017: 29-30).

Hayal eden insan zihninin tüm algıları izlenim ve tasarım olarak ikiye ayrılmaktadır (Hume, 2017: 24). Zihinde oluşan görme, işitme, sevme, düşünme, nefret etme, üzüntü gibi hareketlerin tümü algıları gösterir. Dolayısıyla zihin her zaman algı ile birlikte bir hareket ortaya çıkarır (Hume, 1997: 307). Aslında algılar hissetme ve düşünme kaynaklarından gelir. Bunlardan ‘izlenim’ oluşur, izlenimlerden çıkan sonuçlarda ise ‘tasarım’(ide) olarak ortaya çıkar. (Çıvgın, 2014: 103). Yani, tasarımların oluşması için izlenimlerden hayallerin meydana çıkartılması gerekir (Noonan, 1999: 5-6). İşte bu hayalleri meydana çıkarmaya olanak sağlayan yeti, hayal gücüdür. Hayal gücünün izlenimlerden hayaller çıkarmanın yanı sıra izlenimler kayboldu bile onların tasarımlarını zihinde tekrardan canlandırabilir. Hayal gücünün bu ikili özelliği, ‘yeniden üretme’ faaliyeti olarak da isimlendirilir (Çıvgın, 2014: 103).

Hume, izlenimleri ve tasarımları aynı zamanda ‘basit’ ve ‘bileşik’ olarak iki türe ayırmaktadır. Basit izlenim ve ideler, güç ve canlılık konusu haricinde önemli derecede benzerlik göstermekteyken, bileşik izlenim ve ideler ise bu benzerliklerin azaldığı yönündedir (Hume, 2017: 24-25). Örneğin; Basit tasarım için düşünüldüğünde duvarları yakut, kaldırımları saf altın olan bir şehrin hayali mümkündür. Ancak Paris’e daha önceden gidip orayı gören birisinin oranın bütün sokak ve evlerini tam ve gerçek boyutlarıyla, bütün bir biçimde simgeleyebilen bir tasarım oluşturması mümkün değildir. Çünkü bileşik tasarımların izlenimleri kendilerine eş değer bir benzerlik göstermez (Çıvgın, 2014: 106-107).

### 2.2.6 Hayal ve Gerçek

İnsanın hayattaki amacı bu dünyaya geliş nedenidir. Eğer insan hayat için hiç çaba harcamadan mutluluğun ve zenginliğin sırlarını bulabileceğini sanıyorsa gerçekten bir yanılgı içerisindedir. Aslında işin sırrı hayalleri yaşamaktan geçmektedir. Hayal etmek ve bu hayalleri yaşamak ise müthiş bir gücün sınırsız kaynağıdır. Kişi bu güce ancak doğrudan kendi derinlerinden geçerek ulaşabilir. Böylelikle hayatın nasıl olması gerektiğine dair bir bakış açısı oluşturur. Çünkü insanın derinlerinde dünyanın gerçekliğini bu bakış açısı doğrultusunda ilerletme arzusu mevcuttur. O halde hayaller bu gerçekçi bakış açısıyla şekillenmekte ve hayati önem taşımaktadır. Hayallerin önemli olmasındaki sebep ise hayal kurmayan birisinin kaybetmekten korkmaya başlaması ve hayatının var olan değerinin yitirilmesine neden olmasından kaynaklanmaktadır (Marston, 2014: 9-17).

Hayal, toplumun yaşam stili, çevresel koşulları, kültürü ve tarihine entegre olmuş bir şekilde gelişir. Dolayısıyla hayal, toplumun gerçeklerine dayandırılır (Özerakın, 2014: 2). Bu yönde hayallerin özgün bir şekilde düşünülmesiyle anlamlı gerçek değerler meydana gelir. Bir insanın hayalleri doğrultusunda hayallerinin peşinden gitmesi, o insanın hayatında inanılmaz derecede zenginleşmesine ve bu zenginliklerin kabından taşarak başka hayatlara bulaşmasına neden olmaktadır. İşte insanın hayatı için kurduğu bir hayal, kendi eşsiz amacını belirli bir biçimde dışa vurma niyetinden başka bir şey değildir. Çünkü gerçekleştirebileceği yegâne hayaller sadece gerçek olanlardır (Marston, 2014: 132-134). O halde insan hayallerini

kurarken tutarlı, muntazam ve gerçekliğe uygun düşünerek hareket etmesi gerekmektedir (Adair, 2005: 96).

### 2.2.7 Hayal ve Mizah

Mizah kavramının içeriğinde eğlence ve hoşgörü kavramları bulunmaktadır. Mizah neredeyse bütün alanlarda yer almış olup eğlence ve hoşgörü kavramlarıyla gelişimini sürdürmeyi başarmıştır (Özerakın, 2014: 23). Genel anlamda mizaha bakıldığında birbirine uyuşmayan durumlarda yani aykırılığın olduğu ortamlarda ortaya çıktığı ve bu aykırılıkların sosyal etkileşimi sayesinde insanlarda güldürme, tebessüm, kahkaha ya da tuhaf bir his uyandırması gibi etkilere sebep olduğu söylenebilir. Mizahın yeni şeyler oluşturma amacının olduğu varsayıldığından basit komik hislerin ötesine gitmesi ve yaptığı mizansenlerde bireyin kendisini de eğlendirmesi gerekmektedir (Koestler, 1997: 32-35).

Birbirine uyuşmayan durumlardan yani aykırılıklardan mizah oluşturma anlayışına sahip Cahit Burak, resimlerinde bu aykırılıklardan mizansen çıkarmasıyla bilinen bir sanatçıdır. Resimlerinde genel olarak günlük gözlemlere yer veren sanatçı bunları hayal gücü süzgecinden geçirerek düşsel bir eser meydana getirmektedir. Oldukça beğenilen bu düşsel eserlerde sokak işi nakışları, kuralsız halk resimleri ve ortak bir dilden oluşan simgeler bulunmaktadır (Tansuğ, 1993: 47-52). Bu yönden Cahit Burak, eserlerinde kişileri tek bir olaya odaklama yerine hayal âleminin içine çekmektedir. Hatta 'Kafatası Sevicileri' isimli eserinde genel sanat algısının gerçekçiliğinden ziyade hayatın kendisini gösteren bir hayal âlemini gözler önüne sermektedir. Böylelikle Cahit Burak'ın bu eserlerindeki mizansen anlayışının yalnızca bir hayal âleminden geldiği ve yapıtlarının hayal gücünden oluştuğu söylenebilir (Özerakın, 2014: 61-71).

### 2.2.8 Hayal ve Sanat

Zihinde oluşan görüntülerin hayal gücünün etkisi ile sanat eserlerinin meydana getirilmesi, hayallerin görüntü oluşturma hakkındaki düşüncelerin çok uzun zamandır var olduğunu kanıtlamaktadır (Aydın, 2014: 3). Hayal dünyasının uzun soluklu bu serüveninde sanatsal düşünüş ile arasında bir takım bağlantılar ve ilişkiler

dizini olduğunu söylemek mümkün olacaktır (Özerakın, 2014: 8). Bu açıdan bakıldığında realitenin sanatsal çağrışımı olan hayal, sanatçılara göre nesnel dünyanın düşünsel bir tablosu olup dinleyicilerin veya izleyicilerin algı duyularını harekete geçiren bir düşünsel algı hissidir. Öyle ki hayal gücünün sanatla bağlantısı nesnel ve öznel bir bütünlükten doğmaktadır. Nesnel olarak eserlerde gerçek olaylar, karakterler, yaşam tabloları, çatışmalar, insanlığın manevi unsurları gibi sanatçının bilinci dâhilinde olmayan her şey geçmekteyken, öznel olarak eserlerde sanatçıların duygu ve düşünceleri, olaylar karşısındaki tutumları gibi faktörler ele alınarak kendine has tarzları oluşmaktadır (Ziss, 2016: 57-61).

Gerçekte görülemeyecek olguları göz önüne sermek için hayal gücü ile sanat arasındaki ilişkiden yola çıkılır. Çünkü hayal, zihinde görünür kılma özelliği sayesinde bir takım olguları gözler önüne serebilir (Aydın, 2014: 1). Bu gücüyle hayal, sanat eserlerinin oluşmasında son derece önemli bir konuma sahiptir (Taşkent, 2009: 186). Sanat eseri her ne kadar görüntüden oluşsa bile onu eser haline getirebilmek için hayal gücü gereklidir. Bu bakımdan sanatçılar, özgün görme yetilerine sahip, güçlü hayalleri olan ve gelişmiş duyguları içerisinde barındıran özel insanlardır (May, 2007: 133). O halde sanat eserlerini oluşturan sanatçıların, hayallerini ve duygularını eserleri üzerinde yoğunlaştırmadıkları takdirde estetik bir eser meydana getiremezler (Dewey, 2005: 287-288). Bunun için sanatçıların eserlerini çekici kılması gerekir. Çekici kılmak için ise eserindeki manaları ve formları algılayarak eserin ana hatları üzerinde hayal gücünü kullanarak bir ilişki kurması gerekmektedir (Taşkent, 2009: 186).

### **2.2.9 Hayal ve Vizyon**

Genel anlamda vizyon, gelecekteki yaşam ile alakalı genel bir resmin çıkarılması ve bunun paylaşılması olarak tanımlanır (Senge, 1993: 165). Bu yönden vizyonun görme hareketi ile bağlantısı olup gözlemcinin ya da sanatçının herhangi bir şeyi kendi algıları içerisinde kişisel bir deneyim oluşturmayı sağladığı söylenebilir. Kişinin bu deneyime dayanarak zihninde oluşturduğu hayaller, deneyime vizyonu katmayı beraberinde getirmektedir (Caruana, 2001: 1-7).



Hayal gücünün içerisinde bulunan vizyonda kişi, hayal gücüne bağlı olarak yeni şeyler tasarlayıp bu hayallerini gerçeklik sınırları dâhilinde ortaya çıkarmalıdır (Akdemir, 2008: 22-27). Bu açıdan sanatçının veya gözlemcinin bir görüntüyü ele almasında her zaman anlamlı bağlantılar ve ilişkiler söz konusu olmayabilir. Bazen sanatçı birbiriyle bağlantısı olmayan görüntüler veya hayaller ile karşılaşabilmektedir. Burada karşılaşılan görüntünün doğüstü bir görüntü olmasıyla sanatçının bu bilinmezlik içinde hayalini kullanarak gizemli bir tutum sergilemesi gerçekleşmektedir (Aydın, 2014: 10).

Sanatçılar sanat eserlerinde vizyon aktarımı yapabilmektedir. Bu aktarım ise sanatçıların hayal gücünü kullanarak herhangi bir şeyi sanki kendi gözleriyle görmüş gibi görüntüyü canlı bir biçimde aktarmasıdır. Dolayısıyla herhangi bir görüntünün tıpatıp kopyasından veya görüntünün birebir orijinalinden saptırılarak görüntü üzerinde yeni bir vizyon oluşturulur ve görüntüler hayal unsurlarıyla birlikte tekrar resmedilir (Aydın, 2014: 10). Örnek olarak, Çinli sanatkarların saatlerce bir manzaraya bakmaları sonucunda zihinlerinde oluşan hayal unsurlarıyla birlikte manzarayı yeniden yaşayabilmeleri adına manzaranın resimlerini çizmeleri gösterilebilir (Gombrich, 1997: 153).

### **2.2.10 Hayal Ekonomisi**

İçerisinde yaşadığımız dünyada insanlar, birbirlerine karşı kopamaz bağlarla bağlıdır. Ayrılmaz bağın olduğu bu çevrede insanın en büyük sermayesi kendisini kanıtlamasıdır. Bunu yapabilmeyi sağlayacak olan yegane şey ise hayallerdir. Git gide hayallerin bireyselleştiği ve teşvik edildiği bir dünyaya doğru yol alınmaktadır. Öyle ki bir insanın hayallerinin diğer kişilerin hayalleriyle ortaklıklar bulup onlarla bütünleştiği, bir hayalin bir diğerinden sektiği, hayallerin birbirini sağlamlaştırdığı ve bir hayalin bir başkası üzerinde kurulduğu bir dünyadan söz etmek mümkündür. Dolayısıyla insanların birbirleriyle bağlantısının giderek artması, maddeye endeksli bir ekonomiden hayal endeksli bir ekonomiye geçişi sağlamaktadır. Böylelikle insanların sahip olduğu varlıkları veya düşünceleri bir amaç olmaktan çıkartıp hayalleri gerçekleştirme yolunda bir araç haline getirmesi gerekir. Çünkü hayal ekonomisinde insanlar tüm araçlarını yani yapıları, binaları, sistemleri ve ürünleri, elinde ne varsa hepsini biricik anlamlı hayallerini gerçekleştirme yolunda seferber

etmektedir. Bunlar öyle şişirilmiş basmakalıp hayallerden ziyade gerçek başarıyı sağlayan içi dolu hayallerdir. Böylelikle hayal ekonomisinde herkes muazzam bir doyuma ulaşma potansiyeli taşır. İşte hayal ekonomisinde hayat bu şekilde yaşanır (Marston, 2014: 54-56).

### 2.2.11 Hayal Gücü ve Kreatiflik

Herhangi bir problem veya sorunun çözülmesinde faydalı olabilecek düşünceler üretmeye dair insana has bir düşüncel sürecin oluşmasına ‘kreatiflik’ (oluşturuculuk) denmektedir. Aynı zamanda, var olmayan bir şeyi hayal ederek ve yeni düşünceler geliştirerek diğer insanlardan farklı yollarla amaca ulaşma diye ifade edilmektedir (Özerakın, 2014: 20). Kreatiflik (oluşturuculuk), bir şeyin odağının kaybedilmemesiyle pek ilgilenmeyerek genellikle aydınlanma anlarıyla ilişki içindedir (Lehrer, 2016: 73).

İnsanı aydınlığa taşıyacak hayalleri mutlaka olmalıdır. Kişi için anlamlı, geceleri uyutamayacak kadar güçlü bir amacı olmalıdır (Marston, 2014: 43). Hayal gücünün amaçlar doğrultusunda hayata zenginlik katacak ögesi ‘değer’ dir. Bu açıdan kişinin bir şeyler oluşturma isteği ve oluşturma gücü değere bağlıdır. Değer odaklı düşünmek kişiye güç katacaktır. Hayatı değer oluşturma çerçevesinden görmek, hayallerin peşinden gidebilmek için önemli bir rol üstlenmektedir. Çünkü aslında hayal denilen şey çok ayrıntılı, belirgin bir değer oluşturma ve deneyimleme niyetidir. O hayale ulaşmak değer üretmek demektir (Marston, 2014: 102). Anlamlı değerler oluşturan hayalin içerisinde bulunan görsel hafızanın, uzamsal algılamının ve problem çözenin kreatiflikle (oluşturuculuk) doğrudan bir bağlantısı vardır. Kreatifliğin arkasındaki dürtüsel güç sayesinde oluşan hayal gücü, insanlara daha önce görmedikleri bağlantıları kurma olanağı sağlamaktadır (Gündoğan, 2011: 15). Dolayısıyla hayattaki çeşitli ilişkilerin oluşmasında ve kullanılmasında hayal gücünün işlevi büyüktür. Bu bakımdan soyut ilişkilerin farkında olabilmek için somut duyuların ardına geçerek zihinde hayali bir resim oluşturmak gereklidir. Örneğin; hayal gücünün doğadaki herhangi bir ağaçla kreatiflik ilişkisi düşünülebilir. Ağacın oksijeni üretmesi ve üretilen oksijeni insanların yaşamlarını sürdürebilmesi için kullanması hayal gücünde oluşturularak canlandırılabilir. Bu yönden nesnelere

insanlar arasındaki bağlantı tespit edilerek hayal gücüyle farklı kavramlar üzerinde çeşitli ilişki yöntemleri keşfedilebilir (Gündoğan vd., 2013: 7-8).

Bir kişinin hayal gücü üzerindeki kullanım seviyesi ne kadar büyükse kişi o kadar kreatif(oluşturucu) olmaktadır (Gündoğan vd., 2013: 8). Kreatif bireyler hayal güçleri gelişerek yeniliklere açık olurlar, olaylar karşısında empati özelliğini kullanabilirler. Bu kişiler aynı zamanda meraklı, çalışkan, başkalarına saygılı, sosyal ilişkileri iyi, gelecek öngörüsü sağlam olan insanlardır (Çankaya vd., 2012: 48). Kreatif insanlar kendilerine özgü hayaller kurarak bunlardan ders çıkartabilirler. Çünkü kurdukları hayallerin içeriğinde görsel, sözel ve anlatımsal değerler bulunmaktadır (Mengili, 2007: 40). Bu bakımdan normal insanlar nesnelere ilişkileri kategorize ederek sınıflandırırken kreatif insanlar genelde yeni olasılıklara, değişimlere açıktırlar (Lehrer, 2016: 62). Öyle ki insanların yaratıcılığı daha az yönelmesindeki sebepler; kendi alışkanlıklarından vazgeçemeyişinden, değişimlere kapalı olmasından, yaratıcı düşünme eğitiminin eksikliğinden ve hayal gücünü yeterince kullanamayıştan kaynaklanmaktadır (Çankaya vd., 2012: 49).

### **2.2.12 Hayal Gücü ve Haz**

Yaygın bir şekilde kabul edilen haz, haklı olup veya olmamayı gerektirmeyen bir değerdir. Bazı insanlara göre biricik değer olarak kabul edilir. Çünkü insanlar davranışlarında ve yaptıklarında haz hissetmiyor görünseler bile yine de isteklerini gerçekleştirme hususunda haz alırlar. Böylelikle haz, bireye haz hissini veren davranışların ve nesnelere değerli olmasını sağlayan amaç olmaktadır (Townsend, 2002: 61). Dolayısıyla hiçbir deneyim haz duyulmadan gerçekleştirilemez (Eroğlu, 2011: 261).

Genelde zihinsel çalışmalar gerçeklik olgusu etrafında gelişmekteyken hayal gücünün bu gerçeklik kontrolüne pek girmeden ondan bağımsız hareket ettiği söylenebilir. Hayal sahip olduğu bağımsızlığı sayesinde kültürel değişimlerin baskısından korunur ve haz ilkesine bağlı kalır. Ayrıca hayal haz verici, gerçek olmayan görüntüler üzerinde bir düşlem gerçekleştirir. Böylelikle hayal gücü, haz ilkesiyle beraber hareket etmekte ve baskılanmış, engellenmiş istek ve arzuların karşısında adeta bir panzehir olarak durmaktadır. Ancak gerçeklik, mantık dâhilinde

gelişir ve hayal gibi düş diline bağlı kalmaz. Bu bakımdan hayal, gerçeklik üzerinde eleştirel bir işleve sahiptir. Hayal, gerçekliğin özgürlüğe ve mutluluğa olan baskılarını ve sınırlamalarını kabul etmeyerek hem geçmişin bağlarından kopmaz hem de geleceğin yolunda emin adımlarla giden devrimci bir unsur olarak kabul edilir (Manay, 2006: 79-80).

### 2.2.13 Yönlendirmeli Hayal

Yönlendirmeli hayal, insanın zihninde bulunan görsellerin ve şekillerin farkındalığına ulaşmada kişinin iç dünyasına odaklanmasını gerektiren bir yöntemdir. Diğer bir ifadeyle insanın iç dünyasına yönelik yapılandırılmış zihinsel – görsel antrenman da denmektedir (Galyean ve Krishnamurti, 1981: 57-58). Bu bakımdan yönlendirmeli hayal genellikle insanın rahatlamasında, ruh halinin iyileşmesinde ve psikolojik refahını geliştirmede etkilidir (Owen, 2010: 74). Yönlendirmeli hayal aktiviteleri, rehber eşliğinde bir amaca ulaşmada yapılan zihinsel zaman yolculuğu diye de adlandırılmaktadır. Bu hayal aktivitelerinin bilişsel fonksiyonları kapsayarak sadece anlamsal bir değeri olmasından ziyade aynı zamanda anısal bellek fonksiyonlarını da gerektirmektedir. Ayrıca yönlendirmeli hayal zihinde rastgele oluşan görsellerden farklı olarak gerçekten planlanmış bir içeriğin zihinde canlandırılmasına da olanak sağlayabilir. Böylelikle söz konusu canlandırma, hayalin kontrollü bir şekilde incelenmesine imkân verebilir (Doğru, 2014: 39).

Görsel duyuları ele alan yönlendirilmiş hayalin aslında diğer bütün duyuları da kapsadığını bilmek gereklidir. Bu açıdan yönlendirilmiş hayal zihinsel bir aktivite olmasından farklıca insanın bütün uzamlarını, duygularını ve duyularını içerisinde barındıran bir odaklanma sürecidir. Buradaki amaç bireyin zihninde yeni hayaller veya görseller oluşmasını sağlamak değil, kişinin anlık durumlardaki sahip olduğu zihinsel görüntülerin farkındalığını arttırmak ve gereksinimi doğrultusunda bu görüntüleri veya hayalleri kullanmaktır (Nazlıgül, 2015 :20). Yönlendirilmiş hayalle zihindeki görüntüler kullanılarak herhangi bir şeyi tecrübe etmek ve tecrübelerin provasını yapmak mümkündür. Dolayısıyla bir problem karşısında kişinin zararları en az seviyeye indirilerek kişide oluşabilecek psikolojik travmanın önüne geçilebilir (Owen, 2010: 74).

### 2.2.14 Muhalif Hayaller

Muhalif hayaller hayatın anlamını, objelerde, eşyalarda, portrelerde az da olsa mimiklerde hayallerle bağdaştırarak bulmaya çalışır. Bu bakımdan bazen içsel ve samimi bir dünya oluşturmaya çalışırken bazen de dünyanın acı yanlarını açığa çıkartmaktadır. Muhaliflik, bireyin içerisinde yaşadığı ilişkiler ağını ve bu ilişkilerin nedenlerini sorgulaması anlamına gelmektedir. Hayal ise ulaşılmış sonuçların gerçeklikten uzaklaşmış kısmını göstermektedir. Muhalif hayaller; düşünsel bir çatının altındaki yapılan çalışmalar olarak söylenebilir. Böylece bu hayaller zamanın durdurulamadığı bir dünyada içine kapanmayı ve kendine tutunmayı seçer. Kişisel düşüncelerini ve eleştirilerini yalnızca kendini ispat ederek oraya koyar ve etkin kılar. Bu söylenenlere ilave olarak muhalif hayaller dünyadaki değişimlerin görselliğini yakalar. Dünyada mutluluk ve huzur kavramlarının var olduğu gibi acının, kederin, sıkıntının ve endişenin de bulunduğunu duyurmaktadır. Örneğin; sevgi hissi kişisel olarak tecrübe edilirken görsel hayallere dönüşmektedir. Bu anlamda muhalif tavır, herhangi bir duyunun etkisinde kalınarak kısacık anların dahi anımsanması ve duyguların suretinin dışarıdan bakılarak ifade edilmesidir (Menteşeoğlu, 2007: 1-3).

## 2.3 SEZGİ GÜCÜ

Sezgi gücü başlığı altında literatür incelendiğinde fazla bir kaynağın olduğu söylenemez. Aynı şekilde yabancı literatürde çeşitli kaynaklar bulunsa da aynı durumun söz konusu olduğu bir gerçektir. Bu çalışmada sezgi gücünün öncelikle kavramsal tanımı ve kapsamından bahsedilmiş sonrasında sezgi gücünü öne sürmüş çeşitli düşünürlerin kuramları ele alınmıştır. Ayrıca, sezgi kavramının ilgi çekici bazı kavramlarla olan ilişkileri de tezin devamında yer almaktadır.

### 2.3.1 Sezgi Kavramı ve Kapsamı

Sezgi, insanın hem bildiği hem de bilmediği bir şey olup metafizik bir olgudur. Bu açıdan sezgi, bilinmeyene doğru açılan bir kapıdır. Kişi bir şeyler seziyor ancak bunun ne olduğunu tanımlayamıyor. Bu nedenle sezgi süptil (küçük) bir olgudur. Bir kuş gibi ses çıkarıldığında uçup gider (Manaf, 2015: 50). Sezginin sözcük anlamına bakıldığında Lâtincede ‘intutio’ (görme durumu) olarak geçmektedir. 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 (Kök, 2001: 36).

Aklın ötesinde olan sezgi bir akıl olgusu olmaktan ziyade aklın ulaşmamış olduğu bir noktadan gelmektedir. O yüzden akıl onu hissedebilir ancak açıklayamaz. Çünkü açıklamak için nedensellik gerekir. Sezgi aklın ötesinden geldiği için akılsal bir nedensellik içermemektedir (Osho, 2015: V). O halde sezgi, anlık bir hadise olarak tarif edilebilir. Yani kişinin bir anda bir şeyler sezmesi ve o sezinin ardından bir hissetme duyusunun var olmasıdır. Buna halk arasında ‘altıncı his’ de denilmektedir. Bu altıncı his, insanın sahip olduğu beş duyusuna eklenir ve altıncı bir duyuyu oluşturarak içe doğma duyusu şeklinde tanımlanır (Manaf, 2015: 58-75).

İnsanlar sezgilerini ilgili olduğu alanlarda derinleştirdiklerinde ve sezginin bilgeliğine dikkat etmeye başladığında, sezgiyi arzu ettikleri yaşamı oluşturmaya yardım eden güvenilir bir araç olarak görebileceklerdir (Robinson, 2007: 13). İnsanlar için güvenilir bir araç niteliğinde olan sezgi, rasyonel yöneticilerin inandığı

gibi marjinal ve modası geçmiş olmaktan çok öte, başarılı fikir adamlarının çalıştıkları yolun merkezindedir (Adair, 2005: 126). Bu nedenle sezgi ile hareket eden kişiler yalnızca başarıya ulaşmazlar aynı zamanda karşısına çıkan sorunlarla mücadele ederler ve sorunlara karşı göğüs gererek daha çok enerji ve şevkle dolu bir yaşam tarzına sahip olurlar (Walters, 2006: 10). Literatürde sezgiye dair birçok tanım bulunmaktadır. Bunlardan birkaçını şu şekilde sıralayabiliriz;

**Tablo 3. Sezgi Gücü İle İlgili Tanımlar**

Sezgi Gücü İle İlgili Tanımlar	
(Adair, 2005: 117)	Sezgi bir durum karşısında çabuk bir şekilde idrak edebilme melekesidir.
(Robinson, 2007: 9)	Sezgi, hızlıca ve basit bir biçimde edinebilecek iç görüş için bir araçtır.
(Walters, 2006: 15)	Sezgi insanların hepsinde doğuştan var olan, gerçeği yargılama ya da analiz etmekten ziyade insanın içinden gelen basit his ile doğrudan algılama yetisidir.
(Manaf, 2015: 44)	Sezgi, zihin yoluyla kavranamayacak gerçeklerin derin yoğunlaşma yoluyla algılanmasıdır.
(Sadler-Smith ve Shefy, 2004: 77)	Sezgi, akılcı düşünce ve mantıksal çıkarımlardan uzak olan bir bilme durumu ya da anlamaya erişebilme kapasitesidir.
(Vural, 2002: 179)	Sezgi, bir anda oluşan ve bilginin doğuşunu bir anda zihinde canlanmasını sağlayan işlevdir.
(Köz, 2005: 25)	Sezgi, ispata gerek duyulmayan, herhangi bir çıkarım yapılmayan bir içe doğma, inanç, iç görüş ve bir konu ile alakalı hakikatlerin direkt olarak bilgisi anlamlarına gelir.

Sezgi ile ilgili görüşler, sezginin birçok işlevini gözler önüne sermektedir. Bu görüşleri kısaca şu şekilde sıralayabiliriz;

Albert Einstein'a göre, doğanın kanunlarının keşfedilmesini sağlayan mantıklı bir yolun olmadığını ve sadece hislerin buluşlara yardım ettiğini belirterek bu hissın arkasında sezginin olduğunu varsaymaktadır (Adair, 2005: 119). Robinson (2007: 10)'a göre sezgi, ruh ile insan arasındaki ilişkidir. Yani Yaratıcının insanla iletişimini kurmayı sağlayan bir araç olduğunu varsayar. İnsan sezgiden yardım veya iç görüş talep ettiğinde, sezgi ile ruh aracılığıyla bağlantı kurar ve onun bilge rehberliğine kendisini vermiş olur. İşte bu yüzden onu 'ilahi sezgi' diye isimlendirmiştir. Walters (2006: 16)'a göre ise sezgi, sezgiyi oluşturan iki niteliğe

atıf yapar bunlar akıl ve duygudur. Çünkü kadınlar genelde zamanının büyük bölümünü yoğun duyguları içinde yaşarlar, erkekler ise genellikle daha akılcı ve nesnel olmaya yönelmiştir. Manaf (2015: 45)'e göre sezgi, mantıksal yolla çıkarımlar yaparak düşünme yoluna karşı, doğrudan ya da aracı kullanmaksızın bütünsel gerçeği bir kerede, bir bakışta tümüyle ele geçiren, her şeyin özüne dolaysız bir biçimde, doğrudan doğruya ulaşan ve bütünlükle kavrayan içten algılama yoludur. Osho (2015: VII)'a göre sezgi bir sıçramadır. Kişiyi adım adım gelen bir şey değil, aslında gelen değil kişiyi olan bir şeydir. Bu anlamda belirli bir kaynağı olmayan ve etrafında herhangi bir kanıt gösterilemeyen ani bir oluşur. Topçu (2002: 55)'e göre sezgi, birleşimden yola çıkılarak herhangi bir eşyayı aynileştirmektir. Yani, benlik ile eşya arasındaki farkı ortadan kaldırılmasıdır. Sezginin içinde benlik ve eşyanın aynı özellikleri kazanmasıdır. Hançerlioğlu (1996: 366-368)'na göre sezgi, düşünme demektir. Düşünmenin sağlanması için sezgiyle bilgi elde edilmesi gerekmektedir. Böylelikle mutlak bilgiye ulaşılır ve düşünce her türlü eleştiriye rağmen varlığını sürdürür.

### 2.3.2 Bergson'un Sezgi Kuramı

Tarihte gelip geçmiş tüm filozofların hakikate ulaşma çabası yani mutlak bilgiye ulaşma çabası Bergson'da da görülmektedir. Bilinç kendi kendine ya da bir maddeyle etkileşimi sonucu zekâyı ve sezgiyi oluşturur. Çünkü Bergson'a göre insandaki bilinç zekâdan meydana gelip aynı zamanda sezgiden de oluşabilmektedir. Sezgi ve zekâ bilincin sahip olduğu iki zıt kutbu gösterir. Bu bakımdan sezgi hayatın kendisini kapsayarak bu yönde giderken, zekâ doğası gereği maddenin hareketlerini kapsar ve ona göre kendini ayarlar (Kök, 2001: 27). Bergson, mutlak varlığın bilgisine ulaşabilmenin metafiziği kullanıp sezgiye ulaşarak mümkün olduğunu belirtmektedir. Bergson için sezgi, asıl gerçekliği temsil eden 'süre'yi (Hayat'ı) aracısız olarak yakalayan bir eylemdir. Mutlak bilgiye ancak sezgi kullanılarak ulaşılabilir, geri kalan her şeye ise çözümlenme yapılarak ulaşılabilir ve süre ile bir bütünlük sağlanır (Öktem, 2000: 172-173). Bergson süre'yi bir 'karışım' olarak tarif eder. Karışımın kasıt; farklı bileşenlerin bir araya gelmesi değil, bu bileşenlerin ayırt edilemez şekilde ve homojen durumda olarak bir araya gelmesidir (Bergson vd., 2012: 321). Sezgi ile süre o kadar iç içe geçmiş kavramlardır ki Bergson; "*içimizde*



*ve dışımızda var olan sezgi saf sezgi, bölünmez bir sürekliliktir.*” demiştir (Eroğlu, 2012: 95). Bergson’un sözünden de anlaşılacağı gibi kişinin kendi iç derinliklerine bakıldığında tecrübe ettiği şey değişen hallerden ziyade değişimin bizzat kendisi, süre ve yaşamdır. Buradan yola çıkarak sezginin gerçeklik olgusu etrafında süre’ye bağlandığı söylenebilir. Çünkü insanın kişilik değerini algılayabilmesi için sezginin tabiatını anlaması gerekmektedir (Gündoğan, 2010: 36).

Bergson’a göre sezgi melekesi önemli bir olgudur ve sezgi olmadan hiç bir şey bilinemez (Bergson vd., 2012: 17). Bergson’un sezgisinde keskinlik ve ilerisini gösteremeyen lambalar yoktur. Bu sezgi, sadece uzakta sönmeye yüz tutmuş bir lambanın bir anda parıldamasını gösterir ve sadece gerekli olduğu zaman bu lamba yanmaktadır. Aynı zamanda sezgi, bireyin özgürlüğü, kişiliği, tabiatta kapladığı yer ve belki de kaderi ile ilgili zekânın yaydığı karanlığı delen bir ışığın yansımasıdır (Topçu, 1998: 76-77). Bergson, sezginin ortaya çıkmasında bilincin hareketinde üç evre olduğunu belirtir. İlk evrede ilmin insanlara sağladığı bilgiler vardır. Bu açıdan elde edilen bilgiler olmasa sezgiye giden yolda önemli bir set oluşur. Ancak ilimin bilgileri gerçekliğin dışarıdan görülmesini sağlar ve içerisine sokamaz. İkinci evrede bu gerçekliğin içerisine girmekte yardımcı olan dinamik hayaller ile karşılaşılır. Buradaki en kuvvetli hayaller, insanın içinde oluşan süre’dir. Bu hayallerin zihinde canlandırılıp sezgiye aktarılması kolay bir şey değildir. Sezgiye ulaşmada son evre ise ‘çaba’dır. Yani sezginin aktif ve şiddetli oluşu, belirli bir çabanın ürünü olduğu gerçeğini yansıtır (Topçu, 1998: 84-85).

