



**T.C.  
KAHRAMANMARAŞ SÜTÇÜ İMAM ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANA BİLİM DALI**

**İŞLETMELERDE KARAR ALMA:  
KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE  
BİR ALAN ÇALIŞMASI**

**Esra ERŞAHAN**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**KAHRAMANMARAŞ  
EYLÜL-2011**



**T.C.  
KAHRAMANMARAŞ SÜTÇÜ İMAM ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANA BİLİM DALI**

**İŞLETMELERDE KARAR ALMA:  
KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE  
BİR ALAN ÇALIŞMASI**

**DANIŞMAN: Yrd. Doç. Dr. Salih YEŞİL**

**Esra ERŞAHAN**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**KAHRAMANMARAŞ  
EYLÜL-2011**

**KAHRAMANMARAŞ SÜTÇÜ İMAM ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANA BİLİM DALI**

**İŞLETMELERDE KARAR ALMA: KONAKLAMA  
İŞLETMELERİNDE BİR ALAN ÇALIŞMASI**

**Esra ERŞAHAN**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Kod No :**

**Bu Tez 23/09/2011 Tarihinde Aşağıdaki Jüri Üyeleri Tarafından  
Oy Birliği ile Kabul Edilmiştir.**

**Yrd. Doç. Dr. Salih YEŞİL  
BAŞKAN**

**Yrd. Doç. Dr. Yücel AYRIÇAY  
ÜYE**

**Yrd. Doç. Dr. Rahmi ÇETİN  
ÜYE**

Yukarıdaki imzaların adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

**Doç. Dr. Murat KARABULUT  
Enstitü Müdür**

Not: Bu tez ve projede kullanılan özgün ve başka kaynaktan yapılan bildirişlerin, çizelge, şekil ve fotoğrafların kaynak gösterilmeden kullanımı, 5846 sayılı Fikir ve Sanat Eserleri Kanunundaki hükümlere tabidir.

**KAHRAMANMARAŞ SÜTÇÜ İMAM ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**İŞLETME ANA BİLİM DALI**

**ÖZET**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**İŞLETMELERDE KARAR ALMA: KONAKLAMA  
İŞLETMELERİNDE BİR ALAN ÇALIŞMASI**

**Esra ERŞAHAN**

**Danışman : Yrd. Doç. Dr. Salih YEŞİL**

**Yıl : 2011, Sayfa: 91+9**

|             |                                      |                 |
|-------------|--------------------------------------|-----------------|
| <b>Jüri</b> | <b>: Yrd. Doç. Dr. Salih YEŞİL</b>   | <b>(Başkan)</b> |
|             | <b>: Yrd. Doç. Dr. Yücel AYRIÇAY</b> | <b>(Üye)</b>    |
|             | <b>: Yrd. Doç. Dr. Rahmi ÇETİN</b>   | <b>(Üye)</b>    |

İşletmelerde karar alma, yönetim sürecinin en önemli unsurlarından biridir. İşletmelerde alınan kararlar işletmelerin başarısı üzerinde büyük etkiye sahiptir. Bu nedenle işletmelerde karar almaya büyük önem verilmektedir. Etkin kararlar işletmeleri başarılı kılarken, kötü kararlar işletmeler üzerinde olumsuz sonuçlar doğurabilmektedir. İşletmelerde yöneticilerin doğru karar almalarında karar alma sürecinin etkin ve verimli bir şekilde gerçekleşmesinin büyük önemi vardır. Özellikle karar alma mekanizması içerisinde bulunan kişiler arasındaki ilişkiler, işletmelerde karar almayı, alınan kararların kalitesini ve işletmenin performansını doğrudan etkileyebilmektedir. Ayrıca karar alıcılar ve konaklama işletmelerinin temel özelliklerinin rasyonel karar alma ile arasında anlamlı ilişkiler olabilmektedir.

Bu çalışmanın temel amacı, konaklama işletmelerinde yöneticilerin, işletmelerin demografik ve diğer özellikleri, yöneticilerin aralarındaki ilişkiler (çatışma, bütünleşme, iletişim) ve rasyonel karar alma arasındaki ilişkileri araştırmaktır. Çalışma, Alanya’da faaliyet gösteren konaklama işletmelerinde bir alan araştırması ile desteklenmiştir. Çalışmanın açlarına ulaşmak için veriler anket soru formuyla toplanmış SPSS programıyla analiz edilmiştir. Elde edilen sonuçlar teorik ve uygulama bağlamında tartışılıp değerlendirilmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Rasyonel Karar Alma, Karar Alma, Karar Alma Kalitesi, Performans, Çatışma, Bütünleşme, İletişim.

**DEPARTMENT OF BUSINESS ADMINISTRATION  
INSTITUTE OF SOCIAL SCIENCES  
KAHRAMANMARAŞ SÜTÇÜ İMAM UNIVERSITY**

**ABSTRACT**

**MA THESIS**

**DECISION-MAKING IN COMPANIES: A FIELD STUDY IN  
COMPANIES IN TOURISM SECTOR**

**Esra ERŞAHAN**

**Supervisor : Asst. Prof. Dr. Salih YEŞİL**

**Year : 2011, Pages: 91+9**

|             |                                        |                      |
|-------------|----------------------------------------|----------------------|
| <b>Jury</b> | <b>: Asst. Prof. Dr. Salih YEŞİL</b>   | <b>(Chairperson)</b> |
|             | <b>: Asst. Prof. Dr. Yücel AYRIÇAY</b> | <b>(Member)</b>      |
|             | <b>: Asst. Prof. Dr. Rahmi ÇETİN</b>   | <b>(Member)</b>      |

The decision making in companies is very important part of managerial process. All the decision taken in companies has an impact on the success of the companies. Because of this fact, companies take the decision making very important. The effectiveness and efficiency on decision making process is very important in manager's rational decision making in companies. While effective decisions can make the companies successful, bad decisions may result in negative consequences on the companies. Particularly, relationship between managers in decision making mechanism may directly affect decision making, the decision making quality and company performance. Also there are some meaningfull relationship between some characteristics of decision makers, companies and rational decision making.

The aim of this study is to investigate the relationship between the characteristics of decision makers, companies, and rational decision making. The study was supported with a field study conducted in companies in tourism industry in Alanya. The study specifically investigates the effect of relationship between managers in decision making mechanism on rational decision making, decision making quality, and company performance. To fulfill the objective of this study, the data was collected through designated questionnaire form and analyzed with SPSS program. The results have been discussed and evaluated in term of theoretical and practical point of views.

**Key words:** Rational Decision Making, Decision Making, The Quality of Decision Making, Performance, Conflict, Integration and Communication

## ÖN SÖZ

Tez çalışmam süresince desteğini, deneyimlerini ve çok değerli bilgilerini benden hiçbir zaman esirgemeyip her zaman yanımda olduğunu hissettirerek, beni her zaman iyi bir bilgi sahibi olmam konusunda yol gösterip geliştiren çok değerli hocam Sayın Yrd. Doç. Dr. Salih YEŞİL’e sonsuz şükranlarımı sunarım. Ayrıca bu tez çalışmasının en zor aşamalarında bile bana yardımcı olup desteklerini esirgemeyen sevgili arkadaşlarıma sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Göstermiş oldukları hoşgörü, sabır ve maddi-manevi destekleriyle her zaman yanımda olan çok değerli anneme ve babama da minnettar olduğumu ayrıca belirtmek isterim.

Esra ERŞAHAN  
EYLÜL-2011

## İÇİNDEKİLER

|                                                           |      |
|-----------------------------------------------------------|------|
| ÖZET.....                                                 | I    |
| ABSTRACT.....                                             | II   |
| ÖN SÖZ.....                                               | III  |
| İÇİNDEKİLER.....                                          | IV   |
| TABLolar LİSTESİ.....                                     | VII  |
| ŞEKİLLER LİSTESİ.....                                     | VIII |
| KISALTMALAR LİSTESİ.....                                  | IX   |
| 1.GİRİŞ.....                                              | 1    |
| 2. KONU İLE İLGİLİ ÖNCEKİ ARAŞTIRMALAR.....               | 3    |
| 3.KARAR ALMA KAVRAMI TÜRLERİ ve İLİŞKİLİ KAVRAMLAR .....  | 5    |
| 3.1.Karar Almanın Yönetmel ve Örgütsel Yönü.....          | 5    |
| 3.2. Karar Türleri .....                                  | 7    |
| 3.2.1.Kapsam Ve Önem Derecesine Göre Kararlar.....        | 7    |
| 3.2.1.1.Stratejik Kararlar .....                          | 7    |
| 3.2.1.2. Yönetmel Kararlar .....                          | 8    |
| 3.2.1.3.Eylemsel Kararlar.....                            | 9    |
| 3.2.2.Yinelenme Derecesine Göre Kararlar.....             | 9    |
| 3.2.2.1.Programlanmış Kararlar .....                      | 9    |
| 3.2.2.2.Programlanmamış Kararlar.....                     | 9    |
| 3.2.3. Uygulandıkları Süreye Göre Kararlar.....           | 10   |
| 3.2.3.1. Uzun Dönemli Kararlar.....                       | 10   |
| 3.2.3.2. Orta Dönemli Kararlar.....                       | 10   |
| 3.2.3.3. Kısa Dönemli Kararlar.....                       | 10   |
| 3.2.4. Karar Verenlerin Sayısına Göre Karalar.....        | 11   |
| 3.2.4.1. Bireysel Karalar.....                            | 11   |
| 3.2.4.2. Grup Kararları.....                              | 12   |
| 3.2.5. Alındıkları Ortamın Bilgi Derecesine Göre.....     | 14   |
| 3.2.5.1. Belirlilik Ortamında Karar Alma.....             | 15   |
| 3.2.5.2. Belirsizlik Ortamında Karar Alma.....            | 15   |
| 3.2.5.3. Risk Ortamında Karar Alma.....                   | 18   |
| 3.3.Karar Alma Süreci.....                                | 19   |
| 3.3.1. Karar Alma Sürecinin Aşamaları.....                | 19   |
| 3.3.1.1. Sorunun Saptanması.....                          | 20   |
| 3.3.1.2. Sorunun Tanımlanması.....                        | 20   |
| 3.3.1.3. Alternatiflerin Oluşturulması.....               | 21   |
| 3.3.1.4. Alternatiflerin Değerlendirilmesi.....           | 22   |
| 3.3.1.5. En Uygun Alternatifin Seçilmesi.....             | 22   |
| 3.3.1.6. Uygulama .....                                   | 23   |
| 3.3.1.7. Değerlendirme.....                               | 24   |
| 3.3.2. Karar Alma Sürecinin Ögeleri.....                  | 24   |
| 3.3.2.1. Karar Alıcı .....                                | 24   |
| 3.3.2.2. Problem.....                                     | 25   |
| 3.3.2.3. Alternatif.....                                  | 26   |
| 3.3.2.4. İrade.....                                       | 26   |
| 3.3.3. Karar Alma Sürecinin Özellikleri.....              | 26   |
| 3.3.3.1. Karar Alma Geleceğe Yönelik Bir İşlemdir.....    | 27   |
| 3.3.3.2. Karar Alma Süreci Pahalıdır.....                 | 27   |
| 3.3.3.3. Karar Alma Etkinlik ve Rasyonelliğe Dayanır..... | 28   |
| 3.3.3.4. Her Karar Bir Plandır.....                       | 28   |

|                                                                                                                                                             |    |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 3.3.3.5. Karar Alma Bir Sorun Çözme Sürecidir.....                                                                                                          | 29 |
| 3.3.3.6. Karar Süreci Psikolojik Güçlükler Taşır.....                                                                                                       | 29 |
| 3.3.4. Karar Sürecinde Yöneticilerin Rolü.....                                                                                                              | 30 |
| 3.3.5. Stratejik Yönetim Ve Karar Alma İlişkisi.....                                                                                                        | 31 |
| 3.3.6. Yönetim Bilişim Sistemi Ve Karar Süreci İlişkisi.....                                                                                                | 32 |
| 3.4. Karar Alma Modelleri.....                                                                                                                              | 33 |
| 3.4.1. Rasyonellik Modeli.....                                                                                                                              | 33 |
| 3.4.2. Kısıtlı Rasyonellik Modeli .....                                                                                                                     | 33 |
| 3.4.3. Çöp Tenekesi Modeli.....                                                                                                                             | 34 |
| 3.4.4. Sezgisel Model .....                                                                                                                                 | 35 |
| 3.5. Etkin Karar Alma.....                                                                                                                                  | 36 |
| 3.5.1. İyi Bir Karar Ve Nitelikleri .....                                                                                                                   | 37 |
| 3.5.1.1. İyi Bir Karar Nasıl Alınmalıdır?.....                                                                                                              | 38 |
| 3.5.2. Karar Alma Etkinliğini İyileştirme Yolları.....                                                                                                      | 38 |
| 3.5.2.1. Beyin Fırtınası Tekniği.....                                                                                                                       | 38 |
| 3.5.2.2.Delphi Tekniği.....                                                                                                                                 | 40 |
| 3.5.2.3.Nominal Grup Tekniği.....                                                                                                                           | 41 |
| 3.6.Kararsızlık.....                                                                                                                                        | 42 |
| 4.ARAŞTIRMANIN TEMEL DEĞİŞKENLERİNE İLİŞKİN AÇIKLAMALAR...                                                                                                  | 44 |
| 4.1.Rasyonel Karar Alma .....                                                                                                                               | 44 |
| 4.2.İşletmelerde Çatışma, Bütünleşme Ve İletişimin Rasyonel Karar Alma İle İlişkisi.....                                                                    | 44 |
| 4.2.1.Çatışma.....                                                                                                                                          | 44 |
| 4.2.1.1.Çatışma Türleri.....                                                                                                                                | 44 |
| 4.2.2. İşletmelerde Bütünleşme .....                                                                                                                        | 47 |
| 4.2.3.İletişim.....                                                                                                                                         | 47 |
| 4.2.3.1.Örgütsel İletişim.....                                                                                                                              | 47 |
| 4.2.3.2. Örgütsel İletişim Kanalları.....                                                                                                                   | 48 |
| 4.3. Yöneticilerin Demografik Özellikleri, İşletmelerin Bazı Temel Özellikleri ve Rasyonel Karar Alma İlişkisi.....                                         | 49 |
| 4.3.1. Yöneticilerin Demografik Özellikleri ve Rasyonel Karar Alma İlişkisi .....                                                                           | 49 |
| 4.3.1.1.Yaş Etkisi.....                                                                                                                                     | 49 |
| 4.3.1.2. Cinsiyet Etkisi.....                                                                                                                               | 49 |
| 4.3.1.3.Gelir Etkisi.....                                                                                                                                   | 50 |
| 4.3.1.4.Eğitim ve Meslek Etkisi.....                                                                                                                        | 50 |
| 4.3.1.5.Medeni Durum.....                                                                                                                                   | 50 |
| 4.3.2. İşletmelerin Bazı Temel Özellikleri ve Rasyonel Karar Alma İlişkisi.....                                                                             | 50 |
| 5. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİNE YÖNELİK BİLGİLER.....                                                                                                             | 51 |
| 5.1.Araştırmanın Amacı, Kapsamı ve Verilere İlişkin Bilgiler.....                                                                                           | 51 |
| 5.2. Pilot Çalışma.....                                                                                                                                     | 51 |
| 5.3. Veri Girişi.....                                                                                                                                       | 51 |
| 5.4.Verilerin Kontrolü.....                                                                                                                                 | 51 |
| 5.5. Araştırma Analiz ve Değerlendirmeleri.....                                                                                                             | 51 |
| 5.6. Araştırmanın Temel Soru ve Hipotezleri.....                                                                                                            | 52 |
| 6. ARAŞTIRMANI ANALİZ VE TEMEL BULGULARI.....                                                                                                               | 53 |
| 6.1. Araştırmanın Betimsel Sonuçlarına Yönelik Bulgular.....                                                                                                | 53 |
| 6.2. Rasyonel Karar Alma, İletişim, Bütünleşme, Çatışma, Karar Kalitesi ve İşletme Performansının Betimsel Sonuçları.....                                   | 58 |
| 6.3. Çalışmaya Katılan Yöneticilerin Demografik Özellikleri İle Rasyonel Karar Almaya Yönelik Tutumları Arasındaki İlişkiye Yönelik Analiz Ve Bulgular..... | 70 |
| 6.3.1.Rasyonel Karar Alma İle Yöneticilerin Cinsiyetlerinin İlişkisi.....                                                                                   | 70 |

|                                                                                                                                                                                                                                                          |    |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 6.3.2. Rasyonel Karar Alma İle Yöneticilerin Yaşlarının İlişkisi.....                                                                                                                                                                                    | 70 |
| 6.3.3. Rasyonel Karar Alma İle Yöneticilerin Eğitim Düzeyi İlişkisi.....                                                                                                                                                                                 | 71 |
| 6.3.4. Rasyonel Karar Alma İle Yöneticilerin Aldıkları Eğitimin Turizmle İlgisinin İlişkisi.....                                                                                                                                                         | 71 |
| 6.3.5. Rasyonel Karar Alma İle Yöneticilerin Aldıkları Uzmanlık Alanı İlişkisi.....                                                                                                                                                                      | 71 |
| 6.3.6. Rasyonel Karar Alma İle Yöneticilerin İşletmedeki Görevlerinin İlişkisi.....                                                                                                                                                                      | 72 |
| 6.3.7. Rasyonel Karar Alma İle Yöneticilerin Bulundukları Görevde Geçirdikleri Sürenin İlişkisi.....                                                                                                                                                     | 72 |
| 6.3.8. Rasyonel Karar Alma İle Yöneticilerin Sektördeki Tecrübeleri İlişkisi.....                                                                                                                                                                        | 72 |
| 6.4. Çalışmaya Katılan Konaklama İşletmelerinin Temel Özellikleri İle Rasyonel Karar Almaya Yönelik Tutum Ve Davranışları Arasındaki İlişkiye Yönelik Bulgular.....                                                                                      | 73 |
| 6.4.1. Rasyonel Karar Alma İle İşletmenin Türü İlişkisi.....                                                                                                                                                                                             | 73 |
| 6.4.2. Rasyonel Karar Alma İle İşletmenin İşletim Şekli İlişkisi.....                                                                                                                                                                                    | 74 |
| 6.4.3. Rasyonel Karar Alma İle İşletmenin Yatak Sayısı İlişkisi.....                                                                                                                                                                                     | 74 |
| 6.4.4. Rasyonel Karar Alma İle İşletmenin Personel Sayısı İlişkisi.....                                                                                                                                                                                  | 74 |
| 6.4.5. Rasyonel Karar Alma İle İşletmenin Statüsü İlişkisi.....                                                                                                                                                                                          | 75 |
| 6.4.6. Rasyonel Karar Alma İle İşletmenin Faaliyet Süresi İlişkisi.....                                                                                                                                                                                  | 75 |
| 6.4.7. Rasyonel Karar Alma İle İşletmenin Açık Olduğu Aylarda Ortalama Doluluk Oranı İlişkisi.....                                                                                                                                                       | 75 |
| 6.4.8. Rasyonel Karar Alma İle İşletmenin Ticaret Unvanı İlişkisi.....                                                                                                                                                                                   | 76 |
| 6.5. Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Demografik Özelliklerinin Rasyonel Karar Alma Üzerindeki Etkisi.....                                                                                                                                              | 76 |
| 6.6. Araştırmaya Katılan İşletmelerin Bazı Temel Özelliklerinin Rasyonel Karar Alma Üzerindeki Etkisi.....                                                                                                                                               | 77 |
| 6.7. Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Aralarındaki Çatışma, Bütünleşme Ve İletişim ile Rasyonel Karar Alma, Kararların Kalitesi, Kararlardan Memnuniyet ve İşleme Performansı Arasındaki İlişki.....                                                    | 77 |
| 6.7.1. Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Aralarındaki Çatışma, Bütünleşme Ve İletişim İle Rasyonel Karar Alma , Kararların Kalitesi, Kararlardan Memnuniyet ve İşleme Performansı Arasındaki İlişkinin Korelasyon Analizi Yöntemi İle Test Edilmesi..... | 78 |
| 6.7.2. Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Aralarındaki Çatışma, Bütünleşme Ve İletişim İle Rasyonel Karar Alma, Kararların Kalitesi, Kararlardan Memnuniyet ve İşleme Performansı Arasındaki İlişkinin Regresyon Yöntemi İle Test Edilmesi.....           | 79 |
| 7. SONUÇ VE TARTIŞMA.....                                                                                                                                                                                                                                | 84 |
| KAYNAKLAR.....                                                                                                                                                                                                                                           | 87 |
| ÖZ GEÇMİŞ                                                                                                                                                                                                                                                |    |
| EKLER                                                                                                                                                                                                                                                    |    |

## TABLOLAR LİSTESİ

| <b><u>Tablolar</u></b>                                                                                    | <b><u>Sayfa</u></b> |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------|
| Tablo 3.1.Yönetim Kararlar ve Yönetim Basamakları Arasındaki İlişki.....                                  | 11                  |
| Tablo 3.2. Gruplarda Karar Alma Tekniklerinin Karşılaştırılması.....                                      | 42                  |
| Tablo 6.1. Ankete Katılan Deneklerin Cinsiyet Dağılımları .....                                           | 53                  |
| Tablo 6.2. Ankete Katılan Deneklerin Yaş Dağılımlar.....                                                  | 53                  |
| Tablo 6.3. Ankete Katılan Deneklerin Bulundukları Görevde Geçirdikleri Zaman....                          | 53                  |
| Tablo 6.4. Ankete Katılan Deneklerin Bulundukları Sektördeki Tecrübeleri .....                            | 54                  |
| Tablo 6.5. Ankete Katılan Deneklerin Bulundukları Yurt Dışı Tecrübeleri.....                              | 54                  |
| Tablo 6.6. Ankete Katılan Deneklerin Eğitim Düzeyleri.....                                                | 54                  |
| Tablo 6.7. Ankete Katılan Deneklerin Eğitimlerinin Turizmle İlgisi.....                                   | 54                  |
| Tablo 6.8. Ankete Katılan Deneklerin Uzmanlık Alanları .....                                              | 55                  |
| Tablo 6.9. Ankete Katılan Deneklerin İşletmedeki Görevleri .....                                          | 55                  |
| Tablo 6.10. Ankete Katılan Deneklerin İşletmelerinin Faaliyet Süreleri .....                              | 55                  |
| Tablo 6.11. Ankete Katılan Deneklerin İşletmelerinin Ticaret Unvanları.....                               | 56                  |
| Tablo 6.12. Ankete Katılan Deneklerin İşletmelerindeki Personel Sayısı.....                               | 56                  |
| Tablo 6.13. Ankete Katılan Deneklerin İşletmelerindeki Yatak Sayısı.....                                  | 56                  |
| Tablo 6.14. Ankete Katılan Deneklerin İşletmelerinin Türü.....                                            | 56                  |
| Tablo 6.15. Ankete Katılan Deneklerin İşletmelerinin Açık Olduğu Aylada Doluluk Oranı.....                | 57                  |
| Tablo 6.16. Ankete Katılan Deneklerin İşletmelerinin Yılda Açık Kaldığı Süre.....                         | 57                  |
| Tablo 6.17. Ankete Katılan Deneklerin İşletmelerinin İşletim Şekli.....                                   | 57                  |
| Tablo 6.18. Ankete Katılan Deneklerin İşletmelerinin Menşei.....                                          | 57                  |
| Tablo 6.19. Ankete Katılan Deneklerin İşletmelerinin Statüsü.....                                         | 58                  |
| Tablo 6.20. Rasyonel Karar Alma .....                                                                     | 59                  |
| Tablo 6.21. Yöneticiler Arasındaki İletişim.....                                                          | 61                  |
| Tablo 6.22. Yöneticiler Arasında Bütünleşme.....                                                          | 62                  |
| Tablo 6.23. Yöneticiler Arasındaki İş Odaklı Çatışma.....                                                 | 63                  |
| Tablo 6.24. Yöneticiler Arasındaki İlişki Odaklı Çatışma.....                                             | 64                  |
| Tablo 6.25. Kararlardan Memnuniyet.....                                                                   | 65                  |
| Tablo 6.26. Kararların Kalitesi.....                                                                      | 66                  |
| Tablo 6.2.7 İşletme Performansı.....                                                                      | 68                  |
| Tablo 6.28. Rasyonel Karar Alma İle Yöneticilerin Cinsiyetlerinin İlişkisi.....                           | 70                  |
| Tablo 6.29. Rasyonel Karar Alma İle Yöneticilerin Yaşlarının İlişkisi.....                                | 71                  |
| Tablo 6.30. Rasyonel Karar Alma İle Yöneticilerin Eğitim Düzeyi İlişkisi.....                             | 71                  |
| Tablo 6.31. Rasyonel Karar Alma İle Yöneticilerin Aldıkları Eğitimin Turizmle İlgisinin İlişkisi.....     | 71                  |
| Tablo 6.32. Rasyonel Karar Alma İle Yöneticilerin Aldıkları Uzmanlık Alanı İlişkisi                       | 71                  |
| Tablo 6.33. Rasyonel Karar Alma İle Yöneticilerin İşletmedeki Görevlerinin İlişkisi.                      | 72                  |
| Tablo 6.34. Rasyonel Karar Alma İle Yöneticilerin Bulundukları Görevde Geçirdikleri Sürenin İlişkisi..... | 72                  |
| Tablo 6.35. Rasyonel Karar Alma İle Yöneticilerin Sektördeki Tecrübeleri İlişkisi...                      | 73                  |
| Tablo 6.36. Rasyonel Karar Alma İle İşletmenin Türü İlişkisi.....                                         | 73                  |
| Tablo 6.37. Rasyonel Karar Alma İle İşletmenin İşletim Şekli İlişkisi.....                                | 74                  |
| Tablo 6.38. Rasyonel Karar Alma İle İşletmenin Yatak Sayısı İlişkisi.....                                 | 74                  |
| Tablo 6.39. Rasyonel Karar Alma İle İşletmenin Personel Sayısı İlişkisi.....                              | 74                  |
| Tablo 6.40. Rasyonel Karar Alma İle İşletmenin Statüsü İlişkisi.....                                      | 75                  |
| Tablo 6.41. Rasyonel Karar Alma İle İşletmenin Faaliyet Süresi İlişkisi.....                              | 75                  |
| Tablo 6.42. Rasyonel Karar Alma İle İşletmenin Açık Olduğu Aylarda Ortalama Doluluk Oranı İlişkisi.....   | 75                  |
| Tablo 6.43. Rasyonel Karar Alma İle İşletmenin Ticaret Unvanı İlişkisi.....                               | 76                  |

|                                                                                                              |    |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Tablo 6.44. Çoklu Değişkenli Regresyon Analizi Sonuçları.....                                                | 76 |
| Tablo 6.45. Çoklu Değişkenli Regresyon Analizi Sonuçları.....                                                | 76 |
| Tablo 6.46. Araştırmanın Temel Değişkenleri Yönelik Aritmetik Ortalama, Standart Sapma ve Korelasyonlar..... | 78 |
| Tablo 6.47. Çok Değişkenli Regresyon Analizi Sonuçları.....                                                  | 79 |
| Tablo 6.48. Çok Değişkenli Regresyon Analizi Sonuçları .....                                                 | 80 |
| Tablo 6.49. Çok Değişkenli Regresyon Analizi Sonuçları.....                                                  | 81 |
| Tablo 6.50. Çok Değişkenli Regresyon Analizi Sonuçları.....                                                  | 82 |

## ŞEKİLLER LİSTESİ

| <b><u>Şekiller</u></b>                                                          | <b><u>Sayfa</u></b> |
|---------------------------------------------------------------------------------|---------------------|
| Şekil 3.1. Örgütlerin Yönetim Düzeyleriyle Karar Türleri Arasındaki İlişki..... | 10                  |
| Şekil 3.2. Bireysel Kararlarda Etkili Olan Faktörler.....                       | 12                  |
| Şekil 3.3. Karar Alma Sürecinin Aşamaları .....                                 | 19                  |
| Şekil 3.4. Karar Sürecinin Geleceğe Yönelik Olması.....                         | 27                  |
| Şekil 3.5. Engelin Ortaya Çıkışı .....                                          | 29                  |

## 1.GİRİŞ

Bireyler tarihin başlarından bu yana çeşitli olaylarla karşılaşmış ve bunlar sonucunda çeşitli kararlar almışlardır. Bireyler hayatlarının birçok döneminde yapmakta oldukları veya yapmayı düşündükleri eylemler için alternatifler arasından bir seçim yapmak durumunda kalırlar. Seçim yapma süreci en az iki alternatifin oluşması ile başlamakta, süreç işlemekte ve alternatiflerden bir tanesi seçilmektedir. İşte bu seçim işlemi, karar alma eyleminin en basit tanımlarından biridir. Bireylerin her eylem ve davranışı aslında bilinçli ya da bilinçsiz aldığı bir kararın sonucudur. Ancak alınması gereken kararlar her zaman belirlilik içeren, rutin ve basit yapılarda olmazlar. Bazı durumlarda kararlar belirsizlik altında ve yüksek oranda risk içeren bir yapıda olabilirler. Bu durumda, karar alıcı çeşitli yöntemler kullanarak alternatifler arasından bir tanesini tercih etmektedir.

Bireylerin kendi şahsi kararlarının yanında, örgütsel bazda alınan kararlar da mevcuttur. Örgütler için karar alma eylemi örgütlerin var oluşundan önce başlar, örgütün var olup yönetilmesiyle devam eder. Örgütlerin yönetilmesi süreci de yine kararlarla başlar. Yönetimin fonksiyonları olan planlama, örgütlenme, yöneltme, koordinasyon ve kontrol faaliyetlerini doğrudan ya da dolaylı olarak sürekli etkileyen karar alma süreci, birey faaliyetlerinin her aşamasında olduğu gibi, örgütlerde de yönetim faaliyetlerin her aşamasında kendisini göstermektedir. Yönetici, belirlenen amaç veya amaçlara ulaşılabilmesi için yapılan her faaliyette kararlar almak ve aldığı kararları uygulamak zorundadır. Bu açıdan bakıldığında istenen düzeyde yaşanan karar alma süreci, yapılan faaliyetlerin amaca ulaşmasını sağlamada büyük önem taşımaktadır.

Karar alma ile ilgili olarak yukarıda değinilen konular tüm örgütler için geçerli olduğu gibi konaklama işletmeleri için de geçerlidir. Konaklama işletmeleri de belirli bir amaç için kurulup yönetilmektedirler. Konaklama işletmelerinde de yönetim eylemi, karar alıcıların aldıkları kararlar doğrultusunda gerçekleşmektedir. Diğer birçok işletmede olduğu gibi konaklama işletmeleri de çeşitli departmanlardan oluşmaktadır. Konaklama işletmeleri, hizmet alan kişilere belirli bir ücret karşılığında çeşitli hizmetler sunmaktadır. Konaklama işletmelerindeki hizmetler, birden fazla kişinin ve departmanın koordineli bir şekilde çalışması sonucu ortaya çıkmaktadır. Bu hizmetlerin ortaya çıkış sürecinde çeşitli pozisyonlardaki yöneticiler tarafından bazı kararlar alınmakta, hizmetin niteliği ve sunulmuş şekli bu kararlar neticesinde oluşmaktadır. Kararların bileşiminden eylemler, eylemlerden de hizmetler doğmakta, kararlar ve eylemler sonucu ortaya konan hizmetler belirli bir ücret karşılığında, hizmeti satın alınan kişiye sunulmakta, böylece işletmenin kar elde amacına yönelik eylemler icra edilmektedir. Bu süreçte yöneticilerin rolleri çok önemlidir. Yöneticilerinin karar alma kabiliyetleri işletmenin çıkarları üzerinde direkt etkilidir.

Bu çalışmanın temel amacı, konaklama işletmelerinde yöneticilerin, işletmelerin demografik ve diğer özellikleri, yöneticilerin aralarındaki ilişkiler (çatışma, bütünleşme, iletişim) ve rasyonel karar alma arasındaki ilişkileri araştırmaktır. Çalışma, Alanya’da konaklama işletmelerinde yapılan bir alan çalışmasıyla desteklenmiş ve elde edilen veriler SPSS programı ile analiz edilip araştırmanın amaçlarına ulaşmaya çalışılmıştır. Çalışmada, bu ilişkilere yönelik olarak aşağıda belirtilen hipotezler oluşturulmuş ve test edilmiştir.

H:1 Yöneticilerin rasyonel karar almaya yönelik tutumları, demografik özellikleri (Yaş, cinsiyet, eğitim, uzmanlık, görevlerinde geçen süre, sektör tecrübesi) açısından farklılık göstermektedir.

H:2 Yöneticilerin rasyonel karar almaya yönelik tutumları, işletmelerin temel bazı özellikleri (işletmelerin türü, işletim şekli, yatak sayısı, personel sayısı, işletmenin statüsü, işletmenin faaliyet süresi, işletmenin açık olduğu zamanlarda doluluk oranı) açısından farklılık göstermektedir.

H:3 Yöneticilerin demografik özelliklerinin (yaş, cinsiyet, eğitim düzeyi, turizm alanında eğitim, uzmanlık alanı, pozisyon, görevlerinde geçen süre, sektör tecrübesi) işletmelerde rasyonel karar alma üzerinde olumlu etkileri vardır.

H:4 İşletmelerin temel bazı özelliklerinin (İşletme yaşı, toplam personel sayısı, toplam yatak sayısı, ortalama doluluk oranı, yıllık açık kalınan toplam süre) işletmelerde stratejik karar alma üzerinde olumlu etkileri vardır

H:5 İş odaklı çatışma; rasyonel karar almayı, kararların kalitesini, kararlardan memnuniyeti ve işletme performansını pozitif bir şekilde etkilemektedir.

H:6 İlişki odaklı çatışma; rasyonel karar almayı, kararların kalitesini, kararlardan memnuniyeti ve işletme performansını negatif bir şekilde etkilemektedir.

H:7 Bütünleşme; rasyonel karar almayı, kararların kalitesini, kararlardan memnuniyeti ve işletme performansını pozitif anlamda etkilemektedir.

H:8 İletişim; rasyonel karar almayı, kararların kalitesini, kararlardan memnuniyeti ve işletme performansını pozitif anlamda etkilemektedir.

Bu çalışma altı bölüm olarak tasarlanmıştır. Çalışmanın ilk bölümünde araştırmaya bir giriş yapılmış, konunun önemi ve test edilecek hipotezleri açıklanmıştır. Çalışmanın ikinci bölümünde karar alma konusunda önceden yapılmış olan çalışmalar mercek altına alınmış ve kavramın incelendiği yönleri ortaya konmuştur. Çalışmanın üçüncü bölümünde karar alma kavramı, karar türleri karar alma süreci, karar alma modelleri etkin karar alma kavramı konuları incelenmiştir. Çalışmanın dördüncü bölümünde işletmelerde karar alma kavramı incelenmektedir. Bu bağlamda, çalışmanın hipotezlerinin teorik çerçevesini oluşturmak anlamında rasyonel karar alma konusu ele alınmıştır. Diğer taraftan bu bölümde, çatışma, bütünleşme, iletişim ile rasyonel karar alma arasındaki ilişki konularına değinilmektedir. Bunların yanında bu bölümde ele alınan diğer bir konu ise, demografik özellikler ve karar alma arasındaki ilişkilerdir. Beşinci bölümde araştırmanın yöntemine değinilmiştir. Burada, araştırmanın amacı, kapsamı, pilot çalışma, veri analizi ve değerlendirmesi ve hipotezler yer almaktadır. Çalışmanın son bölümü olan altıncı bölümde ise araştırmanın betimsel sonuçlarına ve temel bulgulara ver verilmiştir.

## 2.KONU İLE İLGİLİ ÖNCEKİ ARAŞTIRMALAR

Can (1991), “Organizasyon ve Yönetim” kitabında, karar alma kavramını ve karar tiplerini açıklamış, karar almayı çeşitli yönlerden sınıflandırmıştır. Karar alma sürecinin aşamalarını tek tek açıklayarak bu süreci etkileyen faktörlerin üzerinde durmuştur. Ayrıca, örgüt üyelerinin karar sürecine katılmalarını inceleyerek bu durumun yarar ve sakınca sağladığı noktalara da değinmiştir. Son olarak da yönetsel karar almada sistem analizinden yararlanmak için sistem anlamında karar alma ve modeli kurmayı açıklamıştır.

Hodgetts (1999), “Yönetim” ismini verdiği kitabında, karar vermenin temel kurallarını açıklamıştır. Karar alma sürecinin aşamalarını irdelerken bireysel değerlerin karar alma üzerindeki etkisini ele almıştır. Karar çeşitlerinin neler olduğu, hangi şartlar altında (belirlilik, risk ve belirsizlik) karar alındığını dikkatle incelemiştir. Ayrıca yaygın olarak kullanılan karar alma tekniklerini açıklayarak karar almanın yaratıcılıkla olan ilişkisini ortaya koymuştur.

İmrek (2003), “Yöneticiler İçin Karar Verme Teknikleri El Kitabı” adını verdiği eserinde, iyi bir kararın taşınması gerek özelliklere, kararların iyiliğine etki eden kişisel faktörlerin neler olduğuna değinmiştir. Bunun yanında duygusal karar, sezgisel karar, yaratıcı karar verme, yönetici-grup karar verme bütünlüğü kavramlarına da açıklık getirmiştir. Karar verme durumunda zaman unsurunun önemine vurgu yaparak karar alma da kullanılan teknikleri ayrıntılı olarak incelemiştir.

Eren (2003), “Yönetim ve Organizasyon” isimli kitabında, karar alma kavramı ve karar alma sürecinin üzerinde durarak karar almada belirsizlik derecelerinin karar alma üzerindeki etkilerini açıklamıştır. İşletmelerde hiyerarşik düzene göre karar türlerini kurumsal karar, stratejik karar, yönetsel karar ve operasyonel karar olmak üzere dört başlık altında sınıflandırırken karar almada amaçların önemini vurgulamıştır. Kararın etkinliğinde rol oynayan faktörleri, iyi bir kararda aranan nitelikleri sıralamakla birlikte karar alma etkinliğini iyileştirme yolları üzerinde durmuştur.

Ülgen ve Mirze (2004), “İşletmelerde Stratejik Yönetim” adlı kitaplarında, işletmelerde karar sistemlerini açıklayarak, rasyonel karar alma modelini ortaya koymuşlardır. Karar alma sürecine değinmiş, birey ve grup kararlarını, bu iki türün birbirlerine göre üstün ve zayıf yönlerini irdelemişler, grupça karar almada kullanılan bir takım teknik yöntemi açıklamışlardır.

Can vd. (2006), “Örgütsel Davranış” ismini verdikleri kitaplarında her ne kadar karar alma kavramını, sürecini ve modellerini açıklamış olsalar da daha çok bireysel ve grup kararları üzerinde durmuşlardır. Bireysel karar alma tarzlarını açıkladıktan sonra, karar almayı etkileyen bireysel etmenleri kişilik özellikleri, önseziler, heyecanlar, stres, cinsiyet ve örgütsel kısıtlamalar olarak ele almışlardır. Gruplarda karar almayı da yarar ve sakıncaları ile incelemiş gruplarda karar alma tekniklerini de açıklamışlardır. Ayrıca, kararsızlık konusuna da neden ve sonuçlarını açıklayarak değinirken karar almada etik konusunda da bilgilendirmişlerdir.

Koçel (2007), “İşletme Yöneticiliği” adlı kitabında, karar olayının esasına, karar türlerinin neler olduğuna değinmiş, karar sürecinin aşamalarını açıklayarak yönetim bilgi sistemi ile ilişkisini ortaya koymuştur. Karar alma modellerini tanımlayarak karar almanın kültürle ilişkisini, yönetici açısından önemini vurgulayarak alt, orta ve üst yönetim düzeyinde yer alan yöneticilerin karar alma eylemindeki rolü üzerinde durmuştur.

Emhan (2007), “Karar Verme Süreci ve Bu Süreçte Bilişim Sistemlerinin Kullanılması” adını verdiği makalesinde, örgütlerin güvenilir ve rafine bilgileri elde etmek için yönetim bilgi sistemlerine ihtiyaç duyduklarından ve bu sistemlerin önemli amacının insanlar tarafından verilen kararların kalitesini yükseltmek olduğunu belirtmiştir. Bunu yaparken de yine karar alma kavramını ve sürecini oluşturan aşamaları açıklamıştır.

Çavuş (2008), “Karar Verme, Karar Destek Sistemleri ve Yönetsel Etkinlik” isimli makalesinde, karar alma kavramını, türlerini ve sürecini açıklamış, karar alma işleminin hangi koşullar altında gerçekleştiğini anlatmıştır. Yöneticilere karar vermelerinde yardımcı olmak üzere kurulmuş bilgi sistemi olan karar destek

sistemlerine değinerek bu sistemin çeşitlerini, öğelerini, özelliklerini ve yararlarını dile getirmiştir. Ayrıca, yönetimde gerçekleşen karar verme eylemini ve grupça karar vermenin önemini vurgulamıştır.

Yılmaz ve Talas (2010), “Bilgi Merkezinde Karar Verme Süreci” adlı makalelerinde karar verme sürecinin adımlarını, bu süreci etkileyen faktörleri, karar türlerini ve bu sürecin, yönetimin diğer süreçlerini nasıl etkilediğini genel olarak ele almışlar. Ayrıca bu sürecin, bir örgüt olan bilgi merkezinde nasıl uygulandığını ve bilgi merkezindeki faaliyetleri nasıl etkilediğini ortaya koymuşlardır.

### 3.KARAR ALMA KAVRAMI, TÜRLERİ ve İLİŞKİLİ KAVRAMLAR

İnsanın bütün davranışları onun bilinçli ve bilinçsiz seçimlerinin ürünleridir. Bu yönüyle denilebilir ki belirli bir yönelim içinde bulunan her bireyin, bu yönelime bağlı olarak seçmediği, vazgeçtiği daha başka yönelim biçimleri de olmak durumundadır (Uluğ, 1996:1). Günlük yaşantımızda bilerek ya da bilmeyerek pek çok karar alırız. Ancak aldığımız kararlar adeta rutin bir işlem haline geldiğinden bazen karar alıp almadığımızın farkında bile olmayız, olamayız (İmrek, 2003:3). En basitinden bir restorana gidildiğinde verilen sipariş, yapılan alışveriş, izlenen film bile karar alma sonucu gerçekleşen eylemlerdir.

Karar bir iş için düşünülüp taşınarak uygun diye üzerinde durulan çare olarak tanımlanmaktadır. İşletme yönetiminin bir kavramı olarak karar, bir “seçim”i ifade etmektedir. Yöneticinin ya da herhangi bir kişinin herhangi bir konuda yaptığı seçim “karar”dır (Koçel, 2005: 76). Karar kavramının, istenen bir sonucu elde etmek için, mevcut seçenekler arasından bilinçli olarak seçilen bir eylem diye tanımlanmasından çıkarılabilecek üç önemli sonuç vardır. Bunlardan ilki; bir kararın seçme eylemini gerektirmesidir (Can, 1991: 205). Seçim yapılmıyorsa kaynakların nasıl kullanılacağı bilinmiyor demektir (Koçel, 2001:59). Seçme olmadan ya da seçenekler olmadan karardan söz edilemez. İkincisi; bir karar bilinçli düzeyde ussal süreçleri kapsar. Duygusal, us dışı ve bilinçaltı bazı etmenler kararı etkiler ama önemli olan kararın mantıksal yönüdür. Üçüncüsü; her karar bir amaca yöneliktir. Amaç olmadan karardan söz edilemez (Can, 1991: 205). Kararlar bir sorunu çözmeye yönelik olarak geliştirilirler. Amacı sorunu çözmek olan bu yolda, en uygun araçlar seçilmek zorundadır. Ancak bu araçların belirlenen amaca uygun olanını tespit edebilmek için karşılaştırılması gereken bazı standartların olması zorunludur. Standartlarla sonuçlar karşılaştırılıp bir çözüme yani karara varılması gerekmektedir. Görülüyor ki karar alma öyle sanıldığı kadar basit bir işlem değildir ve bazı aşamaları gerektirir (Gürgen, 1995: 89, Aktaran; Çürük, 2007:2). Karar alma davranışının ortaya çıkabilmesi için şu üç koşulun bulunması gerekmektedir (Kuzgun, 1992:162, Aktaran; Özcan, 1999:17):

- Karar alma ihtiyacını ortaya çıkaran bir güçlüğün varlığı ve güçlüğün birey tarafından hissedilmesi,
- Güçlüğü giderecek birden fazla seçeneğin bulunması,
- Bireyin seçeneklerden birine yönelme özgürlüğünün bulunması.

Görüldüğü gibi bir karar alınabilmesi için açıkça tanımlanabilen birden fazla hareket biçiminin geliştirilmiş ve değerlendirilmiş olması gereklidir (Sürsal, 1976: 112). Karar alma belirli bir başlangıç noktası olan ve buradan itibaren değişik iş, faaliyet veya düşüncelerin birbirini izlediği ve sonunda bir tercihin yapılması ile sonuçlanan bir işler topluluğu, bir süreçtir (Koçel, 2007: 61). Karar alma işleminin genel bir tanımlaması yapılırsa; karar alma, karar vericinin değişik seçeneklerle karşı karşıya bulunduğu durumlarda bunlar arasında kendi amaçlarına uygun, kendisince belirlenmiş belirli ölçülere göre en elverişlisini seçebilmesidir (Tamer, 1976: 52, Aktaran, Tekin, 1999:16). Yönetimde arzulanan sonuçlar veya amaçlar için en muhtemel yolu izleyecek çalışmaların seçimi ile seçenek ve durum değerlendirmesi yapan strateji veya prosedürlere karar alma denir (Cross, 1995:94, Aktaran, Köse, 2004:10). İyi karar alma yönetsel başarı için anahtardır (Mayer vd., 1996:5, Aktaran; Başar, 1998: 43).

Kararın oluşmasına neden olan öncülleri karar ile karıştırmamak gerekir. Gerek değer gerek olgu türünde olsun bunların işlevleri karar üzerinde etkili temel değişken olma özelliği ile sınırlıdır (Uluğ, 1996:3).

#### 3.1.Karar Almanın Yönetsel ve Örgütsel Yönü

Karar alma gerek yönetsel bir işlev gerekse örgütsel bir süreçtir. Karar alma yönetseldir çünkü yöneticinin temel sorumluluğu karar almaktır (Can, 1991: 205). Karar alma, işletmelerin en önemli faaliyetlerden biridir. Karar alma faaliyeti aslında yönetimin içini belki de tamamını dolduran bir faaliyettir. Karar alma işlemi bu özelliği

ile işletme yönetiminin kalbi olarak tanımlanmıştır. Yani; karar almadan yönetim yaşayamaz, hiçbir yönetsel eylemde bulunulamaz (DPB, 10.04.2011, www.dpb.gov.tr).

Yönetim; kıt kaynakların amaçlar doğrultusunda etkin ve verimli kullanılmasıyla ilgili kararların verilmesi ve verilen bu kararların yerine getirilmesi ile kontrol edilmesi sürecidir (Otlu ve Demir, 2005:156). İşletme yöneticisi, belirli amaç veya amaçları gerçekleştirmek üzere sürekli olarak alternatifler arasından tercihler yapmak ve birini seçmek durumdadır (Mucuk, 2001: 380). Yönetim ile ilgili tanımların çoğunluğunda, önceden belirlenmiş bir amacın gerçekleştirilmesine yönelik eylemler bütünü'nün 'yönetim' eylemi olarak tanımlandığı görülmektedir. Kişiler önceden tespit ettikleri bir ana eylemi ve/veya amacı gerçekleştirebilmek için çeşitli eylemler yapmaktadır. En temel noktadan bakıldığında yönetim eyleminin temelinde en az bir amaç belirleme durumunun varlığı görülmektedir. İşte tam bu esnada ilk karar verilmektedir. Yani, yönetim eylemi karar verme eylemi ile iç içe gerçekleştirilmektedir. Amacı olmayan bir yönetim eyleminden bahsetmek mümkün değildir (Tekin, 2009:7). Yöneticiler mümkün olduğu sürece işlerini yürüttükleri kuruluşların amaçları ve bunlara ulaştıracak yol, yöntem, araç ve imkanlarının neler olduğunu bilmeli ve birer alternatifler dizisi ortaya koyarak sağlıklı bir seçim yapmalıdırlar (Eren, 2003: 185).

Kimi bilim adamları yönetimle karar almayı eş anlamda tutabilmektedir (Üner vd., 1995: 193). Genel anlamıyla yönetim; yönetim fonksiyonları olan planlama, örgütlenme, yöneltme, koordinasyon ve denetleme işlevlerini yerine getirme faaliyetidir (Genç, 2005:17). Bu yüzden yönetim kademesindeki her bir yönetici sürekli karar almak durumundadır (Senal vd., 2009:2). Organizasyonun hangi kademesinde olursa olsun, hangi konularla uğraşırsa uğraşsın, bu işi sevsin veya sevmesin, yönetici konumuna gelen bir kişinin vazgeçemeyeceği iş "karar almak" dır. Karar almak yöneticiliğin o kadar asli işidir ki, yöneticilik bir karar alma işi olarak da tanımlanmaktadır (Koçel ,2003: 76).Karar alma eylemi de tüm bu yönetim fonksiyonlarının her aşamasıyla bütünleşmiş durumdadır. Çünkü karar alma aynı zamanda bir plandır. Dolayısıyla karar alırken aynı zamanda plan yapıyoruz demektir (Üner vd. 1995: 195). Gerçekten; planlamanın da özü olan karar almayı yöneticiler esas işleri olarak görürler. Çünkü devamlı olarak ne yapılacağını, kimin yapacağını, ne zaman, nerede ve bazen de nasıl yapılacağını seçmek zorundadırlar (Mucuk, 2001: 380). Karar alma eylemi de tanıımı gereği çeşitli alternatifler arasından seçim yapma eylemidir. Örgütlenme; kişilerin yapacakları işlerin ayrıntılı bir biçimde saptanması, bunların yetki ve sorumluluklarının belirlenmesi, kimin kimden emir alıp kime karşı sorumlu olacağını saptanması, hangi araç, gereç ve makineyi nerede kullanacaklarının belirlenmesi ve benzeri bütün düzenlemeler örgütlenme fonksiyonunun kapsamı içinde yer alır (Şimşek, 2004: 207). Örgütlenme sürecinin safhalarını işletmede yapılacak işlerin belirlenerek gruplanması, bu işleri yapacak kişilerin işe alınması ve yerleştirilmesi, yetki ve sorumluluklarının sınırlarının çizilmesiyle, işlerini yerine getirmeleri sırasında ihtiyaç duydukları mekan, araç gereç ve teçhizatın kendilerine verilmesi oluşturur (Ataman, 2001: 277). Bu aşama da yine karar alma eylemi ile iç içedir. Örgütlenme fonksiyonu, stratejik karar almayı ve uygulamayı gerektirir; çünkü örgütlenme, maliyetli bir iştir ve yönetici bu işi yerine getirirken uzun vadeli düşünerek hareket etmek zorundadır(Genç, 2004: 100). İşletme yöneticisi planını yaparak organizasyonunu oluşturdudan sonra planlanan faaliyetlerini uygulamaya koymaya hazır durumdadır (Ertürk , 2006: 143). Yöneltme sürekli bir işlev olup, karar alma ve kararları talimatlarla somutlaştırarak örgütün lideri tarafından örgütsel hedeflere doğru yönlendirilmesidir (Genç, 2005:127). Değişik birimlerce gerçekleştirilen yönetsel eylemleri uyumlu biçimde bir araya getirmek ve örgütsel amaçlara doğru yöneltmek koordinasyon sayesinde mümkün olabilmektedir (Genç, 2005:150). Bu işlemde de yine yöneticinin alacağı kararlar hâkimdir. Kontrol ise, mevcut faaliyetlerden elde edilen sonuçların planlama sürecinde belirlenen amaçlara karşı denetlenmesidir (Can, 1991: 193). Amaç belirleme işlemi de yine ancak karar alma ile mümkündür. Dolayısıyla tüm bu yönetim fonksiyonlarını tek tek ele aldığımızda da karar almanın yönetime entegre bir eylem olduğu çıkarımına ulaşabilmekteyiz.