### **2.3.2.1 Sezginin İki Kaynağı**

Sezginin bilgi teorisi açısından belirli bir değerinin olup olmağı hakkında çeşitli görüşler bulunmaktadır. Bu yönde sezgi ile ilgili görüşler iki farklı noktada toplanmaktadır. Bunlardan ilki, sezgi zekânın işi midir gibi soruları akıllara getirir. İkincisi ise, sezgi akıl üstü bir varlık olan içgüdünün mü işidir sorularını ortaya çıkarır (Köz, 2004: 42). Bu bakımdan Bergson, ikisine de değinmiştir.

### 2.3.2.1.1 Zekâ

Bergson, bilimlerin genelde “analiz” yönteminden yola çıktığını, oysaki konusunu “mutlak” olan metafiziğin “sezgi” yöntemini kullanmasıyla elde ettiğini söyler. Bergson’a göre bilimlerin analiz yöntemi, semboller geliştirme ve sonsuz bir tercüme çalışmasıdır. Bütün bilimler izafi bilgi sunar ve buna bağlı olarak metafizik olgu olan sezgi ile bilgi elde edilmeye çalışılır (Bergson, 2011: 23). Analiz yöntemiyle eski bilgilere ulaşılrken, sezgi sayesinde yeni bilgilere ulaşılabilir. Bergson zekânın oluşturduğu kavramsal zıtlıkların sezgi aracılığıyla yok edilebileceğine değinir. Yani kavramların genellikle iki karşıt kutubu temsil ettiğini belirtir ve bütün somut gerçekliğin bu karşıt iki kutup içerisinde meydana geldiğine inanır. Aynı zamanda zekâ menfaat unsurunu da daima kapsayan bir melekedir. “Bilmek için bilmeyi” değil, menfaat sağlamak için bilmeyi amaçlar (Bergson, 2011: 21-22). Bunun içinde zihnin bilgiye kapanması ve tüm kalbiyle sezgisini devreye sokması gerekir (Manaf, 2015: 186).

### 2.3.2.1.2 İçgüdü

Bergson, içgüdüden meydana gelen sezgi için şunu söylemektedir; “Menfaat bağlarından sıyrılmış, kendi kendisinin farkına varmış, konusunu düşünmeye ve bu konuyu hadsiz hesapsız genişletmeye kabiliyet kazanmış olan iç güdüdür.” (Topçu, 1998: 83). İçgüdü ise, kişisel gereksinimlere ya da amaçlara uygun bir şekilde düzenlenmiş davranışları otomatik olarak gerçekleştirmeye yarayan doğal bir dürtüdür (Cevizci, 2003: 192). Bu anlamda iç güdü fiziksel bir varlık (Manaf, 2015: 143), milyonlarca yıllık deneyime dayanan geçmiş, asla kanmayan, asla hata yapmayan ve farkında olmadan mucizeler oluşturan bir olgudur. Nasıl ki uyurken bile nefes alıp vermek ve vücudun oksijeni azottan ayırması, içgüdünün varlığını ispat eden birkaç örnektir (Osho, 2015: 8).

Bergson, içgüdüğü diğer var olan olgulardan ayırarak varlık için gerekli aşamaları ortaya koyar ve böylelikle içgüdüğü basit bir tepki olmasından ziyade daha da önemli bir hale getirir. Aynı zamanda Bergson, içgüdüğü hayata dönüş olarak da ifade etmektedir (Kuş, 2014: 51). Bergson için bu denli önemli olan içgüdü en iyi durumda sezgi ismini nitelemektedir. Çünkü sezgiyle bilinçli olarak herhangi bir

nesne üzerinde düşünebilme ve nesneyi belirli ölçülerde genişletme kabiliyetine sahip içgüdü amaçlanır. Bundan dolayı içgüdü de bir bilgi pınarıdır. İçgüdü her zaman ruhsal olmadığı için duygu ve zekâ ile birleşerek bireyi sezgiye götürmektedir (Eroğlu, 2012: 93-94). Burada Bergson'nun vurguladığı düşünce, zekânın her zaman bir içgüdü halkasının ortasında bulunduğu ve içgüdünün derinlerinde de zekâ ışıklarının kaldığıdır. Bu durumun oluşmasında başlangıçta iç içe bulunan bu iki olgu, gelişebilmek ve büyüebilmek için birbirlerinden ayrı yönlere kaysalar da her zaman birbirlerine bir şeyler kattığı görülmektedir (Bergson, 1986: 160-161).

### **2.3.2.2 Sezgi Türleri**

Sezgi türlerini üç başlığa ayırmak mümkündür. Bunlar; metafizik sezgi, mistik sezgi ve duyuşal sezgidir.

#### **2.3.2.2.1 Metafizik Sezgi**

Felsefenin genel itibarıyla varlığını ele alan metafizik, bu bilimin temel dallarına ve genel kapsamına karşılık gelen bir olgudur (Cevizci, 2003: 265). Metafizik bu anlamda doğrudan doğruya sezgi ile bağlantılı, akıl üstü bir bilgidir çünkü bireyin saf kalbinde sezgi olmadan gerçek metafizik ortaya çıkamaz (Guenon, 1985: 108-109). Böylece, bir maddenin algılanmasında, hareketli olmasında ve bütünlüğünü koruyabilmesinde sezgi yetisi devreye girmektedir. Devreye giren sezgi de metafiziğe dayandırılmaktadır (Arslan, 2005: 97). Bergson, felsefe için hayatın doğuşu ve gelişimi esnasında algılanan bir gerçek hayat metafiziği olabileceğine değinmektedir. İlimler, evrimin gerçekleşmesinden sonra geride bıraktığı kalıntılara odaklandığı için hayatın asıl oluşturucu evrimini anlamakta zorlanmaktadır. Bu evrimi sadece hayat metafiziği anlayabilir. Dolayısıyla ilim zekâdan meydana gelen bir kavram, metafizik ise sezgiden meydana gelen bir kavram olacaktır (Sunar, 1960: 42).

Bergson'un sezgisi dünya üzerindeki her şeyi herhangi bir aracı kullanılmadan anlama ve kavrama yetisidir (Eroğlu, 2012: 97). Bu nedenle sezgiyi bir bilgi türü olarak tanımlamaktadır. Duyu ve aklın ürettiği bilgidен ziyade daha farklıdır bir bilgidir. Bu bilgi sezgi ile direk hayatın içyüzünü yansıtabilmekte ve

sezgiyle birlikte hayatın neşesini ortaya çıkartabilmektedir. Ancak akıl olgusu bunun tam tersine hayatın özünü anlayamaz. Çünkü akılın hayata bakış açısı daha çok statik ve dışsal terimlerdir. Sezgi ise içsel bir olgudur. Ruhun derinliklerine ancak onunla ulaşılabilir. Sezgi akıldan üstün bir varlıktır çünkü metafizik bir deney olarak tanımlanır. Bu anlamda metafizik olgular sezgi kullanılarak hayatın tek düze olan akışına girerek onu anlamlandırır (Köz, 2005: 36-37). İşte burada bilim ve metafiziğin bir araya gelmesinde sezginin işlevi ortaya çıkmaktadır. Sezgisel felsefe, metafizik ve bilimin istenilen birlikteliğini sağlayabilecektir. Sezgi, metafiziği bir pozitif bilim yaparken aynı anda pozitif bilimlere anlamlandırarak daha spesifik olgulara erişilebileceğini ortaya çıkarır. Böylelikle pozitif bilimler ile metafizik arasında bir köprü olan sezgi sayesinde bir yakınlaşma söz konusu olur (Bergson, 2011: 43-44).

#### **2.3.2.2.2 Mistik Sezgi**

Mistisizm doğaüstü bir dünya ile bağlantı kurarak üstün bir bilgiyi araştıran ve rasyonel deneylerden uzak, sezgi gücü kullanılarak maddenin özüne ait bilgileri elde eden ve Tanrı'ya ulaşabileceğini öne süren felsefi ve tasavvufi meslektir (Şener, 2004: 44). Mistik ise dünya üzerindeki çok az sayıdaki insana has olan akıl üstü bir sezgiyle doğaüstü, görülemez gerçeklere erişebilen kimsedir. Ruhani anlamda mistik ise, tecrübelerinden veya sembolik verileri kullanarak ve belirli metotlarla sezgiden ilham alarak görünmez gerçeklere ulaşan kimsedir (Kök, 2001: 78-79). Metafiziğin yöntemi olan sezgi, diğer sezgi türlerinden kendini ayırır. Onun sezgisinin içerisinde mistik bir bilgi vardır (Topçu, 1998: 75). Bu anlamda sezgi, insanın en uç mutluluğa ve ölümsüz hayata yönlendirecek mistik bir güldür (Osho, 2015: 13).

Sezginin alabileceği en farklı biçimi olan mistiklik, her türlü normal anlatım çabalarına zıt olabilecek bir biçimde mutlak anlamda açıklanamayan bir deneydir. Bu açıdan mistiklik, Bergson'un sezgisel kavrayışı ile benzerlik gösterir (Şener, 2004: 44). Mistik sezgi, sevmeye ve seilmeye doğru yönelmiş varlıkları varoluşa yönlendirir. Çünkü, bu varoluşa yönelen insanlar oluşturucu gücü anlayarak maddeselliği yenmişlerdir. Ve sonunda da Tanrı'ya ulaşmayı başarmışlardır. Bunu başarabilen insanlar, diğer insanların üzerinde yürüyebilecekleri bir yol açarak

yaşamın nereden geldiği ve nereye gittiğini göstermişlerdir. Mistisizm insanlara önce Tanrı'yı, sonra evreni ve daha sonrada insanın kendisini anlamasını sağlamıştır. Böylece hem topluma hem de filozoflara gerçek düşünceyi ve sezginin temin ettiği ruhsal dinamizmi kazandırmıştır (Eroğlu, 2012: 97).

### 2.3.2.2.3 Duyusal Sezgi

Sezgi, duyular üzerinden gerçekleşen bir olgudur. Bergson sezginin duyular üzerinden çıkarılmaması gerektiğini söyler. Bilimin maddeden hayata geçirildiğini kabul etmeyerek hayatın ruhsallığa doğru gidildikçe sembolleştiğini öne sürer. O halde var olan her şeyi sembolleştirmek için onun idrakini sağlamak amacıyla ruhsal ve daha genel olarak yaşamsal bir sezgi oluşur. Bu sezgiyi kendi diline çevirmek için ise zekâ kullanılır ve bunu yaparken sezgi, zekânın üstüne geçer. O hâlde duyularla sağlanan sezgi ile zihin üstü sezgi arasındaki farklılık, aynı kızıl ötesi ve mor ötesi ışınların arasındaki fark gibidir (Eroğlu, 2007: 100). Aynı zamanda Kant' da duyumlara değinmiştir. Ona göre insan zihin haricinde bir varlığa sahip değildir. Zaman ve mekân, çevreden alınan duyumlara göre şekil almaktadır. Duyuların bu şekilde saf formu “seziş” diye adlandırılır. Çünkü herhangi bir maddenin deneyler yoluyla sertliği, rengi, kokusu gibi duyumlara ait özellikleri deneysel sezgi ile ayrılabilir. Bunlar deney öncesinde zihinde bulunan saf sezgiye ait özelliklerdir (Topçu, 1998: 65).

### 2.3.3 Descartes'in Sezgi Kuramı

Descartes, sezgi kavramını kesin ve şüphe olmadan herhangi bir şeyi anlamaya yardımcı olabilmek için birinci temel yeti olarak kullanır (Descartes, 1997: 12). Bu anlamda sezginin önemini vurgulayarak sezgiye ‘doğal ışık’ veya ‘aklın ışığı’ demektedir (Çıvgın, 2014: 64). Dolayısıyla sezgi, kendisinden başka hiçbir şeyin aracı olmasına gerek duymaksızın yalnızca aklın doğal ışığı sayesinde, bireye yaratılışı gereği verilmiş düşüncelere erişme kabiliyetidir. Descartes'in sezgi anlayışında her birey kendisinin var olduğunu bilir ve anlık sezgi duyusu ile düşünme yetisini birleştirerek bir takım fikirler hakkında bilgi sahibi olur (Descartes, 1997: 12-13). Bu anlamda bilgiye ulaşırken sezgi yolu kullanılır. Sezgiyle elde edilen bilgi, zihinde biranda oluşan bilgiyi açığa vurur ve bu özelliğiyle mutlak bir

bilgiye erişim sağlanır (Aktel, 2006: 4). Descartes, mutlak bilginin sağlanmasında kullanılan araçları araştırma gereği duymuştur ve bilginin elde edilmesinde sezgi haricinde imgelem, duyu ve bellek unsurlarının olduğunu keşfetmiştir. Böylece bilgilerin elde edilmesinde bu yetilerin yardımcı yetiler olduğuna kanaat getirir ve bilginin sağlanmasında bu yetilerin sırayla kullanılmasını zorunlu kılmaktadır (Descartes, 1997: 44).

Descartes, doğruyu açık ve net bir şekilde görmek için insan aklının daha az önemli ve bilinmesi kolay olgulara yönelerek bunları tercih etmeyi alışkanlık haline getirmeyi söylemektedir. Sezgi yorulmayan bir zihin aktivitesidir. Sezgi, basit nitelikleri birdenbire kavrayabilen ve basit niteliklerle uğraştığı için bunlarda hiç hataya düşmeyen bir olgudur. Çünkü zihin bu tür basitlikleri tamamen bilir. Aynı zamanda, basit nitelikleri birdenbire algılayan sezgi, yanılma ihtimali olmamasıyla birlikte alınan kararlarda ve kararlar arası ilişkilerde de etkilidir. Yani sezgi ile zihnin her yönü kullanılarak çeşitli çıkarımlar yapılabilmektedir (Öktem, 2000: 165). Burada zihin algıladığı kavramların bağlantılarına odaklanarak sezgilerin duyular vasıtasıyla düşüncenin ortaya çıkabileceğine olanak sağlamaktadır (Köz, 2005: 35).

#### 2.3.4 İbn Sina'nın Sezgi Kuramı

İbn Sina'nın felsefe anlayışı ile sezgi arasında çift yönlü bir ilişki söz konusudur. İlk olarak sezginin kaynağının kişisel tecrübelerle dayandırıldığı, ikinci olarak ise sezgi ile felsefi gelenekler mukayese edilerek ve arasındaki bağlantıdan yola çıkılarak bir ilişki kurulduğu belirtilmektedir. Felsefi geleneklerin yanında filozofun kendi yorumları da ön plana çıkmaktadır (Gürsoy, 2015a: 64). Bu bakımdan İbn Sina'nın nefis teorisi ele alınabilir. Teoride sınırsız güce sahip olan insan nefsinden söz edilmektedir. Bu nefis sayesinde insanın bilgiye ulaşması son derece kolaylaşmaktadır. Çünkü insan nefsi doğası gereği sezgiye yatkın olması sebebiyle bilgi daha basit bir şekilde elde edilir. Bu durum sezgi ile ilişkilendirilerek şu şekilde ifade edilmektedir: *“Nefsinin gücü sebebiyle pek çok şeyi hatta her şeyi sezen bir kimsenin bulunması mümkündür. Zira zihnin gücü için bir sınır olmadığından, tüm akledilirleri sezmenin ötesinde bir durum düşünülemez ki, bu (erişilebilecek) son noktadır.”* (Gürsoy, 2015b: 155). İbn Sina aynı zamanda sezginin yoğun bir tempo ile çalışılarak işlevli hale getirilmesinde bireyin tecrübelerini

kullanmasıyla, sezgi hakkında önemli teorik açıklamalara teşkil edebilmektedir. Ayrıca İbn Sina çözüm bulamadığı problemler karşısında camiye gidip namaz kılması, dua etmesi ve eve dönüp çalışmalarına devam etmesi itibarıyla çoğu problemin çözümünü rüyasında görebilmiştir (Gürsoy, 2015a: 64).

Sezgi yetisi güçlü olan bir kişinin, yıllarca eğitim görmüş ve kendini geliştirmiş herhangi bir kişinin edindiği bilgileri birkaç saat içerisinde öğrenmesi mümkündür. Bu yönden İbn Sina kendisini kısa sürede geliştirerek tüm felsefi disiplinlere vakıf olup on sekiz yaşını doldurmadan zirveye ulaşmayı başarabilmiştir. Bunun oluşmasında en büyük etken İbn Sina'nın sezgi konusundaki etkinliği ve kalitesidir (İbn Sina, 2013: 480-482). Bu açıdan bakıldığında, insanların bilim ve felsefe alanında sahip olduğu cevher sezgidir. İnsanlık tarihinde, bir bilimin doğmasında ve felsefede devrim niteliğinde görüşlerin ortaya çıkmasında başarıların arka planında kişilerin sezgi yetisi yatmaktadır. Çünkü herhangi bir keşif ileri sürüldüğünde onun öncesinde bir bilgi daha önce yoktur. İşte burada kişiler, bilgileri sadece sezgi yetilerinden doğan bilgiler ile temin edip keşifler yaparak insanlığa sunarlar (Gürsoy, 2015a: 72-73).

### **2.3.5 Sezgi ve Zaman**

Sezgi bir sıçramanın göstergesidir. Kişiye adım adım gelen bir durum değil. Herhangi bir kaynağı olmayan ve etrafında herhangi bir delil yaratmayan ani bir oluştur (Osho, 2015: VII). Ani bir oluş olan sezginin zaman kavramıyla ilişkisi vardır. Ancak bu ilişki metafizik olgudur çünkü sezgi zamansızlıktan şimdiki zamana aktarılan bir mesajdır. Sezgisel mesaj zamansızlığın şimdiki zamana dediği bir merhabadır. Sezgi kişiye arzularını gerçekleştirmek için gelecekte fırsatlar sunar ve bu fırsatları kaçırmamak için bireyin şimdiki anda kalması gerekir. Bu bakımdan üç zaman birimi vardır bunlar; geçmiş, şimdi ve gelecek zamandır. İçgüdü geçmişi, zihin şimdiki ve sezgi ise geleceği ilgilendirmektedir. Sezgi bireye ruhsal düzeyden hatasız bir bilgi aktarmaktadır. Fakat zihin ön yargılı olduğu için bu bilgileri hatalı bir şekilde algılayabilir. Bu nedenle zihin eğitilmelidir ki ruhi özden gelen sezgiyi hatasız algılasın ve bireyin yararı için kullansın. Aslında zihin, içgüdü ve sezgi arasında bulunan bir çeşit geçit veya köprüdür. Tıpkı şimdinin geleceğe bağlanması gibi zihin de içgüdüye sezgiye bağlanmaktadır. Çünkü sezgi, insanın hayatını ele

geçirdiğinde davranışları gelişmektedir. O zaman da kişinin hayatı, sezginin ışığı ile aydınlanacak ve davranışlarıyla başkalarının da hayatlarını aydınlatacaktır (Manaf, 2015: 94-103).

### 2.3.6 Sezgi ve Bilinç

Hafıza anlamı da olan bilinç, yaşanmış şeyleri ezberinde tutan ve canlı varlıkları temsil eden bir olgudur. Aslında bilinç, hayatın tamamını ele alır. Çünkü bilinçli bir varlığın oluşabilmesi için bilincin beyin aracılığıyla işlenmesi gerekmektedir (Şener, 2004: 41). Ayrıca bilinç, sezgiyi oluşturan kaynaklardan birisidir. Sezgi vasıtasıyla kişi, kendi bilincine yönelir yani dış dünyadan ziyade kendisini gözlemlemeyi başarır (Güngör, 1993: 135-136). Bu nedenle sezgi yanlış yöne sapmadan doğrudan gerçeklere ulaşan bir bilinçtir (Bergson, 1986: 34). Her şeyden önce sezgi, dünyayı anlama ve tanıma yolunda tazeliğini koruyarak yeniliklere açık bir olgudur. Ancak sezginin kendisini tanıtabilmek için başka metotlarda uygulanır. Bu metotlardan biri de bilinci oluşturan aklın kullanımınıdır. Çünkü bilinçle beraber aklın verileri sezgiye akmaktadır. Böylece bilinç ile mutlak hakikatı anlamayı sağlayan ve felsefe alanında rakibi olmayan sezgi bir araya gelir. Yani akıl ve bilinç aracılığıyla sezgi oluşabilmektedir (Eroğlu, 2007: 123). Bilinç olsun sezgi olsun bu olgular normalde farklı gerçeklik alanlarını tanımlamaktadırlar. Fakat ikisi de gerçeğin farklı boyutlarını ve yönlerini aydınlatarak belirli noktalarda birleşebilmektedirler (Eroğlu, 2012: 98).

Bilinç ve sezgi olguları arasındaki farklara değinilecek olunursa tabii ki biri bedensel, diğeri ruhsal varlıklara göre şekillenecektir. İlk olarak, maddi olarak bilinen bilinç, sezgisel olan bilince göre daha sonsuz ve sınırsızdır (Bergson vd., 2012: 144). Çünkü bilinç, akıl ve duyu aracılığıyla gerçekleşirken; sezgi algısının dolaylı hiçbir yanı yoktur. Yani sezginin gerçekleşmesi için bir araca gereksinim duyulur. Böylelikle maddi alemin bilinç sayesinde farkındalığı sağlanır. Ama bilinç, her neyin farkındalığını sağlamış olursa olsun kapsadığı her şey sezgi ile alakalıdır (Bergson, 1986: 34). Ayrıca Bergson bu konuda, bilinç ve özgürlüğün yalnızca dolaysız sezgi vasıtasıyla anlaşılabilceğini öne sürmektedir. Sezgiyi temel alarak bir şeyin her zaman bilinci olduğunu, insanların doğrudan sadece kendi bilinç akışını fark edebileceğini belirtir. (Cevizci, 2003: 69).



### 2.3.7 Sezgi ve Bilgi

Bilgi bir teoridir. Bilmek ise bir deneyim. Bilmek demek gözleri açıp görmek anlamına gelir. Bilgi ise, birinin gözünü açıp, gördüğünü ve ondan söz ettiğini ortaya koyar. Birey sadece bu bilgiyi toplamaya çalışır. Bilgi kişi körken bile vardır. Bilgi her zaman vardır. Bilmek temelde kişinin deneyimi, bilgi ise bir toplamadır (Osho, 2015: 37). Bu açıdan tarih boyunca yapılmış büyük bilimsel buluşlara bakıldığında, aslen tümünün sezgiye dayanarak gerçekleştirilmiş olduğunu görürüz (Walters, 2006: 28). Sezgi canlı bilgelik sunmaktadır. Sezgi sayesinde bilgi bir deneyime dönüşür ve kişiye bilgi yüklü bir deneyim yaşatır. Kişi bunu nereden bildiğini bilmez, sadece bildiğini bilir. Sezgi sayesinde gelecekteki bir olay konusunda bilgi edinilebilir ve gelecekte ne olacağını öğrenilebilir. Fakat bu öğrenilenlerden yararlanmak için sezgiye güvenilmelidir (Manaf, 2015: 202). Ancak kişi bazen tercihleri olduğunu hissedemeyebilir veya güçsüz olduğunu düşünebilir. Böyle bir durumda düşünmeyi sürdürerek insanın içindeki bilge içsel rehberine başvurulur. Böylelikle seçenekler ve yanıtlar kişinin zihnine ve kalbine yani sezgisine gelecektir. Bu yönden kişi her zaman kendini değişime açık tutmalıdır ve bireyin aldığı bilgi faydalıysa, yaşamını daha verimli bir şekilde yönlendirmesini sağlıyorsa kaynağın ne olduğunun gerçekten önemi de yoktur (Robinson, 2007: 122-127).

İki tür bilgi vardır. Bunlar; sezgisel bilgi ve zihinsel bilgidir. Sezgisel bilgi sezgi aracılığıyla ulaşılan, aniden ortaya çıkan ve mantıkla hiçbir ilişkisi olmayan bilgidir. Zihinsel bilgi ise geçmişe dayanan veriler sayesinde edinilen bilgidir. Sezgisel bilgi kişiyi ileriye, zihinsel bilgi ise geriye götürür. Sezgisel bilgi sayesinde bilmek olayı bir deneyim haline gelir. Sezgi gözü açılınca bilmek, gerçeği görmek anlamına gelmektedir. Sezgisel bilgi yaşamak zihinsel bilgi ise toplamak anlamına gelir. Zihinsel bilgi bireyle alakası olmayan birçok şeyle ilgilidir. Sezgisel bilgi ise sırf kişi ile ilgilidir (Manaf, 2015: 203-204). Kişiyile ilgili olduğu için bu kişiler sezginin sağladığı bilgi aracılığıyla davranışta bulunur ve bu bilgeliği izleyip kendilerine uygun riskler alabilmektedirler. Zaman zaman kendi sınırlarının dışına çıkıp, aşına olmadıkları şeyleri yapmayı göze alırlar. Bu kişiler aynı zamanda sabra ve imana sahiptirler. Amaçlarına ulaşabilmek için uzun zamanlı planlar çizerler ve sonucunun iyi olacağına güvenirlere. Başarmak için ellerinden gelen her şeyi yapıp

bunu eyleme geçirirler. Böylelikle bu kişiler küçük adımların ne kadar önemli olduğunu bir kez daha anlayabilmektedirler (Robinson, 2007: 132).

### 2.3.8 Sezgi ve Hayal

Hayaller insanlara ruhun gösterdiği mesajları aktarır. Bu mesajlar bireylerin yaşam amaçları ve hedefleriyle alakalı bilgi vermektedir. Her zaman doğru yolda olabilme konusunda bilgi vererek “sezgi” olarak adlandırılan hassas ayarlı ruhsal radardan gelmektedir. Eğer sezgiye dikkat edilirse hayalleri gerçekleştirme konusunda ilerleme sağlanır (Robinson, 2007: 49-104). Bu yönden sezgi sadece bir aynadır. Hiçbir şey oluşturmaz, sadece yansıtır. Olanı yansıtır. Yıldızları ve ayı yansıtan saf, sessiz ve berrak su gibidir. Hiçbir şey oluşturamaz. Bu berraklık nedeniyle doğuda ona üçüncü göz adı verilir. Gözler hiçbir şey oluşturmaz. Sadece olan bir şeyi gösterir. Birinin kendi gerçekliğini oluşturmasına “hayal gücü” denir (Osho, 2015: 54).

Sezgi herhangi bir kişiye hayallerini gerçekleştirme konusunda atabileceği uygun adımları gösterebilir. Bu adımları gördükçe birey, daha bir heyecan ve coşku içerisinde olur. Kişi küçük adımları atmaya başladığında kendisini daha özgüvenli hissedecek ve sezginin doğru yöne yönlendireceğini anlayacaktır. Yavaş yavaş ama şüphe duymadan büyükçe başarı ve doyum duygusu hissedecektir (Robinson, 2007: 123-125). Hayal kişinin oluşturucu gücünün sonucudur sezgi ise mutlak oluşturucu gücün sonucu. Hayal zihin kaynaklıdır sezgi ise öz kaynaklı. Zihin ve öz arasında zekâ vardır. İşte ayırt edici unsur zekâdır. Zekâ hayal ve sezginin arasındadır ve bu iki olguyu birbirinden ayırt etme potansiyeline sahiptir (Manaf, 2015: 163).

Sezgi ve hayal arasındaki fark şudur: sezgi evrensel gerçeği yansıtır, hayal ise bireysel gerçeği. Sezgi bir ayna gibi hareket eder, hiçbir şeye müdahale etmez sadece olanı yansıtır. Tıpkı bir gölün gökyüzünü yansıtması gibi sezgi de gerçeği olduğu gibi yansıtır. Oysa hayal gücü sayesinde birey kendi gerçekliğini oluşturarak evrensel gerçekten uzaklaşmaktadır. Hayal gücünün oluşturduğu gerçeklik geceleri rüya şeklinde ortaya çıkabilir ve çok gerçekçi olarak algılanabilir. Sonuç olarak sezgi bilgeliğe, hayal ise yanılgıya neden olur (Manaf, 2015: 164). Bu nedenle hayal gücü değil, sezgi gücü yenilenmenin temelidir. Sezgi varoluşun kalbine ulaştırır ve

gerçeğe tanıklık ettirir. Gerçekle yüzleşince kişi bozulmaz barışı, sonsuz huzuru ve koşulsuz sevgiyi o kadar yoğun bir şekilde yaşar ki, daha fazlasını arzulamaz. Daha fazlasını hayal bile edemez. İşte hayal gücünün tükendiği nokta bu noktadır. Bu noktadan sonra sezgi inanılmaz bir güç kazanır ve insan o sezgi gücüyle artık evrenin ötesine geçmeye hazırdır (Manaf, 2015: 169).

### 2.3.9 Sezgi ve Başarı

Yaşamda başarılı olmaya yatkın insanlar sezgilerine karşı bir güven hissi duymaktadırlar. Bu kişiler sezgiden aldığı bilgiyi, bazen ruhsal rehberliği aracılığıyla bazen de “içe doğuş” denilen bilgi edinme yollarıyla alabilmektedirler (Robinson, 2007: 75). İnsan, sezgi tarafından ne derece yönlendirilirse o kişinin hayatındaki sezgi akışı o kadar güçlenir ve girişimlerinde de o derece başarı sağlar. Çünkü rasyonel bir zihin sadece muhtemel çözüm yollarını ele alır, sezgisel çözüm yollarıyla pek ilgilenmez (Walters, 2006: 115). Bu bakımdan birey, hedeflerini netleştirerek ve sezgiyi hedeflerine ulaşmada ana unsur şeklinde tanımlayarak bilgi almaya başlayacaktır (Robinson, 2007: 141). Birey yönlendiği hedeflerine odaklandıkça sezgi mekanizması en iyi biçimde çalışmaya başlar. Ancak kişi sürekli olarak istemediği veya kendisini mutsuz eden şeylere takılırsa dikkati dağılır ve bütün enerjisini sadece ona harcar. Böylece kişinin üzerinden olumsuzluklar hiç ayrılamaz (Robinson, 2007: 15).

Sezgisel seviyede hiçbir görüş farklılığı bulunmaz. Zafer kazanmak için ne gerekiyorsa kullanılır. Amaca ulaşmak, araç ne kadar çirkin olursa olsun her şeyden önemlidir. Adolf Hitler otobiyografisinde şöyle yazıyor: “Nasıl yaptığın önemli değildir. Önemli olan sonuçtur. Eğer başarılı olursan, yaptığın her şey haklıdır. Başaramazsan yaptığın her şey yanlıştır. Her şeyi doğru yapıyor olabilirsin, ancak yenilgi bütün yaptıklarının yanlışlığını ortaya koyar.” (Osho, 2015: 84). Sezgiyle davranışta bulunmak, kişinin daha başarılı yaşamasının yanında bireyin karşısına çıkabilecek problemlerle mücadele etmesinde ve yüzleşmesinde daha çok yararlı olur. Aynı zamanda bu kişide yaşam biçimi haline de gelebilir (Walters, 2006: 10). Ama bazen sezgi tehlikeli bir öneride bulunur ve birey korkar. Bu öneri kişinin gelişimi için önemlidir ancak birey harekete geçmek için kendinde cesaret bulamaz.

İşte o zaman sezgi, bireyin sezgisine güvenmesini, cesaretini toplamasını, tehlikeye girmesini ve başarılı olmasını sağlar (Manaf, 2015: 128).

### 2.3.10 Sezgi ve Sanat

Araştırmaların çoğunda merak edilen oluşturuçuluk ve oluşturma eylemi, bireyin kendine has var olan gizli güçlerini bulmasına yardımcı olmaktadır. Unutulmamalıdır ki, bir insanın sahip olduğu güç yine kendisindedir. Karmaşık ve bilinmeyen yönleri olan insan, düşünmenin farklı yollarıyla kendi sanatsal yönünü öğrenebilmeli ve kendi gücünün bilincine varabilmelidir. Sezgi, kişinin sahip olduğu ve hayatında sıklıkla kullandığı fakat çoğu zaman öneminin farkına varamadığı gizemli yönlerinden biridir. Tarih sürecinde farklı ülkelerde, farklı kültürlerde bilim ve sanatın her alanında icatların ve keşiflerin çoğu sezgisel olarak meydana gelmiştir (Güler, 2015: 2). Buradan yola çıkarak sanatçıların, filozofların ve bilim adamlarının çoğu sistemlerinin temellendirilmesinde sezginin önemli bir unsur olduğuna inanılmaktadır (Köz, 2004: 41) Önemli bir unsur olan sezginin somut bir şekilde görülmesini sağlayan araç sanattır. Sanat sezgiden doğmaktadır. Çünkü bütün oluşturma edimleri sezgiseldir (Osho, 2015: 2). Sanatta parçalara odaklanarak ve bir bütünün içerisindeki farkındalık sezgi ile anlaşılabilir şekilde kişiye gerekli bilgiler aktarılmaktadır. Kişinin sahip olduğu bu sezgi gücü dışarıdaki dünyayı içselleştirmeye yardımcı olur. Bu güç kullanılarak bakma eylemi görme boyutuna çıkar. Böylelikle kişi, ruhsal anlayışla doğanın özünü kavrayabilir (Güler, 2015: 4).

Sanat alanında ilahi bir aşk olarak görülen sezgi, mükemmelleşmek isteyen sanatçıların içinde sezgisel bir heyecan oluşturur. Sanat ise, bu heyecanı göstermekte kişiye yardımcı olur (Eroğlu, 2007: 89). Bu anlamda sanatçılar sezgiyi kullanmaktadırlar. Örneğin; “ şair, gizliyi açığa vuran ilham vericinin birisidir. Ancak ilham diğer sanatçılara göre en iyi şekilde ressamalarda göze çarpar. Bütün ressamlar, resimlerine gelecek objeyi bile kendi görüşleri içerisinde belirleyen kişilerdir. Çünkü bu özel insanlar bizlerin fark edemediği birçok yönleri sezebilmektedirler.” (Bergson, 1986: 181). Zaten sanatta estetiğin konusunu belirleyen unsur sezgidir. Sezgi kavramsal bilgilerin önüne geçerek onların temelini oluşturan ve bireysel olanı en yalın bir biçimde veren bir bilme olayıdır (Tunalı, 1996: 17). Ayrıca bir sanatçının sunduğunu yapının realitesi, aktarmak istediği

etkinlik ile ölçülür. Realitenin bir inandırma, hatta bir düşünce değiştirme gücü vardır. Yapıt ne kadar büyük, sezinlenen realite ne kadar etkili olursa o ölçüde de bu etki evrensel olmaya yönelebilir (Bergson, 1997: 99-109).

### 2.3.11 Sezgi ve Davranış

Sezgiyi fark edebilmenin bir yolu da kişinin davranışlarını ve tepkilerini izlemektir. Birey eğer doğru yolda ise içindeki his giderek daha da güçlenecek ve netlik kazanacaktır. Eğer kişi herhangi bir yolda değilse, kesinlikle her şeye rağmen bir adım atması gerekir. Çünkü bir girişim içinde olmak hiç yol kat edememekten daha iyidir (Walters, 2006: 57). Bu nedenle birey, içindeki sesi dinlemesi gerekiyor. Sezgilerini harekete geçirip birtakım cevaplar almalıdır. İnsan içinden geleni yaptıkça, sezgisini eyleme geçirecek ve ne yapacağına emin olacaktır (Manaf, 2015: 68). Böylece insanın hayattaki sorulara yanıt vermesi gerekir, tepki değil. İçinde herhangi bir sonuç yargısı olmadan harekete geçmesi gerekir. Kişi bir mihenk taşı olmadan eyleme geçmeli ve bilinmeyenden yola çıkarak bilinmeyene karşılık vermelidir. İnsan ne zaman tetikte olursa işte sezgi o zaman devreye girer, beyinde şimşekler çakar bunlar bilinmeyenden gelen şimşeklerdir. Kişinin bu anları hayatının en lütuf duyacağı anlar olabilir (Osho, 2015: 128). Çünkü sezgi şimşek gibi çakıp kişiye o anın cevabını verecektir. Ancak o cevap yalnızca o anın cevabı olacaktır. Fakat kişi eğer bu anı kaçırsa, düşünmeye başlarsa, sorgulamaya başlarsa, geçmiş ve gelecek arasında bocalamaya başlarsa anı kaçırmış ve cevap bayatlamaya başlar (Manaf, 2015: 73). Dolayısıyla birey şimdiki anda kalmalı, o zaman sezgi düzeyine yükselip gerçeği görebilir ve sessizliğin sesini duyabilir. Sezgi yetisi devreye girince teslimiyet, koşulsuz sevgi, güven ve bütünlük hissi ortaya çıkacaktır. Böylelikle birey artık yalnız olmayacak ve yalnızlık hissi kaybolacaktır. Adeta bir bütünün parçası olarak sezgiden mesajlar alır ve bu mesajları adım adım izleyerek gerçeğin kalbine ulaşır (Manaf, 2015: 118). Ayrıca bazen cevaplar zihinde hemen oluşmayabilir. Bazen yanıtlar, kişinin üzerindeki baskılar dağıldıktan sonra günün ileriki saatlerinde gelebilir. Bu yüzden kişi ne kadar alıştırmaya yaparsa cevaplara da o kadar kolay ulaşabilecektir (Robinson, 2007: 16).

Sezgi kendinle uyum içinde olmaktır. Tam bir uyum halidir. Ve bu uyumun içinde çözümler kendiliğinden çıkar (Osho, 2015: 109) Bu uyumun sebeplerinden

birisi sezginin daima derin bir sakinlik hissi ve tarafsızlık içinde olmasından kaynaklanır. Sezginin sesi genelde sessiz ve sakindir, bu nedenle birey onu takip ederek içerisinde en doğru olana yani en sessiz olanına erişmelidir (Walters, 2006: 62). Kişi sezgi ile her zaman denge, huzur ve anlayışın ifade bulduğu bir yaşama yönelecektir. Sezginin bilgeliğine güvenip ona saygı duyduğunda yaşamında önemli devrimler gerçekleşebilecektir. Çünkü o insana bulunduğu yerden girmek istediği yere ulaşmasını sağlayacak yolu gösterir (Robinson, 2007: 19). Sezgi doğrultusunda hareket etmek doğal bir kaynaktan su çıkarmaya benzer. Kişi kullanmaya devam ettikçe, mecra genişler ve suyun akışı gürleşir (Walters, 2006: 75).

### 2.3.12 Sezgi ve Sevgi

Sezgi ile sevgi arasında derin bir bağlantı mevcuttur. Kelime olarak sezgi ile sevgi arasında sadece bir harf farkı vardır. Sezgi kelimesinde bir harf değişince sezgi sevgiye dönüşür. Tıpkı bunun gibi sezgi ile sevgi olguları kaynak açısından çok yakınlardır. Sezgi için sevginin mevcudiyeti yeterlidir. Sezgi sevgiye anlayış katan unsurdur. Sezgi sayesinde sevgiden daha anlamlı bir şeyin olmadığı kavranır. Fakat zihin sevgiden tamamen mahrum olduğu için onu anlamaya çalışır. Sezgi, sevgiyle beslenir zihin ise bilgi açlığı çektiği için sevgiyle beslenemez. Bu nedenle sevgi olayında mantık devreye girerse sevgiyi yok etmeye başlar. Mantıkla yürütülen sevgi yok olmaya mahkûmdur. Eğer aşk hissini devam ettirmek, güçlendirmek isteniyorsa onu sevgiyle beslemek ve onu sezginin akışına bırakmak gerekir. Dolayısıyla mantığı sevgiyle barıştıran unsur sezgidir. Mantığı sevgiye bağlayan köprü sezgidir. Sezgi köprüsü kullanılmadan mantık, sevgiyle bütünlük haline getirilemez. Mantık ile sevginin uyum ve huzur içinde var olması için sezgi devreye sokulmalıdır. Böylelikle aşk hissini kesinlikle mantıksal olmayıp sezgisel olduğu anlaşılmaktadır. Aşk kalple ilgilidir kafayla değil. Yani ruhi öze ilgilidir maddi zihinle değil. İnsan aşık olduğu an sezgi devreye girer çünkü aşık olan insan mantığını kullanmaz, artık onu sezgi hareketine geçirir (Manaf, 2015: 191-194).

### 2.3.13 Sezgisel Rehber

Sezgi kişinin içinden doğan bir unsurdur. Düşünce ise genelde yüzeysel algılanır. Sezgi bireyin içine doğduğu zaman göğüs bölgesinde bir şey köpürür,

kabarır ve yukarı doğru akan bir sıcaklık hisseder. Bu ancak sezginin belirtileridir (Manaf, 2015: 125). Bu bakımdan yaşam yolunda sadık bir yoldaş olan, kişi için her zaman en iyisini arzulayan, yanında olan ve kişiye rehberlik yapan, kişiyi dinleyen, yüreklendiren, kalbin isteklerini sevgi ve şefkatle elde edilmesini sağlayan bir dosttur. O insanın içindedir ve daima birliktedir. Bu yoldaş insanın sezgisel rehberidir (Robinson, 2007: 11). Sezgisel rehber dış varlıklara bağlı olmayıp insanın içindeki öze odaklanmıştır (Walters, 2006: 71). Bu nedenle kişinin sezgisi istediği yaşamı oluşturmasına yardım etmek üzere daima içindedir. Kişi onu dinler, ona danışır ve onun sunduğu rehberlik doğrultusunda hareket eder. Sezgisel rehber bu eylemleri her zaman doğru yönde gerçekleştirir (Robinson, 2007: 76).

Birey sezgisini içinde tuttukça, rehberi de zamanla güçlenecektir. Dolayısıyla duyulardan veri alındığında, gerçekler tahlil edilir ve verilere dayalı kararlar alınır. Bunun için kişi sezgisel rehberinin bilinçli düzeyini kullanır (Walters, 2006: 23-90). Birçok kişi karar almak için her şeyin kusursuz olmasını bekler. Ancak bu hiçbir zaman gerçekleşmez. İnsan hayatında her zaman mücadeleler, zorluklar ve engeller olur. Bu yüzden sezgi, dikkate alınırsa önemli kararlar vermede sezgisel rehber kişiye adım adım yardımcı olabilir (Robinson, 2007: 169). Bir takım seçenekler oluştuktan sonra bunlardan hangisinin en uygun olduğunu hissedebilmek için kalbe(sezgiye) danışılmalıdır. Birey bu duruma uyumluluk sağlayıp iyi hissetmeye devam ettiğini kontrol etmelidir. Çünkü birey, doğru rehberi bulmakta ilk zamanlar genellikle hata yapabilir. Ancak yine de kalbini dinlemeye devam etmelidir. Böylelikle giderek sezgiden aldığı mesajları daha net anlayacaktır (Walters, 2006: 44).

İnsanın içinde güçlü, sabit bir rehberlik sistemi vardır ve kişinin ilahi zekâ ile iletişimini sağlamak için kullanılır. Kişi eğer kendisini sürekli tükenmiş, kederli ve güçsüz hisseirse içindeki bilgelikten gelen enerjiyi kesmiş demektir. İşte burada insan, bu bağlantıyı yeniden kurması gerekir (Robinson, 2007: 97). Bağlantı iç rehberden geçmektedir buda sezgi olgusudur. Sezgi yetisi devreye girince o, bireyin içsel rehberi olabilir (Manaf, 2015: 123). İçsel rehber, insanı daima mutlu, sağlıklı ve yaşam dolu kılacak şeye doğru yönlendirir. O insanın sağlıklı kalmasına veya hastaysa sağlığına kavuşmasına yardım edecektir (Robinson, 2007: 15). Bu anlamda

iç rehber ile herhangi bir temas kurulduğunda, kişi tek başına rahatça hareket edebilir. Yani kişiyi muhakemeden sezgi gücüne, tartışmacı zihinden, güvenilir rehberine doğru sürükler (Osho, 2015: 152).

### 2.3.14 Ahlaki Sezgi

Sezginlik, felsefede ahlaki doğruların olduğunu ve bunların yargılama ile değil de hızlı bir algılama süreci ile oluştuğunu varsayar. Ahlaki sezgi ortaya atılarak bireylerin kararlarında önemli ölçüde sezgilerini kullandıkları ileri sürülmektedir (Tepe, 2015: 21). Bu açıdan ahlaki sezgi, ahlaki kararın aniden bilinçte canlanması olarak tanımlanabilir (Haidt, 2001). İnsanlar ahlaki değerleri sezgi yoluyla kavrayarak değerlerin nesnel, gerçek, evrensel ve tüm insanlar için bağlayıcı bir özelliği olduğunu vurgulamaktadır (Cevizci, 2003: 355). İnsanları bağlayıcı bir etkiye sahip ahlaki genellemelerin, herkes tarafından doğru olarak algılanabilir özelliği de mevcuttur. Bu şekilde sezgi, hiçbir araca gereksinim duymadan sadece sezgiyle ve insan duygu ve düşüncelerinin kavranmasıyla ahlaki doğrulara ulaşabileceğini göstermektedir (Pieper, 1994: 216). İşte bu duygu ve düşünceler, sezgileri tetikleyerek ahlaki kararların oluşmasında önemli bir rol oynamaktadırlar. Ahlak insanın yüreğinden gelir ve yürekten gelen bilgi sayesinde ahlaki bilgiye ulaşılabilir (Tepe, 2015: 15).

Ahlaki sezgi, ahlaki karar verme sürecinin dört unsurundan oluşur ve kişiler arası bağdan ortaya çıkmaktadır. Unsurlar şu şekilde ifade edilebilir (Tepe, 2015: 23);

- *Sezgisel yargı*; ahlaki sezgi tetiklenerek ahlakin kararın otomatik olarak bilinç düzeyine çıkması.
- *Ahlaki muhakeme*; ahlaki karar alındıktan sonraki aşamada kararı sağlamlaştıracak uygun argüman bulmak ve gerekli çaba isteyen bir süreçtir.
- *İkna muhakemesi*; birey kendi ahlaki yargısını diğer insanlara karşı doğrular. Böylelikle dinleyicilerin de sezgilerini tetiklemiş olur.



- *Sosyal ikna*; bireyin kendi çevresi yani arkadaşları, akrabaları ve yakın çevresi ahlaki kararlarda karar alacak kişinin kararlarını direkt olarak etkileyebilir.

## 2.4 Tez Konusu İle İlgili Yapılan Çalışmalar

### 2.4.1 Karar Verme İle İlgili Yapılan Çalışmalar

Erşahan (2011) 'in "İşletmelerde Karar Alma: Konaklama İşletmelerinde Bir Alan Çalışması" konulu çalışmasında konaklama işletmelerinde yöneticilerin, işletmelerin demografik ve diğer özellikleri, yöneticilerin arasındaki ilişkiler ve rasyonel karar verme arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Çalışma Antalya ilinin Alanya ilçesinde faaliyet gösteren konaklama işletmelerinde gerçekleştirilmiştir. Çalışma verileri anket formu ile toplanmış SPSS programıyla analiz edilmiştir. Toplamda 50 şirketten 104 adet anket elde edilmiştir. Çalışmanın sonucunda; yöneticilerin rasyonel karar almaya yönelik tutumları, konaklama işletmelerinin türü, yatak sayısı, personel sayısı, statüsü, faaliyet süresi ve açık olduğu aylarda ortalama doluluk oranı açısından farklılık göstermezken, işletim şekli ve personel sayısı açısından farklılık gösterdiği bulunmuştur. Bu sonuçta, yöneticilerin rasyonel karar almaya yönelik tutumlarının bağlı oldukları işletmelerin bazı özellikleri çerçevesinde farklı olabildiğini göstermektedir.

Giray (2006) 'in "Okul Yöneticilerinin Yönetimsel Karar Verme/Problem Çözme Yeterliliği" konulu çalışmasında okul yöneticilerin karar verme/sorun çözme performansının yükselmesine ilişkin incelemeler yapılmıştır. Çalışma İstanbul ilinin Kadıköy İlçe Milli eğitim Müdürlüğüne bağlı resmi ilköğretim ve ortaöğretim okullarında çalışan yönetici ve öğretmenler üzerinde yapılmıştır. Çalışma betimsel bir çalışma niteliğindedir. Çalışma verileri anket formu ile toplanmıştır. Toplamda 56 okuldan 107 anket elde edilmiştir. Bu çalışmanın sonucuna göre; yöneticiler kendileri açısından öğretmenleri karar sürecine katılmalarına imkan verdiklerini düşünmelerine rağmen, öğretmenlerin aynı görüşte olmadığı ortaya çıkmıştır.

Izgar (2003)'ın "Okul Yöneticilerinin Karar Verme Stratejileri ve Yeterlilikleri" isimli çalışmasında, okullarda çalışan idarecilerin karar verme

stratejileri ve yeterliliklerini çalışmış oldukları okul türü, kıdemleri, yöneticilik kıdemleri, hizmet içi seminer ya da kurs sayıları, cinsiyet ve öğrenim durumu değişkenleri ile belirlenmesi amaçlanmıştır. Çalışma Konya ilinin Meram, Karatay ve Selçuklu ilçelerinde bulunan Milli Eğitim Bakanlığına bağlı bütün resmi ilköğretim ve ortaöğretim okullarının müdür ve müdür yardımcıları üzerinde gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın örneklemini 238 yönetici oluşturmaktadır. Araştırmanın sonucunda; bayan yöneticilerin erkek yöneticilere nazaran bağımsız karar verebilme stratejisi bakımından daha yeterli oldukları, okul yöneticilerin mesleki kıdemlerinin yüksek olması, mantıklı kararlar almalarında daha etkili olduğu saptanmıştır.

Dölarıslan (2009)' ın “Orman Kaynaklarının Turizm Temelli Pazarlamasında Kullanıcıların Karar Verme Süresinin Belirlenmesi” konulu çalışmasında, tüketicilerin doğa ve orman tabanlı turizm merkezleri seçiminde, seçim setleri yaklaşımı dahilinde modeller oluşturularak, karar alma süreci incelenmiştir. Araştırma 2007-2008 yılları arasında Ilgaz Turizm merkezini ziyaret eden turistler üzerinde yapılmıştır. Araştırma sonucunda, ortaya konan modellerin ve yapısal ilişkilerin, her türlü hizmet ve ürünü içeren kapsamlı satın alma karar türlerinde uygulama alanı bulmasının mümkün olduğu söylenebilir.

Elbistanoğlu (2014)' in “ Otel İşletmelerinde Yönetim Bilgi Sistemlerinin Stratejik Önemi; Dört ve Beş yıldızlı Otel İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma” konulu çalışmasının amacı, karar verme süreçleri ile yönetim bilgi sistemleri arasındaki ilişkiyi kuramsal veriler ve işletme uygulamaları ışığında analiz etmek ve yapılan ampirik araştırma sonucu elde edilen bilgileri, konaklama sektöründe faaliyet gösteren otel işletmelerinin dikkatine sunmaktır. Araştırma sadece Ankara'daki 4 ve 5 yıldızlı otellerde yönetici seviyesinde bulunan bireylere uygulanmıştır. Araştırmada anket tekniği uygulanarak 44 konaklama işletmesinden elde edilmiştir. Araştırmanın sonucunda; Yönetim bilgi sistemi ile hedeflenen amaçlardan, raporlamayı etkin kılma amacı beş yıldızlı otellerde, karar sayısını artırma amacı ise dört yıldızlı otellerde öne çıktığını belirtilmiştir.

Gönen (2016)' in “Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri İle Karar Verme Süreci Arasındaki İlişki” isimli çalışmasında öğretmenlerin örgütsel bağlılık

düzeyleri ile karar verme süreci arasındaki değişkenler incelenerek, bu iki değişken arasında nasıl bir ilişki olduğu tespit edilmiş ve örgütsel bağlılık düzeyi ve öğretmenlerin demografik özelliklerine göre anlamlı farklılık gösterip göstermediğini ortaya koymaktadır. Çalışma Kars il merkezindeki okullarda görev yapan öğretmenleri kapsamaktadır. Çalışmada anket yöntemi kullanılmış ve toplamda 10 okul içerisinde 302 öğretmen bu anket çalışmasına katılım göstermiştir. Çalışmanın sonucunda; öğretmenlerin karar verme sürecine katılma düzeyi il ilgili olarak; cinsiyet değişkenine göre, erkeklerin eğitim öğretim, yönetsel ve karara katılma düzeyleri kadınlardan daha yüksek olduğu, branş değişkenine göre ise; sınıf öğretmenlerinin yönetsel karar düzeyi branş öğretmenlerinden daha yüksek olduğu ve okul türüne göre ise, ilkokullarda görev alan öğretmenlerin yönetsel karar düzeyi ortaokullarda görev alan öğretmenlerden daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.

Durmuş (2013)' un "Yönetici Karar Zamanı" konulu çalışmasında yöneticilerin örgüt içerisinde, kararlarını ne zaman aldıklarını araştırılmıştır. Çalışma Gümüşhane ve Bayburt illerinde kamu kurumlarında ve özel sektör işletmelerinde faaliyet gösteren 401 yöneticiden elde edilen veriler ile değerlendirilmiştir. Çalışmanın sonucunda; yöneticilerin cinsiyetleri, eğitim durumları, tecrübeleri, faaliyette buldukları kurumun mülkiyeti, faaliyet alanları ve yöneticilik statüleri ile karar zamanları arasında anlamlı farklılıklar bulunmaktadır. Ulaşılan sonuçlarda sadece yöneticilerin yaşı ve faaliyetlerini sürdürdükleri il ile karar zamanları arasında anlamlı farklılıklara rastlanmamıştır.

Altay (2011)' in " Yöneticilerin Duygusal Zeka Düzeylerinin Karar Verme Stilllerine Etkisi ve Bir Araştırma" isimli çalışmasında yöneticilerin duygusal zeka düzeyleri ile karar verme stillerinin cinsiyet, yaş, eğitim durumu, mesleki kıdem ve yöneticilik düzeyi bakımından farklılaşıp farklılaşmadığı ve yöneticilerin sahip oldukları duygusal zeka düzeylerinin, karar verme stilleri üzerindeki etkisinin belirlenmesidir. Çalışma Mudo Satış Mağazaları A.Ş. firmasının İstanbul'da bulunan genel müdürlüğüne bağlı, hazır giyim departmanında çalışan 53 orta ve üst düzey yönetici ile gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın sonucunda yöneticilerin karar verme stilleri arasında çeşitli değişkenler bakımından farklılık olup olmadığına ilişkin veriler incelendiğinde; cinsiyet, yaş ve mesleki kıdem bakımından anlamlı

farklılıklar olmadığı görülmüştür. Ancak araştırmaya katılan yöneticilerin, rasyonel karar verme stilleri, onların bulunduğu şirketteki yöneticilik düzeyine göre anlamlı biçimde farklılaşma olduğu tespit edilmiştir.

#### 2.4.2 Hayal Gücü İle İlgili Yapılan Çalışmalar

Hoff (2005)'un “Orta Çocukluk Döneminde Hayali Dostluklar, Yaratıcılık ve Öz-İmaj (Imaginary Companions, Creativity, and Self-Image in Middle Childhood)” çalışmasında hayal gücü; nesnelere tüm özellikleri ile görselleştirebilme yeteneğidir. Bu şekilde bir kişi basit bir gözlem ile aynı büyüklükteki kesinlik derecesinde o nesneyi tanıyabilir.

Jean- Paul Sartre (2004)'nin “Hayal: Hayal Gücünün Fiziksel Bir Psikolojisi (The Imaginary: A Phenomenological Psychology Of The Imagination)” çalışmasında hayal gücünü; bilincin rastlantısal özelliği olmasından çok bilincin gerekli ve soyut bir koşuldur şeklinde açıklamıştır.

Hanson (1988)' in “İyi Yaşam Beklentileri: Eğitim ve Algısal Hayal Gücü (Prospects for the Good Life: Education and Perceptive Imagination)” çalışmasına göre hayal gücü, içerisinde bulunulan gerçekliğin içinde veya ötesindeki ihtimalleri zihinde canlandırma imkânını sağlayan şeydir. Hayal gücünün bir kaçış şekli olabileceğini, ancak bu kaçışın şu anın ötesindeki imkânları görmeye birlikte bireysel ve sosyal özgürlük için bir yol olabileceğini de belirtmektedir.

Modell (2006)'in “Hayal Gücü ve Anlamlı Düşünme (Imagination and the Meaningful Brain)” çalışmasında bir kitap okunduğunda zihinde meydana gelen sahneler veya bilince arada bir giren imge ve şehvetli, kızgın veya korkutucu düşünceleri hayal gücü şeklinde tanımlamaktadır. Hayal gücünün fantezi gibi çok fazla farklı olguyu içine aldığını belirtmektedir.

Greene(1988)'in “Hayal Gücüne Ne Oldu? (What Happened to Imagination?)” çalışmasına göre hayal gücü, bulunan nesnelere olduklarından daha farklı görmek, orada bulunmayan bir şeye yönelmek, başkasının düşüncesinden görülebilecek şeyi tahmin etmeyi kapsayan bir özgürlük alanıdır.

Reichling (1990) “ Hayal Gücü Resimleri (Images of Imagination)” çalışmasında hayal gücü ile ilgili yapılmış olan tanımları incelemesinden sonra, hayal gücünün; algı, sezgi, hissetme ve düşünme olarak dört yönünün bulunduğunu, bu yönlerin kullanılması ile hayal gücünün insan bilincinin bir gücü olarak görülebileceğini belirtmektedir.

Casey (2000)’ in “Hayal Gücü: Bir Fenomenolojik Çalışma (Imagining: A Phenomenological Study)” çalışmasında ise hayal gücünü; hayal edilen bir nesneyi hayal etme eylemi olarak tanımlamıştır. Casey hayal gücünün karakterinden dolayı kısıtlı olduğunu, hayali dünyada birbirinin varlığını gerektiren eylem ve nesne evresi olarak analiz edileceğini belirtir.

### **2.4.3 Sezgi Gücü İle Yapılan Çalışmalar**

Baştuğ (2006)’ un “Karar Verme Sürecinde Sezginin Önemi Ve Türk Merkezi Yönetimindeki Geçerliliği” isimli çalışmasında; kamu yöneticilerinin sezgisel karar vermeye ilişkin görüşlerinin belirlenebilmesi istenilmiştir. Bu doğrultuda anket çalışması yapılarak 94 anket sekiz kamu kurum ve kuruluşunda uygulanmıştır. Çalışmasının sonucunda; kamu yöneticileri sezgisel kararlara uygun olan ortamlar ile genellikle karşılaşmamasına karşın, ısrarcı davranarak çoğunlukla kararlarında sezgisel yaklaşımı kullanmayı tercih ettikleri ve bu şekilde kararlarının isabetlilik derecesinin yüksek olduğu belirlenmiştir.

Avaroğlu (2013)’ nun “Olasılık Öğretiminde Sunum Biçimlerine Ve Yanılgı Desteğine Göre Hazırlanmış Yazılımların Öğrencilerin Akademik Başarı, Sezgisel Düşünme Ve Öğretim Süreci Deneyimlerine Etkisi” konulu çalışmasında 6. Sınıf matematik dersinde olasılık ünitesinde sunum biçimlerine ve yanılgı desteğine göre hazırlanmış yazılımların öğrencilerin akademik başarılarına, sezgisel düşüncelerine ve öğretim süreci deneyimlerine etkisini araştırılmıştır. Araştırmanın örneklemini 2011-2012 eğitim öğretim yılı ikinci döneminde Adana ilinin Dosteller İlköğretim Okulu ve Fatih Mehmet İlköğretim Okulundan 167 öğrenci oluşturmaktadır. Çalışmanın sonucunda; sezgisel düşünme içeren öğretim tasarımlarının olasılık konusu üzerinde geleneksel öğretime göre akademik başarı, sezgisel düşünme ve sezgisel düşünme transferi üzerinde etkili olduğu, ayrıca sezgisel düşünme kavrayış

yanılgıları ile ilgili açıklayıcı bilgi verilmesinin öğrencilerin akademik başarılarını ve sezgisel düşüncelerini olumlu etkilediği görülmüştür.

(Oğuz, 2009)' un "İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Karar Verme Stilleri" adlı çalışmasında ise öğretmenler üzerinden bir çalışma gerçekleştirilmiştir. Bu çalışmada öğretmenlerin meslekte geçirdikleri süre veya deneyimlerinin sezgisel karar verme stillerinden etkilendiği sonucuna ulaşılmıştır.

Atmaca (2009)' nın "Tasarım Sürecinde Sezgi'nin Tanımı" çalışmasında tasarım sürecinin bütününe, nedenlere bağlanamayan ilişkilerinde beliren, kişisel ve rastlantısal olan durumların, sezgisel kavrayış olarak tanımı için, alternatif bir bakış geliştirilmenin araçları araştırılmıştır. Atmaca (2009) sezgiyi; sadece kişinin düşünsel süreçlerine ait psikolojisi, anımsamaları, algılarıyla açıklanabilecek içgüdüsel bir durum olmadığı gibi; eylem alanımız, dış dünyanın nesnel varlığı üzerinden sınıflandırma, gözlem, deney gibi analiz yöntemlerinden biri olarak da ele alınamayacağını belirtmektedir. Sezgi; dış dünyayla bir aradalığımızın neticesinde meydana gelen tecrübede, yaşanan bir kavrayış olarak belirtmektedir.

Ünnü (2012)'nün "Örgütsel Bağlamda Karar Verme Eylemi ve Dinamikleri: Türkiye İçin Bir Model Önerisi" konulu çalışmasında; örgütsel bağlamda karar verme eylemini etkileyen dinamikler (bireysel, grup ve örgütsel karar düzeyleri dikkate alınarak) ve karar vericilerin karar verme tarzları açığa çıkarılmak istenilmiştir. Bu çalışmanın sonucunda Türk karar vericilerin sezgisel kararlar verdiklerini, başka bir ifade ile karar verme aşamasında sezgilerin etkilerine maruz kaldıklarını belirtmenin mümkün olacağını söylemiştir. Karar vericilerin kıdem, deneyim ve tecrübeleri arttıkça sezgisel kararların arttığını da belirtmiştir. Sezgisel kararların tecrübe ile beslendiği ve yapılandırılmamış veya kötü yapılandırılmış, stratejik nitelikli problemlerde devreye geçtiğini söyleyebilmenin mümkün olacağını belirtmektedir. Bu kapsamda karar vericilerin belli bir deneyim ve kıdem seviyesine eriştikten sonra ve belirsizliğin çok baskın bulunduğu şartlarda sezgisel kararlar almalarının önerilebileceğini belirtmektedir.

### 3. YÖNTEM

Bu çalışma, teorik ve uygulama halinde ele alınmıştır. Çalışmanın teorik bölümünde öncelikle konuyla ilgili literatür taranmış ve daha önce yapılan araştırma sonuçları gözden geçirilmiştir. Toplanan bilgiler, tezin değişkenleri baz alınarak incelenmiş ve konuyla alakalı detaylı teorik bir çerçeve ortaya konulmuştur. Uygulama aşamasında ise veri toplama araçları geliştirilerek tezin amacı doğrultusunda veriler elde edilmiştir. Böylelikle tezin bu kısmında araştırma modeline, evren ve örnekleme, veri toplama araçlarına, verilerin toplanmasına ve verilerin analizine ayrı başlıklar altında yer verilip açıklanmıştır.

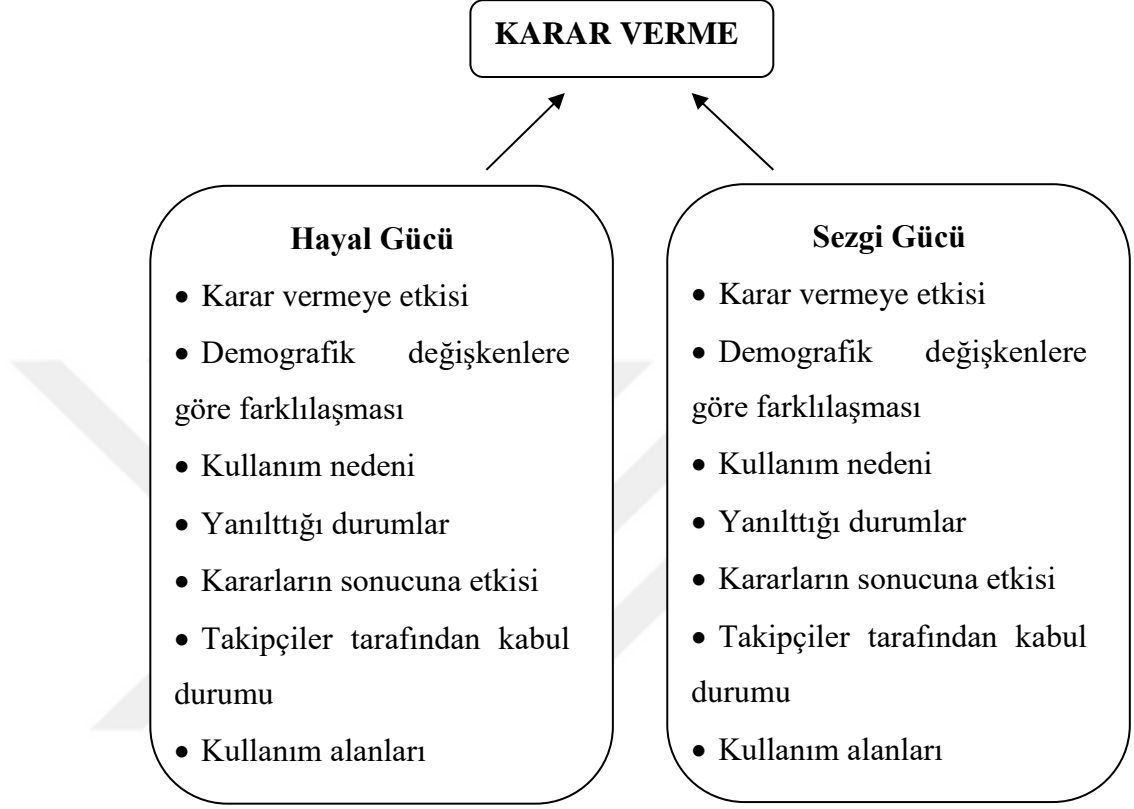
#### 3.1 Araştırmanın Modeli

Bu çalışmanın araştırma modelini, nitel araştırma yöntemleri sınıflamasında yer alan olgu bilim (fenomenoloji) araştırma deseni oluşturmaktadır. Olgu bilim (fenomoloji), kişisel bakış açısı olarak açıklanmaktadır. Bu çalışmada, hayal gücü ve sezgilerin kurumsal kararların alınmasında hangi düzeyde ve hangi alanlarda nasıl kullanıldığı derinlemesine incelenmiştir. Bu araştırma deseni, bireylerin davranışlarını anlayabilmemize ve bulunduğu koşullarda bu davranışların nasıl etkilendiği ve/veya neyi etkilediğini kavramamıza yardımcı olmaktadır. Bu desen, farkında olduğumuz, ancak çok detaylı bir şekilde anlayamadığımız / kavrayamadığımız konu veya alanlara odaklanmaktadır. Bu bağlamda, bu desen, bize yabancı olmayan ancak tam olarak kavrayamadığımız kavramları derinlemesine inceleme imkanı sunmaktadır (Yıldırım ve Şimşek, 2008).

Araştırmanın modelinde kullanılan olgu bilim deseninin kullanılmasıyla, otel yöneticilerinin hayal gücü ve sezgilerinin karar vermeleri üzerindeki etkileri arasındaki kurulan ilişkilere dayanmaktadır. Bu ilişkiler otel yönetici özelliklerine,

müşterilere, otel çalışanlarına ve işletmeye olan etkiler şeklinde belirlenmiştir. Modelin taslağı aşağıdaki şekilde çizilmiştir.