Örgütlerde alınacak kararlar günlük yaşantıda alınacak kararlardan çok daha zor ve karmaşıktır. Bunun başlıca nedenlerinden biri örgütlerde çok fazla seçenek arasından

optimum seçimin yapılmasıdır. Örgütler sahip oldukları karmaşık yapıyı ne kadar sadeleştirebilirlerse optimum seçime ulaşmak o derece kolay olacaktır (Köse, 2004: 11).

Yönetimde karar vermenin birtakım özellikleri olduğu belirtilmektedir. Bu özellikler aşağıda verildiği gibi özetlenebilir (Kaya, 1993: 94-95):

- Yönetimsel kararlar kolektiftir;
- Kararların sonucu, örgütteki tüm öğeleri, örgütü ve çapına göre toplumu etkiler;
- Yönetimsel kararlar başkalarını, örgütü ve toplumu etkilediğinden, kararı veren kişi ve organlar açısından risk doğurur;
- Yönetimsel karar verme sürecinde karar verenin eğitimsel, kültürel ve mesleki nitelikleri, doğal ve biçimsel kararlardan gelen bilgilerin etkisi olacağından, diğer yandan insan davranışlarının ussal ve duygusal yanları bulunduğundan, kararın değer ve olgu öğelerini taşır.

Karar alma konumunda olan yöneticiler karar alırken bazı işlemler gerçekleştirir. Karar alma bir hizmetin ne olduğunun, nasıl yapılacağının ve kime hitap edeceğinin saptanması faaliyetidir. Bu açıdan işletme yönetimlerinde işleyen karar alma mekanizmaları önemlidir (DPB, 10.04.2011, [www.dpb.gov.tr](http://www.dpb.gov.tr)). İşletme kaynaklarını verimli bir biçimde kullanılması yöneticinin alternatif yollardan birini seçme yönünde alacağı kararlara olur. Yöneticinin kararları işletmeyi başarıya ya da başarısızlığa götürdüğü için modern işletmecilikte karar alma yönetim işinin temeli olarak kabul edilmektedir (Mucuk, 2001: 379). Başka bir deyişle; işletmenin başarısı ya da başarısızlığı yöneticinin kararlarıyla doğru orantılıdır, bu nedenle modern işletmecilikte karar alma yönetimin temeli olarak kabul edilir. Yöneticiler sürekli olarak ne yapılacağını, kimin yapacağını, ne zaman, nerede ve nasıl yapılacağını seçmek zorunda olduklarından karar almayı temel görevleri olarak görürler (Mucuk, 2001: 380).

Karar alma diğer yandan örgütsel bir süreçtir. Çünkü modern örgütlerde karar alma bireysel yöneticiyi aşan grup, ekip ve hatta bilgisayar ürünü bir süreçtir (Can, 1991: 205). Örgütsel kararlar, örgütün yapısı ile bağlantılı olarak çok fazla değişken barındırabildiğinden ve belirsizlik etkileri örgütün tamamını etkileyebileceğinden dolayı riskleri yüksek içerir ve alınması çok daha zor kararlardır (DPB, 10.04.2011, [www.dpb.gov.tr](http://www.dpb.gov.tr)).

Karmaşık örgütsel ve yönetsel süreçler akımının odak noktasındadır. Bu nedenle bir karar, gerek yönetsel gerek örgütsel eylemin odağını oluşturur. Bir yönetici diğer örgütsel işlevlerini kararlarıyla yerine getirir. Bu kararlar örgütün davranışlarına yön ve biçim verir (Can, 1991: 205).

### 3.2. Karar Türleri

Kararlar; kapsam ve önem derecesine göre, yinelenme derecesine göre, uygulandıkları süreye göre, karar verenlerin sayısına göre ve alındıkları ortamın bilgi derecesine göre olmak üzere sınıflandırılmaktadır. Yine bunlar da çeşitli alt başlıklar altında aşağıda incelenmektedir.

#### 3.2.1. Kapsam ve Önem Derecesine Göre Kararlar

Kapsam ve önem derecesine göre kararlar; stratejik, yönetsel ve eylemsel kararlar olarak kendi içinde bölümlere ayrılmaktadır.

##### 3.2.1.1. Stratejik Kararlar

Stratejik kararlar, işletme ve çevresi arasındaki ilişkileri düzenleyen, üst yönetimi ilgilendiren, geniş kapsamlı kararlardır (Eren, 2003: 192). Bu çeşit kararlar işletmenin gelecekteki ve mevcut sistemine yönelik olan (Erol, 2008: 153), işletmede alınan üst düzey kararlardır (Eren, 2003: 192). Örneğin işletme amaçlarının açık bir şekilde belirlenmesi, alt hedeflerin oluşturulması stratejik kararlardandır (Eren, 1998: 137). Üretim ve pazarlama ile ilgili kararlar genel olarak stratejik kararlar içerisinde halledilir (Erol, 2008: 153).

İşletmenin yaşamını sürdürebilmesi ve bu yaşam alanına uyum sağlayabilmesi için elde ettiği veya edebileceği kaynakların nasıl değerlendireceğini saptaması, amaçları gerçekleştirebilecek faaliyet alanlarının tespiti, yeni ürün pazar bileşiminin seçilmesini gerektirecektir (Otlu ve Demir, 2005:158). Stratejik kararlar, çevre analizleri yönünde, işletmenin amaçlarını belirleme, amaçlara ulaştıracak pazarları, faaliyet alanlarını seçmeyle ilgilidirler. Şirketlerin stratejilerinin ve örgüt yapılarının uyumlu olması gerekmektedir (Eren, 2002: 29-33). Dolayısıyla stratejik kararlar sürekli bir şekilde çevresel gelişimler ve değişimlerden etkilenecektir (Otlu ve Demir, 2005:158).

Stratejik kararların üç temel özelliği aşağıdaki gibi verilebilir;

- **Enderlik:** Stratejik kararlar bir dönemde verilir ve uzun bir dönemde yeni bir stratejik karara kadar kolay kolay değiştirilmezler.
- **Evrensellik:** Stratejik kararlar, kuruluşun bütün kaynaklarının ve bütün enerjisinin, verilen kararlara paralel bir şekilde harekete geçirilmesini gerektirir.
- **Belirleyicilik:** Stratejik kararlar kendilerinde sonra verilecek bütün kararların ve davranışların tipini ve kendi doğrultusunda belirlerler (Akaytay, 2004:11. Aktaran, Tekin, 2009: 45).

Stratejik kararların alınabilmesi için işlemsel kontrol ve yönetsel kontrol sürecinde elde edilen bilgilerin uygun şekilde ayrıntılarından arındırılıp özetlenmiş olarak bu düzeye iletilmiş olması gereklidir (Martin vd., 1991, Aktaran; Başar, 1998: 48). Stratejik kararlar için yarar taşıyan bilgi 3 özelliğe sahiptir (Daft, 2000:671, Aktaran, Ülgen ve Mirze 2004:356):

- Bilgi zamanında elde edilir ve kullanılırsa yararlıdır. Zamansız bilgi kullanıcı için bir anlam ifade etmeyebilir.
- Bilgi, hatasız, kullanıcı için anlamlı, tam (gerektiği kadar) ve konu ile ilgili olmalıdır.
- Bilginin sunulması onun anlamını kolaylaştıracak ve kullanıcı için yarar sağlayacak bir şekilde olmalıdır.

Bilginin eksik, ilgisiz ya da yanlış olması durumunda alınan kararların etkinliği tartışmaya açık olacaktır.

Stratejik kararların denetlenebilirliği de önemli bir konudur. Eğer işletme yöneticileri ve diğer bireyleri kendi örgütleri üzerinde bir denetime sahip değillerse, o takdirde herhangi bir stratejinin varlığından söz edilemez (Çalık, 1998: 8).

### 3.2.1.2. Yönetsel Kararlar

Yönetsel kararlar; yöneticilerin örgütsel amaca ilişkin olarak verdikleri kararlardır (Can, 1991: 207). Bunlar daha çok işletme yönetimine yönelik olan karar çeşitlerini kapsar. Organizasyon yapısı yetki ve sorumluluk ilişkileri, iş akımı, bilgi akımı, dağıtım kararlarıyla ilgili kararlardır (Erol, 2008: 153).

Yönetsel karar verme süreci bireysel karar verme sürecinde olduğu gibi esas itibarıyla amacın gerçekleşmesi için seçenekler arasından en uygun hareket yolunun seçilmesini hedefler (Işık, 2004:19). Yönetsel kararlar, stratejik kararlar yönünde, örgüt yapısını, işletmedeki görevleri, sorumlulukları, ilişkileri, haberleşme kanallarını oluşturma, kaynakları elde etme, koruma ve geliştirmeye ilgilidirler (Eren, 2002: 29-33).

Yöneticiler meslekleri karar alma olan kişilerdir. Diğer mesleklerde de karar alma gereklidir elbette. Ama yöneticileri ölçen şey, onların kararlarının görülebilirliğidir. Kararlarının sonuçları kar tablolarında, çalışanların refahında ve ülkenin ve toplumun ekonomik sağlığında görülür. Diğer mesleklerde de karar diğerlerini etkiler ama yöneticilerin kararlarının etki alanları daha geniştir (Can, 1991: 207). Yönetim kararları, organizasyonun üretken yapısı nedeni ile önem kazanır. Bir ürün veya hizmet üreten bir organizasyondan normal şartlarda bu faaliyetlerini en etkin şekilde gerçekleştirmesi beklenir. Bu nedenle yönetici, sürekli olarak çeşitli faaliyet olanakları arasından en akılcı seçim yapma sorunu ile karşılaşacaktır (Evren ve Ülengin,1992:1). Yönetimin odak noktası amaçlara ulaşabilmek için etkin kararları vermek ve bu kararların yerine getirilmesini, eyleme dönüşmesini sağlamaktır

(Özcan,1999:9). Yönetim olgusunun süreçlerinden olan karar alma süreci, yönetimin diğer süreçlerini doğrudan önemli ölçüde etkilemektedir.

Her faaliyet bir kararın alınması ile başlamaktadır. İnsan yaşamının her aşamasında olduğu gibi, örgütsel faaliyetlerde de karar alma süreci yoğun olarak yaşanmaktadır. Dolayısıyla yönetsel kararlar işletme yönetimi açısından büyük öneme sahiptir.

### **3.2.1.3.Eylemsel Kararlar**

Eylemsel kararlar, yönetsel kararlar yönünde, işlerin yürütülmesini, kaynakların etkili ve verimli biçimde üretim sürecine girmesini sağlamaktadırlar (Eren, 2003: 195). Stratejik ve orta yönetim karar alıcıların, ileri sürdükleri görevlerin nasıl yerine getirileceği konusunda belirleyici olan kararlarıdır (D. Karahoca Ve A. Karahoca, 1998: 153). Ürünlerin üretimi, dağıtımı ve satışıyla ilgili kararlar, eylemsel kararlardır (Eren, 2003: 195). Hangi ünitenin görevi yerine getireceğini belirlemek, kaynak kullanımını ve görevi bitirmenin kriterlerini düzenleme ve sonuçları değerlendirmek. Bütün bu görevler operasyonel kontrol için eylemsel kararları gerektirir (D. Karahoca Ve A. Karahoca, 1998: 153).

### **3.2.2. Yinelenme Derecesine Göre Kararlar**

Yinelenme derecesine göre kararlar; programlanmış ve programlanmamış kararlar olarak ikiye ayrılmaktadır.

#### **3.2.1.1. Programlanmış Kararlar**

Programlanmış karar, kaba bir şekilde rutin kararlara benzer ve süreçte kilit bir rol oynar (Hodgetts, 1999: 292). Basit, genel, sık sık karşılaşılan ve çözüm yolları önceden belirlenmiş karardır. Örneğin işe yeni alınacak bir memur veya muhasebe şefinin maaşı ile ilgili ya da bizden büyük miktarda mal alan müşteriye yapılacak olan fiyat indirimi ile ilgili kararlardır (Mucuk, 2001: 382).

Programlanmış kararlar, tekrarlanan, karar süreci içinde prosedürleri belirlenebilen, kişiden ziyade sistemi vurgulayan özellikteki kararlardır (Koçel, 2007: 60). İşletmeler böyle rutin olarak tekrarlanan durumlarda verilecek kararlar için kurallar, politikalar ve ayrıntılı prosedürler geliştirirler (Mucuk, 2001: 383). Yani; bunlar, sonuçları biline ve otomatik olarak çözümlenebilen kararlardır (Can, 1991: 206). Bu tür bir çözüm yolu, alternatiflerin belirlenmesi, değerlendirilmesi ve yeni kararların verilmesi için çok zaman alıcı bir süreci ortadan kaldırır ve yöneticiler zamanlarını daha karmaşık problemlerin çözümü için harcama imkanı bulurlar (Mucuk, 2001: 383).

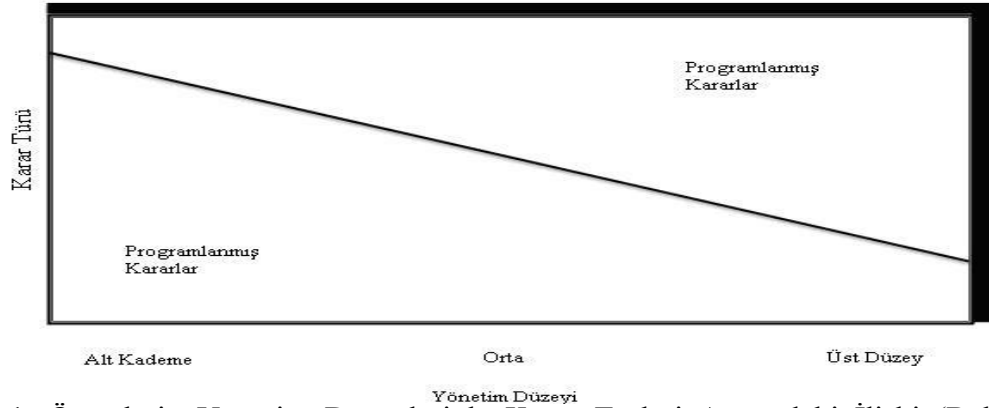
#### **3.2.1.2.Programlanmamış Kararlar**

Programlanmamış kararlar; yapısı olmayan, önemli, yeni bir doğası olan kararlardır (Hodgetts, 1999: 292). Bu karar tipi, daha çok kişiye bağlı olan, prosedürlere bağlanması zor olan, yaratıcılığın ağır bastığı ve çoğu kez bilinmeyenlerle dolu bir ortamda yapılan stratejik nitelikteki seçim işlemi ile ilgilidir (Koçel, 2007: 60). Politikalar bu kararların belirlenmesinde önemli rol oynarlar (Hodgetts, 1999: 292).

Programlanmamış kararlar, karmaşık ve tekrarlanmayan(rutin olmayan) problemler ve fırsatlarla, daha önce ortaya çıkmamış durumlarla ilgilidir (Mucuk, 2001: 383). Bu nedenle karar verme sürecinin her safhası için önceden belirlenmiş prosedürlerden yararlanmak mümkün değildir. Her durum için her safhanın gereklerini ayrı ayrı yerine getirmek gerekir (Koçel, 2007: 61). Koşulların ussal bir değerlendirmesini gerektirir (Can, 1991: 206).

Programlanmamış karar tipinin bir diğer özelliği, çoğu kez yaratıcılığın ön plana çıktığı karar tipi olmasıdır (Koçel, 2007: 61). Yöneticiler kritik işlerin yapılmasını gerektiren bu kararlarla yeteneklerine göre büyük fırsatlar yakalayabilir ya da isabetsiz

seçimler sonucu başarısızlığa uğrayabilirler (Mucuk, 2001: 383). Aşağıdaki şekilde de yöneticilerin hiyerarşik yapıları ile aldıkları kararların türü ilişkilendirilmektedir.



Şekil 3.1. Örgütlerin Yönetim Düzeyleriyle Karar Türleri Arasındaki İlişki (Balçık, 2002: 189).

Alt kademe yöneticileri ile orta yöneticilerin verdikleri birçok kararlar programlanmış kararlardır. Bununla birlikte üst düzey yöneticileri tarafından alınan kararların çok azı bu türden kararlardır (Balçık, 2002: 189). Üst düzey yöneticiler yaratıcı ve yenilikçi yeteneklerini ortaya koyarak programlanmamış kararları doğru bir şekilde alıp başarı sağlayabilirler.

### 3.2.3. Kararların Uygulandıkları Süreye Göre Sınıflandırılması

Konu ile ilgili olarak elde edilen çalışmalarda, kararların uygulandıkları süreye göre üç sınıfa ayrıldığı görülmüştür.

#### 3.2.3.1. Uzun Dönemli Kararlar

Konu ile ilgili birçok kaynakta beş yıllık süreyi kapsayan veya aşan bir uygulama ömrüne sahip olan kararlar, uzun dönemli kararlar olarak adlandırılmışlardır (Tekin, 2009: 47). Bu kararlar aynı zamanda risk unsuru yüksek kararlardır. Çünkü uzak gelecekte piyasanın durumu için net bilgi sahibi olunamamaktadır.

#### 3.2.3.2. Orta Dönemli Kararlar

Uygulama ömrü, bir ila beş yıl aralığında olan kararlar, orta dönemli kararlar olarak adlandırılmaktadırlar (Tekin, 2009: 47).

#### 3.2.3.3. Kısa Dönemli Kararlar

Uygulama ömrü, bir yıldan daha kısa olan kararlar, kısa dönemli kararlar olarak adlandırılmaktadırlar (Tekin, 2009: 48). Kısa dönemli kararlar çoğu kez uzun dönemli kararların verebileceği sınırları belirler. Kısa dönemli kararlar genellikle ayrıntılara dayanarak uzun süreli kararlardan daha güvenilir biçimde verilirler. Bu bakımdan yönetim basamakları ve yönetim kararları arasındaki ilişkiler; özellik, amaç işlevi, güvenlik derecesi ve zaman öğeleri açısından aşağıdaki tabloda gösterilmiştir (Üner vd., 1995:196):

Tablo 3.1. Yönetim Kararlar ve Yönetim Basamakları Arasındaki İlişki (Üner vd., 1995:196)

| YÖNETİM KARARLARI    |                                               |                                                                                                |                                      |                      |
|----------------------|-----------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------|----------------------|
| Yönetim Basamakları  | Özellik                                       | Amaç İşlevi                                                                                    | Güvenlik Derecesi                    | Zaman                |
| Tepe Yönetimi        | Genel anlamda işletmeyi yönlendirme kararları | Uzun dönemde kar maksimizasyonu                                                                | Belirsiz                             | Uzun dönemli         |
| Orta Kademe Yönetimi | Ayrıntılı yönlendirme kararları               | Orta ve uzun dönemde sonuçların maksimizasyonu, fayda maksimizasyonu ve maliyet en küçüklemesi | Belirli olasılık altında belirsizlik | Orta ve uzun dönemli |
| Alt Yönetim          | Yönetim kararları                             | Maliyet en küçüklemesi                                                                         | Belirli                              | Kısa süreli          |

Tablo 3.1' e göre; üst kademe de denilen tepe yönetim, uzun dönemli kararları ile işletmenin bir anlamda kaderini çizmektedirler. Orta kademe yöneticiler ise orta dönemli kararların yanında nadiren de olsa uzun dönemli kararlar almaktadırlar. Bu kararlar yönlendirme özelliği olan kararlardır. Alt yönetim ise kısa süreli kararlar almaktadır.

### 3.2.4. Karar Verenlerin Sayısına Göre Kararlar

Karar veren, mevcut seçeneklerden bir tercih yapan kişi veya grubu temsil etmektedir. Karar veren kişi de olsa grup da olsa mutlaka insandır (Kurt,2003:42). Bu açıklama ışığında birey ve grup kararları aşağıda açıklanmaktadır:

#### 3.2.4.1. Bireysel Kararlar

Bireysel kararlar kurumun üyesi olarak değil, şahıs olarak yöneticiye bağlı kararlardır. Normalde yöneticiler sıkça bireysel olarak karar almaktadırlar (Eren, 2003: 195). Böyle kararlar diğerlerine havale edilemez. Çünkü kararları yürütmek için kurumdaki insanların destekleri gerekli değildir (Hodgetts, 1999: 290). Zira yönetici, hep diğer bireylere nazaran daha ön planda olan ve kararlarda son derece etkili, fazla söz hakkı tanımayan kişi görünümündedir (İmrek, 2003: 131). Bireysel karar alma sürecinde karşılaşılan bazı olgular şunlardır (Ülgen ve Mirze, 2004: 359):

- Kişiler kararlarında genelde kısa yolu tercih etmektedirler. Kısa yoldan kararda en önemli husus, araştırmalara ek bilgi ve veri sağlamadan, elde hazır olan bilgi ve verilere dayanarak karar almaktır. Bu durum kısıtlı rasyonellik durumunu daha da kısıtlamaktadır.
- Bireyler karar alırken geçmişteki benzer olayların etkisi altında kalmakta ve bu olaylarla karşılaşılan olaylar arasında analogi yaparak karar almaktadırlar. Dolayısıyla alınan kararlar rasyonel yaklaşımı zedelemektedir.
- Daha belirgin şekilde rasyonelliği sınırlayan durum ise kişilerin karar alırken benzer konuda daha evvel almış oldukları kararlara bağlı kalmalarıdır.

Yukarıdaki açıklama şematik olarak aşağıda verilmektedir (Ülgen ve Mirze, 2004: 36).



Şekil 3.2. Bireysel Kararlarda Etkili Olan Faktörler (Ülgen ve Mirze, 2004: 360).

Bireylerin aldıkları kararlar, amaçlara uygunluğu ile son derece yakından ilgilidir. Dolayısıyla yönetim sorumluluğu almış bireyler, sonuçları az veya çok zararlı, amaca kısa veya uzun yoldan ulaşan, anlamlı ve anlamsız, şirketin parasını veya insanı gözetan, şirketin ömrünü uzatan veya kısaltan vb. milyonlarca karar vermek durumundadır (Özer, 1997:262). Zaman zaman böylesine önemli olabilen kararlar birçok faktörden etkilenmektedir. Karar almayı etkileyebilen kişisel faktörler, aşağıdaki şekilde sıralanabilir (Hatiboğlu, 1994:517, Aktaran; Çavuş, 2008: 3):

- **Ekonomik:** Bu gibi kimseler faydalı pratik şeylerle ilgilenirler,
- **Estetik:** Bu gibi kimseler kişilik, ahenk, gösteriş ve iktidara fazla kıymet verir,
- **Teorik:** Bu gibi kimseler gerçeğin araştırılması ve rasyonellik ile ilgilenir,
- **Sosyal:** İnsanların sevgisi ve diğer insanlar bunlar için bir amaçtır. Bu kimseler nazik, sevimlidir,
- **Politik:** Bu gibi kimseler genellikle iktidar ile ilgilidir; kişiliğine ait kudret, etki ve şöhrete sahip olmak ister.
- **Dini:** Bu gibi kimseler tanrısal değerlere önem verir, kendi vücudu önemsizdir.

Bir yöneticinin vereceği karar diğer bireysel işlemlere de yansır. Bu kararlar toplumsal açıdan örgütün davranışlarına yön verir. Bazı bireysel kararlar mantıksal düşünce sürecine dayanmazlar (12.01.2011, www.izetd.org.tr). Tanımı gereği yönetici kişiseldir, dolayısıyla kararları da kişisel olacaktır. Emeklilik kararı, rakip şirkete transfer olma kararı almak bireysel kararlarıdır (Hodgetts, 1999: 290). Ancak yine örgüt bu kararlardan dolayı da olsa etkilenecektir.

Bireysel kararlar hızla alınabilir. Kişi kendi kararını çok kısa bir süre içerisinde verebilecektir. Revizyonu da hızlıdır. Kişi hata yaptığını anlayınca süratle kararından vazgeçebilir ya da kararını revize edebilir. Bunun yanında kararın sorumlusu bellidir. Birey kararı verince otomatik olarak sorumluluğu da yüklenecektir. Hata varsa yapan sorumlu bellidir (İmrek, 2003: 131). Yöneticiler ve karar vericiler; genelde bir grubun parçasıdır. İş dünyasında önemli kararlar nadiren tamamıyla bireysel olarak alınmaktadır. Etkili karar alma; yöneticilerin sorunları çözerken doğru insanları doğru yerde kullanıp kullanmamasıyla ilgilidir (Daft, 2003:288). Üst yönetim bakış açısından, stratejik yönetim sürecinde işletmelerin yaşamlarını sürdürmeye veya rekabet üstünlüğü sağlamaya yönelik nihai sonuca odaklanmış önemli kararlar alınmaktadır.

Her ne kadar bireysel kararların önemi ve etkisi yadsınamaz ise de grup kararları her zaman başvurulacak vazgeçilmez karar alma yöntemleri arasındadır (Ülgen ve Mirze, 2004: 361). Grup kararları da aşağıda açıklanmaktadır.

### 3.2.4.2. Grup Kararları

Sadece örgütsel bazda değil, yaşantımızın büyük bir kısmı gruplar içinde geçer. Grupların bu derece önemli olmasının temel nedeni ise öncelikle aidiyet duygusunu tatmin etmeleri, daha sonra ise katıldıkları her grupta bir takım amaçlara ulaşma şansını

aramalarıdır. Yani, bireyler tek başlarına gerçekleştiremeyecekleri bazı gereksinimlerini ve ulaşamayacakları amaçlarını gruplar aracılığıyla gidermeye çalışırlar (İmrek, 2003: 133).

Kararlar bireysel olarak verilebileceği gibi bir grup tarafından da verilebilir (İlgar, 2000: 44). Grup; ortak amaç ve göreve sahip, grup özdeşliğinin ve sınırlarının bilincinde, karşılıklı ilişkileri düzenleyen, birtakım ortak değer ve normları bulunanların topluluğudur. Belirli hususlarda karşılıklı olarak “normları” paylaşan ve rolleri arasında sıkı bir ilişki bulunan sosyal ünitelerdir (İmrek, 2003: 133). Grup, demokratik süreç ve ortamın bir güvenliğidir. Çünkü grup kontrolü olmazsa yönetici egemen olma yollarını seçebilir. Aynı zamanda, grup kararı terimine rağmen, alınan kararlar aslında gruptakilerden birinin önerisidir ve bu bakımdan bireysel nitelik taşır (Bursalıoğlu, 2002: 92-93). Grup kararlarının birtakım yararları mevcuttur. Bunlar aşağıdaki gibidir:

- Grup ile daha fazla bilgi toplanır. Karar almada birden fazla kişinin bilgi, deneyim ve zekasından yararlanılır.
- Grup üyelerinin tümünün aynı ana hata yapma ihtimali az olduğu için, yanlış karar alma ihtimali de azdır.
- En fazla sağlam verilere dayanan çözüm önerisinin seçilme olasılığı daha çoktur.
- Grup kararına katılan her üyenin, kendi grubunu temsil etmesi bütün grupların o kararın daha kolay kabullenmesini ve kararın daha kolay uygulanmasını sağlar.
- Grup üyeleri arasında iletişimi ve bilgi alışverişini sağlayarak dayanışmayı artırır.
- Grup üyelerinin karar alma sürecine katılmaları kendilerini örgütle özdeşleştirmelerine yol açar.
- Eğer sorun varsa o sorunun örgüte verebileceği zarar, grup üyelerinin yardımıyla geciktirilebilir, sorunu çözmek için zaman kazanılabilir (İlgar, 2000:44-45).
- Katılımcıların özellikleri nedeniyle çok çeşitli görüş ve fikirlerin ortaya çıkması sağlanmaktadır.
- Çözüm ve seçeneklere ilişkin kararlar, grup üyelerinin çoğunluğu ile alındığından daha demokratik, katılımcı ve cesaretlendiricidir (Ülgen ve MİRZE, 2004: 361).
- Farklı bölümlerin eylemleri bir araya gelerek eşgüdümleşebilir.
- Genç yöneticilerin eğitilmesi olanakları sağlanmış olur.
- Farklı çıkar gruplarının temsilcilerini içerir.
- Grup tartışmaları yoluyla yaratıcı düşünceler ortaya çıkabilir (Can, 1991: 216).

Grup kararlarının yararları kadar sakıncaları da mevcuttur. Bunlar:

- Grupta genel eğilime itiraz etmeme eğilimi. Çekinme, eleştirilme, aksi fikirleri savunduğu için ceza görme, dışlanma korkusu bireyleri beraber düşünmeye itebilir. Böylelikle karşıt fikirlerin ortaya çıkamaması bakımından bazı zaman grup kararları yanlış olabilir.
- Grupta alınan kararlar oy çokluğu ile olursa kimi kez azınlıkların zararına olabilir.
- Özellikle gruplarda kompromi (iki ucun ortasında) karar alma olasılığı vardır.
- Çok acele sonuca varılması gereken türden bir karar alınması gerektiği durumlarda grup yoluyla karar alınması yöntemi zamanı uzatacağından uygun değildir (İlgar, 2000:45).
- Grup kararlarında üyelerin kişisel yaklaşımlarından dolayı konu hakkında belli bir konumları bulunmaktadır. Hararetli tartışmalar bu konumlarını daha aşırı boyuta doğru çeker ve üyeler arasındaki görüş farkı daha da açılabilir. Örneğin; risk alabilen üyeler ve riskten kaçınan üyeler arasında başlangıçta var olan görüş farkı tartışmalar ilerledikçe daha da artabilir. Bu durum karar almayı zorlaştırır.
- Bazı grup üyelerinin diğer üyeler üzerinde etkisi yüksek olabilir. Bu durumda ileri sürülen görüşlere zıt, açık bir karşıt görüş konulmasını engelleyebilir.
- Grup kararlarında sorumluluk tüm gruba ait olduğundan bireysel sorumluluk duygusu ve kaygısı azalır. Bu durum, üyelerin grubun kararlarından dolayı bireysel bir sorumluluk hissetmemelerine neden olabilir.

- Grup kararları zaman alıcı olduğundan karar süreci gereğinden fazla uzayabilir (Ülgen ve Mirze, 2004: 361).
- Grup toplantılarına katılanların zamanlarının değeri düşünülürse masraflı olduğu görülür.
- En iyi karar elde etmenin yanında, uzlaşma ya da hiç karar alamadan dağılma olasılığı da vardır.
- Üstlerin bulundukları gruplarda astlar yalnızca amirin hoşuna giden fikirleri önererek onların gözüne girmek isteyeceklerinden kararlar farklı görüşlerin ürünü değil, amirin görüşlerini yansıtacaktır (Can, 1991: 216).
- Hizipleşme (klikleşme) tehlikesi daima vardır. Grupta çıkar çatışmalarının olması durumunda hizipleşme tehlikesi olacaktır. Hizipleşme gizlense bile karardan dönmek için fırsat aranacaktır (İmrek, 2003: 132).
- Grup üyeleri genellikle üzerinde uzlaşma ve anlaşma baskısı hissettiklerinden benimsemedikleri kararlara açık ve dirençli olarak karşı koymayabilirler (Grupdüşün). Bunun yanında üyeler önünde sonunda, kararlarda bir uzlaşma gerekeceğini baştan kabul edip farklı ve değişik fikirleri ileri sürmeyerler. Bu nedenle katılımcılar çoğu konularda tartışmalara katılmazlar. Üyelerin görüş bildirmeme veya tartışmalara katılmama durumunda konu hakkında onay verdikleri düşünülür (Ülgen ve Mirze, 2004: 361). Grupdüşün yanlılığına düşmüş grupların özellikleri şunlardır (Can vd., 2006:402):
  - o Yanlış yapma olasılığı göz ardı edilebilir ve aşırı risk alınabilir.
  - o Kararların zayıf noktalarına dikkat edilmeyebilir. Kararın yanlılığı olabileceğine ilişkin uyarı sinyalleri görmezden gelinir.
  - o Kararların ahlaki yöne göz ardı edilebilir. Grubun yasal olduğu varsayımı ile kararlarının ahlaki olduğu sonucu peşinen kabul edilir.
  - o Grup dışına karşı grup önyargıları geliştirilebilir. Grup dışında kalanlara karşı katı olumsuz tutumlar geliştirilir.
  - o Üyeler uyum sağlamaya zorlanabilir. Kararı sorgulayan üyeler ya da düşünceler bastırılmaya çalışılır.
  - o Üyeler kendileri ne sansür uygulayabilir. Fikirlerinin kabul edilmeyeceğini düşünen üyeler doğru bildiklerini söylemekten kaçınırlar.
  - o Susma kabul sayılır. Fikirler ifade edilirken grubun kararına uyum dikkate alınır ve kararı desteklemeyen bilgi ve fikirler söylenmez.
  - o Bazı üyeler grup uyumunu tehdit eden düşünceleri bastırmaya çalışabilir. Bazı üyeler grup kararına karşı olduğunu düşündükleri fikirleri şiddetle reddederler.

Birey ve grup kararlarını karşılaştıracak olursak aşağıdaki çıkarımları elde edebiliriz:

- Gruplar, bireylerden daha fazla doğru çözümlere ulaşabilmektedir.
- Gruplarda, doğru olmayan fikirlerin ortaya çıkması, yanlışların grup kararlarında daha çabuk ortaya çıkması, fark edilmesi söz konusudur. Birey kendi yanlışını görmese bile grup üyeleri bunu daha kolaylıkla fark edebilmektedir.
- Gruplarda sorunlar daha fazla gözden geçirilmekte, gruplar da bireyler kadar çabuk hataya düşmektedir (İlgar, 2000:45).

### 3.2.5. Alındıkları Ortamın Bilgi Derecesine Göre Kararlar

İşletme yöneticileri, karşılaştıkları problemleri çözümlmek ve amaçları gerçekleştirmek üzere sürekli olarak karar alma durumundadırlar (Tekin, 1992:15). Her karar alma durumu, gerekli olan bilgilerin toplanabilmesi ve başarısızlık olasılığı açısından belli bir risk derecesine sahiptir. Çünkü her karar gelecekle ilgilidir ve geleceğin hiçbir zaman yüzde yüz hiçbir şeyin değişmeyeceği bir ortam içinde bugünkü gibi devam edeceği söylenemez. Değişkenlerde zaman içinde değişme olasılıklarının yüksekliği ve sorunu etkileyen değişkenlerin çokluğu sorunu belirsizleştirmektedir (Eren, 2003:187). Bütün kararlar verilirken birtakım koşullara bağlı ya da birtakım koşulların olduğu ortamlarda verilmektedir. Karar alma süreçlerine bağlı olarak karar

ortamlarının bilinmesi gerekir. Karar alma sürecinde, kararın alındığı ortam bilinmez ise sağlıklı ve rasyonel karar alınabilmesi mümkün değildir (Tekin,1992:20). Dolayısıyla karar alıcının problemi incelerken nasıl bir karar ortamında çalıştığını da saptaması gerekmektedir. Karar ortamı, karar alıcının doğa ortamına ve onların gerçekleşmesine ilişkin bilgi derecesine bağlıdır. Buna göre kararlar alma ortamları üç türdür (Tütek ve Gümüsoğlu, 2000:65):

- Belirlilik ortamında karar alma
- Belirsizlik ortamında karar alma
- Risk ortamında karar alma

### 3.2.5.1. Belirlilik Ortamında Karar Alma

Belirlilik; karar alan kimsenin, kararlar ile ilgili bütün değişkenleri önceden belirleyebileceği durumdur (İmrek, 2003: 305). Belirlilik ortamında karar vermede denetlenemez değişkenleri oluşturan doğal durumlar hala denetlenemez olmasına rağmen artık bilinmez değildir. Yöneticinin karar alma için ihtiyaç duyduğu tüm bilgileri temin edebileceği ve bu bilgilerin değişme ve güncelliğini yitirme olasılığının çok az olduğunu ifade eder (Eren,2003:187).

Belirlilik ortamında karar alma, en basit karar alma koşullarından biridir. Çünkü karar probleminin hiç bir ögesi şansa bırakılmamıştır (Tütek ve Gümüsoğlu, 2000:65). Belirlilik ortamında karar alıcı, mevcut alternatiflerin her birinin hangi şartlar altında gerçekleştiği ve nasıl bir sonuç vereceği konusunda tam ve kesin bir bilgiye sahiptir. Başka bir ifadeyle, herhangi bir karar alma sürecine ilişkin davranışların doğuracağı sonuçlar önceden kesinlikle biliniyorsa buna belirlilik durumunda karar verme adı verilmektedir (Özgen, 1987: 30, Aktaran; Tekin, 1992: 20).

Yönetici ne olacağını doğru olarak bildiği zaman, belirlilik mevcuttur. Belirlilik kararları, yönetsel kararların sadece küçük bir bölümünü teşkil etmesine rağmen mutlaka meydana gelirler (Hodgetts,1999:293). Örneğin; Devlet tahviline, Kamu Ortaklığı Fonu tahvillerine yapılacak olan bir yatırım sonunda elde edilecek gelir tutarı kesin olarak bilinir. Belirlilik ortamında karar alma durumunda tam ve kesin olarak bilinen yalnızca bir doğa koşulu vardır (Tekin,1992: 20). Ayrıca; sabah kalktığımızda ne giyeceğimizi, üç kanallı bir televizyon yayınında akşam dokuzda hangi programı izleyeceğimizi belirlememiz de birer örnektir. Belirlilik altında verilen kararın iki ögesi vardır: stratejiler (davranış biçimleri) ve sonuçlar. Karar alıcıya açık seçenekler stratejiler, örneğin izlenebilecek televizyon kanalları, sonuçlar ise her programın izlenmesinden sağlanacak memnuniyet olarak düşünülebilir (Tütek ve Gümüsoğlu, 2000:66).

Belirlilik, karar verenin haberdar olma durumunu da yansıtır (Ünal ve Atılğan, 2007:258). Dolayısıyla alternatifin nasıl bir koşul altında gerçekleşeceği ve nasıl bir sonuç doğuracağı tam ve kesin olarak bilinmektedir (Balçık, 2002:190). Örneğin; işletme ürününün maliyetini ya da kârını bildiği gibi o anki talebi de bilmektedir. Ancak; gerçek hayatta çok az sayıda kararlar belirlilik koşullarına sahiptir. Çoğu kararlar ise belirsizlik altında alınır (Eren, 2003:187).

Bütün sistemlerde sistemin yapısını ve işleyişini etkileyen faktörler vardır. Sistemin sınırları içinde olanlar değişken, dışında kalanlar ise parametre olarak adlandırılmaktadır. Belirlilik ortamında karar alma durumunda ilgili parametrelerin değerleri bilinir, zaten doğal sonuca ilişkin olarak yalnızca bir ihtimal vardır (Mucuk, 2001: 383-384). Her bir seçime ilişkin olarak tam bir bilgi vardır, karar veren gelecek ve sonucu konusunda güvenceli bilgiye sahiptir.

### 3.2.5.2. Belirsizlik Ortamında Karar Alma

Belirsizlik; yöneticilerin hangi amaçlara erişmek istediklerinin bilincinde olduklarını, ancak; bu amaca ulaşmak için alternatif geliştirme bilgilerine erişmenin zor olduğunu veya tam bilgi elde etmenin mümkün olmadığını ifade eder (Eren, 2003: 187-188). İşletme yöneticileri genellikle belirsizlik ortamında karar alırlar. Bu en zor ve en yaygın karar alma durumudur (Tekin,1992:22). Belirsizlik kararları, yöneticilerin

olasılık tahminleri geliştiremeyeceklerini hissettikleri kararlardır (Hodgetts,1999:296). Probleme ilişkin kısmi bir bilgi vardır ve işletme yöneticileri bu kısmi bilgilere bağlı olarak karar almak durumundadırlar (Tekin,1992:22). Ancak; elde edilen bilgilerin zaman içinde değişme ve güncelliklerini yitirme olasılıkları da kuvvetlidir (Eren, 2003: 188). Yöneticiler belirsizliği ortadan kaldırmak için ya kişisel yargılarıyla karar alırlar ya da karar matrisi yardımıyla bir takım karar ölçütleri saptar ve kararlarını buna göre alırlar (Esin, 2003:314).

Bu belirsizlik durumunun tam olarak ne zaman ortaya çıktığını söylemek güçtür. Birçokları deneyim ve benzer durumlardan genelleme yapma yeteneğinin, belirsizliği ortadan kaldırdığını iddia ederek, yöneticinin bir karar konusunda her zaman ihtimal tahminleri yapabileceğini söyler. Yine de yöneticiler zaman zaman gerçekten belirsizlikle yüz yüze geldiklerini söyleyebilirler (Hodgetts,1999:296). Belirsizlik, karar alıcı için şu durumlarda söz konusudur (Yaşlıoğlu,2008:12-13):

- Ne gibi olayların ortaya çıkarak sonuçları etkileyeceğini bilmemek,
- Çevredeki neden-sonuç ilişkilerinden haberdar olmamak,
- Çevre üzerindeki kontrol yetersizliği,
- Karar biriminin dengesiz ve/veya istikrarsız bir çevre içerisinde faaliyet göstermesi.

Belirsizlik altında karar vermede olası durumların olasılıkları bilinmez, ancak hareket biçimlerinin sonuçları kestirilebilir ve konuyla ilgili kısmi bilgi mevcuttur. Belirsizlik altında karar alma sürecinde yöneticinin kişisel bilgileri, tecrübeleri, bağlı olduğu organizasyon politikası önemli rol oynar (Emhan,2007:219). Belirsizlik durumu genellikle yeni bir mamul, süreç ya da başka bir doğa koşulunda söz konusu olabilir (Tekin, 1992: 22). Karar alıcı; kararı etkileyen değişkenlerin ya farkındadır ya da değildir. O nedenle bu değişkenlerin olması olasılığını ya belirleyebilir ya da belirleyemez (İmrek,2003:305). Parametrelerin değerlerinin bilinemediği ve kesin olasılık hesaplarını yapılamadığı ortamlarda belirsizlik durumunda karar alma söz konusudur (Mucuk, 2001: 383).

Belirsizlik durumlarında yönetici (Ekeman, 1988:33, Aktaran; Yaşlıoğlu, 2007:13);

- Sorunun yapısı, ne zaman ve nasıl çözülmesi gerektiği ya da çözmek için herhangi bir girişimin gerekip gerekmediği konusunda kesin bir bilgiye sahip değildir.
- Çözüme ulaşmak için kullanılacak yöntemler ve alternatif yollar hakkında bilgisi, tecrübeli değildir veya bilgisi, tecrübesi kısıtlıdır.
- Seçilecek alternatiflerin sonuçları ve dış etmenlerin bu alternatif yollar üzerindeki etkileri hakkındaki bilgisi kısıtlıdır.

Şüphesiz belirsizliği giderebilmek için bir takım kabul edilebilir kaynağın oluşturduğu verilerden yararlanmak mümkündür. Konuya ilişkin arşiv bilgileri, karar vericinin veya görüşünden yararlandığı kişilerin gözlemleri, geçmiş deneyimler, yapılan araştırmalar belirsizliği büyük ölçüde azaltacaktır (Akat vd., 2002:341). Belirsizlik ortamında karar almada çok sayıda karar ölçütü geliştirilmiştir. Bu ölçütlerin en önemlileri aşağıda detaylı bir şekilde açıklanmaktadır.

**Laplace Ölçütü:** Doğa koşullarını olasılık dağılımına ilişkin hiçbir bilgi sahibi olunmadığı durumlarda Laplace ölçütü kullanılır (Esin, 2003: 318). Eş olasılıklar ya da Laplace ölçütü olarak bilinen ölçüt, işletme yöneticisinin hangi olayın (doğal durumun) gerçekleşebileceği hakkında hiçbir ön bilgiye sahip olmamasına ve her olayın gerçekleşme olasılığının eşit olduğunu varsayarak kararını verdiğini öngörür (Çalık, 1998: 18). Karar alma sürecinde bu ölçütün kullanılması halinde en yüksek ortalama getiriye sahip alternatif seçilir. İlk olarak her alternatif için ortalama getiri hesaplanır. Daha sonra bunlar arasından en yüksek değere sahip olan seçilir (Üreten, 2006: 99). Olasılıkları belirli olan olaylar ile karar matrisi verilen işletme problemi, risk halinde karar alma problemine dönüşür. Dolayısıyla beklenen değeri en yüksek olan seçeneğin seçimi kararı oluşturacaktır (Halaç, 1991: 51).

**Kötümser Karar Ölçütü:** Kötümser karar ölçütünün diğer isimleri minimaks ve maksimindir (Çalık, 1998: 16). Bu karar ölçütü her bir alternatif için en kötü durumu tahmin ettiğinden dolayı kötümserlik ölçütü olarak ifade edilmektedir (Yüksel, 2010: 309). Karar alma sürecinde bu ölçütün kullanılması halinde öncelikle her alternatif için minimum getiri bulunur. Daha sonra bu minimum değerler arasından maksimum sonuca sahip alternatif seçilir. Olası en düşük zarara neden olacak alternatifin seçilmesi nedeni ile maksimin kriteri kötümser bir karar ölçütü olarak kabul edilir ve riskten kaçanlara önerilir (Üreten, 2006: 99).

Bu ölçüt karar alıcıya belli bir miktardan daha az kazanamayacağını ya da daha fazla ödemeyeceğini garanti eder. Oldukça muhafazakâr olan bu yaklaşımla seçilen herhangi bir stratejide en kötü sonuçla en düşük kar ya da en yüksek maliyet ile karşılaşılacağını ima eder (Çalık, 1998: 16). Dolayısıyla bu ölçüt karamsar bir yöneticinin kullanabileceği bir ölçüttür (Esin, 2003: 319). Yönetici hangi seçeneği seçerse seçsin mücadele ettiği çevre veya olaylar kazancını minimuma indirecektir. Dolayısıyla en büyük kazancı verecek olan alternatif tercih edilmelidir (Halaç, 1991: 53).

**İyimserlik Ölçütü:** Diğer adları maximax veya minimin olan iyimserlik modeli işletme yöneticisinin pazarlama kararı alırken elde edilebilecek en büyük kazancı veya en düşük maliyeti göz önünde bulundurmasını sağlar. Başka bir ifade ile, maliyet tipli karar durumlarında maliyeti en düşük yapan kriter iyimserlik ölçütüdür (Tekin, 1992: 24). İyimserlik ölçütüne göre, en iyinin en iyisi olan alternatif seçilir (Yüksel, 2010: 309). Karar matrisindeki her satırın en yüksek değerdeki rakamları seçilerek yeni bir sütun oluşturulur ve bu sütun değerlerinden en yüksek olanı seçilir (Tekin, 1992: 24).

Bu kriterde yönetici tabiatın şansını desteklediğini ve seçtiği strateji için mümkün olayların en fazla kazancı sağlayacağını bekler. Yönetici en büyük kazancı verecek bir ortam düşündüğünden, maksimum elemanlar arasından maksimum olanı seçer (Ünal ve Atılgan, 2007:259). Ancak; bu karar ölçütü büyük kazanç olduğu kadar büyük kayıp riskini de içerir. Yaklaşımın iyimserliği seçilen her strateji için en iyi (en büyük kâr ya da en küçük maliyeti) ödemeyi varsaymasından ötürüdür.

**Pişmanlık Karar Ölçütü:** Eğer gelecekte ne olacağı önceden bilinseydi, almış olduğumuz kararlardan dolayı pişmanlık derecemizi ölçebilirdik. Pişmanlık karar ölçütü bu hususu göz önünde bulundurur (Esin, 2003: 320). İlk olarak en iyi seçeneğin seçilmemesi durumunda kaçırılan fırsatı ifade eden pişmanlık matrisi elde edilmektedir. Pişmanlık matrisi karar matrisindeki sütunlardaki en yüksek değerden sütunlardaki değerlerin çıkarılması ile ifade edilmektedir (Yüksel, 2010: 309). Elde edilen pişmanlık matrisinin satırdaki en büyük değerler alınarak yeni bir sütun oluşturulur. Bu sütunda yer alan en küçük değerlerin içinde bulunduğu satır en iyi alternatiftir (Tekin, 1992: 26). Pişmanlık yöneticinin, hangi olayın gerçekleşeceğini bilmesi halinde sağlayacağı gerçek ve muhtemel sonuç değeri arasındaki fark ile ölçülür. İşletme yöneticisinin istenmeyen bir olayın tesadüfen gerçekleşmesi nedeniyle ödeme açısından kaçırıldığı ya da kaybettiği fırsatların mümkün olduğu kadar küçük olmasını öngörür (Çalık, 1998: 21).

**Hurwicz Karar Ölçütü:** Hurwicz karar ölçütü iyimser ve kötümser ölçütün bir uzlaşması olarak düşünülebilir (Çalık, 1998: 19). Karar alıcıların çoğunluğu ne tam olarak iyimser ne de tam olarak kötümserdir. Bu durumda karar alma Hurwicz ölçütü ile mümkündür (Tekin, 1992: 25). Kişi belirsizlik durumunda karar alabilmek için ortaya çıkabilecek tüm sonuçlara bakmaz. Her seçenek için sadece en iyi ve en kötü durumu ele almakla yetinir. Bu durumlara kendi "iyimserlik derecesine" göre ağırlıklar verir. Her seçenek için bu ağırlıklı sonuçların toplamını hesaplar. Hurwicz ölçütü de bu değerlerin en yüksek olduğu seçeneğin seçilmesini öngörmektedir (Ersel, 14.09.2009, www.sgb.gov.tr). Hurwicz'e göre kişi kendini şanslı hissederse veya iyimser olduğu nispette rasyonel hareket edecektir (Halaç, 1991: 59). Bu karar ölçütü için karar alıcının alternatif kararlarından her birinin kendisine sağlayacağı minimum ödeme ile maksimum ödemenin seviyesine ve karar alıcının nispi kötümserliği ile nispi iyimserliğine göre karar alması tanımı yapılmaktadır (İmrek, 2003: 291).