**Şekil 4. Araştırma Modeli**



Şekil 4' deki modelden de görüleceği üzere, otel yetkililerinin işleri ile ilgili aldıkları kararlarda hayal gücü ve sezgilerin genel etkisi incelenmekte, bununla birlikte demografik değişkenlerin (cinsiyet, eğitim durumu çalışılan otel) karar alırken hayal gücü ve sezgilerden yararlanmaya etkisi, hayal gücü ve sezgileri karar alırken neden kullandıkları, bunların kararlar alırken yanıltıp yanıltmadıkları, aldıkları kararlara etkisinin ne düzeyde olduğu, takipçilerinin (müşteri, çalışan vb.) hayal gücü ve sezgiler yoluyla alınan kararları kabul etme / onaylama durumu ile hayal gücü ve sezgileri karar alma aşamalarından hangisi ve hangilerinde kullandıkları olgu bilim araştırma deseni ile ortaya konulmaya çalışılmıştır.



### 3.2 Araştırmanın Kapsamı

Araştırmanın kapsamı, 2018 yılı içerisinde turizm potansiyeli gelişmiş, otel işletmelerinin yoğun olduğu, ulaşım imkânları kolay olan ve araştırma verilerinin daha verimli elde edilmesi açısından Türkiye'nin Balıkesir ili 4 ve 5 yıldızlı otel işletmeleri ve yöneticileri olarak belirlenmiştir. Balıkesir ilinde 21 adet 4 ve 5 yıldızlı otel işletmesi içerisinde hepsine ulaşılmış ancak 2 otelin sezon tatiline girmesi sebebiyle geriye kalan ve örneklemin %90'ına denk gelen 19 otel yöneticisi ile görüşme sağlanarak veriler toplanmıştır.

### 3.3 Veri Toplama Araçları

Nitel araştırmalarda veri toplamanın birçok yolu olduğundan bahsedilmektedir. Bu yollar farklı kişilerce farklı biçimler verilerek görüşme, gözlem ve doküman incelemesi olarak sınıflandırılmıştır (İslamoğlu ve Alnıaçık, 2014: 213). Bu tez çalışmasında ise görüşme yönteminden yararlanılarak görüşme yönteminin bir türü olan yarı yapılandırılmış görüşme yöntemi kullanılmıştır. Yarı yapılandırılmış görüşme yönteminin tercih edilmesinde önceden hazırlanan soru ve konulara bağlı kalınarak hem soruları sorma hem de görüşme anında daha ayrıntılı bilgi alabilmek amacı ile ek sorular sorma imkânı elde edilmiştir. Bu kapsamda önceden sorulması için konuyla alakalı soruları içeren bir görüşme formu hazırlanmıştır. Görüşme formu iki bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde tez araştırmasının amacına uygun olarak konuyla ilişkin 10 adet soru bulunmaktadır. İkinci bölümünde ise görüşme yapılan yöneticinin demografik bilgileri, görüşme tarihi ve görüşülen süre mevcuttur. Dolayısıyla görüşme formunun kullanılmasında araştırma probleminin tüm boyutları güvence altına alınmıştır. Böylece farklı kişilerden sistematik ve aralarında karşılaştırma yapılabilecek bilgilerin elde edilmesi daha da kolaylaşmıştır. Ayrıca görüşme formunun geçerliliğini değerlendirmek amacıyla tez konusuyla ilgili ve bilgili olan çeşitli akademisyenlere de görüşme formu inceletilerek onların görüşleri doğrultusunda değişiklikler yapıp onaylar alınmıştır. Bu çalışmaların sonucunda görüşme formunun düzeltilmiş halinin kullanılmasına karar verilmiştir. Nitel veri

toplama yöntemi sınıflandırmalarından görüşme yöntemi aşağıda detaylıca incelenmiştir.

### 3.3.1 Görüşme Yöntemi

Görüşme, araştırmanın amacına uygun bir biçimde hazırlanan soruların yanıtlandırılmasına ihtiyaç duyulan kişiler tarafınca cevap alma sürecidir (Ural ve Kılıç, 2013: 63). Bir diğer deyişle iki veya daha fazla kişi arasında belirli bir amaç içerisinde yapılan tartışmalardır (Coşkun vd., 2015: 93). Bu açıdan görüşme yöntemi aslında bir tarafıyla da yüz yüze anket yöntemi ile bilgi toplamaya benzerlik gösterir. Fakat bu ikisinin uygulama evreleri oldukça farklı olup ankete göre görüşmecinin etkisi daha çok anlamlıdır (İslamoğlu ve Alnıaçık, 2014: 213). Çünkü görüşmeler uyarlanabilir. Yetenekli bir görüşmeci soru formuna bağlı kalmadan fikirleri takip edebilir, açabilir, güdüleri ve duyguları ortaya sunabilir (Coşkun vd., 2015: 93). Dolayısıyla verilen cevaba bağlı kalarak yeni sorular sorarak daha derinlemesine bilgiyi elde edebilir (İslamoğlu ve Alnıaçık, 2014: 213).

Görüşme şekli nasıl olursa olsun görüşmenin başarısı problemle alakalı bilgileri sağlamak olduğu için araştırılacak konu hakkında teorik bilgi seviyesinin yeterli düzeyde olması gerekmektedir. Bu yüzden araştırmacı görüşme çerçevesini hazırlamadan önce teorik bilgi seviyesini genişletmeli ve uygun gördüğünde konunun uzmanlarına danışıp onların deneyimlerinden de yararlanmalıdır. Bilgiyi sağlamada görüşme esnasında sorulacak soruların niteliği de oldukça önemlidir. Bu nedenle öncelikle ana konu ile ilgili açık uçlu bir soru sorulur. Daha sonra sorunun yanıtına göre ayrıntılı bilgi edinmek için ikinci bir soru daha sorulur. Gerekli olursa ikinci sorunun altında yatan bilginin öğrenilmesi için bir üçüncü soru daha sorulabilir. Böylece cevaplayıcı kişi, görüşme yapan kişiye rahat bir şekilde sorular hakkında daha çok bilgi sunar (İslamoğlu ve Alnıaçık, 2014: 213). Yöneticiler özellikle akademik amaçlı görüşmeleri akademik camia ile bir yakınlaşma olarak görmesi sebebiyle fikir alışverişine daha çok açık olabilmektedirler (Coşkun vd., 2015: 94). Ayrıca görüşme zamanı, görüşülen yer ve görüşmelerin kayıt edilmesi görüşmelerde önemli unsurlardır.

### 3.3.2 Görüşmenin Zamanı, Yeri ve Kayıt Edilmesi

Görüşmeci araştırma ile ilgili planlarını kurarken öncelikle cevaplayıcı kişilerin zamanını ve konumunu göz önünde bulundurmalıdır. Görüşmenin gerçekleşeceği yer genellikle cevaplayıcı kişinin ofisi olmaktadır. Böylelikle araştırmacının ortam seçimine ilişkin pek fazla bir seçeneği olmamaktadır. Ancak görüşmenin herhangi bir kesintiye uğramaması için görüşme yapılan yerin ziyaretçiye kapalı ve telefonsuz ortamlar olarak tercih edilmesi gerekmektedir (Coşkun vd., 2015: 100). Karşılıklı konuşma biçiminde yapılan görüşmede araştırmacı kişinin görüşmeye ilişkin alacağı kayıta kullanacağı araçlar ve yöntemler cevaplayıcının onayladığı araçlar ve yöntemler olmalıdır (Ural ve Kılıç, 2013: 63). Bu kapsamda görüşmelerin ses ve görüntü halinde kayıt alınması görüşme ile ilgili olan ayrıntıların kaybolmaması bakımından yüksek derecede yararlıdır (İslamoğlu ve Alnıaçık, 2014: 216). Eğer araştırmacı kişi, görüşmeyi elle not alıyorsa bu durumun görüşmeyi yavaşlatıcı etkisi olduğuna dikkat etmelidir. Çünkü soruları cevaplayan kişiler karşısında her söylediğini kağıda döken birisini gördüklerinde soruya olan odaklanmalarını kaybedebilirler. Bunu yaşamak istemeyen bazı görüşmeciler kendilerine özel kodlamalar ve not alma sistemleri geliştirerek daha hızlı bir biçimde bu olumsuzluğu engelleyebilirler. Ancak cevaplayıcı hem ses kaydını hem de not alınmasını istemiyor ise yine de görüşme yapılmalıdır. Fakat araştırmacı, görüşmeden hemen sonra konuşulanları zihninde tutup not etmelidir. Bu noktada araştırmacı kişi hafızasına güvenmek zorundadır. Ayrıca en uygun görüşmeler mümkün olduğunca kısa süren görüşmelerdir. Dolayısıyla araştırmacı kişinin zaman yönetimini iyi kullanması gerekmektedir (Coşkun vd., 2015: 97-101).

### 3.3.3 Görüşme Türleri

Görüşmeleri farklı ölçütler ele alarak sınıflandırmak mümkündür. Genel olarak yapılan sınıflamaya göre üç farklı görüşmeden bahsedilebilir. Bunlar; Yapılandırılmış, Yarı Yapılandırılmış ve Yapılandırılmamış şeklindedir. Bu yöntemlerin hangisinin kullanılacağına araştırma sorularına ve görüşmecinin tecrübesine bağlı olarak karar verilir (Coşkun vd., 2015: 94).

### 3.3.3.1 Yapılandırılmış Görüşme Yöntemi

Yapılandırılmış görüşmede, görüşme yapılacak bütün kişilere aynı sorular sorulur ve katılımcılardan genellikle önceden belirlenmiş cevaplardan birini seçmeleri beklenir (Padem vd., 2012: 67). Bu yöntem genelde ilk kez görüşme yapacak kişiler için oldukça uygundur ve zaman kaybını da önler. Bu bakımdan görüşme ne derece standardize edilmiş ise cevapların analizi de o kadar kolay olmaktadır (Coşkun vd., 2015: 94).

### 3.3.3.2 Yarı Yapılandırılmış Görüşme Yöntemi

Görüşme yapılmadan önce görüşmeci kaba hatlarıyla da olsa bir yol haritasına sahiptir. Yani bir görüşme formu vardır. Fakat cevap veren kişinin ilgi ve bilgisi doğrultusunda bu genel çerçeve içerisinde değişik sorular sorularak konunun farklı boyutlarının meydana çıkarılması sağlanmalıdır. Böylelikle araştırmacı ve cevap veren arasındaki bu söyleşi farklı yönlere de kayabilir (Coşkun vd., 2015: 94).

### 3.3.3.3 Yapılandırılmamış Görüşme Yöntemi

Var olan bilgiyi ortaya çıkarmak üzere yapılandırılmamış görüşme yöntemi yapılmaktadır. Bu yöntem araştırma yapılan alanda anlayışın genişlemesi ve geliştirilmesine olanak sağlar. Görüşmeden önce belirlenmiş bir soru formu yoktur. Ancak görüşmeci tartıştığı konunun hangi boyutlarını ortaya çıkarmak istiyorsa, görüşmeyi o zemin üzerinde yürütmek zorundadır (Coşkun vd., 2015: 95). Yapılandırılmamış görüşmelerde kişileri ilgileri yönünde konuşmaya cesaretlendirme de yapılabilir. Konuşma ilerledikçe araştırmacı, görüşülen kişinin yönlendirmesine yönelik konuşmayı sürdürür. Görüşülen kişi konuşma konusunun belirlenmesinde önemli rol oynar (Özdamar vd., 1999: 180).

Bahsedilen üç görüşme yöntemi dikkate alındığında en doğru yolun yarı yapılandırılmış görüşme yöntemi olduğu görülmektedir. Çünkü görüşmeci hem konuyla alakalı doyurucu bilgi edinme hem de görüşmeyi belli bir seyirde ilerletme şansına sahip olur. Ayrıca cevaplayıcının da kendisi açısından önemli gördüğü hususları açıklama ve vurgulama imkânı tanımış olur (Coşkun vd., 2015: 95).

### 3.4 Verilerin Toplanması

Araştırma verilerini toplamak amacıyla öncelikle yarı yapılandırılmış görüşme tekniği ele alınarak iki aşamadan oluşan bir görüşme formu hazırlanmıştır. Formun ilk aşamasında araştırmanın amacına uygun 10 soru sorulmuş, ikinci kısımda ise katılımcı yöneticinin demografik özelliklerine ve görüşmenin yapıldığı tarihe yer verilmiştir. Araştırma verilerinin toplanması, 2018 Mart ayında başlanmış olup 6 hafta gibi bir süre ile 2018 Nisan ayının ortalarına kadar devam etmiştir. Görüşmeleri yapmadan önce katılımcı olan otel yöneticiler tek tek telefon ile aranıp izin istenmiş ve randevu alınmıştır. Ayrıca görüşmeye gidilmeden önce katılımcıların soruları kontrol etmesi ve daha sağlıklı bilgi verebilmesi açısından e-mail adreslerine görüşme soruları gönderilmiştir. Ardından araştırmacı randevu gününde her otele tek tek gidip daha önceden randevu aldığı otel yöneticisi ile görüşme sağlamış ve verilerin sağlıklı olması amacıyla katılımcıdan izin alınarak ses kayıt cihazı kullanmıştır. Görüşmeler ortalama olarak 30 – 45 dakika arasında sürmüştür. Katılımcının görüşme sorularına verilen cevaplarda herhangi bir yanlış ve şüpheye düşmemesi için kişisel bilgilerinin paylaşılmayacağı bilgisi verilmiştir. Böylelikle katılımcı yöneticiler soruları gönül rahatlığıyla cevaplandırmıştır. Araştırmacı örnekleme bulunan 21 otel işletmesine de gitmiş ve 2 otelin sezon tatilinde olması sebebiyle 19 otel yöneticisi ile görüşme sağlayabilmiştir.

### 3.5 Verilerin Analizi

Nitel araştırmalarda veri analizi ile ilgili birçok yaklaşım vardır. Sosyal bilimciler bu analizleri daha öncede belirtildiği gibi üç aşamada gerçekleştirmektedirler. Bunlar; görüşme, gözlem ve doküman incelemesidir (İslamoğlu ve Alınçık, 2014: 213). Bu çalışmada tez konusu ile alakalı otel yöneticileri ile görüşme sağlanmıştır. Bu görüşmelerden alınan verilerin analizi için ise öncelikle otellerin görüşlerinin belirgin olması için otel isimleri kodlanmış ve bu kodlamalar üzerinden görüşleri analiz edilmiştir. Sonrasında bu görüşlerin belirli bir tema etrafında toplanması amacıyla görüşme formundaki 10 soru belirli temalara indirgenerek tablolar halinde temalandırılmış betimsel analiz yapılmıştır. Ayrıca

bulgular kısmında içerik analizi yapılarak temaların kuvvetlendirilmesi adına katılımcı yöneticilerin görüşlerinin bazılarını herhangi bir değiştirme yapılmadan yer verilmiştir.



## 4. BULGULAR VE YORUM

Bu bölümde, çalışmaya katılan farklı departmanlarda çalışan otel müdürlerin demografik özellikleri ile onlarla yapılan görüşmelerdeki sorulara verdikleri yanıtlara ilişkin bulgular sunulmuştur.

### 4.1 Katılımcıların Demografik Özellikleri

Katılımcıların demografik özelliklerine ilişkin betimsel analiz sonuçları Tablo 4'te verilmiştir. Bu tablodan da görüleceği üzere, çalışmaya toplam 19 otelden çeşitli pozisyonlardaki yöneticiler katılmıştır. Bu otellerin 12'si dört yıldızlı otel geriye kalan 7'si ise beş yıldızlı oteldir. Katılımcıların 6'sı ön büro müdürü, 2'si satın alma müdürü, 2'si genel müdür, 4'ü halkla ilişkiler müdürü, 4'ü insan kaynakları müdürü ve 1'i FNB müdürüdür. Katılımcıların 6'sı kadın geriye kalan 13'ü erkek olup yaşları 26 ile 60 arasında değişmektedir. 6'sının çalışma yılı 10 yılın altında, 8'inin çalışma yılı 10- ile 20 yıl arasında, geriye kalan 5'inin çalışma yılı ile 20 yılın üzerindedir. Eğitim durumlarına bakıldığında, katılımcıların çoğu lisans mezunu olup, 4'ü lise, 3'i ön lisans ve 3'ü de yüksek lisans derecesine sahiptir.

Tablo 4. Katılımcıların Demografik Özellikleri

Otel Kodu	Yıldız	Otel Adı	Görev	Cinsiyet	Yaş	Eğitim Durumu	Çalışma Süresi	Görüşme Süresi
ATO	4	Adramis Termal Otel	Ön Büro Müdürü	Erkek	37	Lisans	18 yıl	27 dk
AH	4	Altın Hotel	Ön Büro Müdürü	Erkek	41	Lisans	18 yıl	37 dk
AÖTK	4	Artemis Ören Tatil Köyü	Satın Ama Müdür	Erkek	48	Lise	25 yıl	20 dk
BH	4	Babacan Hotel	Genel Müdür	Erkek	47	Lisans	20 yıl	21 dk
COHR	4	Club Orient Holiday Resort	İnsan Kaynakları Müdürü	Kadın	55	Lise	25 yıl	25 dk
EH	4	Eken Hotels & Resort	Halkla İlişkiler Müdürü	Kadın	43	Ön Lisans	11 yıl	27 dk
GTRH	4	Gönen Termal Resort Hotel	Halkla İlişkiler Müdür	Erkek	31	Ön Lisans	4 yıl	33 dk
GSTO	4	Güre Saruhan Termal Otel	Ön Büro Müdürü	Kadın	30	Lisans	6 yıl	24 dk
GTR	4	Güre Termal Resort	Satın Alma Müdür	Erkek	28	Y. Lisans	4 yıl	30 dk
MO	4	Musho Otel	İnsan Kaynakları Müdür	Kadın	40	Lisans	15 yıl	27 dk
OTROS	4	Obam Termal Resort Otel & Spa	Halkla İlişkiler Müdür	Kadın	27	Ön Lisans	6 yıl	22 dk



Tablo 4. Devam

Otel Kodu	Yıldız	Otel Adı	Görev	Cinsiyet	Yaş	Eğitim Durumu	Çalışma Süresi	Görüşme Süresi
OHH	4	OnHann Hotel	FNB Müdürü	Erkek	40	Lise	25 yıl	24 dk
HVCTK	5	Hattuşa Vacation Club Thermal Kazdağları	Ön Büro Müdürü	Erkek	30	Lisans	10 yıl	22 dk
RRKTS	5	Ramada Resort Kazdağları Thermal & Spa	Ön Büro Müdürü	Erkek	32	Lisans	7 yıl	24 dk
TGH	5	Temizel Grand Hotel	İnsan Kaynakları Müdürü	Erkek	30	Y. Lisans	10 yıl	26 dk
HPH	5	Haliç Park Hotel	Genel Müdür	Erkek	60	Lisans	40 yıl	25 dk
ATHHS	5	Adrına Termal Hotel Helt & SPA	İnsan Kaynakları Müdürü	Kadın	41	Lisans	23 yıl	35 dk
APTH	5	Asya Pamukçu Termal Hotel	Halkla İlişkiler Müdürü	Erkek	34	Lise	13 yıl	35 dk
GAH	5	Grand Asya Hotel	Ön Büro Müdürü	Erkek	26	Lisans	4 yıl	30 dk

## 4.2 İş İle İlgili Kararları Etkileyen Faktörler

Katılımcılara iş ile ilgili kararlarını alırken bu kararları etkileyen faktörlerin neler olduğu sorulmuştur. Katılımcılar iş ile ilgili kararlarını alırken kendilerini etkileyen faktörler Tablo 5’te kodlar halinde incelenmiştir.

**Tablo 5. Katılımcıların İş İle İlgili Kararlarını Etkileyen Faktörler**

Kararları Etkileyen Faktörler	Oteller	Faktörler
	OHH(4*)	Lokasyon ve Kültür Seviyesi
	AÖTK(4*)	Kanun Koyucunun Koyduğu Kurallar, İklim
	EHR(4*)	Yönetimin Kararı
	GTR(4*)	İşin Yoğunluğu, İşin Büyüklüğü, İşin Zorluk Derecesi
	AH(4*) AÖTK(4*) GTRH(4*) APTH(5*) TGH(5*)	Müşteri Talepleri, Müşteri Portföyü, Müşteri İle İletişim, Müşteri Memnuniyeti
	BH(4*)	Karşı Tarafın Tavrı, Sorunlar, Olayın Gelişimi İle Varacağı Sonuç Arasındaki Süreç
	MO(4*)	Zaman, Çevresel Koşullar
	OTROS(4*)	Konuya Bağlı (Misafirin Durumu – Talebi)
	GSTO(4*), COHR(4*)	İşletme Açısından Uygunluğu (Personelin Çıkarları)
	COHR(4*)	Personelin Önemsizliği
	ATO(4*)	Ekip Kararı (Ortak Karar)
	ATHHS(5*)	Maddi Çıkarlar
	HPH(5*)	Geçmiş Yıllara İlişkin Veriler (İstatistikler)
	RRKTS(5*)	Başlangıç, Süreç ve Sonuç
	TGH(5*)	Çevre Yapısı, Çalışanların Motivasyonları
	GAH(5*), HVCTK(5*)	İş Başarma Süresi, Kurumsal Çıkar

Tablo 5’den de görüleceği üzere, yöneticilerin kararlarının alırken onları etkileyen çok çeşitli faktörler bulunmaktadır. Bu faktörler, şehrin bulunduğu konum, iklimi ve şehrin kültürel yapısı, kanun koyucuların koyduğu kurallar, üst yönetimin kararları, işin yoğunluğu, büyüklüğü ve zorluk derecesi, müşteri talepleri, karşı tarafın tavrı, var olan sorunlar, olayın gelişimi ile sonuç arasındaki süreç, zaman, çevresel koşullar, konunu durumu, işletmenin çıkarları, personelin önemsenmesi, ortak olarak verilen kararlar, maddi çıkarlar, geçmiş yıllardaki veriler, başlangıç-süreç-sonuç ilişkisi, çevre yapısı, çalışanların motivasyonları, işi gerçekleştirmek için gerekli olan süre ve kurumsal çıkarlar olarak ortaya çıkmıştır.

Karar almada otelin bulunduğu yerin lokasyonunun önemine vurgu yapan OHH(4\*) yetkilisi bu bağlamda ifadeyi kullanmaktadır;

*“Buna örnek verecek olursak; yiyecek – içecek kültürünün olduğu bir yerde Balıkesir’de et oranı, et tüketimi oranı çok fazla. Etçi bir memleket olduğu halde burada işte balıktır veya farklı dünya mutfaklarının olabilecek soslu yemek tarzlarını tüketmeyi çok fazla cazip görmüyor. Biz buradaki kararlarımızı yaparken de bunları göz önünde bulundurup otelcilik alanında böyle kararlar veriyoruz. Bir nevi halkın sesini dinlemiş oluyoruz.”*

AÖTK(4\*) yetkilisi, kanun koyucuların koymuş olduğu kararların varlığına atıf yaparak, aldıkları kararların bundan önemli düzeyde etkilendiğini, iklim koşulları ile müşteri portföyünün de verilen kararlarda etkili olduğunu ifade etmektedir.

AH(4\*), AÖTK(4\*), GTRH(4\*), APTH(5\*) ve TGH(4\*) yetkilileri müşteri portföyünün, müşteri taleplerinin ve memnuniyetinin karar almada etkili olduğunu ifade etmektedirler. Karar vermede müşteri memnuniyeti ile portföyünün önemli bir etmen olduğunu ifade eden GTRH(4\*) yetkilisi bu bağlamda

*“Otele çok çeşit tipte insan gelebiliyor. Bunların hepsinin talebi farklı oluyor. Bunlar bize geldikleri zaman kimisi hamamda su sıcak diyor, kimisi soğuk diyor. Bunların orta yolunun bulunması lazım. Kimisi gelir yemeği beğenir, kimisi gelir yemekten şikayet eder. Bundan dolayı müşteri ilk size geldiğinde tepkisini öncelikle yumuşatmanız gerekiyor. Bunu da güler yüzle*

*müşteriyi dinleyerek sağlayabilirsiniz. Buradaki kararları ben tek başıma almıyorum.”*

ifadesini kullanmaktadır. EHR(4\*) yetkilisi, karar alma açısından yönetimin tavrı ve onayının önemli olduğunu ifade ederek bu durumu şu şekilde açıklamaktadır;

*“Tek başına karar vermek gibi bir lüks yok özel şirketlerde. Siz projelerinizi sunuyorsunuz, yapmak istediklerinizi sunuyorsunuz ve yönetimin onayını alıyorsunuz. Dolayısıyla tabiki işin çıkarını düşünüyorsunuz, bunun getirisini götürüsünü hepsini hesaplıyorsunuz ona göre yönetime bir şey veriyorsunuz. Yani, son olarak karar merceği yönetimdir.”*

GTR(4\*) yetkilisi ise, karar verirken işin yoğunluğu, büyüklüğü ve işin zorluk derecesinin önemli olduğunu ifade etmektedir. BH(4\*) yetkilisi, verdiği kararı etkileyen faktörü şu şekilde açıklamaktadır;

*“İşimizle ilgili karar vermeye etki eden faktörler olayın gelişimi ile varacağı sonuç arasındaki süreçte nelerle karşılaşabiliriz onları ön görerek karar veriyoruz. Kararlarımızı karşı tarafın davranışları etkiler, işin işleyiş açısından sorunlar etkiler.”*

MO(4\*) yetkilisi, zaman ve çevresel faktörlerin karar almada etkili olduğunu şu ifadeler ile açıklamaktadır;

*“Karar geçmiş bir davranış ve gelecekle ilgili sonuçları yansıtır. Karar verme sürecinde öncelikle zaman faktörü benim için çok önemlidir. Aynı zamanda çevresel koşulların kararın önemi ile doğru orantılı olduğunu düşünüyorum. Zaman ve çevresel koşulları karar verme sürecinde takip ederim”*

OTROS(4\*) yetkilisi, konuya göre farklılıkların karar almadaki faktörleri etkilediğini, örneğin alınacak kararlar misafir ile ilgiliyse, misafirin durumunu ve talebini dikkate aldığını ifade etmektedir.

GSTO(4\*) ve COHR(4\*) yetkilileri, işleri ile ilgili karar alırken işletmenin çıkarları ile personelin taleplerinin önemli olduğuna vurgu yaparken ATO(4\*) yetkilisi bu bağlamda grup veya ekip kararlarının önemli olduğuna işaret etmektedir.

Karar almada kurumsal olarak maddi çıkarların etkili olduğunu belirten ATHHS(5\*) yetkilisi *“Oturuyorsun maliyetini hesaplıyorsun. Sadece seni kurtarıyorsa. Bu şekilde kaybettiğimiz, kaçırdığımız çok gruplar oldu şimdiye kadar. Ama yapacak bir şey yok yani öncelikle maddi olarak düşünüyorsun. Hayallerini ne yazık ki bir sonraki aşamaya bırakıyorsun. Yani süreç ancak bu şekilde ilerleyebiliyor turizmde.”* ifadesini kullanmaktadır.

HPH(5\*) yetkilisi, karar alırken otele ilişkin istatistiklerin karar almada önemli bir etken olduğuna vurgu yaparken, TGH(5\*) yetkilisi müşteri ilişkilerindeki geri dönüşlerin, çevrenin yapısının ve çalışanların motivasyonlarının karar vermede etkili olduğunu ifade etmektedir.

Karar vermede takip edilen süreçler açısından bakıldığında, karar vermede kurumsal çıkar ve sürenin önemli olduğunu belirten RRKTS(5\*) yetkilisi,

*“Bu anlamda kişiler karar verme mekanizmasındaki kabiliyetini geliştirmek zorundadır. Alaylı kişiler işletme içerisinden gelir yani pratikten yetişir. Mektepliler ise teoriğini bilir. Bu anlamda kişi kendini kendi alanında geliştirmek zorundadır. Karar verme süreci başlangıç-gelişme ve sonuçtan oluşur. Süreç görme, gelişme tahlil etme ve sonuç karar vermedir.”*

ifadelerini kullanmaktadır. Benzer şekilde, karar vermede kurumsal çıkarın diğer bir çok faktöre göre daha önemli olduğunu belirten GAH(5\*) yetkilisi,

*“Süre ve süreç bunlar benim için çok önemlidir. Çünkü bu bir anda oluşabilecek yatırımlar, planlanabilecek düşünceler değil. Bunun için biraz zaman ve imkan doğrultusunda olabilesi yüksek olan işler ve özellikle aklımın ve mantığımın yattığı düşünceleri destekliyorum. Olabildiğince gerçekçi yaklaşımaya çalışıyorum. Çünkü yanlış bir karar bütün işletmeyi yok edebilir. Bu açıdan bir karar vermeden önce onu iyice sentezlemek ve düşünmek benim için önceliklidir”*

ifadelerini kullanmaktadır. Benzer şekilde HVCTK(5\*) yetkilisi, karar almada birçok yan unsurun etkili olduğuna işaret ederek sürecin oldukça önemli olduğunu ifade etmektedir.

### 4.3 Karar Vermede Hayal Gücünden Yararlanma

Katılımcılara karar verirken hayal gücünü kullanıp kullanmadıkları, hayal gücüne güvenip güvenmedikleri, hayal güçlerinin etkilediği kararların olup olmadığı ve bu kararların sonuçlarının ne olduğu sorulmuştur.

**Tablo 6. Otel Yöneticilerinin Karar Verirken Hayal Gücünü Kullanma Durumlarına İlişkin Yanıtları**

Oteller	Hayal Gücüne Başvurma
OHH(4*), AH(4*), COHR(4*), GTRH(4*) ATHHS(5*), RRKTS(5*), TGH(5*), GAH(5*)	Evet
AÖTK(4*), EHR(4*), GTR(4*), BH(4*), GSTO(4*), ATO(4*), APTH(5*), HPH(5*), HVCTK(5*)	Hayır
MO(4*), OTROS(4*)	Kısmen

Tablo 6’da görüleceği üzere katılımcılardan 8’i karar verirken hayal gücünü kullandıklarını, 2’si kısmen veya az da olsa bir miktar kullandıklarını, 9’u ise hayal gücünü kullanmadıklarını belirtmişlerdir. Genel olarak, karar verirken hayal gücünü kullanan katılımcılar hayal gücünün yeni ufuklar açtığını belirtirken, hayal gücünü kullanmayan katılımcılar ise karar almada gerçek durumların, verilerin ve realitenin hayal gücünden daha önemli olduğunu öne sürerek hayal gücünü kullanmadıklarını belirtmişlerdir.

OHH(4\*) yetkilisi hayal gücüne güvendiğini belirterek şu ifadeyi kullanmaktadır;

*“Geçmişteki birikimlerimizden, buradaki durumunuzdan, gelecek olan misafirlerinizin potansiyellerini de göz önünde bulundurarak ortaya bir*

*çalışma çıkarıyoruz. Bu tabii ki hayal gücü yapmak da bir nevi geçmişteki bilgi ve birikimin üzerine katarak döngüyü ortada sağlamaktır.”*

AH(4\*) yetkilisi, hayal etmeden hiçbir şeyin başarılamayacağını ifade ederek bu bağlamda şu örnekleri vermektedir;

*“Yani bazı olayları önceden kafanızda canlandırmanız gerekiyor. Bu hayale giriyor yani hayal ediyorsunuz. Şöyle olur böyle olur, nasıl olur, sonuçları neler olur. İlk önce kafanızda yerleşimi yapıyorsunuz. Check in ve check out ları yapıyorsunuz. Planlıyorsunuz. Aynı bir teknik direktör gibi. Oda kafasında önce canlandırır. Bizde öyle yapıyoruz. Tabii ki hayal gücünüze güvenemezseniz hiçbir şey başaramazsınız.”*

COHR(4\*) yetkilisi, karar verme süreçlerinde hayal gücünden yararlandığını, hayal gücünün kararları etkilediğini, öncelikle düşündüklerini yaşadığını ve bunu yapmak için de hayal kurduğunu ifade etmektedir.

GTRH(4\*) yetkilisi, hayal gücü olmazsa hiçbir şeyin olmayacağını, kendi işletmesinde hayal kurarak misafirlere yönelik bir çok kararlar aldığını (örn. web sitesini yenilemek) dolayısıyla aldığı kararlarda hayal gücünün etkili olduğunu ifade etmiştir.

ATHHS(5\*) yetkilisi ise hayal gücüne güvendiğini ancak karar alma süreçlerinde öncelikli olarak bazı durumların söz konusu olduğunu belirtmektedir. Bu bağlamda şu ifadeyi kullanmaktadır;

*“Hiçbir yönetici hani kalkıp da şunu diyemez; “tabii hep hayal gücümün doğrultusunda gittim.” Yok. Öncelikli şeyler var. Çünkü bu otellerin sahibi bizler değiliz. Biz işte orta düzey ve üst düzey yöneticileriz. Bizimde hesap vermek zorunda olduğumuz kişiler var.”*

Karar alırken hayal gücünü kullandığını belirten ATHHS(5\*) yetkilisi buna ilişkin şu ifadeyi kullanmaktadır;

*“Çok sıcak bir yaz günü işte sıcaktan pişmiş bir şekilde otelimizin lobisine giren misafiri işte soğutulmuş ıslak bir havluyla karşılamak, kolonyalı*

*bir havluyla karşılamak ancak hayal gücünün sonucunda olabiliyor. Veya biranda içeri girip işte bir eğlence tertip etmeyi düzenleyen bir gruba hemen yarım saat içerisinde size 80'ler partisi organize edelim deyip orayı 1 saat içerisinde hazırlayabilmek inanın hep hayal gücü.”*

RRKTS(5\*) yetkilisi ve TDH(5\*) yetkilisi hayal gücünün karar vermede önemli bir etmen olduğunu, hayali olmayan kişilerin başarılı olamayacağını ifade etmektedir. Ayrıca bu iki oteldeki yetkililer benzer şekilde, hayal gücüne güvendiklerini ve kararları almadan önce zihinlerinde hayalini kurduklarını ve daha sonra bunu uygulamaya aktardıklarını belirtmektedirler.