### 3.2.5.3. Risk Ortamında Karar Alma

Risklilik; bir kararın açık seçik amaçlara sahip olduğunu ve bunlara erişmek için tüm olamasa bile yeterli miktarda bilgiye ulaşmanın mümkün olduğunu ifade eder (Eren, 2003:187). Karar alıcının kararlarla ilgili tüm değişkenlerle, bunların olması olasılığını ve değişkenlerin gelecekteki değerlerini rakamsal olarak belirleyebilmesi durumudur (İmrek,2003:305). Risk ortamında karar vermede, alınacak belirli bir karara ilişkin değişik sayıda koşul söz konusu olmaktadır. Her alternatifin her koşul altında elde edebileceği sonuçlar belirli bir ihtimal çerçevesinde oluşur (Tekin, 1992:25). Diğer bir ifadeyle bu gibi durumlarda alternatiflerin ne gibi sonuçlar doğuracağı önceden bilinmez. Sonuçların gerçekleşmesi belirli olasılıkla dayanmaktadır. Olasılıklar göz önüne alınarak yapılan alternatif seçimine risk ortamında karar alma denmektedir (Esin, 2003:314).

Yöneticiler kararların çoğunu risk altında alırlar. Bazı bilgiler vardır ancak; bunlar çıktılar hakkında bütün soruları cevaplayamaz (Hodgetts, 1999:293). Aşağıda sıralanan faktörler karar veren yöneticiye risk yükler (Kaya, 1993: 98, Aktaran, Taymaz, 2003: 35):

- Kararların dayandığı bilgi ve iletişim kaynakları yetersizse,
- Kararın alındığı örgüt büyük, etkilenecekler çoksa,
- Kararın uygulanmasında harcamalar çoksa,
- Kararın geçerli, olacağı zaman uzunsa.

Risk ortamında karar almada çeşitli durumlar ve çeşitli alternatifler vardır. Olasılık hesapları ile en iyi sonucu verecek seçeneğin –belirli şartların gerçekleşmesi ile-bulunmasına çalışılır (Mucuk, 2001: 383). Risk ortamında karar alıcı, doğa koşullarının belirli bir ihtimalle meydana geldiğini kabul ederek, beklenen parasal değerleri hesaplayıp en iyi alternatifi seçmektedir (Tekin, 1992:25). Risk ortamında karar almada olanaklı doğa durumlarının olasılıklarını elde edileceği bilgilerin toplanması gerekmektedir. Bu bilgiler geçmiş kayıtlardan ya da karar alıcının sübjektif yargısından elde edilebilir (Tütek ve Gümüsoğlu, 2000:73). Doğa koşullarına ilişkin ihtimaller; objektif ihtimal ve sübjektif ihtimal olarak iki gruba ayrılmaktadır. Objektif ihtimaller, geçmişteki bilgi ve tecrübelerle dayanılarak hesaplanmaktadır. Sübjektif ihtimaller ise kişisel yargı ve değerlendirmelere dayanılarak hesaplanmaktadır. Objektif ihtimallerin uygulanamadığı durumlarda sübjektif ihtimaller kullanılır (Tekin, 1992:25).

Risk ortamında belirlilik daha sınırlıdır. Karar vericinin en iyi beklentisi sonuçların ihtimallerini bilmektir (Akat vd., 2002:339). Ancak; bu bilginin zaman içinde belirlenen amaçlara ulaşma konusunda değişebileceği, güncelliklerinin kaybolacağı olasılığı kuvvetlidir. Bu gibi hallerde alınan kararların sık sık güncelleştirilmesi ve gözden geçirilmesi, yeni bilgi ihtiyaçlarının karşılanabilmesi için araştırmalar yapılması gereklidir (Eren,2003:187). Risk ortamında karar vermenin karar verici açısından belirgin bir özelliği davranışta tekrarların olmasıdır. Yöneticilerin çoğu genelde aynı temel kararları verir. Bu tür kararlardaki risk faktörünü yaratan kaynaklar yöneticinin kontrolünde olmayan doğa olayları olabilir. Sonuçların çokluğu nedeniyle risk altında karar vermede durum daha karmaşıktır (Akat vd., 2002:339).

Uygulamada en sık rastlanan karar ortamları risk ve belirsizlik ortamlarıdır (Eren, 2003:188). Belirsizlik altında karar verici, karara konu olan olay hakkında bilgisi yok veya yok denecek kadar az ise, tam belirsizliğe yaklaşmakta; ancak, karar alıcının olayların gerçekleşmesi hususundaki inancı, büyük veya küçük örnek hacimlerinden elde edilen bilgilerle artıyorsa, risk ortamına yaklaşmaktadır (Kılıç, 2002:76). Fazladan iki satış elemanını, yıllık satış miktarını arttırmak amacıyla işe alan yönetici, iki yeni elemanın satışları arttıracığı olasılığının yüksek olduğuna inanıyordur, ama kesinliğini bilememektedir. Bir alternatifin çıktısı hakkında bilgi kalitesi ne kadar düşük ise, risk o kadar yükselir ve belirsizliğe yaklaşır (Certo,2003:156,Aktaran, Sağır,2006:18). Kararların belirsizlik dereceleri arttıkça karar süreç ve mekanizmaları daha fazla zaman, enerji ve masraflara neden olmaktadır(Eren, 2003:188).

Tüm kararlar bir alternatifin seçimini gerektirir. Ancak; risk ve belirsizlik altındaki kararlarda her alternatifin sonucu belirsizdir. Zira, kısmen bir alternatifin seçiminde kısmen de şans tarafından belirlenmektedir (Tütek ve Gümüsoğlu, 2000:65).

### 3.3.Karar Alma Süreci

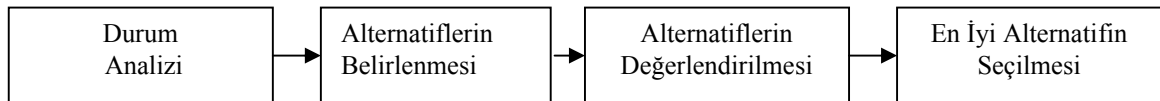
Karar alma, sonuçlarının ne olacağı her zaman kesin olmayan durumlarda eylem için gerekli olan alternatiflerden birini seçme işlemidir (Gönenç ve Wolflin,2007:4). Kararların genellikle tek ve yalıtılmış olaylar olarak görülmesi yanıltıcıdır (Can, 1991: 207-208). Karar verme süre gelen ve sürüp giden sürekli bir işlem, yani bir süreçtir (Gönenç ve Wolflin,2007:4). Bir karar geçmiş bir davranışı ve gelecekteki davranışları yansıtır. Bu nedenle karar almayı aşamalardan oluşan bir süreç olarak görmek gerekir (Can, 1991: 207-208). Karar verme eylemi anlık bir hadise gibi görünse de aslında bir sürecin sonucunu ifade etmektedir. Genel anlamda süreç, belirli bir sona ulaştıran bir dizi eylem ve çalışmaların tamamı olarak tanımlanabilir. Karar alma işlevinde de böyle bir süreç bulunmaktadır.

Karşılaşılan çeşitli sorunları çözmek için, karar vermek amacı ile yapılan çeşitli eylem ve işlemler karar alma sürecini oluşturur (Akaytay, 2004:6, Aktaran, Tekin, 2009:12). Karar alma süreci, belirli bir problem için geliştirilmiş çözüm yollarından birisini seçerek uygulamaktan oluşur. Bir kararın alınabilmesi için, açıkça tanımlanabilen birden fazla çözüm yolunun geliştirilmiş ve değerlendirilmiş olması gereklidir (Sürsal, 1976:112). Karar alma sürecinin etkinliğinden söz edebilmemiz için öncelikle karar verme sürecinin öğeleri ve karar verme davranışını etkileyen faktörlerin neler olduğunun iyi bir şekilde tespit edilmesi gereklidir. Etkin karar alma, güvenilir, yüksek kalitede ve tam olan bilgiyi kullanmayı gerektirir (Gordon, 1993:227, Aktaran, Çavuş, 2008:4). Tüm bu sürecin başlıca özelliklerinden biri dinamizm, yani her adımın belirli bir zaman çerçevesi içerisinde uygulanmasıdır.

Karar alma süreci zaman yönünden üç aşamayı kapsar: Geçmiş zaman, şimdiki zaman ve gelecek zaman (Can,1991:208). Geçmiş, problemin tanımlandığı ve teşhis edildiği zaman dilimidir. Şimdiki zaman, alternatiflerin üretildiği ve hareket planına uygun bir kararın verildiği noktadır. Gelecek ise, kararın uygulamaya konulduğu ve çıktılar göz önünde tutularak bir değerlendirmenin yapıldığı zaman dilimidir (Hodgetts, 1999:286). Bunlara ek olarak, kararların büyük bir bölümü temel kararın birçok ayrıntılı ve birbiri ile ilişkili kararlar yoluyla yürütüleceği, diğer kararları doğrular. Böylece birçok yönetici karar alma sürecine katılmış olur (Can,1991:208).

#### 3.3.1. Karar Alma Sürecinin Aşamaları

Karar alabilmek için birtakım safhaları gerçekleştirmek gerekmektedir. Karar alma eyleminin başarılı olabilmesi ve sürecin düzgün işleyebilmesi için yapılması gereken işlemler vardır. Bu işlemlerin yapılması verilecek kararın doğruluğunu artıracaktır (Çavuş, 2008:4). Yalnızca kararın verildiği dakikaya yani seçim aşamasına dikkatleri çevirmek, bu seçimin yapılmasına ön ayak olan araştırma ve analiz etme gibi karmaşık süreçleri gözden kaçırmak demektir. Karar almanın süreçsel özelliğine bakmak kararların zaman yönünü gözden geçirmekle açıklık kazanır (Can, 1991: 208). İyi karar verebilmek için, karar verme sürecinin nasıl oluştuğunu, hangi evrelerden geçmek yoluyla karara ulaşıldığını bilmek gereklidir (Tosun,1992:327).



Şekil 3.3. Karar Alma Sürecinin Aşamaları (Mucuk, 2001:384).

Karar süreci aslında bir fikir meydana getirme, yani idrak ve yargılama sürecidir ve bu niteliğiyle de psikolojik yöne sahiptir. Ancak, etkin ve verimli bir davranış biçimi seçebilmek için gerekli araştırmaları yapmak ve bilgileri toplamakta gereklidir (Tosun,1992:327). Karar verme bir süreç olarak görülünce bu süreç içinde birtakım aşamaların bulunması da doğaldır (Onaran,1971:87). Bu aşamalar da aşağıda sırasıyla açıklanmaktadır.

### 3.3.1.1. Sorunun Saptanması

Karar esası bakımından bir sorun çözme amacı güder (Tosun, 1992:329). Hangi konuda olursa olsun, karar vermenin başlangıcı sorunu tanımlamaktır (Koçel, 2007:63). Bunun içinde ortada bir sorun olduğunun farkına varmak gereklidir.

Genel olarak; yönelmiş bulunduğu bir amaca doğru yaptığı ilk eylemde bir engelle karşılaşmış bulunan bir organizmanın problemi olduğu söylenebilir (Bursalıoğlu, 2002:85). Sorun; şu ya da bu nedenle bir organizmanın bir amaca ulaşmasını engelleyen bir durumdur (Bursalıoğlu, 2002:85), karşımıza çıkmış olan bir engeli ifade etmektedir (Üner vd.,1995:195). Eğer bu engel görülemezse ortadan kaldırılması da söz konusu olamayacaktır (Başar,1998: 44). Bu nedenle, sorunu ne olduğunu, önemini, kapsamını, etki ve sonuçlarını açık bir şekilde bilmek gerekir (Tosun, 1992:329).

İşletmenin çevresi ve faaliyetleri ile ilgili bilgi alabilmek için karar alıcı işletmenin mevcut durumunu inceler. Karar alıcı mevcut durumla ilgili bazı ipuçları ile karşılaştığı zaman bir sorun olduğunun ve bunun için de bir karara gereksinim duyulduğunun farkına varır (Başar,1998: 44). Problemin belirlenmesi en önemli aşamadır çünkü problemler doğru belirlendikten sonra onu ortadan kaldıracak adımlar yönetilebilir. Amaca giden yol üzerindeki, yani işletmenin amaca ulaşmadaki çalışmalarını etkileyen bir engeli yok etmek, durumun ortaya çıkarmış olduğu olumsuz koşulları ortadan kaldırmak ve yerine olumlu olanları bulmak konusunda birtakım önlemler alınması gerekli olmaktadır (Üner vd.,1995:195).

Problemin varlığını anlamamış olan bir yöneticinin çözüm yollarını davranış seçenekleri olarak görebilmesi olanaklı değildir. Problemi anlamayan yönetici, yapacağı işi de bilemez, çünkü yönetici bakımından problem, belirli bir zamandaki işin yönetici tarafından algılanmasıdır (Bursalıoğlu, 2002:85).

### 3.3.1.2.Sorunun Tanımlanması

Sorunun varlığının farkına varılması ile karar alıcı sorunu tanımlar. Bu durumda amaçlar, sorunun çözüm yolları, kısıtlayıcıları, varsayımları da açıkça tanımlanmalıdır (Başar,1998: 45). Sorunun tespit edilmesi, sürece etkisinin ortaya konulması sürecidir. Sorun, görünür, belirgin ve genellikle ölçülebilir kıstaslarla tanımlanmalıdır (DPB, 10.04.2011, [www.dpb.gov.tr](http://www.dpb.gov.tr)).

Herhangi bir problemin doğru tanımı için önce konunun arka planına ilişkin enformasyon toplamamız gerekir (Palmer ve Hyman,1993:93, Aktaran; Çürük,2007: 8). Sorun yaratan konuyu incelemekle beraber sorunun ortaya çıkış nedenini incelemek de yararlı olacaktır (Üner vd.,1995:194). Enformasyon, probleme bağlı kalmak kaydıyla, ilgili literatür taranarak, etkilenen personel ile görüşülerek, örgüt dışındaki uzmanlara danışılarak ya da geçmiş kayıtlar incelenerek toplanabilir (Palmer ve Hyman,1993:93, Aktaran; Çürük,2007: 8). Bu çok da kolay bir işlem olmadığından ve genelde de gerçek nedenlere ulaşamadığından, yanlış önlemler alınır ve yanlış çözüm önerilerine başvurulur (Tosun,1992:330).

Gerçek sorunu anlamada güçlükler birkaç nedenden kaynaklanmaktadır. Bunlardan ilki bireysel algılamadaki sorunlardır (Can, 1991:210). Aynı rakamlara baktıkları halde kişilerin farklı sorunları görmeleri bu algılama olayı ile ilgilidir. Giden bir yöneticinin yerine gelen bir başkası, aynı rakam ve tabloya bakarak farklı sorunlar algılayabilmektedir. Esasında bu algılama, kişiler arasındaki farklılığı da açıklayan bir olaydır (Koçel, 2007:66). İkinci tür güçlük sorunların yanıtlara göre tanımlanmasıdır. Bu bir bakıma hemen sonuçlara sarılması demektir. Üçüncü güçlük ise belirtileri sorun olarak görmektir (Can, 1991:210). Sorunun iyi araştırılıp incelenmesi sonucu ortaya konması ile sorunun ne olduğu öğrenilebilir. Karar verme durumunda olanlar nedenlerin araştırılması için gerekli olan zaman, bilgi ve ustalıkla sahip olmazlarsa konu ile ilgili uzmanlardan yararlanma yoluna gitmelidirler ve bu yolu olağan sayıp kendilerine gereğinden fazla güvenmemelidirler (Tosun, 1992:330). Karar vermede gerçek sorunların araştırılması, istenen sonucu belirleme sorununa bağlıdır. Bir karar, istenen sonuçlara yöneltecek araçları seçtiği ölçüde ussaldır. Bu nedenle araçlar ile amaçlar

arasında bir ayırım yapmak gerekir. Bir kararda ede edilmek istenen amaç, daha üst düzeyde alınacak kararın aracı durumundadır. Böylece örgütlerde bir amaç-arac zinciri birbirini izler (Can,1991: 210).

Bir örgütü kusursuz duruma getirmenin iki koşulu, haber alma ve değerlendirmedir. Bunlardan birincisi kararların doğruluğunu, ikincisi de yeniden düzenlemeyi kolaylaştırır. Yöneticiye objektif ve doğru bilgi vermek konusunda, astlara çok önemli görevler düşer (S.Umuzdaş ve M.S.Umuzdaş, 2009:370).

İyi tanımlanmış bir sorun, yarı yarıya çözülmüş bir sorundur (DPB,10.04.2011, www.dpb.gov.tr). Problemin doğru teşhis edilmesi, çözümünden daha da önemlidir. Çünkü bundan sonraki karar süreci safhaları tanımlanan problem doğrultusunda ele alınacaktır. Amaçların belirlenmesi ve ortaya çıkan sorunun tanımlanması ile karar sürecinin ilk aşaması tamamlanmış olur (Tekin,2009:16).

### 3.3.1.3.Alternatiflerin Oluşturulması

Problemin tanımlanmasından sonraki aşamada yönetici, ölçülebilir ölçütler geliştirmelidir. Programlanmış kararlar için aslında çözüm seçenekleri üretmek çok zor değildir. Zaten iş akışının nasıl olması gerektiği önceden tespit edilmiş ve detaylandırılmıştır. Programlanmamış kararlar için ise çeşitli nitel ve nicel araştırmalar yapılarak, kişisel bilgi ve deneyimler doğrultusunda, gerekirse çeşitli analizlere başvurularak alternatifler tespit edilir (Çürük,2007: 8).

Sorun tatmin edici bir biçimde ortaya konduğu zaman eldeki bilgilerin iyi bir biçimde analiz edilmesi gerekir (Üner vd., 1995:194). Bu safhada; belirlenmiş olan amaca ulaştıracak veya tanımlanmış olan sorunu ortadan kaldıracak alternatiflerin bir listesi yapılmalıdır. Bu çalışma ancak konuyla ilgili bilgilerin toplanmasıyla yapılabilmektedir (Talas ve Yılmaz, 2010: 200). Alternatif; amacı gerçekleştirmek için veya sorunu ortadan kaldırmak için insan gücü ve fiziksel kaynakların nasıl kullanılacağını gösteren bir yoldur (Koçel, 2007:73). Burada yapılacak olan iş, sorunu ortaya çıkaran engellerin ortadan kaldırılması için gereken yolları aramaktır (Üner vd., 1995:194). Bu aşamada çözüm alternatifleri geliştirilir. Her alternatif potansiyel bir çözümdür. Bu nedenle belirlenen alternatifler uygulanabilir olmalıdır (Koçel, 2007:73). Aralarında seçim ve tercih olanağı bulunan bu alternatiflerden en uygun olanını bulmak da çok zor olabilir. Çünkü önce bulunabilecek bütün çözüm yollarını bilmek yani onlardan haberdar olmak gereklidir (Tosun, 1992: 330) ve her çözümün sonuçları belirli amaçlara uygunluğu bakımından saptanmalı, bu sonuçların diğer amaçlara etkisi de göz önünde bulundurulmalıdır (Sürsal, 1976: 113). Yine bu aşamada çeşitli sorular ve bunların cevaplarının bulunması karar almada etkili olabilecek faktörlerdendir (Yeşil, 2010:162):

- Sorunla ilgili daha fazla neler öğrenilebilir, karar vermek için yeterli bilgi var mı?
- Sorun ile ilgili birey ve grupların sonuçlarından ne gibi çıkarları vardır? Onların kaygıları nelerdir? Bunlardan önemli olanları hangileridir ve niçin?
- Sorunla ilişkili kişi ve gruplarla konuşuldu mu? Alternatifler nelerdir? Yaratıcı alternatifler geliştirildi mi?

Her alternatifin değerini kestirecek bazı yöntemler kullanılabilir. Bunlardan biri olan genel ölçüt; rasyonel, amaçlı ve kabule değer olma özelliklerini taşır. Rasyonellik, hedef ve araç arasındaki bağları, amaçlılık kararların hiyerarşisini, kabule değer oluş da problemle ilgili değerlerin dikkate alınmasını gerektirir. Çevre ölçütü; kazancın en çoğa çıkması, yitimin en aza inmesi ve karar sürecinin etki yapacağı bireylerin doyumunu öngörür. Formal ölçüt ise, karar sürecinden doğacak sonuçlar ve bunların getireceği maddesel sorumluluğu göz önünde tutar (Bursalioğlu, 2000: 87).

Geliştirilen çözüm alternatifleri, hep belirlenen amaç ve tanımlanan sorun doğrultusundadır. Bu nedenle amaç belirleme ve sorun tanımlamanın karar sürecindeki rolü oldukça önemlidir (Koçel, 2007:73). Dolayısıyla amaç belirleme, sorun tanımlama ve bunların analizi sonucu alternatiflerin oluşturulması geniş bir araştırmayı gerektirmektedir. Bu bakımdan karar alıcının zaman, enerji, bilgi ve uzmanlık çerçevesi

dışında kalan konularda uzmanlardan yararlanmayı bilmesi ve bunda hiçbir tereddüt göstermemesi gerekir. Bu konuya önem vermeyen yöneticiler, iş isten geçtikten sonra kaçırdıkları fırsatlardan haberdar olduklarında pişmanlık duymaktadırlar (Tosun, 1992: 330).

### 3.3.1.4. Alternatiflerin Değerlendirilmesi

Karar sürecinin bu aşamasında geliştirilmiş bulunan çözüm, alternatif ve seçeneklerin bir irdelemesi yapılır (Koçel, 2007:75). Alternatifler; karar alma durumunda olan yönetici tarafından tüm veya sınırlı olarak kontrol edilebilir; fakat buna karşılık, çevredeki değişkenler bu kontrolün dışında kabul edilmelidir (Bursalıoğlu, 2002: 87).

Bu aşama alternatif çözüm seçeneklerinin birbiriyle karşılaştırılması aşamasıdır. Dolayısıyla her alternatifin, karşılaştırılabilir olmasını sağlayacak şekilde düzenlenmiş olması gereklidir (Başar, 1998:45). Seçeneklerin tümü üzerinde dikkatli bir şekilde düşünülmeli ve bunların kararlarla nasıl ilgili oldukları ortaya konulmalıdır. Bu adım, her bir bilginin elde edildiği ve onların üzerinde ayrı ayrı ve bütün olarak düşünüldüğü adımdır (Talas ve Yılmaz, 2010: 200). Bu aşamada geliştirilen alternatiflerin değeri ve yeterliliği incelenerek hangi çözümün en iyi sonucu vereceği araştırılmaktadır (Başar, 1998:45). Bu inceleme alternatiflerin çeşitli açılardan değerlendirilmeye tutulması ile gerçekleştirilir. Bu açılardan bazıları şunlardır (Koçel, 2007:75):

- Teknik olarak uygulanabilirlik,
- Maliyeti (iş gücü, malzeme, direkt, indirekt vs.),
- Öngördüğü kaynakların miktarı,
- Başarı olasılığının derecesi,
- Uzun vade- kısa vade dengelerine etkisi,
- Değişik kişi ve grupların bekleyişlerine uygunluğu,
- Muhtemel sonuçları,
- İşletme kültürüne veya yönetim tarzına uygunluğu

İşletmeler özelliklerine göre bu maddeleri yeniden düzenleyebilirler. Yukarıda sıralandırılan değerlendirmelere tabi tutulduktan sonra da alternatifler sıralandırılır. Bu değerlendirmenin ilk aşamasında birden fazla alternatif dikkate değer görülebilir. En iyi seçeneği belirlemede yöneticinin yaşayabileceği ikilemler şunlardır (Can vd., 2006:379):

- İki veya daha fazla seçenek eşit derecede iyi görünebilir. Eğer karar verici bunlar arasında gerçekten kararsızsa, rastgele bir işlemle seçime gidebilir.
- Hiçbir seçenek tek başına sorunu çözümülemiyor olabilir. Burada karar verici seçeneklerden bir kaçını grup halinde sorunu çözmek için kullanabilir ya da karar verme sürecinde başa dönüp daha iyi seçenekler arama yoluna gidebilir.
- Hiçbir seçenek beklenen olumsuz etkileri karşılayacak kadar yeterli olumlu etki yaratmıyordur. Bu durumda da karar verici başa dönerek daha iyi seçeneklerin varlığını araştırır. Bu ve bundan önceki ikilemlerin ikisinde de karar verici başa dönerek karar vermemeye karar vermiş olmaktadır.
- Karar vericiye birçok seçenek kabul edilebilir görünebilir. Karar verici bu durumda bilgi toplama aşamasına geri dönüp daha fazla bilgi toplayarak bir seçim yapmaya çalışır.

Bir alternatifin çözümlemesinden başka alternatifler de çıkabilir. Bu nedenle ilk aşamada görülen alternatifler üzerinden bir seçim yapmak, yöneticiyi yanıltabilir. Karar alma durumunda olanların olası anlaşmazlıklarını önleyebilmek için, alternatiflerin yazılı olarak açıklanması da yararlı olacaktır (Bursalıoğlu, 2002: 87).

### 3.3.1.5. En Uygun Alternatifin Seçilmesi

Seçenekler ve bunları sonuçları demeti en iyi biçimde hazırlansa bile en kritik adım, bunlar arasında bir seçim yapılmasıdır (Can,1991: 211). Seçilen alternatif, yöneticinin

kararını temsil edecektir (Koçel, 2007:76). Yönetici en iyi sonuç elde etmek istemekle birlikte kendisi için en tatmin edicisiyle yetinecektir (Can,1991: 211).

İşletme için en uygun alternatifin seçilmesi ile işletmenin kaynaklarının nasıl kullanılacağı, hangi işlerin yapılacağı belirlenmiş olur (Koçel, 2007:76). Bu amaçla kullanılan iki yöntem vardır: Synoptic yöntem bütün seçeneklerin gözden geçirilmesini gerektirir ve daha çok yönetsel ve teknik kararlarda kullanılır. Incremental yöntem ise; en önemli seçeneklerin içinden en iyi görüneni seçer ve politik kararlarda kullanılır (Bursalıoğlu, 2002: 88).

Bütün şıkların her ihtimalini ve onların sonuçlarını incelemek basit bir problemi için bile oldukça zor bir iştir. İnsan zekası en ümit verici şıkkı kolaylıkla seçebilmek için eğitilebilir. Bunda geçmişteki kararların da yardımı olur (Sürsal, 1976: 113). Ancak sadece karara bakarak kararı anlamak zordur. Bu kararın alındığı süreci de incelemek gerekir (Koçel, 2007:76).

### 3.3.1.6. Uygulama

Alternatif çözümlerden biri seçildikten sonra sıra bu alternatif uygulanmasına gelmektedir (Başar, 1998: 109). Seçilen alternatif, kararı temsil eder ve böylece işletmenin kaynaklarının nasıl kullanılacağı, hangi işlerin yapılacağı belirlenmiş olur. Sıra bu kararı uygulamaya gelir (Koçel, 2007:76).

Kararı ilgili kimselere ulaştırmak, onları bu kararı onaylamak için teşvik etmek ve kararın takımın koordinasyonu üzerindeki etkileri kararın uygulama aşamasıdır (Sürsal, 1976: 113). Karar sürecinin bu aşamasında kararın etkili bir şekilde uygulanabilmesi için bütün faaliyetlerle ilgili olan gerekli planlama, uygulama ve kontrol faaliyetleri yerine getirilecektir (Başar, 1998: 109). Bu aşamada yöneticiler, spesifik çözümün ilerlemesi üzerine rapor hazırlayan bir “raporlama” sistemi kullanabilirler. Sistem; ortaya çıkan zorlukları da rapor eder, kaynak sıkıntılarını gösterir ve olası iyileştirici önlemleri önerir (D. Karahoca Ve A. Karahoca, 1998: 156).

Örgüt kararlarının uygulanması yönetim ve hukuk özellikleri taşır. Böyle uygulama, politikanın belirli olaylara uygulanması bakımından yönetsel bir görev; uygulamanın bu politikaya dayanması bakımından da hukuksal bir görev yansıtır (Bursalıoğlu, 2002: 89). Kararın uygulanmasında yöneticinin kullanabileceği yöntemler şöyle sıralanabilir (İlgar,2000: 44):

- Kararı, uygulayacak astlara zorla benimsetmek. Yöneticinin kararın uygulanabilmesi için, emir vermesi, cezayla korkutması ve zorla benimsetmesi,
- Yöneticinin babacan rolü oynayarak; sadakat, görev, güven gibi duyguları uyandırarak benimsetmesi,
- Kararın iyi, doğru, yararlı yanlarını belirterek, astların o kararı uygulatması için kişisel çıkarları vurgulayarak ikna etmesi ve benimsetmesi,
- Kararın alınmasında astların tartışmasını sağlayan ancak son kararın yine yöneticiye bırakılmış olduğu danışma yöntemi.

Uygulamada en önemli nokta uygulayıcıların hazırlanmasıdır. Bunu için de onlara hem iyi bir bildirimde (emir, talimat vs.) bulunmak hem de rızalarını kazanmak gerekir (Tosun, 1992:331). Alınan kararlar bütün çıkar gruplarının kaygıları gözetilerek ve en iyi sorumluluk çerçevesinde uygulanmalıdır (Yeşil, 2010: 163). Aksi halde ya emirler yerine getirilmez ya da pasif direnişle karşılaşılır. Tepeden inme kararlar ne kadar iyi olurlarsa olsunlar olumlu bir sonuca ulaştırılmazlar (Tosun, 1992:331). Bir kararın uygulayıcılarca benimsenirliğini arttıran koşullar şunlardır (Meier, 1963, Aktaran; Başaran, 2000: 206):

- Uygulayıcılar, karara kendi görüşlerini katma ya da yansıtmaya fırsatı bulabilmelidir,
- Uygulayıcılar, sorun için görüşlerini özgürce anlattıkları kanısına varmalıdır,
- Karar alıcı, sorun üzerinde yapılan tartışmaları kendi egemenliği altına almamalı, uygulayıcılara baskı yapmamalıdır,
- Karar alıcı, tartışmaları yönetmede usta (yeterli) olmalıdır,

- Tartışmalar sırasında ortaya çıkacak görüş çatışmalarını uzlaştırıcı bir hoşgörü havası yaratılmalıdır,
- Karar alıcı, uygulayıcıların yaratıcılığına elverişli bir ortam yatmalıdır,
- Nitelikli bir kararın uygulayıcılar tarafından benimsenebilirliğinin yüksek olduğu unutulmamalıdır.

Uygulama için gerekli olan madde ve insan öğeleri karar sürecinin konusu olarak düşünülmelidir. Uygulamanın son aşaması olan bitirme işi; bazı kurum ve görevlerin gözden geçirilerek düzeltilmesini gerektirir (Bursalıoğlu, 2002: 89).

### 3.3.1.7. Değerlendirme

Değerlendirmenin amacı; uygulamanın başarı derecesine ilişkin verilecek yargıların tarafsız ve sağlam olmasını sağlamaktır (Bursalıoğlu, 2002: 89). Değerlendirme, kararın sorunu nasıl çözdüğünün nesnel olarak ölçülmeye çalışılmasıdır (Can, 191: 212). Böylece örgütün amaçlarına yaklaşılmış olur. Bu yargılar bir övme ya da yerme değil, yeniden düzenleme aracı olarak kullanılmalıdır (Bursalıoğlu, 2002: 89). Yöneticiler bu yolla öğrenerek yararlı tecrübeler geliştirirler (Can, 191: 212). Değerlendirme ne derece güvenilir, geçerli ve yeterli yapılabilmişse, uygulamanın geliştirilmesi de, o derece başarılı olur (S.Umuzdaş ve M.S.Umuzdaş, 2009: 371). Değerlendirme yapılırken aşağıdaki ilkeler esas alınır (Taymaz, 2003: 35):

- **Açıklık:** Amaç ve sürece katılmayı,
- **Tutarlık:** Uygulamada çatışmaları azaltmayı,
- **Bütünlülük:** Mesleki ve kültürel birlik sağlamayı,
- **Süreklilik:** Politikayı uzun süre sürdürmeyi ifade etmektedir.

Değerlendirme uygulamadan önce ve sonra iki dönemli düşünülebilir. Birincisi modelin güvenilir olup olmadığını, ikincisi de en iyi bulunan alternatifin en iyi sonucu verip vermediğini anlama girişimidir. Uygulama sonunda amaçların gerçekleşme derecesine göre ayarlanması için değerlendirme ölçüsü uygulama başlamadan saptanmalıdır (Bursalıoğlu, 2002: 89). Değerlendirme olmadan karar alma sürecinin soruna yalnızca o an için bir çözüm getirmenin ötesinde bir değeri yoktur (Can, 1991: 212).

### 3.3.2. Karar Alma Sürecinin Öğeleri

Karar alma süreci, karar alıcı, alternatif, problem ve irade öğelerinden oluşmaktadır. Bu öğeler aşağıda açıklanmaktadır.

#### 3.3.2.1. Karar Alıcı

Örgütlerde, karar verme sürecini etkileyen birçok faktör vardır. Karar işleminin doğasına bakıldığında, değişmeyen ve her zaman var olan faktör karar alıcının kendisidir (Kurt, 2003: 21, Aktaran; Sağır, 2006: 45).

Karar alıcı; mevcut seçeneklerden bir tercih yapan kişi veya grubu yansıtır (Ünal ve Atılğan, 2007: 257). Sorumluluğu taşıyan gerçek ya da tüzel kişidir (Esin, 2003: 314). Karar alıcı; amaçların gerçekleşmesinden sorumludur (Balçık, 2002: 187). Karar alıcının sadece kişisel amaçlarını değil, karar dolayısıyla bağlı bulunduğu kişi ya da kuruluşun amaç ve hedeflerini de anlaması gerekmektedir (Tosun, 1992: 325). Bu nedenle kararların alınmasında ve uygulanmasında zorunlu olarak yüklenilen sorumluluk, çoğu kez karar alıcıların kaçınmak istedikleri bir durumdur.

Karar alan kişi algıların, tutumların, güdülerin, geçmiş deneyimlerin, beklentilerinin, grubuyla olan ilişkilerinin etkileri altında hareket eder. Yani kişinin davranışı öğrenme ve toplumsallaşma yoluyla çevresine bağlıdır. Psikolojik bir süreç olarak da görülen karar alma sürecinin merkezindeki kişi karşılaşılan bir duruma karşı uygun bir tepki vermek için düşünen, değerleyen ve iradesi ile harekete geçen kimsedir (Onaran, 1971: 148, Aktaran; Özcan, 1999: 10). Karar alıcı bu konuda insan

çalıştırabilmeli, araştırmaya para harcıyabilmeli ve her şeyden önemlisi işletmenin kaderini etkileyen konularda karar alma ve uygulama yetkisine sahip olmalıdır. Aksi halde karar icraya geçemez ve bir temenni olarak kalır (Eren, 2003:186). Karar alma ayrıca zihinsel bir çabayı da gerektirir (Balçık, 2002:187). Bilgi toplama derleme ve değerlendirme sistemlerinin çok gelişmiş olması, fark edilemeyen bir sorun veya tespit edilemeyen bilgi ihtiyacı karşısında hiçbir şey ifade etmeyecektir (Kurt,2003:21, Aktaran; Sağır, 2006:45). Konunun basitlik ve karmaşıklık derecesine göre sarf edilen bu zihinsel çaba, her bireyin göze alamayacağı bir boyuta ulaşabilir (Balçık, 2002:187). Çok gelişmiş karar destek sistemlerine ihtiyaç duyacak ve onları kullanacak yine karar alıcının kendisi yani insandır. Karar alma süreci, bu yönüyle tamamen insana bağlıdır. Karar sürecini başlatan ve bitiren insandır (Kurt,2003:21, Aktaran; Sağır, 2006:45).

Bireysel yaşamda insanlar kişisel sorunlarıyla ilgili kararları bile kolayca veremezler; güvendikleri ve inandıkları kişilerin düşünce ve öğütlerini alma gereği duyarlar. Kısacası karar alma işlemi sanıldığından daha güç bir işlemdir (Balçık, 2002:187).

### 3.3.2.2. Problem

Karar niçin verilir denince karar almayı zorunlu kılan problemlerin olduğunu ve karar almanın da problem ve belirsizlikler ile mücadele etme faaliyeti bulunduğunu unutmamak gerekir. O halde karar alma belirsizlikler ve problemler ile mücadele etme ve onları bertaraf ederek neyin, nasıl, ne zaman yapılabileceğini ortaya koymaktır (Eren, 2003:187).

Genel tanımı itibariyle problem, arzu edilen doğrultuda ilerlerken ortaya çıkan engel veya engeller olarak tarif edilebilir (Koçel, 2007:66). Problem, karar olayının kaynağında yatan ve karar verme sürecinin başlangıcına neden olan temel gelişmelerdir (Sunan, 1991:3, Aktaran; Özcan,1999:11). Birey açısından sorun; insan istek ve ihtiyaçlarının karşılanmasını durduran engeldir. Örgüt açısından sorun; amaçların gerçekleşmesini yavaşlatan saptıran veya durduran engeldir. Yönetim açısından ise yönetici tarafından duyulan, hissedilen, görülen rahatsız edici durumdur (Taymaz, 2003:28). Faaliyetleri engelleyen birtakım problemler ortaya çıkmalıdır ki, yönetici bunları bertaraf etmek için gerekli önlemleri arttırsın ve çözüm yolu sağlayacak çeşitli alternatiflerden biri için karar alıp sorun çözme yoluna gitsin (Balçık, 2002:188). Bir karar sorununun var olabilmesi için (Tütek ve Gümüşoğlu, 2000:65);

- Birden çok davranış yolunun bulunması,
- Her bir davranışın sonuçlarının birbirinden farklı olması gerekmektedir.

Problem dış olaylardan ortaya çıkabileceği gibi, insanların iç dünyalarından da kaynaklanabilir. Problem, karar gerektiren bütün durumlarda mevcut olan bir kavramdır (Sunan, 1991:3, Aktaran; Özcan, 1999:11). Herhangi bir problem durumu ile ilgili üç unsur vardır: Birey, amaç ve engel. Bunlardan biri yoksa sorun da yoktur (Taymaz,2003:29). Bu koşulların var olması durumunda karar alıcı problemin yapısını bir model biçiminde ortaya koyabilir. Karar modelinin yapısını oluşturan öğeler (Tütek ve Gümüşoğlu, 2000:65):

- **Doğa durumları:** Karar alıcı tarafından kontrol edilemeyen ileride gerçekleşmesi olası olan olaylardır.
- **Stratejiler:** Karar alıcının amacını gerçekleştirmesi için izleyeceği davranış biçimidir.
- **Sonuç:** Doğa durumları karşısında olanaklı stratejilerin benimsenmeleriyle ortaya çıkan değerlerdir.

Yönetici, karar alırken bir problemi çözme amacı ile karar alır. Gerçekten örgütün amaçları doğrultusunda ilerlemesini engelleyen bir sorun ortaya çıkarsa, yönetici bu engeli ortadan kaldırmanın gerekliliğine inanır ve harekete geçer (Balçık, 2002:188). Problemin ortadan kaldırılması gereken bir engeli ifade etmesinden ötürü; engel dolayısıyla arzulanan yer yerine fiilen başka bir yöne gitme söz konusudur. Bu engelin de ortadan kaldırılması gerekmektedir. Ancak; bazen bu engel o kadar büyüktür

ki engeli kaldırmak yerine gidilecek yeri değiştirmek söz konusu olabilir (Koçel, 2007:67). Eğer örgütün faaliyetlerini etkileyen herhangi bir problem yoksa bu durumda karar alma gerekli olmayabilir (Balçık, 2002:188).

### 3.3.2.3. Alternatif

Karar alma süreci; çeşitli konular arasında seçim yapmakla ilgili bedensel ve düşünsel çabaların toplamıdır. Seçime söz konusu olan şeyler, amaçlara ulaştıracak araç, yol ve olanaklardır. Aralarında seçim ve yeğ yapılması söz konusu olabilecek şeylere alternatif ya da seçenek adı verilmektedir (Üner vd., 1995:193). Bir alternatif ya da seçenek, amacı gerçekleştirmek için ya da sorunu ortadan kaldırmak için insan gücü veya fiziksel kaynakların nasıl kullanılacağını gösteren bir yoldur. Yani geliştirilen alternatifler, aralarından seçim yapılabilir yolları göstermektedir (Koçel, 2007:73). Karar alma eylemi de zaten bu alternatiflerden birinin değerlendirilmesi ile gerçekleşmektedir (Hodgetts,1999:286).

Karar alma; bir bireyin, bir yöneticinin ya da bir örgütün birkaç alternatif (seçenek) arasından birisini seçmesidir. Bir karar; birçok seçenekler arasından seçilen bir eylemi ya da eylemler dizisini belirtir (Can, 1991: 205). Üzerinde karara varılacak iki ya da daha çok alternatif vardır. Seçilen alternatif ulaşılmak istenen amacı en iyi yerine getirebilecek olandır (Esin, 2003: 314). Karar alıcının seçebileceği farklı alternatifler yine karar alıcının kontrolü altındaki kaynakla bağlıdır ve kontrol edilebilir değişkenlerdir (Halaç, 1991: 26). Değerlendirmeye alınan birçok alternatif arasından seçilen alternatif, firmanın içinde bulunduğu koşullar ve yöneticinin bilgi, yetenek, kişilik ve eğilimi bakımından en uygun olanıdır, mükemmel olanı değil. Bu nedenle karar almada alternatif maliyet önemli bir yer tutar. Yani değerlendirme sonucu kabul görmeyen ve seçim dışı kalan ve alternatiflerin sağlayacağı faydalardan vazgeçildiği için bunlar kuruluş için alternatif maliyet oluşturur (Eren, 2003:185).

Modern yönetimlerde uzmanlar alternatifleri hazırlar, yönetici de karar alır. Alternatifler eşit seviyede ve çok ise karar alma işlemi zorlaşır ve neticede kararsızlık ortaya çıkar (Türkmen, 2005: 33).

### 3.3.2.4. İrade

Karar, geleceğe dönük bir hareket biçimi ve davranış ile ilgili bir irade açıklamasıdır (Tosun, 1992: 317). Psikolojik yönden karar süreci; iradi bir çabayı gerektirir. Kararın basitlik ve çapraşıklık derecesine göre bu çaba, her bireyin her zaman göze alamayacağı bir miktar ve kaliteye ulaşabilir (Tosun, 1992: 312). Kelime anlamı itibarıyla, irade, bireyin bir şeyi yapıp yapmama konusunda bağımsız bir şekilde karar verebilme gücünü ifade eder (Türk Dil Kurumu, 1998: 1014).

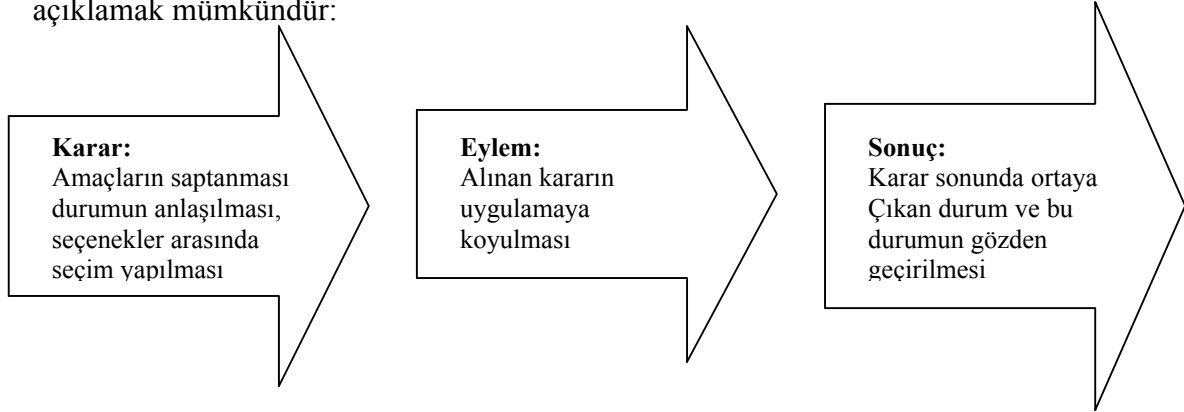
Psikolojik bir süreç olarak da görülen karar alma sürecinin merkezindeki kişi karşılaşılan bir duruma karşı uygun bir tepki vermek için düşünen, değerleyen ve iradesi ile harekete geçen kimsedir (Onaran, 1971:148, Aktaran; Özcan,1999:10). Bazı kimseler kararın gerektirdiği zihinsek sentezi başarı ile yürüttükleri uygulamaya geçiş azim ve iradesini bir türlü kendilerinde bulamazlar. İşte, bu konuda tüm psikolojik yeteneklerini yoğunlaştırma (dikkat) konusunda yeterli iradeye sahip olmayan bu kişiler yükü başkalarına aktarma yoluna giderler. Sonunda bu alışkanlık haline gelir ve bu eğilim ve alışkanlığa tutulanlar kendi başlarına iş başarıma ve özellikle yönetici olma gücünü yitirirler (Tosun, 1992: 312).

### 3.3.3.Karar Alma Sürecinin Özellikleri

Karar alma eylemi anlık bir hadise gibi görünse de aslında bir sürecin sonucunu ifade etmektedir. Genel olarak karar alma sürecinin en belirgin özellikleri aşağıda detaylı bir şekilde açıklanmaktadır.

### 3.3.3.1. Karar Alma Geleceğe Yönelik Bir İşlemdir

Karar alma, geleceğe yönelik bir hareket biçimi ya da irade beyanıdır (Balçık, 2002:186). Karar alma işleminde, önce amaçların saptanması, mevcut durumun anlaşılması ve daha sonra bir karara varılması söz konusudur. Verilen bu karar geçmişe yönelik bir uygulama için değil, gelecek içindir. Bu nedenle de karar verme, plan gibi geleceğe yönelik bir işlemdir (Budak vd,2002:333). Bu ifadeyi şematik olarak şöyle açıklamak mümkündür:



Şekil 3.4. Karar Sürecinin Geleceğe Yönelik Olması (Üner vd., 1995: 195).

Karar, eylem (hareket) ve amacın gerçekleşmesi evreleri arasına, kararın çeşit ve niteliğine göre değişen bir zaman süresi girer. Sonuca hızla ulaşmak gerektiği durumlarda, karar ile eylem arasındaki süren azdır. Bu gibi durumlarda, amaca ulaştıracak çeşitli yollar, eylem biçimleri yani alternatiflerin karşılaştırılması üzerinde zaman kaybedilmez (Tosun, 1992: 317). Sözgelimi, vahşi bir hayvanla karşılaşan bir kimse, kendini koruma amacına ulaştıracak hareket biçimi hakkında fazla düşünme imkânına sahip değildir ve bu konuda acele kara almak zorundadır (Balçık, 2002:186). Aynı şey, devamlı sürprizlerle dolu olan savaş ve çarpışma yönetiminde de söz konusudur (Tosun, 1992: 318).

Olağanüstü durumlar için hal bu olmakla beraber, bireylerin ve kurumların, normal gidişinde gerek kararın alınması gerek yürütülmesine geçiş ve gerekse yürütme evresi oldukça uzun bir zaman süresi içinde gerçekleşir (Tosun, 1992: 318). Örneğin; çok çeşitli ve karmaşık sorunlarla karşılaşan büyük bir işletmede kararların çoğu yöneticilerin sorunlara birlikte çözüm aradıkları toplantılarda verilir. Bu toplantılar, konferanslar, komisyonlar, genel kurullar veya sadece kurmay toplantıları olarak adlandırılırlar (Balçık, 2002:187).

### 3.3.3.2. Karar Alma Süreci Pahalıdır

Karar süreci sonunda etkin ve verimli kararlar elde edebilmek için, karar almadan önce, amaç seçimine ve bu amaca ulaştıracak olan araç ve olanakların belirtilmesine yardımcı olacak verilerin toplanması (Üner vd, 1995: 194), problemin gözlemlenmesi, teşhis edilmesi, işlenmesi ve belirsizliğin giderilmesi için birtakım araştırmaların yapılması gerekmektedir (Balçık, 2002:187). Bunların toplanması zaman alabilir, geniş bir iş gören kadrosu ve teknik araçlar gerektirebilir (Üner vd, 1995: 194). Bunların ise ağır giderlere neden olacakları aşîkârdır. Toplanan bilgiler yalnız geçmişe ve bugüne değil, geleceğe de ilişkindir. Geleceğe ilişkin bilgiler tahmin süreci sonunda elde edilir. Bu tahminler, basit sezîsten en çapraşık sayısal işlemlere kadar birçok çalışma ve çabalara dayanmak zorundadır (Tosun, 1992: 314). Karar alırken hangi bilgilerin gerekli olduğunun belirlenmesi uzmanlık isteyen bir iştir. Bu nedenle yöneticiler, söz konusu uzmanlara danışmak ve onların çeşitli yardımlarına başvurmak gereğini duyarlar. Bunun için işletme ve kurumlarda ar-ge, planlama ve kontrol gibi adlar taşıyan ve

pahalı makineler ile uzmanlar kullanılan departmanlar oluşturulur (Tosun, 1992: 314). Bunlar da yine maliyeti arttıran unsurlar olarak karşımıza çıkmaktadır.

Teknolojideki değişme ve gelişmeler bugün, bilgi işlem sistemleri, adı altında toplanan çeşitli sayısal yöntemler düzeyine ulaşmış bulunmaktadır (Tosun, 1992: 314). Toplanan verilerin değerlendirilmesinde teknik araç-gereç kullanımı belirli bazı harcamalara neden olmaktadır (Balçık, 2002:188). Bu yöntemlerini karar alma sürecindeki etkinlik ve verimlilikleri, bunlara paralel olarak geliştirilmekte bulunan ve elektronik beyinler olarak adlandırılan büyük ve çapraşık makinelerle bağlıdır. Geniş ve uzman bir personel kadrosunun uzun zamanda ancak başarabilecekleri bilgi işlemlerini, çok kısa bir zamanda yapabilen bu makinelerin çok pahalı olacaklarını öngörmek güç değildir (Tosun, 1992: 314). Dolayısıyla bunlar maliyetli proseslerdir (Budak vd., 2002: 333).

Bazı yöneticiler karar sürecinin pahalı olması ve fazla zaman gerektirmesi nedeniyle bunlardan kaçınmak için karar almada alışlagelmiş gelenek ve görenek yöntemlerine göre ya da körü körüne karar almayı yeğlerler. Aslında bu yöntemin birçok sakıncaları bulunmaktadır. Karar almada pahalı da olsa yani fazla maliyet gideri de yaratsa, bilimsel yöntem ve araçlardan yararlanmaya çalışmak gerekmektedir (Üner vd, 1995: 194).