AÖTK(4\*) yetkilisi hayal gücünün insanların ileriye görmeleri açısından önemli olduğunu, EHR(4\*) yetkilisi hayal gücünün yeni bir proje üretirken önemli olduğunu ancak işletmeler açısından hayal gücünden ziyade içinde bulunduğu koşulları, gerçekleri ve gerçek hayatı dikkate almalarının daha önemli olduğunu ifade etmektedirler. GTR(4\*) yetkilisi her ne kadar hayal gücü önemli olsa da kararları alırken hayal gücünü kullanmadığını, çünkü gerçeklerin ve reel durumların karar almada daha ön planda olması gerektiğini savunmaktadır. Bu bağlamda;

*“Yapılan işle ilgili hayal gücü kurmak imkânsız. Çünkü işin içerisinde bir matematik var sayısal veriler var, bir maliyet analizi var. Bunlar daha realist ve somut durumlar olduğu için bunlarla ilgili hayal gücü kararı verilmeyebilir.”*

ifadesini kullanmaktadır. Benzer şekilde APTH(5\*) yetkilisi hayal gücünün sektörel açıdan çok uygun olmadığını, misafirin taleplerinin daha ön planda olduğunu dolayısıyla hayal gücünün kendi sektörü ve oteli açısından pek uygun olmadığını ifade etmektedir. HPH(5\*) yetkilisi de hayal gücünün otelcilik sektöründe uygun olmayan bir kavram olduğunu dolayısıyla karar verirken hayal gücü yerine tecrübelerine göre kararlar verdiğini belirtmektedir. HVCTK(5\*) yetkilisi ise her ne kadar hayal kurmanın önemli olduğunu ifade etse de, aldığı kararlarda hayal gücünü pek kullanmadığını daha çok gerçekçi olduğunu, hayal kurularak sorunların çözülemediğini belirterek şu ifadeyi kullanmaktadır;



*“Mesela yapmak istediğimiz çok güzel bir iş olur, ama bunun bize çok fazla getirisi olmaz boşu boşuna o kadar büyük organizasyonlar, o kadar fiyat vermek boşa gitmiş olur. O yüzden o hayalimizden vazgeçip gerçekliğimizi kullanarak o karardan vazgeçebiliriz. Ama tabii illa karar almak için değil de bir yerlere gelmek istiyorsak hayal kurabiliriz.”*

MO(4\*) yetkilisi hayal gücünü nadir olsa da karar alma süreçlerinde kullandığını belirtmekte ancak;

*“Hayal gücü gerçeğe ilişkin en büyük güçtür. Hayal gücümün yüksek olduğunu düşünüyorum. Hayal gücü bilgiden daha değerlidir. Bilgi sınırlıdır ama hayal gücü sonsuzdur. İşle ilgili alınan kararları her zaman etkilememelidir. Neticede hayal bir düşünce gücüdür. Çoğunlukla yanlıtır.”* ifadesini kullanmaktadır.

Katılımcıların hayal gücüne inanma ve kararlarını alırken bu hayal gücünü kullanma durumlarının onların cinsiyetleri ve eğitim durumları açısından farklılaştığını ortaya koymak üzere yapılan grupta sonucunda Tablo 7 (cinsiyet açısından) ve Tablo 8 (eğitim durumu açısından) oluşturulmuştur.

**Tablo 7. Karar Vermede Cinsiyet Açısından Hayal Gücünü Kullanma Durumları**

Cinsiyet	Evet	Kısmen	Hayır
Kadın (n=6)	2	2	2
Erkek (n=13)	6	-	7

Tablo 7’den de görüleceği üzere, çalışmaya katılan 6 kadın katılımcıdan 2’si hayal gücünü karar verme süreçlerinde kullandığını, 2’si kısmen kullandığını, 2’si ise kullanmadığını ifade etmektedir. Çalışmaya katılan 13 erkek katılımcının 6’sı hayal gücünü karar verme süreçlerinde kullanırken, 7’si kullanmamaktadır.

**Tablo 8. Karar Vermede Eğitim Durumu Açısından Hayal Gücünü Kullanma Durumları**

Eğitim Durumu	Evet	Kısmen	Hayır
Lise (n=4)	2	-	2
Ön lisans (n=3)	1	1	1
Lisans (n= 9)	4	1	5
Yüksek Lisans (n=3)	2	-	1

Tablo 8’den de görüleceği üzere, lise eğitimi almış katılımcıların 2’si hayal gücünü karar verme süreçlerinde kullandığını 2’si ise kullanmadığını belirtmiştir. Ön lisans eğitimi almış katılımcılardan 1’i hayal gücünü karar verme süreçlerinde kullandığını, 1’i kısmen kullandığını, 1’i ise kullanmadığını belirtmiştir. Lisans eğitimi almış katılımcılardan, 4’ü hayal gücünü karar verme süreçlerinde kullandığını, 1’i kısmen kullandığını, 5’i ise kullanmadığını belirtmiştir. Yüksek lisans eğitimi almış olan katılımcılardan ise 2’si hayal gücünü karar verme süreçlerinde kullandığını 1’i ise kullanmadığını belirtmiştir.

#### 4.4 Sezgilere Güvenme Ve Karar Vermede Sezgi Gücünden Yararlanma

Katılımcılara karar verirken sezgi gücünü kullanıp kullanmadıkları, sezgi gücüne güvenip güvenmedikleri, sezgi güçlerinin etkilediği kararların olup olmadığı ve bu kararların sonuçlarının ne olduğu sorulmuştur.

**Tablo 9. Otel Yöneticilerinin Karar Verirken Sezgi Gücünü Kullanma Durumlarına İlişkin Yanıtları**

Oteller	Sezgilere Başvurma
OHH(4*), AH(4*), COHR(4*), GTRH(4*) AÖTK(4*), EHR(4*), GTR(4*), BH(4*), GSTO(4*), MO(4*), OTROS(4*), APTH(5*), RRKTS(5*), TGH(5*), GAH(5*), HPH(5*), HVCTK(5*)	Evet
ATO(4*), ATHHS(5*)	Hayır

Tablo 9’da görüldüğü üzere çalışmaya katılan iki otel yetkilisi hariç (ATO(4\*) ve ATHHS(5\*)) tüm otel yetkililerinin sezgilere güvendiklerini, işleri ile ilgili kararlar alırken sezgilerden yararlandıklarını ve sezgilerinin onları karar alma konusunda yönlendirdiğini belirtmişlerdir.

Sezgilere güvendiğini belirten AÖTK(4\*) yetkilisi, sezgilerin karar almada etkili olduğunu ve doğruyu bulma konusunda belirleyici bir etmen olduğunu söylemektedir. GTR(4\*) yetkilisi ise karar alırken hayal gücünün değil sezgilerin etkili olduğunu belirtmekte ve bu konuda şu örneği vermektedir;

*“Örneğin; bulaşıkhaneye bir tane personel alıyorsunuz. Personel diyorki benim işe ihtiyacım var nasıl olursa olsun çalışırım. İşi de beğeniyor. Çalışma saati uzun ama çalışma saatini de beğeniyor. Tamam diyor gelirim diyor. Ama ben sezgi gücümü kullanarak onun 2 hafta sonra yorulacağını, kayış atacağını hissedebiliyorum. Çünkü o zamanla bunalacaktır yani. Sezgilerin etkilediği kararlar var. Sezgiler kararlarımıza yön verir evet.”*

Sezgilerin yönetici olmada etkili olduğunu, sezgisi olmayanların yönetici olamayacağını ve tüm tecrübeli yöneticilerin muhtemel yaşanacaklar ile ilgili sezgilerinin olduğunu belirten AH (4\*) yetkilisi, sezgiye sahip olan yöneticilerle ilişkili;

*“Bazı şeyleri önceden ön görebilsin. Yani tamam bu insanlar buraya geliyor ama ne olabilir, nelerden memnun kalmayabilir, bize artıları eksileri ne olabilir. Bunları önceden tahmin eder.”*

ifadesini kullanmaktadır. Ayrıca, kararlarını alırken %50 oranında sezgilerden yararlandığını da eklemiştir. Kararsızlık durumlarında sezgilerine güvendiğini belirten BH(4\*) yetkilisi kararlarında sezgilerin oranının %40 olduğunu söylemiştir. MO(4\*) yetkilisi sezginin liderlerin sahip olması gereken bir yetenek olduğunu belirtirken OTROS(4\*) yetkilisi sezgilerin özellikle misafirler ile ilgili alınacak kararlar konusunda etkili olduğunu belirterek şu ifadeyi kullanmıştır;

*“Sezgilerim misafir açısından çok etkiliyor. Çünkü artık öyle bir oldu ki misafir daha kapıdan girer girmez anlıyorum güvenilir bir insan mı?, değil mi? Yani bunun ayrımını yapman gerekiyor. Bu biraz çalışma ile ilgili bir tecrübe. Artık yanılmıyorsunuz o kadar çok insanla tanışıyorsunuz ki diyorsun yani yine haklı çıktım. Kararlarım konusunda sezgilerim bana yön vermekte bu açıdan.”*

GSTO(4\*) yetkilisi sezgilerine özellikle insan ilişkilerinde güvendiğini, ancak daha çok realist olduğundan ve gerçeklere dayalı olarak davrandığından bahsetmekte, kararlarını alırken sezgilerin etkili olmasına rağmen bu sezgilerin gerçeklerin önüne geçmediğini, daha önceden yaşanmış olayların verilerinin kararlarında daha etkili olduğunu belirtmektedir ve şu ifadeleri kullanmaktadır;

*“Atıyorum; bu durumunda o olay gibi gerçekleşme ihtimali yüksek olduğunu düşünüyorsam daha tedirgin daha böyle adım adım yaklaşımaya çalışırım o neticeye. Ama direk benim içme doğdu demem. Çünkü bazen baktığımız, gördüğümüz şey olmayabilir. O yüzden daha böyle gerçeğe yakın davranmaya çalışmakta fayda var diye düşünüyorum.”*

COHR(4\*) yetkilisi karar almada sezgilerine son derece güvendiğini ve sezgilerinin ona araştırma yapma hissi uyandırdığını ve buna bağlı olarak ta olumlu sonuçlar aldığını belirtmektedir. GTRH(4\*) yetkilisi ise sezginin önemli olduğunu, işe yeni başlayanların sezgilerinin zaman içinde geliştiğini çünkü sezgilerin büyük oranda tecrübe ile ilişkili olduğunu ifade etmektedir.

Diğer taraftan ATO(4\*) yetkilisi genel olarak sezgilerle hareket etmediğini, kararlarını alırken sezgilerden çok direkt kararlar verdiğini belirtmekte ve bu bağlamda şu ifadeleri kullanmaktadır;

*“Sezgi kavramı çalışanlarımızla ilişkimizde onların çalışma performanslarını algılayabiliriz ama genel olarak sezgi ile hareket etmeyi pek tercih etmem. Kendi kararlarımı direkt dost doğru almayı tercih ederim. Bir şeyler olmadan sezgi böyle emin olup olmama anlamında bir şey. Ben bir şeyim olmadan direkt karar vermem. Emin olursam direkt bir şeye karar veririm. Sezgilerimle hareket edip direkt bir sonuca ulaşmam yani. En son*

*noktadır sezgi ile bir yere ulaşmam. Sezgi bir sonuca ulaştırmaz beni en son düşüncem kendi kararımdır. Sezgi ile verdiğim bir karar da olmaz yani.”*

Her ne kadar sezgilere güvendiğini ifade etse de ATHHS(5\*) yetkilisi, ilk çalışma yıllarında sezgilerine dayalı olarak aldığı kararların olumsuz şekilde sonuçlandığını bunun tecrübesizlikle ilişkili olduğunu, ilerleyen yıllarda ise deneyim kazandığını, aldığı kararlarda daha çok sezgi yerine mantığını kullanmaya başladığını belirtmiştir. APTH(5\*) yetkilisi ise kararlar alırken sezgilerine güvendiğini ve sezgileri ile aldığı kararların %99 oranında başarılı olduğunu belirterek şu ifadeleri kullanmıştır;

*“Bir misafirin ne isteyebileceğini sezgilerimle anlarım. Yani karşıdakinin bakışları istekleri doğrultusunda o şekilde bu misafir ne ister, ne istemez, neyden hoşlanır, neyden hoşlanmaz, espriye açık mıdır, değil midir onu her türlü o şekilde çözeriz.”*

Sezgileriyle karar alıp bu kararlara güvendiğini belirten RRKTS(5\*) yetkilisi, sezgilere sahip olan bir yöneticinin karşısındaki kişileri sezgileriyle tahlil ve analiz edebileceğini belirtmekte. Ancak karar verirken reel verileri de dikkate aldığını, her günü ve dönemi ayrı ayrı analiz ettiğini, tüm bu verileri aldıktan sonra sezgilere güvendiğini ve ona göre hareket ettiğini ifade etmiştir. TGH(5\*) yetkilisi de sezgilere güvendiğini belirtmiş ve bu bağlamda şu ifadeleri kullanmıştır;

*“Yıllar geçtikçe bir yönetici için sezgileri kavramak daha kolay olmaktadır. Çalışma hayatına ilk başladığı gibi değildir yani. Sezgiler kararlarıma tabiki de yön verir. İçimden gelen sezgiler olmazsa o kararda bir tatminsizlik hissederim. Bu anlamda kararlarımda genelde sezgilerimi etkin bir biçimde kullanırım. Sezgi ile aldığım kararlarda pozitif sonuçları genel olarak almışumdur ve beni sezgi yönünden tatmin etmeyen kararların başarılı olacağını da düşünemem.”*

Buna karşın HVCTK(5\*) yetkilisi karar alırken hislerine güvendiğini ancak gerçekçi yanının daha ağır bastığını ifade etmekte, karar verirken hislerinin %40 oranında etkili olduğunu söylemektedir.

Katılımcıların sezgilere inanma ve kararlarını alırken bu sezgileri kullanma durumlarının onların cinsiyetleri ve eğitim durumları açısından farklılaştığını ortaya koymak üzere yapılan gruplama sonucunda Tablo 10 (cinsiyet açısından) ve Tablo 11 (eğitim durumu açısından) oluşturulmuştur.

**Tablo 10. Karar Vermede Cinsiyet Açısından Sezgi Gücünü Kullanma Durumları**

Cinsiyet	Evet	Kısmen	Hayır
Kadın (n=6)	5	-	1
Erkek (n=13)	12	-	1

Tablo 10'dan da görüleceği üzere, çalışmaya katılan 6 kadın katılımcıdan 5'i sezgilerini karar verme süreçlerinde kullandığını, 1'i ise kullanmadığını ifade etmektedir. Çalışmaya katılan 13 erkek katılımcının 12'si sezgilerini karar verme süreçlerinde kullanırken, 1'si kullanmamaktadır.

**Tablo 11. Karar Vermede Eğitim Durumu Açısından Sezgi Gücünü Kullanma Durumları**

Eğitim Durumu	Evet	Kısmen	Hayır
Lise (n=4)	4	-	-
Ön lisans (n=3)	3	-	-
Lisans (n= 9)	7	-	2
Yüksek Lisans (n=3)	3	-	-

Tablo 11'den görüleceği üzere, lise eğitimi almış katılımcıların hepsi sezgilerini karar verme süreçlerinde kullandığını belirtmiştir. Ön lisans eğitimi almış katılımcılardan hepsi sezgilerini karar verme süreçlerinde kullandığını belirtmiştir. Lisans eğitimi almış katılımcılardan, 7'si sezgilerini karar verme süreçlerinde kullandığını, 2'si ise kullanmadığını belirtmiştir. Yüksek lisans eğitimi almış olan katılımcılardan hepsi sezgilerini karar verme süreçlerinde kullandığını belirtmiştir.

#### 4.5 Hayal Gücünün Yanılttığı Durumlar İle Hayal Gücünü Olumsuz Etkileyen Faktörler

Katılımcılara hayal gücünün onları yanılttığı durumların olup olmadığı, hayal gücünü etkileyen olumsuz etmenlerin neler olduğu ve hayal gücünü kullanmanın kararsızlığa götürüp götürmediği sorulmuştur. Katılımcılardan özellikle karar alırken hayal gücünü kullandığını ifade edenler, hayal gücünü etkileyen bazı olumsuz durumların veya faktörlerin olduğunu, bu durum ve faktörlerin bir kısmında kararsızlığa neden olduğunu ifade etmişlerdir. Hayal gücünü olumsuz yönde etkilediğini ifade edenlerin belirttiği bu olumsuz durum ve nedenler Tablo 12’de verilmiştir.

**Tablo 12. Karar Vermede Hayal Gücünü Olumsuz Etkileyen Faktörler**

Hayal Gücünü Olumsuz Etkileyen Faktörler	Oteller	Faktörler
	OHH(4*)	İnsanların Öz-Güveninin Yüksek Olması
	EHR(4*), MO(4*)	O Günkü Psikoloji (Günlük Mod)
	GTR(4*)	Çalışanların Düşük Performans
	AH(4*), BH(4*), OTROS(4*), GAH(5*), HVCTK(5*)	Gerçekçi Olmayan Hayaller
	COHR(4*)	Çevresel Faktörler
	GTRH(4*)	Hata Yapmaktan Korkmak
	TGH(5*)	Hayal Kırıklığı

Tablo 12’den de görüleceği üzere, katılımcıların karar verirken hayal gücünü olumsuz yönde etkileyen faktörler; özgüvenin yüksek olması, o günlük psikoloji, çalışanların düşük performansı, gerçekçi olmayan hayaller, çevresel faktörler, hata yapmaktan korkmak ve hayal kırıklığıdır.

OHH(4\*) yetkilisi, hayal gücünün bazı durumlarda olumsuz etkilendiğini ve bazı insanların özgüvenlerinin yüksek olmasının olumsuz durumların veya hataların

görmezlikten gelmeye neden olduğunu ifade etmektedir. EHR(4\*) yetkilisi, kişinin günlük modunun yani o anki psikolojisinin hayal gücünü olumsuz yönde etkilediğini dolayısıyla gerçeklerin karar vermede daha önemli olacağından bahsetmektedir. MO(4\*) yetkilisi, hayal gücü o günkü ruh hali ile ilişkili olduğu için karar alma süreçlerinde hayal gücünü kullanmadığını ifade etmiştir. OTROS(4\*) yetkilisi ise gerçekçi olmayan hayallerden dolayı kararların etkilenebileceğini dolayısıyla hayal gücüne güvenerek iş yapmadığını ifade etmektedir. Benzer şekilde BH(4\*) yetkilisi de hayal gücü ile alınan kararların yanıltıcı olabileceğini ifade ederek kararlarda hayal gücünü pek tercih etmediğini ifade etmektedir. GRSTO(4\*) yetkilisi de hayal gücünün çalıştırılmasını ancak hayal gücüne kapılıp gidilmemesi gerektiğini belirtmektedir. Benzer şekilde, ATO(4\*) yetkilisi de hayal gücünü pek kullanmadığını ifade etmektedir.

GTR(4\*) yetkilisi, insanlara güvenmenin ve düşük performansın hayal gücünü etkilediğini ve hayal kırıklıklarına neden olduğunu, dolayısıyla hayal gücünün değil ancak hayal kırıklığının kararları olumsuz yönde etkilediğini belirtmektedir. AH(4\*) yetkilisi iş ile ilgili kurulan hayallere çok güvenmenin kişiyi hüsrana uğratabileceğini, kurulan bu hayallerin gerçekleşmemesi durumunda kişinin çok üzüleceğini ve dolayısıyla kurumun bu durumdan etkileneceğini, iş tecrübesi olan kişilerin hayal kurmada etkili olduğu için iş ile ilgili kararlar alırken çok sorun yaşamadığını ifade etmektedir. COHR(4\*) yetkilisi, bazı çevresel faktörlerin hayal gücünü olumsuz yönde etkilediğini belirtmektedir. GTRH(4\*) yetkilisi ise hatayı yapmaktan korkmanın hayal gücünü olumsuz yönde etkilediğini belirterek şunları söylemiştir;

*“Bu anlamda hata yapmaktan korkmamak lazım. Hata yaparak zaten doğruyu bulacaksın. Sonuçta herkes her şeyi bilerek dünyaya gelmiyor. Bazen bir hata bile hiçbir şey yapmaktan daha iyidir. Çünkü o hatayı bir kere yaptığın zaman bir daha yapmazsın. Tecrübe de böyle bir şey zaten.”*

ATHHS(5\*) yetkilisi hayal gücünün yanılttığı durumların olmadığını, hayal gücünü bilinçli bir şekilde kullanıp yönlendirdiğini, hayal gücünü olumsuz etkileyebilecek durumlar olsa bile bu durumun kişinin hayal gücünü daha da



güçlendireceğinden bahsetmektedir. Benzer şekilde RRRKTS(5\*) yetkilisi, hayal gücünün kendisini kararsızlığa götürmediğini belirterek şunları ifade etmektedir;

*“Hayal gücünü kullanmak kararsızlığa genelde götürmez. Oluşan olumsuzluklar hayal gücünü etkilememeli ve aynı zamanda kişiyi motive etmelidir. Bu anlamda pozitif düşünür ve çözüm odaklı olurum.”*

TGH(5\*) yetkilisi hayal gücünün bazen kişilerde hayal kırıklığına ve dolayısıyla kararsızlığa neden olduğunu belirterek bu konuda şöyle bir örnek vermiştir;

*“Mesela, bir birey hayalleri doğrultusunda işletmemize başvurur giriş yapar ve çalışmaya başlar. O zihninde düşündüğü gibi bir iş hayal etmiştir. Ancak karşısına farklı türde bir iş geldiğinde hayallerinde ciddi anlamda kırıklıklara sebep olur bu olay. Hayal gücünü negatif etkiler kuru kuru hayal kurmak. Hayal gücünden umudunu kesen kişi zaten kararsızlıkların ortasında kalır. Herhangi bir planı dahi olmaz. Bu anlamda hayal güçleri karar almada önemli bir faktördür.”*

GAH(5\*) yetkilisi gerçekleşmesi mümkün olmayan durumları hayal etmenin hayal gücünü olumsuz etkileyeceğini, HVCTK(5\*) ise çok büyük ve ulaşılamayan hayalleri kurmanın hayal gücünü ve kişinin psikolojisini olumsuz yönde etkilediğini ifade etmektedirler. HVCTK(5\*) yetkilisi bu konuda verdiği bir örnekle durumu açıklamaya çalışmıştır;

*“Bizim sektörden örnek vereyim; stajyer olarak başladığınız bir otele genel müdür veya CEO olmak istiyorsunuz. Bundan bir 10- 15 sene sonra istediğiniz hayali gerçekleştirdiniz. Bu insanın o hayale ulaşma konusunda kötü bir enerji yaratır. Bu noktadan sonra hayalsiz kalırsınız. Ama tabiki çok büyük hayaller kurup oraya ulaşamadığımız zaman da psikolojik olarak kötü etkiler. Bunun bir orta noktasında yani kararında bir hayal gücü kurmak önemlidir. Ama hayal gücünün beni yanılttığı durum genellikle yok. Çünkü dediğim gibi gerçekleştiremeyeceğim şeyin hayalini kurmuyorum. Kurarsam da*

*gerçekleştiririm mutlaka. O yüzden kısa vadeli hayallerin bir negatif etkisi olmaz.”*

APTH(5\*) yetkilisi, karar alırken sezgilerden pek etkilenmediğini, ancak kullanıldığı durumlarda da %1-2’lik bir yanıltma yaşadığını ifade etmektedir. HPH(5\*) yetkilisi ise hayal gücünü kendisini yanılttığı için iş ile ilgili aldığı kararlarda kullanmadığını belirtmektedir.

#### 4.6 Sezgi Gücünün Yanılttığı Durumlar İle Sezgi Gücünü Olumsuz Etkileyen Faktörler

Katılımcılara sezgilerinin onları yanılttığı durumların olup olmadığı, sezgilerini etkileyen olumsuz etmenlerin neler olduğu ve sezgilerini kullanmalarının onları ikileme veya kararsızlığa götürüp götürmediği sorulmuştur. Sezgilerini olumsuz yönde etkilediğini ifade edenlerin belirttiği bu olumsuz durum ve nedenler Tablo 13’de verilmiştir.

**Tablo 13. Karar Vermede Sezgi Gücünü Olumsuz Etkileyen Faktörler**

Sezgi Gücünü Olumsuz Etkileyen Faktörler	Oteller	Faktörler
	OHH(4*)	Ruh Hali, Konsantrasyon, Yorgunluk, Dikkatsizlik, Fiziksel Rahatsızlıklar
	EHR(4*)	Beklentinin Karşılanmaması
	MO(4*)	Çevresel Koşullar ve Zaman
	COHR(4*)	Vicdan
	ATO(4*)	Motivasyon
	APTH(5*)	Müşteri Talepleri
	HPH(5*)	Personelin Disiplinsizliği, Departmanlar Arasındaki Anlaşmazlıklar
	RRKTS(5*)	Veriler

Tablo 13’de görüldüğü üzere karar verirken sezgilerin etkili olduğunu savunan ve sezgileri olumsuz etkileyen bazı faktörlerin olduğunu ifade eden

katılımcıların ifadeleri dikkate alındığında, sezgileri etkileyen faktörler şunlardır; Ruh hali, konsantrasyon, yorgunluk, dikkatsizlik, fiziksel rahatsızlık, beklentilerin karşılanmaması, çevresel koşullar, zaman, vicdan, motivasyon, müşteri talepleri, personelin disiplinsizliği, departmanlar arasındaki anlaşmazlıklar ve veriler. Katılımcıların birçoğu sezgilerinin kendilerini yanılttığı bazı durumların olduğunu belirtirken bazıları ise sezgilerine çok güvendiğinden dolayı sezgilerinin kendilerini yanıltmadığını belirtmektedir.

OHH(4\*) yetkilisi sezgilerin, bireylerin içindeki kontrol mekanizması olduğunu ifade ederek, genel olarak sezgilerin kişilerin o günkü ruh hali ile yakından ilgili olduğunu belirtmiş ve şu ifadeleri kullanmıştır;

*“Eğer o günkü ruh haliniz, konsantrasyonunuz son derece iyiye sezgileriniz de müthiş derecede açıktır. Hedefe de çok rahat bir şekilde varırsınız. Ama içinde bulunduğunuz sezgisel durum yani bir yorgunluk, dikkatsizlik, bir ağrı sızı hastalık, aslında kullandığımız bir ilaç bile bu sezgilerinizi etkileyebilir. Düşüncenizi farklılaştırabilir. O tarafa yoğunlaşmazsanız istediğiniz sonucu ortaya çıkaramazsınız.”*

AÖTK(4\*) yetkilisi, sezgilerin kendisini yanılttığı durumların olduğunu, sezgilerin doğal yaşamda beklenenler gibi olmadığını ve hayal kırıklıkları yaşandığını ifade etmektedir. EHR(4\*) yetkilisi ise sezgilerin yanılttığı durumların kısmen de olsa olduğunu şu örneği vererek açıklamaktadır;

*“Diyorum ki tamam kesinlikle bana çok uygun, işletmeme çok uygun ve uyum sağlayacak personelime ama işe başladıktan sonra bir bakıyorsunuz beklediğiniz gibi çıkmıyor.”*

GTR(4\*) yetkilisi, sezgilerinin kendisini yanılttığı durumların olmadığını ifade etmiştir. Buna karşın AH(4\*) yetkilisi, sezgilerinin kendisini yanılttığı veya ikileme düşürdüğü durumların olduğunu, böyle durumlarda kendi tecrübesini ve eğitimine bağlı olarak çok çabuk karar vermesi gerektiğini ifade etmektedir. BH(4\*) yetkilisi de sezgilerin kendisini yanıltan durumların olduğunu, bu durumlarla karşılaşıldığında motivasyonunun düşebileceğini belirtmiştir.

MO(4\*) yetkilisi sezgilerinin nadiren de olsa kendisini yanılttığını, bazı çevresel koşullar ile zamanın uygun olmadığı durumlarda ikilemede kaldığını ifade etmiştir. COHR(4\*) yetkilisi, sezgilerinin kendisini yanılttığı durumların olduğunu, mantık ile sezgi arasında kaldığı durumların olduğunu ve bunların çatıştığını, vicdanının kendisini bu açıdan olumsuz yönde etkilediğini belirtmiştir.

Diğer yandan, GTRH(4\*) yetkilisi, sezginin tecrübe ile yakından ilgili olduğunu, tecrübenin kişiyi hiçbir zaman yanıltmadığını ifade ederek şu örneği vermiştir;

*“Sezgi dediğim gibi tecrübe. Tecrübe insanı hiçbir zaman yanıltmaz. Benim işim çok komplike bir iş. Daha önceden tecrübe ettiğim bir şeyde kolay kolay yanılmazsın. Mesela, sıcak suya elini soktun. Sıcak olduğunu tecrübe ettin. Küçük çocuklarda böyle yapar. Sen bir daha o sıcak suya elini sokmazsın. Bunu bir kere tecrübe etmişindir. Sezgi de aynen böyledir. Zamanla oluşan tecrübelerine güvenirsen kolay kolay hata yapmazsın.”*

ATO(4\*) yetkilisi, çalışanlarıyla ilgili sezgilerinin çalışanların motivasyonları ile çok yakından ilgili olduğunu, sezonun başlamasıyla birlikte çalışanlarının kendi sezgilerinden farklı olduğunu gözlemlediğini ifade etmiştir.

ATHHS(5\*) yetkilisi, sezgilerin kendisini yanılttığı veya kararlar alırken ikileme düşürdüğü durumların olduğunu, bu yüzden bu yaşananların süreç içerisinde tecrübeye dönüşeceğinden çok sorun yaşamadığını, dolayısıyla kararlar alırken mantığın kullanılmasının önemli olduğunu ifade etmiştir. APTH(5\*) yetkilisi sezgiler ile alınan kararlarda müşterilerin taleplerinin önemli olduğunu belirtmekte ve bu bağlamda şu ifadeleri kullanmaktadır;

*“Yani o misafir neyi istiyor, ne istemiyor, o sezgileri biz misafire nasıl yansıtırız. Yansıttığımız zaman nasıl olur, nasıl biter onun doğrultusunda zaten hep bunlar birbirini takip ediyor. Yani tamam biz karar almışızdır veya sezgilerimiz ona göredir ama kişiden kişiye her şey değiştiği için de bu sefer her şey kişiden kişiye değişmiş olur. Şimdi ben sizi tanıyorumdur ben sizi bilebilirim ne olduğunu, ne bittiğini ama buraya gelen bir sürü misafir olduğu*

*için de o anda kısa bir evrede hemen o insanı çözmeye çalışırsın. Ondan sonrada artık sezgiler ortaya çıkar.”*

RRKTS(5\*) yetkilisi sezgilerin yanılttığı durumların olabileceğini, dolayısıyla sezgilerin veri kaynaklı olması gerektiğini aksi takdirde veri desteği olmayan kararlarda kişilerin ikileme düşebileceğini ifade etmektedir. HVCTK(5\*) yetkilisi ise karar alırken %40 sezgiye karşılık %60 gerçekliğe baktığını, karar alma aşamasında ikilemler yaşadığını, yaşadığı bu ikilemin (keşke yapsaydım – keşke yapmasaydım) kendisine olumlu katkılarının olduğunu belirtmiştir.

GTR(4\*), OTROS(4\*), GSTO(4\*) ve TGH(5\*) yetkilileri, sezgilerinin güçlü olduğunu, bu yüzden sezgileriyle aldıkları kararlarda hiçbir zaman yanılmadıklarını ifade etmektedirler. GAH(5\*) yetkilisi, sezgilerin insanı kör ettiği noktaların olduğunu, ancak kendi sezgilerinin kendisini genelde yanıltmadığını belirtmiştir. Çünkü olası muhtemel şeyleri düşünerek hareket ettiğini ifade edip bu konuda şöyle bir örnek veriyor;

*“...mesela; ben kendi işletmemde kendim botanik yeşillik bunları seviyorum ve gelen misafirlerim için daha yeşil bir ortam sağlamaya çalışıyorum. Bunun için otele daha farklı bitki türleri getirmeye çalıştım. Hem kendimin benim bu yapmış olduğum hizmetten memnun olur muyum, kendimi başka bir gözle görmeye çalıştım. Ve bu yolda başarılı oldum. Çünkü bir farkındalık yaratmak, gelen insanlara bir ticaret amaçlı değil hizmet amaçlı verilen bu yöntem benim için çok önemliydi.”*

#### **4.7 Hayal Gücü Ve Sezgilerin Karar Vermede Etkin Olduğu Aşama**

Katılımcılardan, Hayal gücü ve sezgilerinin karar verme sürecinin hangi aşamasında daha etkili olduğunu ifade etmeleri istenmiştir. Bazı katılımcılar (AÖTK(4\*), EHR(4\*)) karar alma aşamasında daha çok gerçekçi davrandıklarını, tecrübelerini dikkate aldıklarını ve eldeki verileri değerlendirdiklerini ifade ederek herhangi bir karar verme aşaması belirtmemişlerdir. Hayal gücünü ve sezgilerini işleri ile karar almada kullandıklarını ifade eden katılımcılar bunları karar alma süreçlerinin farklı aşamalarında kullandıklarını ifade etmektedirler. Otel

yetkililerinin hayal gücü ve sezgileri hangi karar alma aşamasında kullandıkları Tablo 14’te gösterilmektedir.