### 3.3.3.3. Karar Alma Etkinlik ve Rasyonelliğe Dayanır

İnsan davranışının rasyonel modeli, halkın, insanların, organizasyonların ve milletlerin temelde tutarlı, değer büyüten hesaplamalar veya bazı kısıtlamalar içindeki adaptasyonlarda belli yer tuttıkları düşüncesine dayanır (A. Karahoca Ve D. Karahoca, 1998:157).

Kararın alınmasında dikkate alınması gereken bir konu onların rasyonellik ilkesine dayanmasıdır (Balçık, 2002:187). Bunun temelinde insan hayatının kısıtlı olması yatar. Bu kısa sürede amaçlarımıza uygun ve en verimli şekilde ulaşmaya çalışırız. Eğer hayatımız sınırsız olsaydı bu uzun zaman zarfından amaçlarımıza ulaşmaktaki bakış açımız çok farklı olabilirdi (Tosun, 1992: 315). Başarılı ve bilimsel yönetim tekniklerini uygulayan bir yönetici, karar verirken seçenekler arasından rasyonel bir seçim yapmak zorunda kalır (Budak vd., 2002: 333). Karar almanın rasyonel bir işlem olmasının en önemli nedeni, seçenekler arasında rasyonel bir seçim yapması zorunluluğunun bulunmasıdır (Üner vd, 1995: 194). Başarılı bir yönetici, karar alırken, alışlagelmiş gelenek ve göreneğe dayalı yöntemlerin yerine, daha rasyonel yöntemleri kullanır ve tercihini ona göre yapar (Budak vd., 2002: 333).

Rasyonellik, karar alınırken amaçlara en az harcama ve fedakarlıkla ulaşmayı ön planda tutar. Ancak, karar almada rasyonel davranılıp davranılmadığı uygulama sonuçlarından elde edilmesi ile araştırılabilir. Bununla beraber, temelde alternatiflerin elenmesinde etkinlik, verimlilik ve karlılık ilkelerini daima göz önünde bulundurma zorunluluğu vardır (Eren, 2003:186).

### 3.3.3.4. Her Karar Bir Plandır

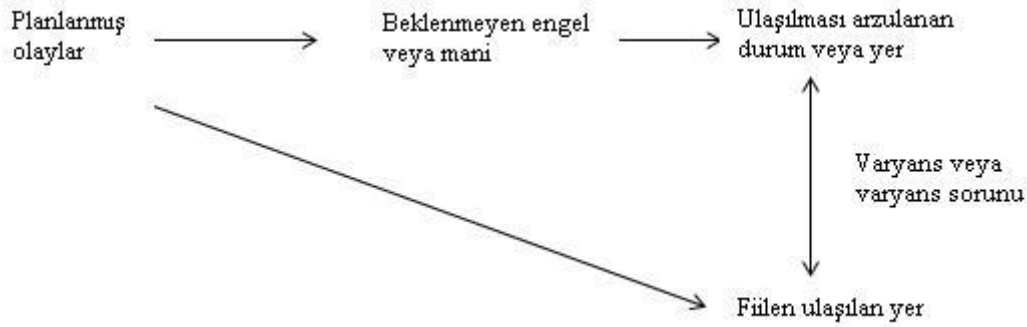
Karar verme de bir plandır ve geleceği görebilmeye dayanır (Üner vd, 1995: 194). Nasıl bir yönetici plan yaparken, geleceği öngörüp plan hazırlıyor ise, karar verme işleminde de geleceği görebilme önem taşımakta ve ona göre karar verilmektedir. Karar veren bir yönetici için aynı zamanda gelecek için plan hazırlıyor da diyebiliriz (Budak vd., 2002: 333).

Karar ve plan arasında yakın bir benzerlik vardır. Gerçekten, kararda olduğu gibi planda da çeşitli amaçlar ve bunlara ulaştıracak araçlar söz konusudur (Tosun, 1992: 319). Plan ile karar arasındaki başlıca fark birincinin ikinciye göre daha ayrıntılı olması ve bilimsel bir nitelik taşımasıdır. Plan, gerçekte bir karar toplamıdır. Bu bakımdan her plan bir karar niteliğine sahiptir, fakat her karar mutlaka bir plan özelliği taşımaz (Üner vd, 1995:194). Bir kararın plan niteliği taşıması için amaca ulaştıracak araç ve olanakların seçimi, saptaması ve kullanılan yol, biçim ve zamanı gibi hususların bilimsel bir şekilde ve ayrıntılarıyla belirlenmeleri gerekir. Kısaca ifade etmek

gerekirse, plan kararın gelişmiş, geliştirilmiş bir şeklidir (Tosun, 1992: 319). Hatta bazı yazarlarca kararlar plan bir birinin aynı sayılabilir. İkisi de gelecek için olumlu bir karar verebilmek önemlidir (12.01.2011, www.izetd.org.tr). Karar da plan gibi bir tasarlama, tasavvurdur. Bu bakımdan, kurumsal bir nitelik taşır; yani, uygulama ve yürütmeden ayrılır. Karar gibi planda da uzak veya yakın bir zamanda bir amaca ulaşmak, bunun için eylem de bulunmak söz konusudur (Tosun, 1992: 319).

### 3.3.3.5. Karar Alma Bir Sorun Çözme Sürecidir

Yönetici, karar alırken bir sorunu çözme amacı ile karar alır (Balçık, 2002: 188). Sorun, karşımıza çıkmış olan bir engeli ifade eder. Amaca giden yol üzerindeki yani işletmenin amaca ulaşmadaki çalışmalarını etkileyen bu engeli yok etmek, durumun ortaya çıkarmış olduğu olumsuz koşulları ortadan kaldırmak ve yerine olumlu olanlarını bulmak hususunda birtakım önlemler alınmasını gerekli kılmaktadır (Üner vd, 1995: 195). Bu önlem ve çabaların tümü sorun çözme sürecini meydana getirir. Sorun çözmede amaca ulaşma yolu üzerindeki güçlük ve zorlukların yok edilmesi çarelerin belirlenmesi söz konusudur. Bu çare ve önlemler, daima birden fazladır (Tosun, 1992: 322). Önemli olan konu, sorunun açık ve seçik bir biçimde ortaya konmasıdır. Bu amaçla, sorunun çözüm yolları gözden geçirilir, aralarında bir seçim yapılır ve bu konuda bir karar alınır (Üner vd, 1995:195).



Şekil 3.5. Engelin Ortaya Çıkışı (Koçel, 2007: 66).

Gerçekten örgütün hedefleri doğrultusunda ilerlemesini engelleyen bir sorun ortaya çıkarsa, verilen karar bu sorunu ortadan kaldırmak yani sorun çözmek için verilmiş olacaktır. Yoksa durup dururken, örgütün faaliyetlerini etkileyen bir sorun yoksa karar verme olayı ortaya çıkmaz (Balçık, 2002: 188). Faaliyetlerini engelleyen sorunlar bulunmalıdır ki, yönetici bunları ortadan kaldırmak için gereken önlemleri araştırsın ve birden fazla çözüm yolu sağlayacak seçenekler arasından karar versin ve sorunu çözüm yoluna gitsin (Budak vd., 2002: 333).

Sorun ancak açık ve kesin bir şekilde saptandığında onu çözebilecek etkin önlemler belirlenebilir. Aynı şekilde bu saptama ve belirleme çabası sonucuna da ulaşılabilir ki, bu birçok israfın önlenmesinde büyük rol oynayabilir (Tosun, 1992: 322).

### 3.3.3.6. Karar Süreci Psikolojik Güçlükler Taşır

Karar her şeyden önce bir düşünce sürecidir. Düşünce sürecinin doğasını belirleyen psikolojik etmenler göz önünde bulundurulmadıkça karar alma hakkındaki düşünceler eksik olacaktır (Can, 1991: 214).

Karar alma sürecinde birinci derecede rol oynayan psikolojik etkenler algı, duygu ve iradedir (Bursalıoğlu, 2002: 90). İnsanların bireysel farklılıkları ve birbirlerine benzemez oluşu bilişsel süreçlerin bir sonucudur. Her ne kadar bilişsel süreçler çok çeşitliyse de bunların içinde algılamamanın yeri ve önemi çok büyüktür (Can vd.; 2006: 33). Algı; kavramlaştırma ve değerlendirme gibi karar sürecinin daha çok zihinsel öğelerine etki yapar (Bursalıoğlu, 2002: 90). Duygular, ruhsal dünyanın ayrılmaz bir

parçasıdır. Duyguları olmayan bir insan makineden farklı değildir (Can vd.; 2006: 90). Duygu, seçeneklerin değerlendirilmesinde rol oynayan heyecanlarla ilgilidir (Bursalıoğlu, 2002: 90).

Karar alma süreci psikolojik yönden zihni ve iradi bir çabayı gerektirir. İrade, kararlara yön veren kontrol etkenidir (Bursalıoğlu, 2002: 90). Alınan kararların basit ya da zor gelmesi bireylerin kişisel özelliklerine bağlıdır. Bazı kimseler kararın gerektirdiği zihinsel sentezi başarı ile yürüttükleri halde uygulamaya geçiş azim ve iradesini bir türlü kendilerinde bulamazlar. İşte bu konuda tüm psikolojik yeteneklerini dikkat konusunda yeterli iradeye sahip olmayan bu kişiler yükü başkalarına aktarma yoluna giderler. Sonunda bu bir alışkanlık haline gelir ve bu alışkanlığa tutulanlar kendi başlarına iş başarma ve özellikle yönetici olma gücünü yitirirler (Tosun, 1992: 312). Bir diğer psikolojik etmen de özdeşleşme sürecinin karşısı olan tutum ve değerlerin yansıtılmasıdır (Can, 1991: 214). Tutum; belirli bir davranıştan dolayı bir bireye yüklenen davranışa hazırlayıcı bir eğilimdir (Can vd.; 2006: 82). Değerler ise tutumlardan daha derindedir. Kişiden kişiye farklılık gösterir ve belirli bir biçimde davranma ya da yaşamının bunun tersi bir biçimdeki davranış ve yaşam biçimine kişisel ya da toplumsal olarak tercihimizi belirten sürekli inançlarımızın sonucudur (Can vd.; 2006: 93). Özdeşleşmede kişiler kendilerini daha büyük saygınlık ve erki olanlarla aynı görürken yansıtımda diğerlerini kendilerine benzer görme söz konusudur. Örneğin; birçok işletme örgütünün başındakiler sendikaların diğer örgütlere girebilme nedenlerini görebilmişler ama işçilere iyi davrandıkları halde kendi örgütlerinde sendikalaşma hareketinin nedenini kavrayamamışlardır. Değerlendiremedikleri şey iyi davranmanın işçiler tarafından aynı şekilde görülmemesi olmuştur (Can, 1991: 214).

Karar sürecini etkileyen psikolojik nedenler arasında bireyin beklentileri de bulunmaktadır (Lerner ve Lasswell, 1951:231, Aktaran, Bursalıoğlu, 2002: 90). Beklenti etkisi; önceki olayların, nesnelerin ve kişilerin algılanmasını ne derece etkilediğidir. Bir kişinin diğeri hakkındaki beklentileri bu kişinin o beklentilere uyum içinde davranışlar göstermesine neden olur (Can vd.; 2006: 54). Bu bakımdan birçok durumda alınan kararlar altında alışılmış davranışlar gizlidir. Böyle davranışlardan ayrılmak yöneticinin problemi iyi anladığını ve yeni seçenekler aradığını belirtir (Lerner ve Lasswell, 1951:231, Aktaran, Bursalıoğlu, 2002: 90).

Karar alma güçlüğü insan zekasını her konuda olduğu gibi kısa ve zahmetsiz yollar aramaya yöneltmiştir. Sık sık gerçekleşen olaylar ve sonuçlar için yeniden karar alma çabasıdan artırım sağlayan yolların başında karar sürecinin otomatikleşmesi ve bilinçsizleşmesi gelir (Tosun, 1992: 313).

Psikolojik etkenlerin incelemesinden çıkarılabilecek en genel sonuç karar sürecinde değer sistemlerinin oynadığı rolün önemidir. Eğer karar süreci bir değer çerçevesine sokulursa düşüncelerimiz bir dereceye kadar sistemleşebilir (Mailick , 1962: 110, Aktaran, Bursalıoğlu, 2002: 91).

### 3.3.4.Karar Sürecinde Yöneticilerin Rolü

Yönetme; sürekli karar alma işidir ve buna göre karar alma, eylemci birimlerde çalışanların önemli bir görevidir. Karar alma bireylerin eylemlerinde düşünme, tartışma ve hesaplama sonucunda girilen eylemleri ifade eder (Onaran, 1971:41, Aktaran; Emhan, 2007: 214 ). İşletmelerde yönetim işlevini uygulayarak işletmenin amaçlarına etkili ve verimli şekilde ulaşabilmesini sağlayan sorumlu kişiler yöneticilerdir (Ülgen ve Mirze, 2004: 83). Yönetim olgusundan söz edebilmek için bir örgütte işbirliği yapan insanların bir yönetim düzenine girmeleri yani içlerinden bir kısmının yönetici diğer kısmının ise yönetilen konumunda bulunduğu en az iki temel basamağı oluşturmaları gerekmektedir (Şimşek, 2008: 213). Hangi örgüt kademesinde olursa olsun yöneticilik fonksiyonu gören kişinin kullandığı en önemli araç “karar” aracıdır. Dolayısıyla karar mekanizması her kademedeki yönetici için geçerlidir (Koçel, 2007: 83).

Yönetici; işletmenin sahip olduğu kaynakları kullanan ve de planlama, örgütleme, yürütme ve kontrol gibi fonksiyonlarını yerine getiren kişidir (Özgen vd., 2004: 101). Bu yüzden yönetici kişi karar alma mekanizmasında önemli bir yere sahiptir. Hiyerarşik özelliği nedeni ile örgüt yapısını üst, orta ve alt yönetim kademeleri

olarak sınıflandırabiliriz (Şimşek, 2008: 213). Dolayısıyla her örgüt kademesinin özellikleri, karşılaştıkları ve çözmek zorunda oldukları sorunları farklıdır. Bu farklılık doğal olarak karar sürecine de yansımaktadır (Koçel, 2007: 83).

Üst yönetim veya tepe yönetim basamağında tepe yöneticiler görev almaktadır (Özgen vd., 2004:99). Üst yönetim işletme içinde ve dışında bulunan birçok karar faktörünü dikkate almak zorundadır. Belirsizlik hakim faktördür. Bu kademedeki kararlar stratejik niteliktedir (Koçel, 2007: 83). Üst yönetim işletmenin örgütlenmesi, uzun döneme ilişkin amaç ve hedeflerinin tespiti, işletme politikalarının belirlenmesi, yatırım kararları, üretim teknolojisinin seçimi ve buna benzer uzun süreyi kapsayan ve ayrıntılarla uğraşmayan kararları kapsar (Özgen vd., 2004:100).

Orta yönetim kademesinde departman yöneticileri görev almaktadır. Bu yöneticiler görevi zamanında, doğru olarak ve en ucuz harcama ile yürütmekle yükümlüdür. Üst yönetimce alınan kararları yürütmek için ihtiyaç duyulan işlemleri hızlandıran, işgücünün verimliliği için yol göstericiliği ve uzmanlaşmış bilgiyi sağlayan kararlar alırlar (Özgen vd., 2004:100). Orta kademe üst ve alt yönetim kademeler arasında yer alan ve bu iki kademedeki kararları dengelemek, uyumlaştırmak, koordinasyon içinde bir uygulama sağlamak zorunda olan kademedir (Koçel, 2007: 83).

Örgütün alt kademesi işlerin fiilen yapıldığı kademedir. Bu kademedeki kişiler işe en yakın kişilerdir (Koçel, 2007: 83). Bu yöneticiler orta yönetim kademesinin karar ve talimatlarını yerine getirirler. Örneğin, bir orta kademe yöneticisi olan muhasebe müdürünün emrinde çalışan şef ve şef yardımcısı konumundaki yöneticilerin, kendilerine verilen talimat ve görevlerin ayrıntıları hakkında karar alarak gereğini yerine getirirler (Özgen vd., 2004:100). Bu kademedeki kararlar tamamen işletme içi, genellikle uygulamaya dönük, kısa vadeli ve teknik çözümü içeren türde kararlardır (Koçel, 2007: 83).

Hiyerarşinin en alt düzeyinden başlayan operasyonel bazda işlerin yanı sıra, üst düzeyde, tümünü ilgilendiren daha stratejik işlerle de yöneticiler ilgilenir (Ülgen ve Mirze, 2004: 83).

### 3.3.5. Stratejik Yönetim ve Karar Alma İlişkisi

Stratejik yönetim, stratejilerin seçimi için çevre ve işletme analizlerinin yapılmasını, stratejilerin uygulanması için gereken süreçleri, uygulandıktan sonra elde edilen sonuçları kapsar (Eren, 2002: 8-18). Stratejik uygulama sürecinde işletmeler, misyonlarını tanımlamalı, amaçlarını ve stratejilerini bu yönde belirlemeli, stratejilerine uygun örgüt yapıları oluşturmalı, tüm işletme kaynaklarını ve sistemleri harekete geçirmeli, örgütsel yapıda stratejileri gerçekleştirecek özellikte insan kaynakları görevlendirmeli, stratejilerin uygulanmasını sağlayacak yönetim biçimleri seçmeli, liderler tayin etmeli ve uygun örgütsel iklim sağlamalıdır (Ülgen ve Mirze, 2004: 72).

Karar alma, bir başlangıç noktası olan, buradan itibaren değişik iş, faaliyet ve düşüncelerin birbirini izlediği, bir tercihin yapılmasıyla sonuçlanan süreçtir. Yöneticinin, bir konuda yaptığı seçim kararını teşkil eder. Günümüzde, işletmeler, kararları yöneticilerin yerine iş yapanların vermesi eğilimini benimsemektedirler (Koçel, 2007: 76-80). İşletmelerin içyapıları ve üretimleri ile ilgili kararlar içe dönük kararlar; pazarları ve rekabet durumları ile ilgili kararlar dışa dönük kararlardır (Eren, 2002: 28). Karar alma sürecinde, sorun tanımlanmalı veya amaç belirlenmeli, sorun veya amaç incelenmeli, organizasyonel öncelikler belirlenmeli, alternatifler belirlenmeli, incelenmeli ve değerlendirilmeli, seçim kriterleri belirlenmeli ve seçim yapılmalıdır (Koçel, 2003: 82). İşletmeler, stratejik analiz sonucunda belirledikleri stratejiler yönünde, örgütlerinde karar alma gerçekleştirirler (Ülgen ve Mirze, 2004: 357).

İşletmelerde kararlar, organizasyonel misyon, vizyon, amaçlar, hedefler ve stratejilerle uyumlu olmalıdırlar. Organizasyonel misyon; örgüt üyelerine bir istikamet vermesi ve anlam kazandırması maksadıyla belirlenmiş ve örgütü benzer örgütlerden ayırt etmeye yarayacak uzun dönemli bir görev ve ortak bir değer şeklinde tanımlanabilir (Dinçer, 2004:10). Vizyon; örgütlerin bir amaca odaklanmasını ve oraya doğru yönelmesini sağlayan araçlardır. Vizyon, karar organını bir ideale bağlar. Karar

almada bir temel oluşturur (Genç, 2005: 306-307). Amaç; örgütlerin gelecekte ulaşmayı düşündüğü durumu ifade eder. Amaçlar, işletme kaynaklarını gelecekte erişilen durumu gerçekleştirme üzere düzenlemesine yani strateji oluşturmaya yönelik karar alınmasına, temel teşkil eder, strateji ve misyon amaçlarının gerçekleşmesinde bir araç konumundadır (Timur, 2004: 5). Hedef; arzulanan nihai sonuçlar olup kilit sonuç alanları ile ilgilidir (Clayton, 2000:129). Strateji ise fark yaratmaktır (Kırım, 1999:9). İşletmenin istikametine ve rekabet üstünlüğü sağlamaya yönelik kararlarını içerir (Dinçer, 2004:13). Strateji, müşteri tercihindeki değişimleri görebilmek, çalışma alışkanlıklarındaki değişimleri gözleyebilmek ve müşteriye rakiplerin sunamayacağı çok farklı yararlar sağlayabilmektir (Kırım, 1999:9). Her karar; organizasyonun misyon, vizyon, strateji, amaç ve hedeflerini organizasyon içindeki herkese hatırlatma fırsatı sağlar (Genç, 2005:307).

### 3.3.6. Yönetim Bilişim Sistemi Ve Karar Süreci İlişkisi

Teknik anlamda bilişim sistemi, organizasyonlardaki karar verme desteğine kadar bilgiyi düzenlemek, saklamak, işlemek ve toplamak olan birbirleriyle ilgili parçaların kümesi olarak tanımlanmaktadır. Ayrıca karar verme, koordinasyon ve kontrol sağlayan bilişim sistemleri, bununla birlikte yöneticilerin ve çalışanların problem çözümüne, karmaşık konuları tasavvur etmelerine ve yeni ürünler oluşturmalarına yardım edebilir (D. Karahoca ve A. Karahoca, 1998:8).

Bilgi örgütler için yaşamsal bir unsurdur ve aynı zamanda örgütsel planlama ve kontrol için vazgeçilmez bir kaynaktır. Bilgi bütün yönetsel işlevlerin temelini oluşturan yönetsel başarıyı kolaylaştıran ya da engelleyen önemli güç olarak değerlendirilebilir. Dolayısıyla, yönetim açısından bakıldığında bilgi, “yöneticilerin karar almasına yardımcı olan öğeler” olarak kabul edilmelidir (Şimşek, 2000:410-411). Yani yönetici kendisine gelen bilgi ve veriyi inceleyecek, analiz edecek, değerleyecek ve bunun sonucunda bazı sorunları görerek sorunu tanımlayacak veya amaç belirleyecektir. Ancak bunu yapabilmesi için kendisine gerekli bilgi ve verinin ulaşması gerekmektedir. Bunu da yönetim bilgi sistemi sağlayacaktır (Koçel, 2007:77).

Bilişim sistemlerinin rolü, çok sayıda ve karmaşık bilgileri muhafaza ederek her kademedeki kişiler için kullanılabilir hale dönüştürmektir. Bunun yanı sıra, karar vermek için gerekli bilgiye sahip olmaksızın, kişiler en uygun kararları alabilecek bir konumda bulunamazlar. İhtiyaç duyulan bilginin mevcut olmadığı durumlarda sadece tahmin yapmak mümkündür. Bir bilişim sisteminin rolü, aynı zamanda, örgütlerde ihtiyaç duyulan bilginin ihtiyaç duyulan yerde elde edilmesini sağlamaktır (Emhan, 2007: 220).

Bilgisayar bilişim sistemleri, organizasyonlarda doğal bir gelişim göstermişlerdir. Pek çok organizasyon bilgi işlem sistemleriyle işe başlamıştır. Teknik ve stratejik seviyedeki kararları desteklemek için yönetim bilişim sistemleri geliştirilmiştir (Demircan ve Moltay, 1997:108). Bilişim sisteminde, veriler bilgi haline dönüştürülüp yöneticiye aktarılmakta, yönetici de bunları değerlendirip yönergeler halinde tekrar sisteme ya da örgüt ve çevresine yollamaktadır. Böylelikle yönetici, yararlandığı bilgi işleme ve bilişim sistemleriyle yönettiği örgüt ve çevresi yönetim bilişim sistemini oluşturmaktadır (Ülgen, 1990:83).

Bilişim sistemleri yapısal kararlarda olduğu kadar yapısal olmayan kararlarda da yöneticiyi desteklemekte ve birçok kaynaktan verinin toplanarak bilgiye dönüşmesini sağlamaktadır (Demircan ve Moltay, 1997:23). Yönetim bilişim sistemi işletme yöneticilerine gerekli bilgileri zamanında veren yönetsel kararları destekleyen bir sistemdir (Ülgen, 1990:75). Yönetim bilişim sistemleri örgütün güncel performansını ve tarihsel kayıtlarına eşzamanlı ulaşarak bazı örnekleri ve raporları yöneticilere sağlayarak ve örgütün yönetim düzeyine destek sağlar (Şahin, 2003:27).

Yönetim bilişim sistemlerinin zaman içinde gelişen bir uzantısı da karar destek sistemleridir (Demircan ve Moltay, 1997:108). Karar destek sistemleri örgütün yönetim düzeyine hizmet sunar. Karar destek sistemleri; ileri düzeyde kolaylıkla tanımlanamayan, çabuk değişen, yapısal ve yarı yapısal nitelikteki ve tek kararların alınmasında yöneticilere destek verir (Şahin, 2003:27). Karar destek sistemlerinin

amacı; bilgisayar destekli bazı yardımcı araçlar sağlamaktır. Böylece yönetim bilişim sistemleri yapısal olmayan kararları destekleyecek bilgileri üretebilirler (Demircan ve Moltay, 1997:108). Karar destek sistemleri işletme yöneticilerinin bu kararların alınmasında onlara yardımcı olmak amacıyla çeşitli model ve araçları, veri tabanı aracılığıyla yöneticilerin kullanımına sunar. Bu bilgi sistemlerinden orta ve üst düzey yöneticiler tarafından karmaşık, stratejik ve nadiren karşılaşılan durumlar için kararların verilmesinde yararlanılır (Şahin, 2003:27).

### 3.4. Karar Alma Modelleri

Karar modeli en genel ifadesi ile geleceğe dönük olarak seçim yapmayı gerektiren durumların değişken ve parametrelerle açıklanması, değişken ve parametrelerin aralarındaki ilişkilere göre amaca en uygun seçimin yapılmasını sağlayan semboller topluluğudur. Bu semboller topluluğu gerçek yaşamı temsil ettiği süreçte modelin geçerliliği ve güvenilirliği artacaktır (Koçel, 2007: 78).