**Tablo 14. Hayal Gücü ve Sezgi Gücünün Etkili Olduğu Karar Verme Aşaması**

Otel	Karar Verme Aşamaları				
	Sorun Belirleme	Amaç Tespiti	Alternatifler	Seçim ve Değerlendirme	Diğer
OHH(4*)	X	-	-	-	-
GTR(4*)	X	X	-	-	-
BH(4*)	X	X	-	-	-
GSTO(4*)	X	-	-	-	-
MO(4*)	-	X	-	-	-
AH(4*)	-	-	X	X	-
MO(4*)	-	-	X	X	-
COHR(4*)	X	X	X	X	-
GTRH(4*)	X	X	X	X	-
ATHHS(5*)	-	X	X	-	-
APTH(5*)	X	-	-	-	-
HPH(5*)	-	-	-	X	-
TGH(5*)	X	X	X	X	-
GAH(5*)	-	X	-	-	-
HVCTK(5*)	-	X	-	X	-

Tablo 14’ten de anlaşılacağı üzere, bazı otel yetkilileri hayal gücü ve sezgilerini karar vermenin bir tek aşamasında kullanırken bazıları ise tüm aşamalarda kullandıklarını ifade etmektedir.

OHH(4\*) yetkilisi, hayal gücü ve sezgileri sorun belirleme aşamasında kullandığını ifade ederek şu örneği vermiştir;

*“Operasyon içerisinde herhangi bir örnek olarak sunacak olursak operasyon içerisinde herhangi bir sıkıntı var ise bize bu sıkıntının önce analizini yapıyoruz. Bununla ilgili ne yapmamız gerektiği konusunda çıkar*

*alışverişi yapıyoruz. Akabinde de bunu uygulamaya sunuyoruz. Yani DÖF gibi Düzeltici Önleyici Faaliyetin geri bildirimleri gibi konularda biz bunları faaliyet olarak sunuyoruz.”*

AÖTK(4\*) yetkilisi karar verirken daha ziyade, yaşanmış olan tecrübeler ve gerçekleri dikkate aldığını ifade etmektedir.

EHR(4\*) yetkilisi kararlarında çok fazla hayal gücü ve sezgilere yer vermediğini, gerçek hayatın ve gerçeklerin kararlarda etkili olduğunu ifade etmektedir. Bezer şekilde, ATO(4\*) yetkilisi de bunlara kullanmadığını ifade etmiştir.

GTR(4\*) yetkilisi, hayal gücü ve sezgileri genelde sorun belirleme ve amaç tespiti aşamasında kullandıklarını şu şekilde açıklamaktadır;

*“Örneğin sorun belirlemede, amaç tespitinde bu olabiliyor. Alternatifleri düşünürken hayal gücümü veya sezgilerimi kullanmam. Mesela, 2 kişi iş mülakatına geldiğini farz edelim. İkisi de aynı, ikisinin eğitimi de aynı iş tecrübesi de aynı. Burada hayal gücünü kullanmam. Genelde sezgiler doğrultusunda bir seçim yaparım.”*

Hayal gücünü karar verme aşamalarından alternatifler aşamasında, sezgilerini ise seçim ve değerlendirme aşamasında kullandığını ifade eden AH(4\*) yetkilisi, bu konuda şöyle bir örnek vermektedir;

*“...Mesela herhangi bir gruba tam pansiyon fiyat teklifi veriyorum. Diyorum ki ben bunlara açık büfe versem nasıl olur? Döndürüp set menü versem acaba doyarlar mı o menüye. Fiyatı şöyle yapsam çok gelir mi? Açık büfede şunu biraz eklesem yukarısı sıkıntı yaşar mı? Yani tek teklifte belki de 20 tane alternatif çıkarıyorum. En güzelini seçip o şekilde teklif veriyorum.”*

BH(4\*) yetkilisi, hayal gücü ve sezgileri, sorun belirleme ve sebep aşamalarında, MO(4\*) yetkilisi, hayal gücünü alternatifler, sezgilerini ise seçim ve değerlendirme aşamasında, OTROS(4\*) yetkilisi, amaç tespitinde, GSTO(4\*)

yetkilisi, sorun belirleme aşamasında ve COHR(4\*) yetkilisi, tüm aşamalarda kullandığını ifade etmektedir.

GTRH(4\*) yetkilisi, hayalin bir iş için karar alma sürecinde en başta yapılması gerektiğini, sezgisel tecrübenin ise karar alma sürecinin tüm aşamalarında kullanılması gerektiğini ve bu süreçte ilk olarak hayal gücünü daha sonra sezgilerini kullandığını ifade etmektedir.

ATHHS(5\*) yetkilisi, hayal gücü ve sezgilerini karar verme sürecinin amaç tespiti ve alternatifler aşamasında kullandığını, APTH(5\*) yetkilisi, sorun belirleme aşamasında kullandığını, HPH(5\*) yetkilisi, değerlendirme aşamasında kullandığını, GAH(5\*) yetkilisi ise amaç tespitinde kullandığını ifade etmektedir.

Hayal gücü ve sezgileri karar alma sürecin tüm aşamalarında kullandığını belirten TGH(5\*) şu ifadeleri kullanmaktadır;

*“Hatta kararları aldıktan sonraki süreçte dahi bu iki kavramı etkin bir şekilde kullanırım. Çünkü bir karar aldıktan sonra o kararın takibini yapmak bir işletmede çok önemlidir. Geri dönüşleri tespit etmek onları daha önceden plana dahil etmek ve ona göre hareket etmek çok mühim bir olaydır. Bu da bizi müşteri ve çalışan memnuniyetinin pozitif yönde olmasına götürebilir. Bu açıdan bütün aşamalarda önemli olduğunu düşünüyorum.”*

Hayal gücü ve sezgilerin en başta (amaç tespiti) ve sonuç aşamasında kullandığını belirten HVCTK(5\*) bu konuda şu örneği vermektedir;

*“Mesela diyelim ki, bir toplantı günü ayarlanacak. Bize çok güzel bir proje geliyor. Ünlü sanatçılarımız, misafirlerimiz gelip onlar da burada sahne alıyorlar. Şimdi hayal edeceğim konu bu işe başlamadan önceki aşamadır. O işe başladıktan sonraki artık o hayale girmiyor o artık çaba, performans. O performans tabi misafirleri tatmin edebilecek mi bu da önemlidir. Ama hayal gücünü kullandığım nokta, proje geldikten sonra bütün zahmetin bittikten sonraki o anda ki o güzelliğin hayali oluyor.”*



RRKTS(5\*) yetkilisi ise otel için bir veri tabanı olmaksızın ve bunun dikkate almaksızın, hayal gücü ve sezgileri kullanmanın afaki olacağını savunmaktadır.

#### 4.8 Hayal Gücü ve Sezgi Gücü İle Verilen Kararların Nasıl Karşılandığı

Katılımcılara, sezgi ve hayal gücü kullanarak aldıkları kararları, takipçilerinin nasıl karşıladığı sorulmuştur. Otel yetkililerinin bazıları takipçilerinin kısmen olumlu karşıladığını, bazıları tamamen olumlu karşıladığını bazıları ise kararların hangi yolla alındığını karşı tarafın bilemeyeceğini ifade etmektedirler. Bazı katılımcılar, kararı ilk verdiğinde takipçileri tarafından olumsuz karşılandığını ancak süreç içerisinde kararların haklılığından dolayı olumlu karşılanmaya başladığını ifade etmektedir. Otel yetkililerinin hayal gücü ve sezgileri ile aldıkları kararların takipçileri tarafından nasıl algılandığına yönelik verilen yanıtlara göre oluşturulan Tablo 15 aşağıda verilmiştir.

**Tablo 15. Hayal Gücü ve Sezgi Gücü İle Verilen Kararların Karşılanma Durumu**

Oteller	Karşılanma Durumu
AÖTK(4*), GTR(4*), BH(4*), AH(4*), MO(4*), ATO(4*), GTRH(4*) ATHHS(5*), GAH(5*), RRKTS(5*), TGH(5*)	Olumlu
OHH(4*), GSTO(4*)	Süreç İçerisinde Olumsuzdan Olumluya
EHR(4*), OTROS(4*), HVCTK(5*)	Herhangi Bir Tavır Sergilemeyenler

Tablo 15’de görüldüğü üzere alınan kararların üç farklı şekilde karşılandığı görülmektedir. Bunlar; olumlu karşılayanlar, süreç içerisinde olumsuzdan olumluya dönenler ve ne olumlu ne de olumsuz karşılayanlar.

##### *Olumlu Karşılananlar*

AÖTK(4\*) yetkilisi, aldıkları kararların muhatabının daha çok müşterileri olduğunu, müşteri memnuniyeti açısından bakıldığında aldıkları kararların olumlu

karşılığını, hayal gücünden çok sezgiler yoluyla aldıkları kararlarda daha olumlu sonuçlar yaşadıklarını belirtmiştir.

GTR(4\*) yetkilisi, hayal gücü ve sezgileriyle aldığı özellikle sorun belirleme ve amaç tespiti aşamasındaki kararların genelde iş sahipleri tarafından memnuniyetle karşılandığını bir örnek vererek şu şekilde açıklamaktadır;

*“Örneğin otel kapasitesini ele alırsak fazla müşteri alımı otele zarar verir bu zararları bizler önceden sezebildiğimiz için çalışanları özellikle rezervasyon da çalışanları biz daha öncesinden uyarıyoruz bu konuda. Burada sezgilerim çalışanları aynı zamanda yönlendirmektedir de. Bundan iş sahipleri de memnun kalmaktadır.”*

Ancak çalışanlar açısından baktığında ise, bu kararlara bir kısmının olumlu bir kısmının ise olumsuz bakabileceğinden bahsetmektedir. Bu durumun da işin yoğunluğu ile karmaşıklığı ile ilişkili olduğunu ifade etmektedir.

BH(4\*) yetkilisi, doğru karar verdiğinde tebrik edildiğini ancak yanlış karar verdiğinde ise tepki koyarak haksızlığa uğradıklarını düşündüklerini belirtmektedir. AH(4\*) yetkilisi, genelde müşterilerinin kendisini tebrik ettiğini, konaklamaları ile ilgili olumlu geri dönüşte bulduklarını ifade etmektedir. GTRH(4\*) yetkilisi, bu güne kadar olumsuz bir geri dönüş almadığını ifade etmektedir. MO(4\*) yetkilisi ise hayal gücü ve sezgilerle aldığı kararların olumlu karşılandığını şu şekilde ifade etmektedir;

*“Sezgi ve hayal gücüm doğrultusunda aldığım kararlar çalışanlar tarafından örnek gösterilerek, işveren tarafından mükafatlandırılarak, müşteriler tarafından memnuniyet doğrultusunda karşılanmaktadır.”*

ATO(4\*) yetkilisi, bazen verdiği kararların (stajyerler ile ilgili) olumsuz karşılandığını ifade etmekte, ancak çalışanlara yönelik sezgileriyle verdiği kararların çalışanları motive ettiğini belirtmektedir. Benzer şekilde ATHHS(5\*) yetkilisi verdiği kararların inandırıcı olduğunu, dolayısıyla personeli motive ettiğini belirtmektedir. GAH(5\*) yetkilisi de aldığı kararlardan genelde kendisi sorun

yaşamadığı için genelde diğer kişilerden aldığı dönütlerin de olumlu olduğunu ifade etmektedir.

RRKTS(5\*) yetkilisi, aldığı kararlarda yönetimde yer alan diğer kişilere karşı sorumlu olduğunu, birbirlerini tensil ettiğini ve genel olarak alınan kararların olumlu karşılandığını belirtmektedir. TGH(5\*) yetkilisi ise aldığı kararlarda dikkatli ve titiz davranarak aldığı kararlar konusunda memnuniyeti hedeflediğini, genellikle de aldığı kararlar konusunda olumlu dönütler aldığını ifade etmektedir.

### ***Süreç İçerisinde Olumsuzdan Olumluya Dönerler***

OHH(4\*) yetkilisi, takipçilerinin hayal gücü veya sezgi yoluyla aldıkları kararları yarı yarıya olumlu karşıladıklarını süreç içerisinde kararı veren kişinin haklılığı ortaya çıktıkça bu oranın %95'lere kadar çıktığını ifade etmektedir. GSTO(4\*) yetkilisi, kararlarının ilk olarak olumsuz karşılandığını süreç içerisinde ise takipçilerinin verilen kararlara hak verdiklerini şu ifadeler ile açıklamıştır;

*“İlk önce kötü karşılanıyor. Bazen ben şöyle yapmayalım böyle olabilir buda böyle olur. Ben bunu daha önce yaşadım. Bu kişide aynı durumu gösterecek hareketler sergiliyor gibi. Hemen karşılık olarak kötü düşünüyorsunuz diyorlar. Tabi ben beklemeye çekiliyorum. Ama akabinde söylediğimin doğru olduğunu anlıyorlar. Çünkü öncesinde böyle bir olay yaşamıştım. Bu durum da onun tekerrürü gibi gördüğüm için sizi uyardım diyorum. İlk önce hoş karşılamasalar da sonrasında hak veriyorlar”*

### ***Olumlu veya Olumsuz Tavrı Sergilemeyenler***

EHR(4\*) yetkilisi, takipçilerinin kendi verdiği kararın hayal gücü veya sezgiyle alındığını bilemeyeceğini şu şekilde ifade etmektedir;

*“Onlar benim neye göre karar verdiğimi bilemez ki. Yani mantığıma mı önem verdim, hayal gücümü mü kullandım, öyle mi sezdim. Kararı ben vermişim sonuçta, sorumluluğu da ben almışım. Neye göre karar verdiğimi bilemezler onlar benim.”*

Benzer şekilde, OTROS(4\*) yetkilisi kararlarını ne şekilde aldığını açıklamadığı için kimsenin, aldığı kararlar konusunda olumlu veya olumsuz bir tepkisinin olmadığını belirtmektedir. HVCTK(5\*) yetkilisi de çalışanların, iş sahiplerinin ve müşterilerin kendi aldığı kararların sezgiyle mi yoksa hayal gücüyle mi aldığını bilemeyeceklerini belirtmektedir.

APTH(5\*), HPH(5\*), COHR(4\*) yetkilileri bu soruya yönelik olarak astlarından veya takipçilerinden olumlu veya olumsuz bir yanıt almadıklarını belirtmemişlerdir.

#### 4.9 Karar Vermede Astların Hayal Gücü Ve Sezgi Gücü Kullanımını Teşvik Etme

Katılımcılara, astlarının hayal gücü ve sezgi gücünü kullanmaları konusunda teşvik veya tavsiyede bulunup bulunmadıkları ve onların sezgi ve hayal güçlerinden yararlanıp yararlanmadıkları sorulmuştur. Genel olarak, katılımcılar, astlarının hayal gücü ve sezgilerini kullanmaları konusunda teşvik ettiklerini ve onların hayal gücü ve sezgilerinden de istifade ettiklerini ifade etmişlerdir. Ayrıca, her ne kadar çalışanların hayal gücü ve sezgilerini kullanmaları önemli olarak görülse de kurum içindeki emir komuta zinciri içerisinde kabul ve onay görmesinin gerekliliğinden de bahsedilmiştir.

Astların hayal gücü ve sezgilerinden yararlanmanın, kurum yetkililerinin kendilerine sağladığı katkılarının olduğunu ifade etmişlerdir. Bu katkılar Tablo 16'da kodlar halinde sunulmuştur.

**Tablo 16. Astların Karar Vermede Hayal ve Sezgi Gücünden Yararlanmasının Sağladığı Katkılar**

Otel	Katkılar
OHH(4*), ATHHS(5*)	Takım / Ekip çalışması
AÖTK(4*)	İleriye dönük bakış açısı
GTR(4*)	Sorun çözme
GSTO(4*)	Empati kurma – müşteri memnuniyeti
GAH(5*)	Verim sağlamak, kurumu iyileştirmek

Tablo 16'dan da anlaşılacağı üzere, üstlerin astlarının hayal gücü ve sezgilerini dikkate alarak karar verme süreçleri, bunları entegre etmeleri ve kuruma sağladığı katkılar bulunmaktadır. Bu katkılar, kurum içinde takım / ekip çalışmanın gerçekleştirilmesi, ileriye dönük bakış açısının oluşturulması, sorun çözme, empati kurma, müşteri memnuniyeti sağlama, verim sağlama ve kurumu daha iyi bir noktaya taşımadır.

OHH(4\*) yetkilisi, astlarının sahip oldukları hayal gücü ve sezgi gücünden faydalanmak istediğini, böylelikle ortaya takım çalışması çıktığını ifade etmektedir. Bu durumu şu ifadeler ile açıklamaktadır;

*“Onlardan tabi ki faydalanmak isterim. Çünkü bilgi bilgidir yani. Bu her zaman için sizin elinizde olan bir şeydir. Bununla ilgili bir şey yoksa da birçok kez değişik şeylere de başvurulmalıdır. ... Bu pozitif enerjiyi bulmuş olduğunuz ortamdaki arkadaşlarınızı da yavaş yavaş dinlediğiniz zaman ortaya ekip çalışması, takım çalışması çıkıyor. Huzurlu bir aile ortamı çıkıyor.”*

AÖTK(4\*) yetkilisi, her ne kadar kendilerinin uygulayıcı olsalar da alt pozisyonda çalışanların düşüncelerinin önemli olduğunu ve onlara yeni ufuklar sağladığını ifade etmektedir.

EHR(4\*) yetkilisi, çalışanların hayal gücü ve sezgilerini değil de fikirlerini dikkate aldığını, ancak bu fikirlerin hayata geçebilmesi için de kendi onayının olması gerektiğini ifade etmektedir.

GTR(4\*) yetkilisi, çalışanlarının sezgilerini dikkate aldığını, bu yolla birçok sorunu oluşmadan çözümlediklerini, dolayısıyla çalışanların karar verme yetkisinin olmamasından dolayı sezgilerini sorunları belirleme ve üstlerine bildirmeleri konusunda teşvik ettiklerini ifade etmiştir.

AH(4\*) ve BH(4\*) yetkilileri astlarının hayal gücü ve sezgilerini kullanmalarını teşvik ederken, MO(4\*) yetkilisi her zaman bunları kullanmalarını

teşvik etmediğini ifade etmektedir. OTROS(4\*) yetkilisi, astların hayal gücü ve sezgileri kullanmalarını teşvik ettiğini belirtmekte ve şu açıklamayı yapmaktadır;

*“En önemli şey ön büro bölümüdür. Yani ön bürodaki insanın tecrübeli insanın olmasını birçok firma bu yüzden istiyor aslında. Çünkü bir süre sonra insanları tanıdığı için konuşma tarzında bile amacını anladığı için özellikle ön büronun sezgi bakımında çok güçlü olması lazım.”*

GSTO(4\*) yetkilisi, astlarının hayal gücü ve sezgilerinden yararlandığını, astlarından gelen misafirle ilgili olarak empati kurmalarını istediğini ifade edip şu açıklamada bulunmaktadır;

*“Bir insan o işi seviyorsa hayal eder. Bu açıdan hiç kimse ezber personel istemez. Bir kişi ilk önce işyerini sevmeli ve o işte ona öğretilen işin dışında başka işleri de düşünüyorsa, benim işim diyebiliyorsa, hayal edebiliyorsa ve bir şeyler katabiliyorsa zaten kendini ispat ediyordur.”*

COHR(4\*) yetkilisi, çalışanlarının sezgi ve hayal güçlerini kullanmalarını teşvik ettiğini şu şekilde açıklamaktadır;

*“Çalışanlarım benden önce gelirler. Onlara sezgi ve hayal güçlerini kullanmalarını tavsiye ederim bu konuda. Onları kendimden önce görerek kararlarımı dahil ederim ve ben hep onların benim yanımda olmasını isterim. Aynı zamanda benimle beraber bu yolda yürümelerini isterim her seferinde. Dolayısıyla da onların hayal ve sezgi güçlerinden yararlanırım.”*

GTRH(4\*) yetkilisi, astlarının hayal gücü ve sezgilerini kullanmalarını teşvik ettiğini şu örnekle açıklamaktadır;

*“Örneğin; kat görevlileri odada bir şey görüyor ve o konu hakkında kendi düşüncelerini bize aktarıyorlar. Biz ise o kişinin dediğini değerlendiriyoruz. Gerçekten yapılabilir mi diye. Bunları üst kademeye iletiyoruz. Ayrıca müşterilere soruyoruz. Bunların hepsini değerlendiriyoruz ve en son karar veriyoruz”*

RRKTS(5\*) yetkilisi, hiçbir çalışanın ezberi olmaması gerektiğini ve onların şekillendirilmesi gerektiğini, ATHHS(5\*) yetkilisi çalışanlarının hayal gücü ve sezgilerinden istifade ettiklerini, TGH(5\*) yetkilisi, çalışanlarının hayal gücü ve sezgileri kullanmalarını tavsiye ve teşvik ettiğini, HPH(5\*) yetkilisi, çalışanlarının hayal gücüne değil de sezgilerine inandığını ve APTH(5\*) yetkilisi, çalışanlarının hayal güçlerini ara ara değerlendirdiklerini ifade etmektedirler.

GAH(5\*) yetkilisi, astlarının hayal gücü ve sezgilerinden yararlanmayı önemseydiğini, bu durumun kurumsal iyileşmeye olumlu anlamda katkı sağladığını ifade etmektedir ve şu şekilde açıklamaktadır;

*“...biz ne kadar yönetim kısmında olsak da işi yapan kesim çalışanlar olduğu için, onlarda özellikle birebir iletişimde oldukları için benim için çalışanların düşünceleri ve müşteriye karşı performansları çok önemlidir. Yani onların gelen misafirlerimize yapmış olduğu davranışlar bunu özellikle daha verimli hale getirmek adına bana katabilecekleri bir şey varsa memnuniyetle dinlerim ve aklıma yatarsa bunu gerçekleştirmek isterim.”*

HVCTK(4\*) yetkilisi, çalışanlarından istifade ettiğini, onlardan hayal gücü ve sezgilerini kullanarak çözüm üretmelerini istemenin onun için de ideal bir durum olduğunu, ancak bununla ilgili yeteri kadar geri dönüt alamadığını ifade etmektedir. ATO(4\*) yetkilisi ise astlarının hayal gücü ve sezgilerini teşvik etmek yerine daha somut verilere baktığını şu ifadeler ile açıklamaktadır;

*“çünkü benim için hayal gücümle değil de hani gelen müşteriye hizmet etmek önemli. Mesela müşteri geldiğinde turizmde direk hizmet, Güler yüz önemli. Çalışanlarımın hayal gücünü değil de hep böyle müşterilere karşı olumlu yönde hareket etmesini teşvik ederim. Sezgilerde ise direk olumlu düşünceleri teşvik ederim. Ama misafirimizle ilgili bir karar verirken direk sezgilerle hareket etmek önemli ama bir üst kademe yönetime de danışmalarını istiyorum. Direk sezgileriyle bir karar almalarını tavsiye etmem. Çünkü hiyerarşik düzende hareket edilirse daha mutlu olurum.”*

#### 4.10 Karar Vermede Hayal Gücü ve Sezgi Gücü Kullanımının Kararların Kalitesine ve İşletmelerin Başarısına Etkisi

Katılımcılara, karar vermede sezgi ve hayal güçlerini kullanmanın, kararlarının kalitesine ve işletmelerinin başarısına etkisinin olup olmadığı sorulmuştur. Bazı otel yetkilileri, alınan kararlarda sezgi ve hayal gücünü kullanmanın kararların kalitesine ve işletme başarısına etkisinin olabileceğini ifade etmektedirler. Bazı otel yetkilileri ise karar almada, eldeki verilerin ve gerçeklerin kullanılmasının işletme başarısına katkısının daha fazla olduğunu ifade etmektedirler.

Sezgi ve hayal gücünün kararların kalitesine ve işletme başarısına katkısının olduğunu ifade eden katılımcıların ifade ettiği katkı alanları Tablo 17’de kodlar halinde belirtilmiştir.

**Tablo 17. Karar Vermede Sezgi ve Hayal Gücünü Kullanmanın İşletme Başarısına Sağladığı Katkılar**

Otel	Katkılar
AÖTK(4*), GTR(4*), MO(4*), OTROS(4*), GSTO(4*), ATO(4*), RRKTS(5*), TGH(5*), HVCTK(5*)	Müşteri Memnuniyeti
GTRH(4*)	Kurumsal Performans
HPH(5*)	Verilen Kararların Olumlu Olmasına

Tablo 17’de görüleceği üzere, karar vermede sezgi ve hayal gücünün kullanılmasının işletmeye sağladığı katkıların en başında müşteri memnuniyeti gelmektedir. Genel olarak kurum yetkilileri, sezgi ve hayal gücünü karar verme süreçlerinde kullanmanın müşterilerin memnuniyetinin sağlanması ve dolayısıyla kurumsal memnuniyet, personel memnuniyeti ve motivasyonunun sağlanması açısından katkı verdiğini ifade etmektedirler. Bunun dışında, sezgi ve hayal gücünü



kullanmanın kurumsal performansı sağlama ve verilen kararların olumlu yönde tatmin edici olmaları açısından da katkı sağlamaktadır.

OHH(4\*) yetkilisi karar vermede sezgilerin ve hayal gücünün işletmenin başarısına etkisinin olabileceğini, ancak tek başına bunun yeterli olmayacağını, takım çalışmasının, motivasyonun, özverinin ve eğitimin birlikte işletmenin başarısını iyi bir noktaya çıkaracağını ifade etmektedir. AÖTK(4\*) yetkilisi, müşteri memnuniyeti odaklı çalışmaları için almış oldukları olumlu yöndeki kararların etkili olduğunu ifade etmektedir. EHR(4\*) yetkilisi, hayal gücü ve sezgilerin etkileyebileceğini, ancak bu durumun olumlu da olabileceğini olumsuz da olabileceğini ifade etmektedir. GTR(4\*) yetkilisi, durumu müşteri memnuniyeti açısından değerlendirmekte, müşterilerin işletmeye geldiğinde bir bedel karşılığında hizmet beklediğini ve aldığını, dolayısıyla müşterilerinin etkileneyeceği bir durumun öncesinde kestirilip karar vermenin en doğru olduğunu ve bunun da sezgilerle olabileceğini ifade etmektedir.

AH(4\*) yetkilisi, kendisi açısından düşündüğünde olumlu etkilediğini, performans açısından düşündüğünde ise bunun çalışma saatleri ile ilişkili olduğunu ifade etmektedir. BH(4\*) yetkilisi, karar almada gerçeklerin daha önemli olduğunu, ancak sezgi ve hayal gücünün çalışma ortamına %10 - %20 kadar bir etkisinin olabileceğini belirtmektedir. MO(4\*) yetkilisi, kararları verirken hayal gücüne fazla başvurmasa da sezgilerin kararlarda çok etkili olduğunu savunmakta ve bu durumu şu şekilde ifade etmektedir;

*“Kararlarımızı alırken hayal gücüne fazla başvurmasak da içten gelen sezgilerin kararlarda çok etkili olduğunu düşünüyorum. Bu anlamda işletmenin performansı işe müşteri memnuniyeti doğru orantılıdır. Başarılı olunursa bu konularda ikisi birden de artışa geçebilecektir.”*

OTROS(4\*) yetkilisi, sezgilerin özellikle müşteri memnuniyetini sağlamaya yönelik kararlar verirken çok etkili olduğunu belirtmekte ve bunu şu şekilde açıklamaktadır;

*“Bir misafir geldiğinde bazı misafirlerin buradan isteği yani isteme gücü daha fazla oluyor. Çoğu misafir bunu önemsemezken diğeri işte kapıda karşılanmak istiyor. Yada odasına meyve tabağı gelmesini istiyor. İsmi ile anılmak istiyor. Buraya oturduğunda anında önüne çayı gelsin istiyor. Hani, bunlarda bir sezgi yani. O yüzden o misafirinde her anlamda personel açısından da bunu bilip misafire yardımcı olursa tabi ki de bunu olumlu yönde etkiler. Eğer bunu hissetmezse zaten sezgi öngörü olmazsa zaten ne otel başarılı olur ne de personel başarılı olur.”*

COHR(4\*) yetkilisi, kurduğu hayallere göre adımlarını attığını, olumlu olması açısından sürekli hayaller kurduğunu, kadın yöneticilerinin hayal gücünü kullanmalarının daha etkili ve başarılı olduğunu düşündüğünü ifade etmekte, genelde hayal gücünden olumlu etkilendiğini belirtmektedir. GTRH(4\*) yetkilisi, karar vermede sezgilerin ve hayal gücünün kullanımının kararlarını etkilediğini ifade etmektedir.

GSTO(4\*) yetkilisi, müşteri memnuniyeti odaklı çalıştıklarını, hayal gücü ile sezgilerin ortak noktalarını kullandıkları ve bunu kararlar alırken %70 oranında dikkate aldıklarını ifade etmektedir. ATO(4\*) yetkilisi, kendi işletmesinde alınacak kararlarda hayal gücünü kullanmayı tercih etmediğini, ancak sezgilerin müşteri memnuniyetine katkı sağladığına inandığını ifade etmektedir.

ATHHS(5\*) yetkilisi, karar vermede hayal gücü ve sezgileri kullanmanın kararların kalitesini ve işletme başarısını etkilediğini ifade etmekte ve geçen senelerde yaptığı bir düşün organizasyonunda bu durumun etkisini gözlemlediğini ifade etmektedir. HPH(5\*) yetkilisi, verdikleri doğru kararlarla işletmenin performansının etkilendiğini ve müşterilerine hayal sattıklarını belirtmektedir. RRKTS(5\*) yetkilisi, karar vermede çok hızlı davranılması gerektiğini, müşterilerinin işletmeden ayrılırken memnuniyet göstermeleri onlar için geri dönüş sağladığını ifade etmektedir. TGH(5\*) yetkilisi bu bağlamda şu açıklamaları yapmaktadır;

*“Öncelikle zihnimde hayalini gerçekleştirdiğim bir plan oluşturur. Sonrasında sezgilerimi devreye sokarak bu işin güvenilirliğini ve başarıya*

*ulaşma hissini içimde uyandırırım. Daha sonra kararlaştırarak uygulama evresine geçirim. Bu kararın kalitesini son derece mükemmel seviyeye getirir. Alınan bu kararların sonucunda işletme performansında önemli derecede olumlu gelişmeler olur ve buda bir dalga etkisi yaratarak müşteri memnuniyetini en üst seviyeye çıkarır.”*

Benzer şekilde, GAH(5\*) yetkilisi, sezgi ve hayal gücünün etkili olduğunu örnek vererek şu şekilde açıklamaktadır;

*“Yapmış olduğum bir işte önce ben kendim memnun oluyorsam öncelikle onların bu benim sezgilerimde sahip olduğum hayal gücünden gerçekleşiyorsa bu benim için bir başarıdır. Buna şöyle söyleyebilirim; işletmemizde yapmış olduğumuz botanik çalışması mesela. Bir karar verdim bu benim için güzel ve işletmenin kalite standardı adına güzel bir başarı sağladığını düşünüyorum. Buda hem insanları memnun etmek konusunda hem işyerimdeki personelin verimi artırma konusunda bu başarının bir şeklidir benim için.”*

HVCTK(5\*) yetkilisi, aldığı kararların niteliği açısından bakıldığında işletmenin yararına olduğunu ve müşteri memnuniyetini en iyi şekilde sağladığını ifade etmektedir. Buna karşın APTH(5\*) yetkilisi ise karar vermede hayal gücü ve sezgileri kullanmanın kararların kalitesini ve işletme başarısını etkilemediğini ifade etmektedir.

#### **4.11 Hayal Gücü Ve Sezgi Gücünün Kullanıldığı Alanlar**

Katılımcılara, hayal gücü ile sezgiyi daha çok hangi alanlarda / konularda kullandıkları sorulmuştur. Otel yetkilileri, hayal gücü ve sezgilerini farklı konu ve alanlarda kullandıklarını ifade etmektedir. Belirtilen bu alan ve konular Tablo 18’de sunulmuştur.

**Tablo 18. Hayal Gücü ve Sezgi Gücünün Kullanıldığı Alanlar**

Otel	Alan / Konu
OHH(4*), EHR(4*)	Yaşamın Tüm Alanlarında
COHR(4*), GTR(4*), ATHHS(5*), APTH(5*), RRKTS(5*)	Yönetim / İnsan İlişkileri, Teknik Konular
AÖTK(4*), MO(4*)	Yönetim / İnsan İlişkileri
OTROS(4*), GTRH(4*)	Teknik Konular
AH(4*), BH(4*), OTROS(4*), GSTO(4*), ATO(4*), HPH(5*), TGH(5*), GAH(5*), HVCTK(5*)	İnsan İlişkileri
ATO(4*), ATHHS(5*)	Kişisel Hayat

Tablo 18’de görüleceği üzere, hayal gücü ve sezgilerin en çok kullandığı alan insan ilişkilerinin olduğu anlaşılmaktadır. 6 otel yetkilisi, hayal gücü ve sezgilerini insan ilişkilerinde, 5 otel yetkilisi, yönetim / insan ilişkileri ile teknik konularda, 2 otel yetkilisi yönetim / insan ilişkilerinde, 2 otel yetkilisi yaşamlarının tüm alanlarında ve 2 otel yetkilisi ise sadece kendi kişisel yaşamlarında kullandığını ifade etmiştir.

OHH(4\*) ve EHR(4\*) yetkilileri, hayal gücü ve sezginin hayatın tüm alanlarında kullanılabileceğini ifade etmektedirler. OHH(4\*) yetkilisi, hayal gücü ve sezgiye sahip olan kişilerin bunları hayatlarının tüm alanlarında kullanabileceklerini şu ifadeler ile savunmaktadır;

*“Eğer bir insanın hayal gücü ve sezgi gücü geliştirse bunu her şeyde kullanır. Günlük hayatında kullanır, evinde de kullanılır, işyerinde de kullanılır, mutfağında da kullanır, ofisinde de kullanır, her şeyinde kullanır. Bu bir alışkanlıktır. Bu bir döngü mekanizmasıdır. Bundan vazgeçemezsiniz. Şöyle söyleyeyim; araba kullanırken yolda gitmeniz gerekiyorsa “dur ben olmadı aynı yönde ters yöne gideyim” gibi bir istikametiniz olmaz. Hayal ve sezgi gücü de böyle.”*

Benzer şekilde, EHR(4\*) yetkilisi, hayal gücü ve sezgiyi her alanda kullandıklarını şu şekilde açıklamaktadır;

*“Mesela otelle ilgili bir yenilik yaparken ya da bir tadilat ya da teknikle ilgili bir şeyler yaparken hayal gücünü kullanıyorsun. Ama işte İKY bölümünde atıyorum personel alırken, acentelerle anlaşma yaparken, insanlarla birebir konuşurken ya da gelen misafirlerin şikayetlerini dinlerken ne kadar doğru, ne kadar gerçekçi diye onlarda sezgilerini kullanıyorsun. Yani ama en baştan söylediğim gibi hepsinin sonunda gerçek hayatı kullanıyorsun”*

COHR(4\*) ve GTR(4\*) yetkilileri, hayal gücü ve sezgileri yönetsel / insan ilişkileri, teknik konularda kullandıklarını ifade etmektedir. GTR(4\*) yetkilisi, bu konuların bütünleşik olduğunu birbirileri arasında koordinasyonun olduğunu ifade etmektedir. Bu konuda şu örneği vermektedir;

*“...resepsiyondan bir bilgi çıkar. Bu bilgi yönetsel bir bilgi haline gelir. Genel müdür bir karar verecektir. Resepsiyondan çıkar. Resepsiyondan restorana iner. Restorandan tekniğe geçer. Restorandan tekrar mutfağa geçebilir. Aynı zamanda kat hizmetlerine gidebilir. Bunların hepsi bütünleşik bir konu olduğu için sezgi gücü hepsinde kullanılır.”*

AH(4\*), BH(4\*) ve GSTO(4\*) yetkilileri hayal gücü ve sezgileri daha çok insan ilişkilerinde kullandığını ifade etmekte, BH(4\*) yetkilisi bu duruma şu örneği vermiştir;

*“...kapıdan resepsiyona bir müşteri geldiğinde hal ve hareketlerinden, tavırlarından size bıraktığı ilk izlenimden sezgileriniz yoluyla bunun nasıl bir yapıya sahip müşteri olduğunu %80 anlarsınız. Dolayısıyla onun ihtiyaçlarını, onun davranış şekline göre kararlarınızı alırsınız. İsteddiği odayı, istediği şekilde verirsiniz.”*

OTROS(4\*) yetkilisi, hayal gücü ve sezgileri yönetsel kararlar alırken kullanmadığını, sezgileri daha çok müşteri ilişkilerinde, hayal gücünü ise daha çok teknik konularda kullandığını ifade etmektedir.

AÖTK(4\*) ve MO(4\*) yetkilileri hayal gücü ve sezgileri yönetim ve insan ilişkilerinde dikkate aldıklarını ifade etmektedirler.

GTRH(4\*) yetkilisi, hayal gücü ve sezgileri daha çok teknik konularda kullandığını ifade ederek bu durumu şöyle açıklamıştır;

*“Teknik denilen şey karşından bakanlar için çok basit gibi görünse de aslında bu çok zor bir iştir. İnsan ilişkilerinde konuşarak çözersin. Ama teknik konular biraz daha karışıktır. Ve çok aşırı derecede bilgi ister. Burada olabilecek sorunları daha önceden hesap etmem lazım. Hayal gücünde böyle bir şey zaten. Hayal gücüyle planlamamı yaparım, sonra sezgilerimle tecrübe ederim ve sorun çıkmadan önce uygulamaya koyarım.”*

ATO(4\*) yetkilisi, hayal gücünü daha çok kendi kişisel hayatındaki ilişkilerde kullandığını, meslek hayatında ise bunu kullanmadığını belirtmiştir. Diğer taraftan ise, sezgilerini meslek hayatında daha çok insanları (çalışanları) analiz ederken kullandığını, yani insan ilişkilerinde kullandığını ifade etmiştir. Buna benzer olarak HPH(5\*), TGH(5\*), GAH(5\*) ve HVCTK(5\*) yetkililer, hayal gücü ve sezgileri daha çok insan ilişkilerinde kullandığını ifade etmektedirler. HPH(5\*) yetkilisi şu örneği vererek bu durumu açıklamaktadır;

*“...şimdi biz gruplarla çalışıyoruz şuanda kışın bunların normal bir menüleri var ama bir Türk müşteri yani münferit olarak gelen birisi o büfeyi beğenmiyor. Çünkü büfe Çin, Kore ve Kırgızlara sunulan bir büfe. Bunun neticesinde şikâyet alıyorsunuz. Şikâyet aldıktan sonra işte aşçıbaşı vasıtasıyla müşteriyle ilişki kuruyorsunuz. Yani bir alışveriş yapıyorsunuz. Konuşuyorsunuz ve ona işte alakart bazı şeyler sunuyorsunuz. O insanda mutlu olarak dönüyor. Yani bunları zaten resepsiyonda kayıt alırken de söylüyorsunuz müşteriye. Çünkü onu sezinliyorsunuz memnun olmayacağını.”*

TGH(5\*) yetkilisi, hayal gücü ve sezgiyi, mesleği gereği daha çok insan ilişkileri alanında kullandığı şu şekilde ifade etmektedir;

*“bütün alanlarda yenilik ve gelişmeler oldukça bir işletme monotonluktan kurtulur. Böylece her zaman kendini güncel tutar. Ayrıca*

*müşteriler zaten kendi hayatlarındaki monotonluktan bıkararak bizlere gelmekte. Bizlerde onlara o monotonluğu yaşatırsak bizim var olmamızın ne amacı kalır. Bu nedenle hiçbir zaman hayal ve sezgileri terk etmeyerek işletmemize çok etkin bir biçimde uygulamak ve kullanmak gerekir.”*

HVCTK(5\*) yetkilisi, hayal gücü ve sezgileri yönetsel kararlar alırken pek kullanmadığını, hayal gücünü işe başlarken ve işe son halini verirken kullandığını, sezgilerini ise insan ilişkilerinde kullandığını ve güvendiğini, sezgilerini çok daha fazla kullandığını ifade etmektedir.

ATHHS(5\*), APTH(5\*) ve RRKTS(5\*) yetkilileri, hayal gücü ve sezgileri yöntem, insan ilişkileri ve teknik konular gibi alanlarda aldığını ifade etmektedir. Bunun dışında ATHHS(5\*) yetkilisi, hayal gücünü en çok evinde kullandığını ve hayal gücü olmazsa mutsuz olunacağını ifade etmektedir.

## 5. SONUÇ VE ÖNERİLER

### 5.1 Sonuç ve Tartışma

Karar alma, kompleks bir eylem olup bir çok faktörden etkilenen aşamalı bir süreç içermektedir. Bu süreçte, bireyler kendileri, kurumları veya olaylar ile ilgili olarak var olan tercihler arasından seçim yapmak suretiyle eğilimlerini ortaya koyarlar. Karar verme sürecinde, bireyler olaylar veya durumlarla ilgili bir dizi mantıksal analizler ve değerlendirmeler yaparak, olumlu ve olumsuz yanları ortaya koyup var olan bilgileri de kullanarak karar verme eyleminde bulunurlar. Bireyler, gerek kendi faaliyetleri gerekse kurumlardaki görevlerinden dolayı karşılaştıkları sorunlar veya yapılacak iyileştirmeler ile gelişimler için sürekli karar verme durumundadırlar.

İşletmelerde alınan kararlar daha çok kurumsal nitelikteki kararlar olup, işletmelerin sürekliliği ve kurumsal çıkarları sağlamak amacıyla alınır. İşletmelerde alınan kararlar doğrudan yönetsel süreçlerle ilgili olduğundan veya bu süreçleri etkilediğinden işletmelerin başarısı ve geleceği açısından oldukça önemlidir. Bu açıdan bakıldığında, işletmelerde alınan kararların nicelik, nitelik, kararın sonuçları ve karara ilişkin memnuniyet durumları açısından anlık ve sürekli olarak değerlendirilmesi gerekmektedir. Çünkü alınan kararın doğru veya yanlış olması işletmeye sağladığı yarar ile işletmenin başarısı açısından değerlendirilmektedir.

Etkili kararlar, etkili bir karar verme sürecinin işletilmesi ile gerçekleştirilebilir. Karar almada, kurumsal olarak iletişim, bütünleşme ve çatışma gibi durumlar alınacak olan kararların niteliğini ve etkisini (örn. memnuniyet - memnuniyetsizlik) belirleyebilmektedir (Erşahan, 2011). Dolayısıyla, takım çalışmasının ve kurumsal iletişimin sağlanması ile karar vericilerin çok yönlü bakış açıları, verilecek olan kararların niteliğini doğrudan etkileyecektir. Ayrıca, her



organizasyon yöneticisi kurumsal çıkarları gözeterek ve örgütsel amaçlar çerçevesinde sürekli değişen ve gelişen rekabetçi bir ortamda etkili ve hızlı kararlar alabilmek için düzenli olarak bilgi (veri) toplar, bu bilgileri işler ve ilgili karar verme mercileri ile paylaşır. Yönetim açısından belirsizliği giderecek olan bilgi, sorunu çözdüğü ve belirsizliği giderdiği oranda değerli olacaktır (Elbistanlıoğlu, 2014).

Bu çalışmada, 4 yıldızlı ve 5 yıldızlı toplam 19 otelin farklı birimlerinde yönetim kademesinde müdür olarak çalışan katılımcıların kendi kurumlarına yönelik verdikleri kararların ne gibi faktörlerden etkilendiği, özellikle hayal gücü ve sezgilerin kurumsal olarak verdikleri kararlarda hangi düzeyde etkili olduğu, astlarının karar almasında hayal gücü ve sezgileri kullanmasını teşvik etme durumları ile astlarının hayal gücü ve sezgilerinin kendi kararlarında ne düzeyde etkili olduğu ortaya konulmaya çalışılmıştır.

Çalışmaya katılan yöneticiler, işleri ile ilgili verdikleri kararları etkileyen birçok faktörün olduğunu ifade etmişlerdir. Alınan kararlarda müşteri taleplerinin (müşteri portföyü, iletişim ve memnuniyet), kurumsal çıkarlarının ve işletme açısından uygunluğunun etkili olduğu birden fazla yönetici tarafından ifade edilmiştir. Otelin bulunduğu yerin lokasyonu ile kültür seviyesi, çevre yapısı, iklim, kanun koyucunun koyduğu kurallar, yönetsel kararlar, işin büyüklüğü (yoğunluk ve zorluk derecesi), karşı tarafın (müşteri veya çalışan) tavrı, olayın gelişimi ile varacağı sonuç arasındaki süreç, zaman, çevresel koşullar, personelin önemsenmesi, ekip kararları, maddi çıkarlar, geçmiş yıllara ilişkin veriler, çalışanların motivasyonu gibi faktörler sadece biri yönetici tarafından ifade edilen faktörlerdir. Alan yazında, yöneticilerin karar almalarını etkileyen faktörlerin neler olduğuna bakıldığında genel olarak çok çeşitli boyutların ve sınıflandırmalara atıf yapılmaktadır. Genel olarak karar verede etkili olan faktörler iki temel boyutta incelenmiştir; karar verenlerin kişilik özellikleri ve diğer bağımsız faktörler. Onaran (1975)'in yapmış olduğu sınıflamada kişisel faktörlere ek olarak bireyler ve gruplar, organizasyonun yapısı (hiyerarşik yapı, iş bölümünün nasıl yapıldığı vb.) ve örgütün çevresi (toplumsal, ekonomik ve politik vb.). Yaşar (2016) ise karar verme davranışlarını etkileyen faktörleri 3 temel boyutta incelemiştir. Bunlar; Çevresel faktörler, örgütsel faktörler (örgütün performansı ile büyüklüğü) ve bireysel faktörler (yaş, cinsiyet, eğitim

seviyesi ve görev süresi) dir. Her ne kadar buradaki çalışmada, otel müdürleri, işleri ile alakalı kararlar verirken kendi kişilik özelliklerinin etkisinden bahsetmemiş olsalar bile ortaya koydukları faktörler literatürdeki sınıflamalar ile uyumlu görünmektedir. Otel yöneticilerinin belirtmiş olduğu faktörler; çevresel faktörler, ekonomik faktörler ve kurumun işleyişine yönelik faktörler ile yakından ilgili olduğu görülmektedir.

Yöneticilerin karar almalarını etkileyen bu faktörlerdeki çeşitlilik katılımcıların demografik özellikleri, çalıştıkları pozisyon, otelin bulunduğu konum, oteldeki karar alma yaklaşımı, otelin büyüklüğü gibi değişkenlerden kaynaklanabilir. Burada faktörel çeşitliğini açıklamak açısından, alan yazındaki diğer çalışmalara bakıldığında benzer bulgulara rastlanmaktadır. Erşahan (2011) konaklama işletmelerindeki yöneticiler ile yaptığı çalışmada, yöneticiler arasındaki bütünleşmenin mantıklı karar alma, kararların niteliği, kararlardan memnuniyet ve işletmenin performansı üzerine olumlu etkisinin olduğunu tespit etmiştir. Ayrıca, yöneticilerin sektördeki tecrübeleri ile eğitim düzeyi ve uzmanlıklarının rasyonel karar almada olumlu etkisinin olduğunu, ancak görevde geçen sürenin ise olumsuz etkisinin olduğunu tespit etmiştir.

Yöneticilerin karar vermede hayal gücü ve sezgi gücü yönünden etkilerine bakıldığında katılımcılardan 8'i karar verirken hayal gücünü kullandıklarını, 2'si kısmen veya az da olsa bir miktar kullandıklarını, 9'u ise hayal gücünü kullanmadıklarını belirtmişlerdir. Katılımcılar aldıkları kararlarda hayal gücünün onları yanılttığı bazı durumların varlığına atıf yaparak hayal güçlerini olumsuz yönde etkilediğini düşündükleri faktörleri şu şekilde sıralamışlardır; gerçekçi olmayan hayallerin kurulması, öz-güvenin yüksek olması, kararın alınacağı günkü kişisel mod, çalışanların düşük performansları, çevresel faktörler, hata yapmaktan korkma ve hayal kırıklığı. Her ne kadar hayal gücünü olumsuz etkileyen faktörlerin varlığı ifade edilse de, katılımcıların bir kısmı karar vermede hayal gücünü kullandıklarının ve özellikle karar verme aşamalarından sırasıyla amaç tespiti, sorun belirleme, seçim – değerlendirme ve alternatifler aşamasında hayal gücünü ve/veya sezgilerini kullandıklarını ifade etmişlerdir. Bazı katılımcılar ise, hayal gücü ile sezgiyi farklı farklı aşamalarda kullandığını ifade etmişlerdir. Örneğin, AH(4\*) ve MO(4\*)

yetkilileri, hayal gücünü alternatifler aşamasında sezgilerini ise seçim ve değerlendirme aşamasında kullandığını, GTRH(4\*) yetkilisi, hayal gücünü en başta sezgilerin ise tüm aşamalarda kullanılmasının gerektiğini ifade etmektedirler.

Katılımcıların yarısından çoğu (n = 11 kişi) hayal gücü ve sezgileri ile aldıkları kararların astları tarafından genel olarak kabul gördüğünü ve olumlu karşılandığını, 2'si ise olumlu karşılanmadığını ifade etmişlerdir. Genel olarak yöneticilerin aldığı kararların astları tarafından onaylandığını ifade eden Baltacıoğlu Genç (1994), bu durumu üst kademelerde bulunan yöneticilerin karar alma güç ve özgürlüğüne sahip olması ve bu kararların sayı ve nitelik açısından daha yüksek olmasına bağlamaktadır. Bu anlayıştan yola çıkıldığında, astların üstlerinin verdiği kararları genel olarak onaylaması veya uygun görmesi hayal gücü ve sezgilerle alınan kararlarda da geçerli olacaktır. Nitekim yöneticiler her ne yolla olursa olsun karar aldıklarında kurumsal çıkarlar önemsendiğinden ve yöneticinin pozisyonu düşünüldüğünde astları tarafından olumlu karşılanacaktır.

Ayrıca, katılımcılar genel olarak astlarının hayal gücü ve sezgilerini kullanmaları konusunda teşvik ettiklerini ve onların hayal gücü ve sezgilerinden karar verirken yararlandıklarını belirtmişlerdir. Astların hayal gücü ve sezgilerinden yararlanmanın yöneticilere takım / ekip çalışması, ileriye dönük bakış açısı, sorunların çözümü, müşteri memnuniyeti ve kurumun iyileşmesine katkı sağladığını belirtmişlerdir. Ancak bundan farklı olarak, her ne kadar sayısı az olsa da, bazı katılımcılar karar alırken özellikle hayal gücünü kullanmanın gerekli olduğunu inanmadıklarını çünkü karar alırken daha çok eldeki veriler, geçen yılın istatistikleri ve gerçek durumun hayal gücünden daha önemli olduğu için karar verirken bunları kullandıklarını ifade etmişlerdir.

Karar vermede hayal gücü ve sezgileri kullanmanın kararların niteliğine ve işletmenin başarısına etkisi olduğunu düşünen katılımcılar, bu durumun özellikle müşteri memnuniyetinin sağlanmasına, kurumsal performans ile verilen kararların daha doğru ve sağlıklı olmasına katkı sağladığını belirtmişlerdir. Her ne kadar, karar vermede hayal gücü ve sezgilerin kullanımının kararların niteliğine katkı sağladığını düşünseler de bazı katılımcılar bu durum için katkı oranı vermişlerdir. Örneğin, BH(4\*) yetkilisi bu katkının %10-20 kadar bir etkisini olduğunu ifade etmiştir.

Katılımcılardan 9'ü hayal gücü ve sezgilerini daha çok insani ilişkilerdeki kararlarda, 5'i yönetim, insan ilişkileri ve teknik konulardaki kararlarda, 4'ü yönetim/insan ilişkileri ve teknik konularda, 2'si kişisel hayatta geri kalan 2'si de yaşamın tüm alanlarında kullanılabileceğini ifade etmektedir. Buradan da anlaşılacağı üzere, katılımcıların çoğunluğu hayal gücü ve sezgilerini insani ilişkilere yönelik alınacak kararlarda daha çok tercih etmektedir. Buradaki insani ilişkiler ile kast edilen müşteri ilişkileri, personel ilişkilerinin düzenlenmesi ve müşterilerin memnuniyetlerinin sağlanmasına yönelik alınacak olan kararlardır.

Genel olarak katılımcılar, karar alma sürecinde hayal gücünden daha fazla sezgilerin kullanımını tercih etmekte ve önemsemektedirler. Sezgi türleri içerisinde duyuşal sezgilerini öne katarak karar aldıkları ortaya çıkmıştır. Böylelikle katılımcıların 17'si karar işleri ile ilgili karar verirken sezgilerinden yararlandığını, 2'si ise yararlanmadığını ifade etmektedir. Bu bulguyu destekler nitelikte, Tekin ve Ehtiyar (2010)'un beş yıldızlı otellerin farklı departmanlarında çalışan yöneticiler ile yaptıkları araştırmada, yöneticilerin en çok tercih ettikleri karar verme stiline sezgisel karar verme stili olduğunu bulmuşlardır. Yöneticiler ile yapılan diğer bir çalışmada, Ayyıldız Ünnü (2012) yöneticilere sezgilerinin iş / çalışma hayatlarında aldıkları kararları etkileyip etkilemediğine ilişkin soru yönelmiş, yöneticilerin 34'ü (%89) sezgilerin iş yaşamlarındaki kararlarını etkilediğini ve sezgisel kararlar verdiklerini gözlemlemiştir. Katılımcıların önemli bir kısmı sezgileri tecrübe ile ilişkilendirmiştir. Ayrıca, özellikle cinsiyet, deneyim, pozisyon ve bölüm – departman değişkenlerinin sezgilerin karar alma sürecindeki etkisinde belirleyici olduğu ifade edilmektedir.

Hall (2007)'nin de belirttiği gibi sezgiler yoluyla karar vermede, karar veren kişi hızlı karar verir, ancak bu süreçte bilinç seviyesi düşüktür. Sezgiler yoluyla karar verme olarak adlandırılan sezgisel karar verme stiline sahip yöneticiler sezgilerini, duygularını ve diğer soyut faktörleri bilginin temel kaynağı olarak görmekte, bu yüzden zaman zaman kararlarda sorun yaşamaktadırlar (Tekin ve Ehtiyar, 2010). Buradaki çalışmada da sezgilerini kullanmadığını ifade eden katılımcılar benzer ifadeleri kullanmış, daha çok mantık ve somut bilgileri dikkate alarak karar verdiklerini ifade etmişlerdir.

Katılımcılar, sezgilerinin süreç içerisinde geliştiğinden ve deneyimler artıkça sezgilerinin de güçlendiğinden bahsetmişlerdir. Deneyim arttıkça sezgilerin karar verme süreçlerinde kullanımının artması Ayyıldız Ünnü (2012) tarafından yapılan çalışmada da gözlemlenmiştir. Öğretmenler ile yapılan diğer bir çalışmada, öğretmenlerin sezgisel karar verme stillerinin özellikle mesleki kıdemden etkilendiği yani öğretmenlerin meslekte geçirdikleri süre veya deneyim olarak ta ifade edilebilecek olan değişkenden etkilendiği görülmektedir (Oğuz, 2009). Her ne kadar sezgilerle hareket etme, mantık dışı veya rasyonel olmayan bir durum gibi görünse de sezgisel karar almada yöneticiler sadece iç seslerinin ne dedikleri ile değil de kendi tecrübelerine dayalı karar aldıklarından ortaya çıkan kararlar mantık sınırları içindedir. Çünkü sezgisel model olarak ta bilinen bu karar verme sürecinde modelin temelinde deneyimlerinin kişiye söyledikleri yer almaktadır (Kıral, 2015). Ayrıca, kurumsal denetimin düzenli olarak yapılması, müşteri memnuniyetinin sağlanması ve alınan kararlar ile ilgili geri dönüşler karar alıcıların verdikleri kararların sınırları konusunda belirleyici olabilmektedir.

İşletmelerde uzun yıllardır çalışan ve kendi alanında deneyim kazanan yöneticilerin uzmanlıkları arttıkça çeşitli faaliyetleri içselleştirmelerinden dolayı belli konularda kararlar alırken artık mekanik bir şekilde otomatik olarak karar vermeye başlamaktadırlar. Bu bağlamda, örgütlerdeki yöneticiler kendi karar verme stratejilerini geliştirerek yönetsel sınırlar oluşturabilirler. Sauter (1999: 111)'un da belirttiği gibi bu tür bir anlayış beraberinde sezgisel yaklaşımla karar almayı getirir.

Çalışmada, otel yetkililerinin işleri ile ilgili kararlar alırken hayal gücü ve sezgileri hangi düzeyde kullandıklarını farklı boyutlar ve değişkenle açısından ortaya koymaya yönelik olarak bir model önerilmiş ve çalışma bu modele göre tasarlanmıştır. Bu model dikkate alınarak, birçok alt başlık karşılaştırmalı olarak ortaya konulmuştur. Genel olarak katılımcılar, karar alma sürecinde hayal gücünden daha fazla sezgilerin kullanımını tercih etmekte ve önemsemektedirler. Bu durum tüm karşılaştırmalarda kendini açıkça göstermektedir. Ancak, gerek katılımcıların verdiği yanıtların yetersizliği gerekse katılımcı sayısının azlığı nedeniyle bazı alt alanlarda karşılaştırma yapmak çok kolay olmamıştır. Özellikle cinsiyet ve eğitim düzeyi değişkenlerinin karar alırken hayal gücü ve sezgileri kullanma düzeyine olan

etkisi incelendiği kısımlarda katılımcı sayısının az olması, sayısal olarak kadın- erkek katılımcı sayısı ile eğitim düzeyi açısından (lise-ön lisans-lisans-yüksek lisans) katılımcı sayısı dengeli olmadığından yapılan karşılaştırmalar çok yeterli olmamıştır. Her en kadar bu durum çalışmanın bir sınırlılığı gibi görünse de, görüşme yapılan kişilerin her birinin ayrı birer otelden olması ve kurumlarında yönetici pozisyonlarında bulunmaları, katılımcıların bu durumları dikkate alındığında katılımcı sayısının artırılmasındaki zorluklar çalışmayı bu grup ile yapmayı gerekli kılmıştır. Bu bağlamda, ileride yapılacak olan çalışmaların daha uzun bir süre ve bütçe kullanılarak daha fazla bir katılımcı ile yürütülmesi karşılaştırmaların daha sağlıklı yapılmasını olanaklı kılacaktır.

## 5.2 Öneriler

Bu çalışmada, sınırlı sayıdaki yöneticinin karar verme davranışları ile bunları etkileyen faktörler ve sezgiler ile hayal gücünün karar verme eylemini etkileme düzeyi fenomenolojik bir yaklaşımla incelenmiştir. Nitel bir çalışma olması nedeniyle katılımcıların verdiği sözel veriler üzerinden sınırlı düzeyde karşılaştırma yapılabilmektedir. Bundan sonra yapılacak olan çalışmalarda daha geniş katılımın sağlanmasıyla kişisel faktörler üzerinden kıyaslama yapılabilir. Örneğin, cinsiyet, yaş, deneyim, pozisyon, departman ve eğitim durumu gibi değişkenlerin karar verme durumunu ve karar vermede sezgiler ile hayal gücünü kullanmayı hangi oranda etkilediği incelenebilir. Ayrıca, geniş katılımlı bir çalışma ile sezgi ve hayal gücünün karar verme üzerindeki etkisi açıklayıcı bir yaklaşımla sayısal veriler yardımıyla ortaya konulabilir.

Yöneticilerin birçoğunun karar verme aşamalarında sezgilerini kullandıkları görülmektedir. Ancak sezgiler, anlık karar vermede ve somut bilgilerden bağımsız bir şekilde kullanıldığında olumsuz bazı durumlarla karşılaşma olasılığı mevcuttur. Dolayısıyla, yöneticilerinin kendi kurumlarının çıkarlarını sağlamak ve müşteri memnuniyetini en üst seviyeye çıkarmaya yönelik verecekleri kararlarda sezgisel karar vermenin yanında rasyonel bilgi kaynakları ve mantık ile karar verme eylemini desteklemeleri yerinde olacaktır. Hızlı karar alma durumlarında, yöneticiler yeteri kadar bilgi toplamak için yeterli bir zamana sahip olmadıkları durumlarda sezgisel

karar verme süreçlerini kullanmayı tercih etmektedirler. Çünkü kısa sürede çok bilgi toplamak, yorucu, maliyetli ve zaman alıcı olabilmektedir. Bu bağlamda sezgisel karar verme süreci devreye girmektedir. Ancak bunun da tek başına yeterli olmadığı düşünüldüğünde bu iki sürecin birlikte kullanılması alınacak olan karara ilişkin memnuniyeti arttıracaktır.



## 6. KAYNAKÇA

- Adair, J. (2017). *Karar Verme ve Problem Çözme*. (Çev. Nurdan Kalaycı). Ankara: Pegem Akademi Yayınları.
- Adair, J. (2005). *Etkili Karar Vermek: Başarıyı Hedefleyenler İçin Bir Kılavuz* (2. Basım). (Çev. S. Fatih Güneş). İstanbul: Babıali Kültür Yayıncılığı.
- Akar, C. (2002). *Çok Amaçlı Karar Verme Tekniği Olarak Hedef Programlama ve Bir Uygulama Denemesi*. Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir Üniversitesi, Balıkesir.
- Akaytay, A. (2004). *Karar Verme Sürecinde Maliyet Verilerinin Rolü: ABC Makine ve Ticaret Sanayi AŞ. Uygulaması*. Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi, Sakarya.
- Akdemir, A. (2008). *Vizyon Yönetimi*. Bursa: Ekin Basım Yayın.
- Aktel, E. (2006). *Descartes'in Bilgi Kuramı*. Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli Üniversitesi, Kocaeli.
- Albayrak, B. (1998). *Proje Yönetimi ve Danışmanlık* (2. Basım). İstanbul: Alfa Yayınları.
- Alpugan, O., Üner, N., Oktav, M. ve Demir, H. (1997). *İşletme Ekonomisi ve Yönetimi* (5. Basım). İstanbul: Beta Yayınları.
- Altay, Ü. (2011). *Yöneticilerin Duygusal Zeka Düzeylerinin Karar Verme Stillerine Etkisi ve Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi, İstanbul.
- Altunok, M. ve Metin, H. (2003). Karşılaştırmalı bir yaklaşımla karar verme modelleri. *Abant İzzet Baysal Üniversitesi SBE Dergisi*, 2(7), 93-104.
- Amason, C.A. (1996). Distinguishing the effects of functional and dysfunctional conflict on strategic decision making: resolving a paradox for top management teams. *Academy of Management Journal*, 39(1), 123 – 148.
- Aristoteles. (2014). *Ruh Üzerine*. (Çev. Özcan, Z.). Bursa: Sentez Yayıncılık.
- Arslan, A. (2005). *Felsefeye Giriş* (8. Basım). Ankara: Vadi Yayınları.



- Arslan, E. T. (2010). Analitik hiyerarşi süreci yöntemiyle strateji seçimi: süleyman demirel üniversitesi iktisadi ve idari bilimler fakültesinde bir uygulama. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 15(2), 455-477.
- Atsan, N. (2006). *Farklı Kültürlerde Karar Verme Davranışı: Türk ve Japon Yöneticiler Arasında Karşılaştırmalı Bir Araştırma*. Doktora Tezi, Akdeniz Üniversitesi, Antalya.
- Avaroğlu, M. C. (2013). *Olasılık Öğretiminde Sunum Biçimlerine Ve Yanılgı Desteğine Göre Hazırlanmış Yazılımların Öğrencilerin Akademik Başarı, Sezgisel Düşünme Ve Öğretim Süreci Deneyimlerine Etkisi*. Yüksek Lisans Tezi. Çukurova Üniversitesi, Adana.
- Aydın, E. D. (1996). *Değişen Bilgi Toplumu*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Aydın, S. (2014). *Hayal ve Vizyon*. Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi, Ankara.
- Aytürk, N. (2003). *Yönetim Sanatı, Etkili Yönetim ve Yöneticilik Becerileri*. (4.Basım). Ankara: Yargı Yayınevi.
- Bakioğlu, A. ve Demiral, S. (2013). Okul yöneticilerinin belirsizlik durumlarını algılama ve karar verme tarzları. *Eğitim Bilimleri Dergisi*, 38, 9-35.
- Balçık, B. (2002). *İşletme Yönetimi* (3.Basım). Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Balleine, B.W. (2007). The neural basis of choice and decision making. *The Journal of Neuroscience*, 27(31), 8159–8160.
- Baltacıoğlu Genç, G. (1994). *Karar Verme Sürecinin Analizi*. Yüksek Lisans Tezi, İnönü Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Malatya.
- Başaran, İ. E. (2000). *Eğitim Yönetimi: Nitelikli Okul* (4.Basım). Ankara: Feryal Matbaası.
- Baştuğ, İ. (2006). *Karar Verme Sürecinde Sezginin Önemi Ve Türk Merkezi Yönetimindeki Geçerliliği*. Yüksek Lisans Tezi. Kırıkkale Üniversitesi. Kırıkkale.
- Bateman, T.S. ve Zeithaml, C.P. (1990). *Management: Function And Strategy*. Richard D. Irwin Inc.
- Baykal, B. (1981). *Organizasyonların Yönetimi: İlkeler ve Süreçler*. İstanbul: Met- Er Matbaası.
- Bergson, H. (1986). *Ahlâk ile Dinin İki Kaynağı*. (Çev. Mehmet Karasan). İstanbul: Milli Eğitim Basımevi.

- Bergson, H. (1986). *Düşünce ve Devingen*. (Çev. Miraç Katırcıoğlu). İstanbul: Milli Eğitim Basımevi.
- Bergson, H. (1997). *Gülme*. (Çev. Mustafa Şekip Tunç). İstanbul: Milli Eğitim Basımevi.
- Bergson, H. (2011). *Metafiziğe Giriş*. (Çev. Atakan Altınörs). İstanbul: Paradigma Yayıncılık.
- Bergson, H., Paul, N.M. ve Palmer, W.S. (2012). *Matter And Memory*. New York: Dover Publications .
- Berkeley, G. (1996). *İnsan Bilgisinin İlkeleri Üzerine*. (Çev. Halil Turan), Ankara: Bilim ve Sanat Yayınları.
- Berker, O. S. (2015). Hayal ve sanat. (Editör: Lütfi Önsoy). “Çankaya Üniversitesi Gündem”. Ankara: Ajanstürk Gazetecilik ve Matbaacılık, 1-77.
- Blumenthal, H. J. (1996). *Aristotle and Neoplatonism in Late Antiquity: Interpretations of the De Anima*. New York: Duckworth.
- Boulding, W. ve diğerleri (1994). Understanding managers' strategic decision-making process. *Marketing Letters*, 5(4), 413-426
- Budak, S. (2000). *Psikoloji Sözlüğü*. Ankara: Bilim ve Sanat Yayınları.
- Budak, G. ve Budak, G. (2004). *İşletme Yönetimi* (5.Basım). İzmir: Fakülteler Kitabevi Barış Yayınları.
- Bursalıoğlu, Z. (1998). *Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış* (11. Basım). Ankara: Pagem Özel Eğitim ve Hizmetleri.
- Can, H. (1994). *Organizasyon ve Yönetim* (3.Basım). Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Carneiro, A. (2001). The role of intelligent resources in knowledge management. *Journal of Knowledge Management*, 5(4), 358-367.
- Caruana, L. (2001). A Manifesto of Visionary art. (1:3). Retrieved from <http://www.visionaryrevue.com/webtext/manifesto.contents.html>
- Caston, V. ( 1996). Why aristotle needs imagination. *Phronesis*, 41(1), 20-55.
- Casey, E. S. (2000). *Imaginig: A Phenomenological Study*. Bloomington: İndiana University Press.
- Cevizci, A. (2003). *Felsefe Terimleri Sözlüğü* (2. Basım). İstanbul: Pradigma Yayınları.

- Cosgrave, J. (1996). Decision making in emergencies. *Disaster Prevention and Management*, 5(4), 28 – 35.
- Coşkun, R., Altunışık, R., Bayraktaroğlu, S., Yıldırım, E. (2015). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri Spss Uygulamalı* (8.Basım). Sakarya: Sakarya Kitabevi.
- Cottingham, J. (2002). *Descartes Sözlüğü*. (Çev. Bülent Gözkân, Aliye Kovanlıkaya, Necati Ilgıçoğlu, Ayhan Çitil), İstanbul: Doruk Yayıncılık.
- Çağrı, E. (2007). *Aristoteles'te Hayal Gücü (Phantasia) Üzerine*. Yüksek Lisans Tezi, Muğla Üniversitesi, Muğla.
- Çalık, N. (1998). *Pazarlama Yönetiminde Sayısal Karar Modelleri*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Çankaya, İ., Yeşilyurt, E., Yörük, S. ve Şanlı Ö. (2012). Öğretmen adaylarında yaratıcı düşünmenin yordayıcısı olarak değişime açıklık ve hayal gücü. *Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 5(2), 46-62.
- Çavuş, M. F. (2008). Karar verme, karar destek sistemleri ve yönetsel etkinlik. *Akademik Bakış Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi*, (15), 1-18.
- Çelik, M. (2014). *Karar Verme Davranışları ve Tükenmişliğin, Çalışanların Yaşam Kalitesine Etkisi*. Yüksek Lisans Tezi, Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi, Osmaniye.
- Çıvgın, A. (2014). *Descartes, Hume ve Kant Örnekleri Üzerinden Bilginin Tesisinde Hayal Gücünün İşlevi: Bir Eleştiri Denemesi*. Doktora Tezi, Uludağ Üniversitesi, Bursa.
- Daft, R. (2003). *Management* (6.Basım). Australia: Thomson South Western.
- Descartes, R. (1997). *Akılın İdaresi İçin Kurallar*. (Çev. Mehmet Karasan). İstanbul: Milli Eğitim Basımevi.
- Dewey, J. (2005). *Art as Experience*. New York: Penguin Group.
- Doğru, E. (2014). *Hayal Aktivitelerinin Üniversite Öğrencilerinin İngilizce Derslerine Yönelik Başarı, İlgi ve Tutumları Üzerindeki Etkisi*. Yüksek Lisans Tezi, Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Bolu.
- Dölarıslan, E. Ş. (2009). *Orman Kaynaklarının Turizm Temelli Pazarlanmasında Kullanıcıların Karar Alma Sürecinin Belirlenmesi*, Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi, Ankara.

- Duman, H., Özpeynirci, R. ve Bezirci, M. (2005). Bilgi çağının değiştirdiği 21. yüzyılın rekabet anlayışına bağlı olarak geleneksel muhasebeden stratejik muhasebeye. *Selçuk Üniversitesi Karaman İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 2(5), 1-9.
- Durmuş, İ. (2013). *Yönetici Karar Zamanı*, Yüksek Lisans Tezi, Gümüşhane Üniversitesi, Gümüşhane.
- Elbanna, S. (2006). Strategic decision making: process perspectives. *International Journal of Management Reviews*, 8(1), 1 – 20.
- Elbistanlıoğlu , B. (2014). *Otel İşletmelerinde Yönetim Bilgi Sistemlerinin Stratejik Karar Verme Sürecine Etkileri*. İstanbul: Kriter Yayınevi.
- Eraslan, E. ve Algün, O. (2005). İdeal performans değerlendirme formu tasarımında analitik hiyerarşi yöntemi yaklaşımı. *Gazi Üniversitesi Mühendislik Mimarlık Fakültesi Dergisi*, 20(1), 95-106.
- Erdem, F. (2001). Girişimcilerde risk alma eğilimi ve belirsizliğe tolerans ilişkisine kültürel yaklaşım. *Akdeniz Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, (2), 43-61.
- Erdoğan, İ. (2007) *İşletmelerde Davranış* (7. Basım). İstanbul: MİAD Yönetim Yayınları.
- Eren, A. (2008). Üniversite öğrencilerinin başarı amaçları ve zihinsel zaman yolculuğu becerileri. *Eğitim Bilimleri ve Uygulama*, 7(14), 157-175.
- Eren, E. (1998). *Yönetim ve Organizasyon* (4.Basım). İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Eren, E. (2002). *İşletmelerde Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası* (6. Basım). İstanbul: Beta Yayınları.
- Eroğlu, A. (2007). *Henri Bergson'da Şuur – Sezgi İlişkisi*. Yüksek Lisans Tezi, Atatürk Üniversitesi, Erzurum.
- Eroğlu, A. (2011). *John Dewey'de Deneyim ve Sanat*. Doktora Tezi, Atatürk Üniversitesi, Erzurum.
- Eroğlu, A. (2012). Henri Bergson'da bilinç-sezgi ilişkisi. *SDÜ Fen Edebiyat Fakültesi Sosyal Bilimler Dergisi*. (27), 81-102.
- Erönçer, L. (2004). *Liderlik Temelli Motivasyonun İncelenmesi*. Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli Üniversitesi, Kocaeli.
- Erşahan, E. (2011). *İşletmelerde Karar Alma: Konaklama İşletmelerinde Bir Alan Çalışması*, Yüksek Lisans Tezi, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, Kahramanmaraş.

- Galyean, B. ve Krishnamurti, J. (1981). Guided imagery in education. *Journal of Humanistic Psychology*, 21(4), 57-68.
- Giray, S. (2006). *Okul Yöneticilerin Yönetimsel Karar Verme / Problem Çözme Yeterliliği*. Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi, İstanbul.
- Gombrich, E. H. (1997). *Sanatın Öyküsü* (16. Basım). (Çev. Erol Erduran ve Ömer Erduran). İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Gorman, E. S. (2013). *Transformative Allegory: Imagination From Alan of Lille to Spenser*. Yüksek Lisans Tezi, Harvard Üniversitesi, İngiltere.
- Gönen, Z. (2016). *Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri İle Karar Verme Süreci Arasındaki İlişki (Kars Örneği)*, Yüksek Lisans Tezi, Atatürk Üniversitesi, Erzurum
- Greene, M. (1988). *What Happened to Imagination? K. Egan ve D. Nader (Ed). Imagination and Education*. New York: Teachers College Press.
- Guenon, R. (1985). Doğu metafiziği. *Marmara Üniversitesi İlahiyat Fakültesi Dergisi*, (3), 102-122.
- Güçlü, N., Özer, A., Kurt, T. ve Koşar, S. (2015). Liderlik stilleri, karar verme stratejileri ve kişiliğin okullardaki karar sürecine etkilerinin çok düzeyli analizi. *International Journal Of Human Sciences*. 12(2), 1756-1791.
- Güler, A. (2015). Sanatta farklı bir görme biçimi olarak sezgi. *NWSA-Fine Arts*, 10(1), 1-10.
- Gündoğan, A. (2011). *Yaratıcı Hayal Gücü Testinin Türk Çocuklarına Uyarlanması ve Dramanın Farklı Yaş Gruplarındaki Çocukların (10-13) Yaratıcı Hayal Güçleri Üzerindeki Etkisi*. Doktora Tezi, Hacettepe Üniversitesi, Ankara.
- Gündoğan, A., Arı, M. ve Gönen, M. (2013). Yaratıcı hayal gücü testi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri*, 13(1), 7-20.
- Gündoğan, A.O. (2010). *Bergson* (2.Basım). İstanbul: Say Yayınları.
- Güngör, E. (1993). *İslam Tasavvufunun Meseleleri* (5.Basım). İstanbul: Ötüken Yayınları.
- Güngör, İ. ve Dişler, B. (2005). Analitik hiyerarşi yaklaşımı ile otomobil seçimi. *ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, 1(2), 21-33.
- Gürsoy, A. (2015a). *İbn Sina'nın Sezgi Teorisi*. Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi, Ankara.

- Gürsoy, A. (2015b). İbn sina felsefesinde sezgi ve sezgisel bilgi. *Hikmet Yurdu Düşünce-Yorum Sosyal Bilimler Araştırma Dergisi*, 8(16), 153-180.
- Gürüz, D. ve Gürel, E. (2006). *Yönetim ve Organizasyon: Bireyden Örgüte, Fikirden Eyleme*. İstanbul: Nobel Yayınevi.
- Haidt, J. (2001). The emotional dog and its rational tail: a social intuitionist approach to moral judgment. *Psychological Review*, 108(4), 814-834.
- Halaç, O. (2001). *Kantitatif Karar Verme Teknikleri: Yöneylem Araştırmasına Giriş* (5.Basım). İstanbul: Alfa Yayınları.
- Hall, K. (2007). Looking beneath the surface the impact of psychology on corporate decision making. *Managerial Law*, 49(3), 93 – 105.
- Hambrik, D. ve Mason, P. (1984). Upper echelons: the organization as a reflection of its top managers. *The Academy Of Management Review*, 9(2), 193-206.
- Hammond, J.S., Keeney, R.L. ve Raiffa, H. (1998). Karar alma sürecinde gizli tuzaklar. *Harvard Business Review*, 1-21.
- Hamşioğlu, D. (2009). *Bilgi Teknolojisi Tabanlı Kararlar ve Grup Karar Destek Sistemleri Uygulaması*. Doktora Tezi, Anadolu Üniversitesi, Eskişehir.
- Hançerlioğlu, O. (1996). *Felsefe Sözlüğü* (10. Basım). İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Harrison, F. (1996). A process perspective on strategic decision making. *Management Decision*, 34(1), 46-53.
- Hartmann, C. L. ve Patrickson, M. (1998). Individual decision making: implications for decision training in tqm. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 15(6), 619 – 633.
- Hanson, K. (1988). *Prospects fort he Good Life: Education and Perceptive Imagination*. K. Egan ve D. Nader (Ed). *Imagination and Education*. New York: Teachers College Press.
- Heath, C. ve Heath, D. (2014). *Doğru Karar: Hayatınızı Değiştirecek En İyi Kararları Verebilmek*. (Çev: İclâl B. Özçelik). İstanbul: Boyner Yayınları.
- Heracleous, L. Th. (1994). Rational decision making: mythorreality?. *Management Development Review*, 7(4): 16-23.
- Hoff, E. V. (2005). Imaginary companions, creativity, and self-image in middle childhood. *Creativity Research Journal*, 17(2&3), 167-180.

- Hogan, R. (2009). *Kişilik ve Kurumların Kaderi*. (Çev. Selen.Y. Kölay). İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Holian, R. (2006). Management decision making, ethical issues and emotional intelligence. *Management Decision*, 44(8), 1122 – 1138.
- Huber, O., Huber, O.W. ve Bar, A.S. (2011). Information search and mental representation in risky decision making: the advantages first principle. *Journal of Behavioral Decision Making*, (24), 223-248.
- Hume, D. (2017). İnsan Anlama Yetisi Üzerine Bir Soruşturma. (Çev. Oruç Aruoba). İstanbul SayYayınları.
- Hume, D. (1997). İnsan Doğası Üzerine Bir İnceleme. (Çev. Aziz Yardımlı). İstanbul: İdea Yayınları.
- Husted, K. (1999). Between autonomy and control: the role of industrial researchers decision-making. *Working Paper*, 11(9), 1-20.
- Izgar, G. (2003). *Okul Yöneticilerinin Karar Verme Stratejileri ve Yeterlikleri*, Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi, Konya.
- İbn Sina (2013). *Dânişnâme-i Alâî -Hikmet Kitabı*. (Çev. Murat Demirkol). İstanbul: Türkiye Yazma Eserler Kurumu Başkanlığı Yayınları.
- İlgar, L. (2005). *Eğitim Yönetimi, Okul Yönetimi ve Sınıf Yönetimi* (3.Basım). İstanbul: Beta Basım.
- İlmez, M. (2010). *Bir Kamu Kurumundaki Görevli Yöneticilerin Ve Çalışanların Liderlik Stilleri İle Karar Verme Stilleri Arasındaki İlişkinin Belirlenmesi*. Yüksek Lisans Tezi, Ufuk Üniversitesi, Ankara.
- İmrek, M. K. (2003). *Karar Verme Teknikleri*. İstanbul: Beta Yayınları.
- İslamoğlu, A. H. ve Alınçık, Ü. (2014). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri: Spss Uygulamalı* (4.Basım). İstanbul: Beta Basım Yayın.
- Kant, İ. (1993). *Pratik Aklın Eleştirisi*. (Çev. İoanna Kuçuradi, Ülker Gökberk, Füsün Akatlı). Ankara: Türkiye Felsefe Kurumu.
- Karahoca, D. ve Karahoca, A., (1998). *Yönetim Bilişim Sistemleri ve Uygulamaları*. İstanbul: Beta Yayın Dağıtım Yayınları.
- Karalar, R. ve Özkul, A.E. (1999). *Yönetim Ekonomisi* (3.Basım). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Karataş, E.P. (2007). *İ.Kant'ın Bilgi Teorisinde Öznenin Kurucu Rolü*. Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi, Sakarya.

- Kıral, E. (2015). Yönetimde karar ve etik karar verme sorunsalı. *Adnan Menderes Üniversitesi Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, 6(2), 73-89.
- Koç, B. (2004). *Karar Alma Sürecine Kişilik Sistemlerinin Etkisi ve Liderlik*. Yüksek Lisans Tezi, Uludağ Üniversitesi, Bursa.
- Koçel, T. (2007). *İşletme Yöneticiliği* (11. Basım). İstanbul: Arıkan Basım Yayın.
- Koestler, A. (1997). *Mizah Yaratma Eylemi*. (Çev. S. Kabakçıoğlu ve Ö. Kabakçıoğlu). İstanbul: İris Yayınları.
- Kovanlıkaya, A. (2006). *Kant'ta Aklî Görünün İptâline Dair*. Ankara: Vadi Yayınları.
- Kozak, M. ve Coşar, Y. (2014). Karar verme stratejilerinin öğrencilerin işletme seçimi üzerindeki etkileri. *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, (23), 341-349.
- Kök, M. (2001). *Mistik Dünya Görüşü ve Bergson*. İstanbul: Dergâh Yayınları.
- Köylü, A. (2004). Yönetimin Karar Alma Sürecine Etkileri. Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi, Kütahya.
- Köz, İ. (2004). Sezgi'nin bilgideki yeri ve önemi. *Felsefe Dünyası Dergisi*, (40), 41-54.
- Köz, İ. (2005). Sezgi'nin bilgideki yeri ve önemi. *Kelam Araştırmaları*, 3(1), 23-40.
- Kurban, C. (2015). *Bireysel Algılarına Göre Okul Yöneticilerinin Karar Verme Stilleri*. Yüksek Lisans Tezi, Pamukkale Üniversitesi, Denizli.
- Kuş, M. (2014). *Bergson'da Metafiziğin Yeni Boyutu*. Yüksek Lisans Tezi, Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi, Muğla.
- Lamar, M. (2006). Neuroscience and decision making. *Triarchy Press*, 1-5.  
<http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.506.381&rep=rep1&type=pdf> adresinden 11 Ekim 2017 tarihinde alınmıştır.
- Laudon, K.C. ve Laudon, J.P. (2012). *Management Information Systems Managing the Digital Firm*, England: Pearson Education Limited.
- Lehrer, J. (2016). *Hayal Gücü: Yaratıcılığın Sırrı Nedir?*. (Çev. F. Burak Aydar). İstanbul: Boğaziçi Üniversitesi Yayınevi.
- Loo, R. (2000). A psychometric evaluation of the general decision – making style inventory. *Personality and Individual Differences*, (29), 895 – 905.



- MacPhail, A. (2001). Nominal group technique: a useful method for working with young people. *British Educational Research Journal*, 27(2), 161-170.
- Manaf, A. (2015). *Sezgi Nedir ve Nasıl Gelişir?*. İstanbul: Avrupa Yakası Yayıncılık.
- Manay, U. (2006). *Oyun ve Hayalin İlerici Boyutları*. Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- Marston, R.S. (2014). *On Milyar Hayalin Gücü*. (Çev. Işıl Aydın). İstanbul: Koton Kitap Yayıncılık.
- May, R. (2007). *Yaratma Cesareti* (10. Basım). (Çev. Alper Oysal). İstanbul: Metis Yayınları.
- Mengili, B. (2007). *İşletmelerde Yaratıcılık Düzeyinin Belirlenmesi*. Yüksek Lisans Tezi, Celal Bayar Üniversitesi, Manisa.
- Menteşeoğlu, Ç. (2007). *Muhalif Hayaller*. Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi, Ankara.
- Modell, A. H. (2006). *Imagination and the Meaningful Brain*. Cambridge: MIT Press.
- Morten, E. (1999). The impact of bureaucratic structure on policy making. *Public Administration*, 77(1), 155-170.
- Mucuk, İ. (2008). *Modern İşletmecilik* (16. Basım). İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- Naktiyok, A. ve İşcan, Ö.F. (2004). Örgütlerde farklı karar verme modelleri ve yöneticilerin performans değerlendirme kriterleri ile bireysel karar verme süreçleri arasındaki ilişki. *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 18 (1-2), 287-306.
- Nazlıgül, M.D. (2015). Bir yönetim olarak hayal kurma. (Editör: Lütfi Önsoy). *“Çankaya Üniversitesi Gündem”*. Ankara: Ajanstürk Gazetecilik ve Matbaacılık, 1-77.
- Noonan, H. W. (1999). *Routledge Philosophy GuideBook to Hume on Knowledge*. London ve New York: Routledge is an imprint of the Taylor & Francis Group.
- Noone, J. (2002). Concept analysis of decision making. *Nursing Forum*, 37(3), 21 – 32.
- Nussbaum, M. C. ve Rorty, A. O. (1995). Essays on aristotle’s de anima. *Oxford: Clarendon Press*, 413-416.
- Oğuz, E. (2009). İlköğretim okulu yöneticilerinin karar verme stilleri. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 7(2), 415-426.

- Onaran, O. (1975). *Örgütlerde Karar Verme* (2.Basım). Ankara: Sevinç Matbaası.
- Osho (2015). *Sezgi: Mantığın Ötesini Bilmek* (8. Basım). (Çev. Suzan Mıhladız). İstanbul: Ganj Yayıncılık.
- Owen, D. W. (2010). Spontaneous and guided imagery in counseling: putting fantasy to work. *Türk Psikolojik Danışma ve Rehberlik Dergisi*, 4(33), 71-80.
- Öktem, Ü. (2000). Descartes, Kant, Bergson ve Husserl's'te sezgi. *Ankara Üniversitesi DTCF Dergisi*, 40(1-2), 159-188.
- Önder, G. ve Önder, E. (2015). *Operasyonel, Yönetimsel ve Stratejik Problemlerin Çözümünde: Çok Kriterleri Karar Verme Yöntemleri*. (Editörler: B.F.Yıldırım ve E. Önder). Analitik Hiyerarşi Süreci (2.Basım). Bursa: Dora Basım Yayın. 1-32.
- Özdamar K., Odabaşı Y., Hoşcan Y., Bir A.A., Kırcaali G., Özmen A. ve Uzuner Y. (1999). Sosyal Bilgiler Öğretmenliği: Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri. (Editör; A. Atıf Bir). *Niteliksel Araştırma Yaklaşımı*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi, 173-193.
- Özdemir, M. (2014). *Kant'ta Aritmetiğin Sentetik A Priori Olarak Olanaklılığının Matematik Felsefesi Açısından Önemi ve Matematik Eğitime Yapabileceği Katkıları*. Doktora Tezi, Maltepe Üniversitesi, İstanbul.
- Özer, M. A. (2012). Örgütsel karar verme ve yönetişim. *Türk İdare Dergisi*, (475), 147-170.
- Özer, M. A. (2015). Sosyal politikaların belirlenmesinde karar verme süreci ve bilgi teknolojilerinin etkisi. *HAK-İŞ Uluslararası Emek ve Toplum Dergisi*, 4(9). 8 – 35.
- Özerakın, E. Z. (2014). *Cahit Burak'ın Resimlerinde Hayal ve Mizah*. Yüksek Lisans Tezi, Işık Üniversitesi, İstanbul.
- Öztürk, A. (1980). *Yönetici Kararlarında Leontief Modeli*. Ankara: Bursa İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi Yayınları.
- Öztürk, A. (2009). *Yöneylem Araştırması* (12.Basım). Bursa: Ekin Yayınevi.
- Öztürk, F.G. (2015). Sanat ve hayal gücü: bir şehir bir konu üç heykel. (Editör: Lütfi Önsoy). *Çankaya Üniversitesi Gündem*. Ankara: Ajanstürk Gazetecilik ve Matbaacılık, 1-77.
- Öztürk, Ü. (2013). Eleştirel felsefesi bağlamında Kant'ın "Transendental Estetik"i. *Kaygı: Araştırma Makalesi*, 20, 41-64.

- Özyer, Y. (2012). *Tüketici Karar Verme Stilleri ve Tercih Nedenlerinin Alışveriş Merkezi Sadakatine Etkisi*. Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- Padem H., Göksu A. ve Konaklı Z. (2012). *Araştırma Yöntemleri: Spss Uygulamalı*. Sarajevo: International Burch University.
- Peker, Ö. (1995). *Yönetimi Geliştirmenin Sürekliliği*. Ankara: TODAİE.
- Pieper, A. (1994). *Etiğe Giriş*. (Çev. Veysel Atayman-Gönül Sezer). İstanbul: Ayrıntı Yayınları.
- Reichling, M. J. (1990). Images of imagination. *Journal of Research in Music Education*, 38(4), 282-293.
- Robbins, S.P, DeCenzo, D.A. ve Coulter, M.K. (2013). *Yönetimin Esasları: Temel Kavramlar ve Uygulamalar* (8.Basım). (Çev: Adem Söğüt). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Robinson, L. A. (2007). *Ruhun Pusulası: Sezginin Sizi Hayallerinizdeki Yaşama Götürebileceği 52 Yol* (2. Basım). (Çev. Nedret Şanlı). İstanbul: Akaşa Yayın Dağıtım.
- Rowe, G. ve Wright, G. (1999). The delphi technique as a forecasting tool: issues and analysis. *International Journal of Forecasting*, 15(4), 353-375.
- Saat, M. (2000). Çok amaçlı karar vermede bir yaklaşım: analitik hiyerarşi yöntemi. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (2), 149 -162.
- Sabuncuoğlu, Z. ve Paşa, M. (2002). *Zaman Yönetimi*. Bursa: Ezgi Kitabevi.
- Sadler-Smith, E. ve Shefy, E. (2004). The intuitive executive: understanding and applying 'gut feel' in decision-making. *Academy of Management Executive*, 18(4), 76-89.
- Sağır, C. (2006). *Karar Verme Sürecini Etkileyen Faktörler ve Karar Verme Sürecinde Etiğin Önemi: Uygulamalı Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, Trakya Üniversitesi, Edirne.
- Sartre, J. P. (2004). *The Imaginary: A Phenomenological Psychology Of The Imagination* (J. Webber, Çev.). London, New York: Routledge.
- Sauter, V. L. (1999) Intuitive decision-making. *Communications of TheAcm*, 42(6): 109-115.
- Saybaşıllı, K. (1999). *Siyaset Biliminde Temel Yaklaşımlar*. Ankara: Doruk Yayınları.

- Senge, P. M. (1993). *Beşinci Disiplin* (2.Basım). (Çev. Ayşegül İldeniz ve Ahmet Doğukan). İstanbul: Yapı Kredi Yayınları.
- Shoemaker, P. J. H. (1982). The expected utility model: its variants, purposes, evidence and limitations. *Journal of Economic Literature*, 20(2), 529-563.
- Sorabji, R. (2005). *The Philosophy of the Commentators 200 – 600 AD: A Source Book* (3. Basım). New York: Cornell University Press.
- Sorlin, P. (2004). *Düş Söylemleri*. İstanbul: Ayrıntı Yayınları.
- Starr, M.K. ve Dannenbring, D.G. (1981). *Management Science*. McGraw-Hill Inc.Tokyo, Japan.
- Sunar, C. (1960). Bergson'da zekâ ve sezgi. *A.Ü. İlahiyat Fakültesi Dergisi*, (7), 39-44.
- Şener, H. (2004). *Bergson'un Bilgi Anlayışı ve M. Şekip Tunç'a Yansıması*. Yüksek Lisans Tezi, Atatürk Üniversitesi, Erzurum.
- Tansuğ, S. (1993). *Çağdaş Türk Sanatı* (3. Basım). İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Tarter, J. C. ve Hoy, K. W. (1998). Toward a contingency theory of decision making. *Journal of Educational Administration*, 36(3), 212 – 228.
- Taşdemir, M. (2007). Belirsizlik altında tercihler ve beklenen fayda modelinin yetersizlikleri. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (1), 307-318.
- Taşkent, A. (2009). *Farabi, İbn Sina ve İbn Rüşd'de Estetik*. Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- Taylor, D.W., Paul C.B. ve Clifford H.B. (1958). Does Group Participation When Using Brainstorming Facilitate or Inhibit Creative Thinking?. *Administrative Science Quarterly*, 3(1), 23-47.
- Taymaz, H. (2003). *Okul Yönetimi* (7.Basım). Ankara: Pagema Yayıncılık.
- Tekeş, M. (2002). *Çok Ölçütlü Karar Verme Yöntemleri ve Türk Silahlı Kuvvetleri'nde Kullanılan Tabancaların Bulanık Uygunluk İndeksli Analitik Hiyerarşi Prosesi İle Karşılaştırılması*. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Teknik Üniversitesi, İstanbul.
- Tekin, Ö. A. ve Ehtiyar, 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.

- Tepe, B. (2015). Adil Dünya İnancı ve Sezgisel Ahlak: Mağdur ve Suçlu Bağlamında Adaletsizlik. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi, İstanbul.
- Titiz, İ. (2003). Kriz dönemi yönetsel kararların kriz sonrası işletme stratejileri üzerine etkileri. *Süleyman Demirel Üniversitesi İİBF*, 8(2), 111-123.
- Tomak, S. (2009). Girişimci hevristikleri: bir kavramsal çözümleme. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 10(2), 145-166.
- Topçu, N. (2002). *Bergson*. İstanbul: Dergah Yayınları.
- Tortop, N., İsbir, E.G. ve Aykaç, B. (1999). *Yönetim Bilimi* (3. Basım). Ankara: Yargı Yayınevi.
- Tosun, K. (1991). *İşletme Yönetimi*. Ankara: Savaş Yayınları.
- Townsend, D. (2002). *Estetiğe Giriş*. (Çev. Sabri Büyükdüvenci). Ankara: İmge Kitabevi.
- Tunalı, İ. (1996). *Estetik* (4. Basım). İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Türkel, F. (2003). *Başarılı İnsanların Karar Anı*. İstanbul: Hayat Yayıncılık.
- Tütek, H. H. ve Gümüsoğlu, Ş. (2000). *Sayısal Yöntemler: Yönetsel Yaklaşım* (3.Basım). İstanbul: Beta Basım.
- Tversky, A. ve Kahneman, D. (1981). The framing of the decisions and the psychology of choice. *Science New Series*, (211), 453-458.
- Uluğ, F. (1996). Yönetimde karar verme. *Gazi Üniv. End. Sen. Eğt. Fak. Dergisi*, (4), 1-22.
- Ural, A. ve Kılıç, İ. (2013). Bilimsel Araştırma Süreci ve Spss İle Veri Analizi (4.Basım). Ankara: Detay Yayıncılık.
- Uysal, E. (2013). Kindi felsefesinde hayal gücü kavramı. *Uludağ Üniversitesi İlahiyat Fakültesi Dergisi*, 22(2), 1-13.
- Ülgen, H. ve Mirze, S. K., (2007). *İşletmelerde Stratejik Yönetim* (4.Basım). İstanbul: Arıkan Yayınları.
- Ünal, C. ve Atılgan, T. (2007) Konfeksiyonda karar verme teknikleri. *Tekstil Ve Konfeksiyon Dergisi*, (4), 256-263.
- Üngüren, E. (2011). *Psikobiyojik Kişilik Kuramı Ekseninde Yöneticilerin Kişilik Özellikleri, Karar Verme Stilleri ve Örgütsel Sonuçlara Yansımaları*. Doktora Tezi, Akdeniz Üniversitesi, Antalya.

- Ünnü, N.A. (2012). *Örgütsel Bağlamda Karar Verme Eylemi ve Dinamikleri: Türkiye İçin Bir Model Önerisi*. Doktora Tezi, Ege Üniversitesi, İzmir.
- Vural, M. (2002). Gazzali (ö. 505/1111)'nin epistemolojisinde sezgi ve ilham. *Tasavvuf*, 179-186.
- Vygotsky, L. S. (2004). Imagitaion and creativity in childhood. *Journal of Russian and European Psychology*, 42(1), 7-97.
- Walters, J. D. (2006). *Sezgiyi Keşfetmek: İçimizdeki Şaşmaz Rehber Ulaşmak ve Güvenmek*. (Çev. Aylin Ayasun). İstanbul: Ovvo Basım Yayın.
- Yalçın, O. (2015). *Kişilik Özelliklerinin ve Risk Algısının Karar Verme Stillerine Etkisi: Pilotlar Üzerinde Bir Araştırma*. Doktora Tezi, İnönü Üniversitesi, Malatya.
- Yaşar, O. (2016). *Davranışsal Karar Verme: Düşünme, Problem Çözme*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Yıldır, S. (1983). Planlama ve karar verme aracı olarak simülasyon. *Yönetim Dergisi*, (13), 59-71.
- Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2008). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*, (6.Basım). Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Yılmaz, A. (1999). Etkili karar verme süreci: yeni bir karar verme model önerisi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, (18), 209:220.
- Yılmaz, A. ve Aslan, S. (2002). Örgütsel zaman yönetimi. *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 3(1), 25-46.
- Yılmaz, M. ve Talas, M. (2010). Bilgi merkezinde karar verme süreci. *Zeitschrift für die Welt der Türken Journal of World of Turks*, 2(1), 197-216.
- Yüksel, F. (2002). Yönetici adaylarının mantıklı karar verme ve problem çözme beceri düzeylerinin incelenmesi. *Eğitim ve Bilim*, 27(125), 8-16.
- Zhang, G. v.d. (2007). *Multi-Objective Group Decision Making*. London: Inperial College Press.
- Ziss, A. (2016). *Estetik (gerçekliği sanatsal özümsemenin bilimi)*. (Çev: Yakup Şahan). İstanbul: Hayalperest Yayınevi.

**7. EKLER**



## ETKİLİ KARAR VERMEDE HAYAL GÜCÜ VE SEZGİNİN ROLÜ: OTEL YÖNETİCİLERİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

### Sayın Katılımcı,

Bu görüşme formu “*Otel Yöneticilerinin Etkili Karar Vermede Hayal Gücü ve Sezginin Rolünü*” 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.*

### Enes ŞEYBA

Düzce Üniversitesi  
Turizm ve Otel İşletmeciliği Ana Bilim Dalı  
Yüksek Lisans Öğrencisi

### Danışman

### Dr. Öğrt. Üyesi Süleyman AĞRAŞ

Düzce Üniversitesi, Akçakoca Turizm  
İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksekokulu

## GÖRÜŞME SORULARI

1. İşinizle ilgili kararlarınızı etkileyen faktörler nelerdir? Karar vermede hangi süreçleri takip edersiniz?
2. Karar verirken hayal gücünüze başvurur musunuz? Hayal gücünüze güvenir misiniz? Hayal gücünüzün etkilediği kararlarınız var mıdır? Bu kararlarınızın sonuçları hakkında neler söylemek istersiniz?
3. Sezgilerinize güvenir misiniz? Sezgi güçlerinizin kararlarınızda ne ölçüde etkili olduğunu düşünüyorsunuz? Sezgileriniz kararlarınıza yön verir mi? etkilediği kararlarınız var mıdır? Bu kararlarınızın sonuçları hakkında neler söylemek istersiniz?
4. Hayal gücünüzün sizi yanılttığı durumlar var mıdır? Hayal gücünüzü negatif etkileyen etmenler nelerdir? Hayal gücünüzü kullanmak kararsızlığa götürür mü?
5. Sezgileriniz sizi yanılttığı durumlar var mıdır? Sezgileriniz kararlarınızda bir ikilim yaşamınıza (kararsızlık durumu) sebep oluyor mu? Sezgilerinize olumsuz etkileyen etmenler var mıdır?



6. Hayal gücünüz ve sezgileriniz karar verme sürecinin hangi aşamalarında daha çok etkilidir? (örn: sorun belirleme/amaç tespiti, alternatifler, seçim ve değerlendirme).
7. Sezgi ve hayal gücünüzü kullanarak aldığınız kararlar takipçileriniz (çalışanlar, iş sahipleri, müşteriler) tarafından nasıl karşılanmaktadır?
8. Astlarınızın hayal ve sezgi güçlerini kullanmalarını teşvik veya tavsiye eder misiniz? Onların sezgileri ve hayal güçlerinden yararlanır mısınız?
9. Karar vermede sezgilerinizin ve hayal gücünüzün kullanımı kararlarınızın kalitesini ve işletmenizin başarısını (müşteri memnuniyeti, işletme performansı gibi) etkiler mi?
10. Hayal ve Sezgi gücünüzü daha çok hangi alanlar/konularda (yönetmel/insan ilişkileri/teknik konular vb.) kullandığınızı düşünüyorsunuz?

### Görüşmeye İlişkin Bilgiler

Görüşülen Kurumun Adı? .....	Eğitim Düzeyiniz? .....
Görüşülen Yöneticinin Adı Soyadı? .....	Çalışma Süreniz? .....
Cinsiyetiniz? .....	Çalıştığınızı Departman? .....
Yaşınız? .....	E-mail Adresiniz? (Araştırma Sonuçlarına Ulaşım İçin) .....
Görüşme Tarihi .....	Görüşme Süresi .....
Görüşme Yeri .....	



Katkılarınızdan ve ilginizden dolayı teşekkür ederiz...