#### 3.4.1. Rasyonellik

Karar almada rasyonellik, seçeneklerin ve onların sonuçlarının eksiksiz bir analizine dayalı akılcı ve adım adım ilerleyen bir yaklaşımdır. Rasyonel model, köklerini klasik ekonomi kuramından alır ve karar alıcının bütün yaklaşımlarının rasyonel yani akılcı olması gerektiğini ileri sürmektedir (Can vd., 2006: 384). Adam Smith'in zamanından beri bu varsayım; tüketici davranış ve teorilerinden ve mikro ekonomilerin, politik felsefelerin (kişiyi hür iradeli değer büyüten olarak görür) ve sosyal teorisinin (kişiyi prestij, para ve güç peşinde koşan birisi olarak görür) merkezinde yer almıştır (A.Karahoca ve D.Karahoca, 1998:157). Bu modele göre karar alıcı bir karar sorununa şu şekilde yaklaşır (Can vd., 2006: 385):

- Karar alıcının en üst düzeye çıkarmak ya da en alt düzeye indirmek istediği bir hedefi vardır. Bu hedef; kar, gelir, pazar payı, maliyet vb. olabilir.
- Karar alıcı, bütün seçenekleri ve onların sonuçlarını bilmektedir. Her bir seçenek ve onların risk derecesi ve belirsizliği ile ilgili tam bir bilgiye sahiptir.
- Karar alıcı dikkate aldığı seçenekleri tercih sıralamasına sokmada bir çeşit işlev kullanır. Bu işlevi karar alma sürecinin başlangıcında belirler.
- Karar alıcı tercih sıralama işlevini her bir seçeneğe uygular ve hedefi en üst düzeye çıkaracak seçeneği seçer.

İnsan davranışının rasyonel modeli, halkın, insanların, organizasyonların ve milletlerin temelde tutarlı, değer büyüten hesaplamalar veya bazı kısıtlamalar içindeki adaptasyonlarda belli yer tuttıkları düşüncesine dayanır (A. Karahoca ve D. Karahoca , 1998:157). Rasyonel model, karar alma sürecine yaklaşımda birtakım varsayımlar içerir. Rasyonel modelin sahip olduğu bu varsayımlar şöyledir (Can vd., 2006: 385):

- Sonuç tamamen akılcı olmalıdır.
- Karar alıcının en iyi seçeneği seçmede kullanacağı kararlı bir tercih sistemi vardır.
- Karar alıcı bütün olası seçeneklerden haberdar olmalıdır.
- Karar alıcı her bir seçeneğin başarı olasılığını hesaplayabilmektedir.

Daima rasyonellikten bahsedilirse de aslında tam olarak rasyonelliği kast etmek olanaksız gibidir (Mucuk, 2001:384). Rasyonel modelin hedefin yeniden gözden geçirilmesi ya da sürecin yeni seçenekler arama biçiminde genişletilmesi gibi dinamik özellikleri yoktur (Can vd., 2006: 385).

#### 3.4.2. Kısıtlı Rasyonellik Modeli

İş yaşamında ve genel olarak hayatta rasyonel karar alma modeli tam olarak uygulanamamaktadır. Bunun nedeni karar alıcıların tüm bilgilere sahip olamaması ve bunları tam olarak değerleyememesinden kaynaklanmaktadır (Ülgen ve Mirze, 2004:

359). Gerçek yaşamda rasyonel modelin öngördüğü bütün seçenekler ve olası sonuçları hakkında tam bir bilgiye sahip olunamayacağı ve karar alıcının çoğu kez yetersiz ve kısıtlı bilgi çerçevesinde seçim yapmak zorunda kalacağı açıktır (Can vd., 2006:385). Bu durum literatürde “Kısıtlı Rasyonellik” olarak tanımlanmaktadır (Ülgen ve Mirze, 2004: 359).

Kısıtlı rasyonellik görüşüne göre, karar alıcı gerçek yaşamda çeşitli sınırlayıcı faktörlerin etkisi altındadır. Bu faktörler karar alıcıyı rasyonel seçim yapmaktan uzaklaştırır. Bu nedenle karar alıcı o koşullarda tatminkar sayılan seçimi yapar (Koçel, 2007: 79). Karar alıcıyı rasyonel seçimden uzaklaştıran kısıtlayıcı etmenler olarak, insan zihninin kısıtlı hesap yapabilme kapasitesi sorunun çapraşıklığı ve belirsizliği, gerekli bilginin tam olarak bulunamaması ya da zamanında gelmemesi sayılabilir. Bu nedenle karar alma süreci en iyi sonucu sağlayan rasyonel bir seçim sürecinden çok kısıtlı bilginin işlendiği ve tatminkar sayılan sonucu sağlayan bir seçim süreci olarak ele alınmalıdır (Can vd., 2006:385-386). Tatminkar olma, bir alternatifin sonucunun kabul edilebilmesi için gerekli minimum şartları karşılamayı ifade eder. Dolayısıyla rasyonel yaklaşımın maksimum ya da optimum sonuca ulaştırmasına karşılık, kısıtlı rasyonellik tatminkar sonuca ulaştırır. Kısıtlı rasyonellik gerçek yaşamda daha çok kullanılan bir karar alma modelidir (Koçel, 2007: 79).

Kısıtlı rasyonellik modeli açık olduğu kadar dinamik bir modeldir. Karar alıcı çevre tarafından uygulanan kısıtlamalar ve güçlükleri dikkate alır. Karar sürecinde yeni bir bilgi geldiğinde karar sorununun hedefleri ve karar seçenekleri değiştirilebilir. Karar alıcı tatminkar bir seçenek bulamadığında yeni seçenekler için aramayı genişletebilir (Can vd., 2006:386).

Kısıtlı rasyonellik, gözlemlenen davranışlarla iktisat teorisinde öngörülen rasyonellik varsayımına uygun davranışlar arasında sistematik farklılıklara yol açabilir (14.04.2011, www.dergiler.ankara.edu.tr).

### 3.4.3. Çöp Tenekesi Modeli

Rasyonelliği kuralsal yaklaşımları sürdürmeye yönelik yönetici girişimleri her zaman işe yaramayabilir. Yönetici her zaman rasyonel karar alma sürecini işletebileceği olaylarla karşı karşıya kalmayabilir. Bazen karmaşık örgütlerde kararlar sistematik olmayan yollardan verilir (Can vd., 2006:386). Bu model amaçların belirsiz, karmaşanın yüksek olduğu örgütlerde karar almayı kolaylaştırır (Başaran 2000;207).

Çöp tenekesi modeline göre organizasyonlar mantıklı değildir. Karar alma büyük oranda tesadüfidir ve çözümlerin, problemlerin rastlantısal ilişkili durumların cereyanı sonucu oluşur. Yani çözümler, problemlere tesadüfi nedenlerle bağlanır. Organizasyonlar problem arayan çözmelerle doludur ve karar alıcılar çalışacak iş aramaktadırlar (A. Karahoca ve D. Karahoca, 1998:166). Bu model 4 öge den oluşmaktadır (Can vd., 2006 : 386) :

- Katılımcılar ( ve onların çeşitli öncelikleri )
- Çözülmesi gereken sorunlar
- Seçilmesi ve uygulanması gereken çözümler
- Karar fırsatları

Bu modele göre bu 4 öge çöp kutusunun içerisinde kabul edilir. Bunlar örgütün içerisinde olup, durumun koşulları el verdiğinde birbirleriyle rastgele etkileşerek karar verilir. Kararı kimin verdiği, hangi problemin nasıl ve kim tarafından tanımlanacağı belli değildir. Bu yüzden karar verme adımları rasyonel karar vermede olduğu gibi tanımlanamaz (Nas, 2006:98).

Çöp tenekesi modeli genellikle hedeflerin belirsiz olduğu bu hedefleri başarma yöntemleri iyi anlaşılamadığı ve örgüt birimleri arasındaki bağların zayıf ya da kopuk olduğu durumlarda başvurulmuş bir karar alma modelidir (Can vd., 2006 : 386). Eğer bu model doğru ise yanlış çözümlerin yanlış problemlere uygulandığı organizasyonların varlığı şaşırtıcı olmamalıdır ve zaman içinde bir çok organizasyon kendi sonlarını hazırlayan kritik yanlışlar içine düşebilmektedir (A. Karahoca ve D. Karahoca, 1998:167).

Rasyonel karar almadan farkı sistematik olmayan bir düşünce mekanizmasına ve yukarıda sayılan 4 öge ye bağlı olmasıdır. Örgütle ilgili kararların özellikle belirsizlik durumunda adım adım bir usul izlemeden sistematik olmayan bir biçimde alınabileceğini gösterir (Can vd., 2006 : 386).

Büyük bürokratik örgütlerde çoğunlukla örgütler çöp tenekesi modeline uygun ortamda bulunurlar. Çözümlemeyen sorunlar çöp tenekesine atılarak yani savsaklanarak işler oluruna bırakılır (Daft, 1991:186).

#### 3.4.4. Sezgisel Model

Bazen karar alıcılar çeşitli alternatifleri değerlendirmekle birlikte, yeterli dış bilgi toplamadan ani ve sezgisel karar almaktadırlar (18.04.2011, www.canakkale.gov.tr). Sezgiye bağlı bilgi, kanıtlanması gerekmeyen dolaysız bilgidir. Mantık ya da matematik önermeleri gibi zorunlu doğruların ahlak ilkelerinin ve aksiyomların bilgisi buna örnektir (İmrek, 2003:37). Sezgi, çeşitli biçimlerde şöyle tanımlanabilir (Can vd., 2006:392):

- Çabuk bir biçimde bir durumun olasılıklarını anlayıp kavrayabilme yeteneği,
- Öğrenilmiş davranış dizisinin düzgün ve otomatik performansı,
- Alışkanlıktan doğan basit analizler ve kavramayla verilen çabuk tepkiler.

Sezgi felsefede; çıkarım ya da gözlem, usa vurma ya da deney yoluyla elde edilemeyecek bilgileri edinme gücü olarak da tanımlanmaktadır. Bu bağlamda özgün ve bağımsız bir bilgi kaynağı olarak değerlendirilebilir (İmrek, 2003:37). Bu tanımlar birkaç ortak varsayımı paylaşmaktadır. Bunlar; sezginin hızlı olduğu, sezginin farkında olunmayana bir süreç olduğu, sezginin öğrenilmiş bilgi kalıplarını içerdiği ve sezgilerin karar alma sürecinde olumlu bir rol oynadığıdır (Can vd., 2006:392).

İnsanların karar alma sürecinde sezgilerinden yararlanmaları, sezgisel karar alma kavramını ortaya çıkarmıştır (Can vd., 2006:392). Sezgilere dayalı karar alma, kişinin deneyimleri ışığında, rasyonel modelin yönlendirdiği seçeneklerin dışında, hiçbir analitik düşünceye dayanmadan, tamamen içinde gelen sesi dinleyerek karar vermesi olarak tanımlanabilir. Bir anlamda sezgilere dayalı karar almanın, "bilinç dışı yetilerle" karar alınması olduğu söylenebilir (Ülgen ve Mirze, 2004:359). İnsanların sezgisel karar almaya en çok başvurduğu durumlar şunlardır (Can vd., 2006:393):

- Yüksek düzeyde belirsizlik olduğunda
- Göz önünde bulundurulabilecek örnekler az olduğunda
- Değişkenler bilimsel olarak zor tahmin edilebiliyor olduğunda
- Gerçekler sınırlı olduğunda
- Gerçekler tam doğru bir şekilde yol gösteremiyor olduğunda
- Az kullanılabilir analitik bilgi olduğunda
- Akla yatan ve uygun görülen birden fazla seçenek çözüm olduğunda
- Zaman kısıtlı ve karar için bir baskı olduğunda

Sezgisel karar almada karar alıcı duygularına ve kaderci yaklaşıma güvenir. Karar alıcı genellikle, "Neden böyle yaptım bilmiyorum.", "Fakat doğru hissetmişim." veya "Kaçınılmaz göründü." gibi düşünür. Karar alıcı burada aktif karar vermesine rağmen içsel bazı zorlamaların yönetimindedir (Nas, 2006:73). Kişiler içgüdülerine dayalı olarak karar almayı bazı durumlarda daha fazla ön plana çıkarmakta ve rasyonel modele oranla daha fazla kullanılmaktadırlar (Ülgen ve Mirze, 2004:359). Sezgisel karar almanın rasyonel süreçten ayrı olarak işlemesi gerekmez. Sezgisel karar alma ve rasyonel karar alma kavramları birlikte yürütülebilir (Can vd., 2006:292). Sezgilere dayalı karar alma rasyonel bir modelin alternatifi olarak görülmemelidir. Tam tersine bu 2 modeli birbirlerini tamamlayan modeller olarak görmek daha doğrudur. Gerçekten belirli bir oranda içgüdülerini dinlemenin karar almayı geliştirdiği ve Başarılı sonuçlar elde edilmesini yardım ettiği görülmektedir (Ülgen ve Mirze, 2004:359).

Bilimsel problem çözme ve karar alma yöntemlerinde sezgi bir araç olarak tanımlanamaz ancak çözüm alternatiflerini değerlendirirken bireylerin bu yönünün de katkıda bulunduğu yadsınamaz bir gerçektir (İmrek, 2003:41).

### 3.5. Etkin Karar Alma

Etkin karar alma, güvenilir, yüksek kalitede ve tam olan bilgiyi kullanmayı gerektirir (Gordon, 1993:227, Aktaran, Çavuş, 2008:4). Kararların etkinliğinde rol oynayan faktörler, işletme içi imkânlar, çevresel değişme ve gelişmelerin yoğunluğu ve sürati, kararın ilgili bulunduğu örgüt düzeyi, karar veren yöneticinin bilgi, yetenek ve eğitimleridir (Eren 2003:191). Etkin karar yaptığı etki (tesir) sonucu olarak, yeni bir durum, arzulanan bir sonuç meydana getiren karardır. Nasıl nişan tahtasının onikinci dairesini, yani merkezi vuran nişancının atışı tam isabet ifade ederse ve onikiden uzaklaştığı ölçü de atışın etkinlik derecesi azalırsa, kararın amaca ulaştırma derecesi onun etkinliği (effective) yani etkin olup olmadığını gösterir (Tosun 1992:326). Kararların etkinliğinde rol oynayan faktörler aşağıdaki gibidir (Eren 2003:191):

- İşletme içi imkân ve koşullar, karar verirken karar verilen sorunla ilgili işletme fonksiyonun imkânları, ortamı, kısıtları göz önünde bulundurulmalıdır.
- Sorunun ilgili bulunduğu çevresel etkenlerin sayısı, niteliği, değişkenliği gibi hususların kararın etkinliğinde önemli rol oynarlar. Bu nedenle söz konusu etkenlerin değişmesi, sayının fazlalığı, etkinliği azaltabilir.
- Kararın etkili olduğu örgütsel düzeyin de alınacak kararın etkinliğinde önemli rolü vardır. Kurumsal ve stratejik düzeylerde ya da örgütün tepe noktalarında alınacak kararlar daha çok belirsizlik ve muğlaklık içerirler, bu kararlar programlanamayan türden kararlardır. Yöneticilerin sezgileri bu kararlarda önemli rol oynarlar. Ancak alt örgütsel düzeylerde verilen operasyonel kararlar ise programlanabilir, kolayca gerekli bilgilere erişebilir kararlardır. Etkinliği daha fazla olabilir.
- Karar veren kişi veya kişilerin bilgi, tecrübe, yetenek eğilim ve duyguları da karar verilen konu ile ilgili alternatiflerin değerlendirilmesinde, seçiminde, bilgilerin işlenmesinde ve yorumlanmasında etkili olmakta ve kararın etkinliğinde önemli rol oynamaktadırlar.

Karar süreci sonunda, etkin ve verimli bir karar elde edebilmek için , karar almadan önce, amaç seçimine ve bu amaca ulaştıracak olan araç ve olanakların belirtilmesine yardımcı olarak bilgilerin toplanması gerekmektedir (Üner vd., 1995:194). Günümüzde edindiğimiz bilgi sürekli artmakta iken sorunlar daha da karmaşık hal almaktadır. Hatta bilgi çokluğunun kendisi, yeni sorunlar yaratır duruma gelmiştir. Kullanılabilir bilgiyi bulmak zorlaşmaktadır. Karar almak, bunca veriye ve gelişen teknolojiye rağmen daha zor hal almıştır (İmrek, 2003:10). Bu nedenlerle, kararların dayandırılacağı her türlü bilgiyi toplamak, işlemek, yorumlamak ve çözümlemek için geniş bir kurmay (istişare), planlama ve kontrol örgütünün gereği vardır (Tosun,1992: 339). Etkin bir karar verilebilmesi için kararın minimum kaliteye, karar vericiler ve diğer üyeler tarafından kabul edilmesine ve etik değerlerle bağdaşmasına gerek vardır (Gordon, 1993:228, Aktaran, Çavuş, 2008:12). Kararların etkinlik ve verimlilik derecelerini büyük ölçüde belirleyen başlıca yollar ve yöntemler şunlar olabilir (Tosun,1992: 335):

- Alınacak kararlar ilgili olan çıkar gruplarını ya da bireyleri iyice tanımak,
- Bunların geçmişte almış oldukları kararların nedenleriyle güdülerini koymak,
- İlgili bireylerin kültürel formasyon ve niteliklerini biçimlendirmen aile, okul din, toplumsal çevre, toplum ve grupları anlamak,
- İlgili bireylerin biyolojik, toplumsal ve ruhsal gereksinmelerinin ne olduğunu saptamak,
- Her bireyin rasyonel davrandığı kanısına ve inancına sahip olduğunu varsaymak.

Grup halinde alınan kararlar daha etkindir; daha çok çözüm alternatifi üretip, daha yaratıcı, daha kaliteli ve kesin kararlar verirler (18.04.2011, [www.canakkale.gov.tr](http://www.canakkale.gov.tr)). Etkin bir karar aynı zamanda bir takım niteliklere sahip olabilen bir karardır. Aşağıda iyi bir kararın nitelikleri açıklanmaktadır.

### 3.5.1. İyi Bir Karar Ve Nitelikleri

Karar bir iş yapmak, bir çalışmada bulunmak, bir çaba harcamak için alınır. Bireyin amaçları ve hedefleri, onun gereksinim ve isteklerinin yoğunlaşmış, belirlenmiş bir şeklinden başka bir şey değildir. Karar bireysel ve toplumsal yaşantıda bu kadar önemli olduğuna göre, kararın kendisini değerlendirme, yani iyi olup olmadığına karar vermenin de büyük önem taşıdığı bilinmektedir (Tosun, 1992: 325). İyi bir kararın taşıdığı özellikler şunlardır:

- İyi bir karar öncelikle kuruluşun amaçlarını dikkate almalı, onlara ulaştıracak biçimde alınmalıdır (Eren, 2003:190). Nasıl nişan tahtasının on ikinci dairesini yani merkezi vuran nişancının atışı tam isabet ifade ederse ve on ikiden uzaklaştığı ölçüde atışın etkinlik derecesi azalırsa kararın amaca ulaştırma derecesi onun etkin olup olmadığını gösterir (Tosun, 1992: 326 ). Her karar örgütün amaçlarını gerçekleştirmesine yardımcı olacak şekilde alınmalıdır (İlgar, 2000: 43).
- İyi bir karar işletme ve bölümün olanaklarına uygun, diğer bir ifade ile gerçekçi olmalıdır. Aksi halde uygulanamaz ve hayal ürünü olur (Eren, 2003:190).
- Karar mümkün olduğunca bilimsel olmalıdır. Bilimsel olmak demek, kararın gerçeklere dayanması, yöneticinin taraf tutmaması yani haksever olması demektir (İlgar, 2000: 43).
- Etkili, yani kararın alınmasını gerektiren problemi çözücü, bizi rahatsız eden etkenleri ortadan kaldıracı veya istediğimiz şeyleri bize sağlayıcı özellikte olması kararı iyi yapar (Tosun, 1992: 326 ).
- İyi bir kararın astarı yüzünden pahalı olmamalı yani, en az harcama ve fedakârlıkla masraflar minimumda tutularak en iyi sonucu verecek biçimde meydana getirilmelidir (Eren, 2003:190). Kararın etkin ve ucuz olması onun temel iki niteliğidir (Tosun, 1992: 326).
- İyi bir karar hukuksal yani mevzuata uygun olmalıdır. Yöneticiyi sorumluluktan kurtaracak olan kararın bu özelliğidir (İlgar, 2000: 43).
- İyi bir karar zamanında alınmış karardır (Eren, 2003:190). Bundan amaç; bir sorunu çözmek ya da bir hedefe ulaşmak söz konusu olduğu hallerde harekete geçmenin ve bunun için de gerekli olan kararın zamanının iyi seçilmesidir (Tosun, 1992: 326). İyi bir karar ne fazla geciktirilerek ve fırsatlar kaçırılarak alınmalı ne de fazla acele edilerek etraflica inceleme ve araştırma yapılmadan alınmalıdır (Eren, 2003:190). Bu durumu Chevrolet ve Ford markalarıyla örneklendirebiliriz: 1920'lerde Ford otomobil markaları T modelini imal ediyor, General Motors ise Chevrolet'yi geliştirmeye çalışıyordu. Chevrolet' nin rekabet gücünü arttırdığını gözleyenler Henri Ford'a T modelinde bir değişiklik yapması gerektiğini salık vermişler fakat Henri Ford'a dinletememişlerdi. Bir süre sonra Chevrolet'nin satışları öne geçince Henri Ford T modelinde değişme yapmaya razı olmuş fakat kararındaki gecikme Chevrolet'nin piyasada tutunma ve yerleşmesi için gerekli olan zamanı sağlamıştı (Tosun, 1992: 326). Geç verilecek doğru kararlar çoğu zaman hiçbir yarar sağlamadığı gibi zararlı da olabilir (İlgar, 2000: 43).
- Karar, açık, kesin ve özellikle uygulayanların kolayca anlayabilecekleri bir nitelikte olmalıdır. Özellikle yönetim tarafından alınan kararlar alt basamaklara inildikçe az-çok değişir ve sonunda yanlış uygulamalara yol açabilirler. Bunun için alınan kararlar herkesin anlayabileceği biçimde açık-net, kesin ve kısa olarak yazılmalıdır (İlgar, 2000: 43).
- Kararın hızla alınması ve vakit kaybetmeden uygulanması gerekmektedir. Karar, düşünmeyi, araştırmayı, çeşitli alternatifleri ortaya koyup bunları değerlemeyi gerektirdiğinden karar sürecinin belli bir süreyi gerektirdiği açıktır (Tosun, 1992: 326). İyi bir karar, hemen ve zaman geçirmeden uygulamaya koyulan ve sonuç alınan kararlardır. Çünkü çağımız hız çağıdır, elini çabuk tutan ve çabuk harekete geçen fırsatları daha önce değerlendirebilmektedir (Eren, 2003:190).
- Karar alınırken örgütteki diğer çalışanların görüşleri de önemsenmelidir. Demokratik bir örgütte alınan bir karardan (herkesin etkileneceği düşünülürse)

etkilenen kimselerin bu kararda söz sahibi olması gereklidir. Bazı örgütlerde karar alma merkezidir. Yani, sorunlar üst yönetim tarafından belirlenen yollarla çözümlenir. Bazılarında ise karar alma yetkisi alt kademelere dağıtılmıştır (İlgar, 2000: 43).

### 3.5.1.2. İyi Bir Karar Nasıl Alınmalıdır?

İyi bir karar alınmasına yardım edecek etmen ve koşullar aşağıdaki şekilde özetlenebilir (Tosun, 1992: 340):

- Her karar mevkiinin belli bir süre içinde alabileceği kararların optimal sayı ve kalitesini saptamalıdır.
- Karar mevkiini optimal yetki ve sorumlulukla donatılmalıdır.
- Karar mevkiini tam bilgi sağlama olanağı verecek araç ve yöntemlerle donatılmalıdır.
- Karar mevkii ile onu işgal edecek yönetici arasında uygunluk bulunmasını sağlayacak tedbirlere başvurulmalıdır.
- Yöneticileri kuruma bağlı kalmaya yardım edecek özendirme ve güdüleme araçlarından yararlanılmalıdır.

### 3.5.2. Karar Alma Etkinliğini İyileştirme Yolları

Kararın iyiliğini arttırmada dikkat edilmesi gereken bazı standart hususlar mevcuttur (İmrek, 2003: 7):

- Alınacak kararlar ilgili çıkar gruplarını/bireyleri iyice tanımak,
- İlgili kişi/grupların geçmişteki benzer kararlara karşı tepkilerini bilmek,
- İlgililerin ihtiyaçlarını, psikolojik ve sosyal yapılarını bilmek,
- Kendi risk algılayışımızla, ilgililerin risk algılayışlarını öngörebilmek,
- Fizibiliteyi gerekli ve yerli oranda yapmış olmak gereklidir.

Grup halinde karar alma yargılarının önlenmesi ve grup halinde karar alma sürecinin daha verimli bir hale getirilmesinde bazı teknikler kullanılmaktadır. Yöneticiler bir durum için grup halinde karar alma yaklaşımının kullanılacağını kararlaştırdıktan sonra bu duruma en uygun tekniği belirlemelidirler. Bu tekniklerin bazıları aşağıda ayrıntılı olarak açıklanmaktadır (Can vd., 2006: 404).

#### 3.5.2.1. Beyin Fırtınası Tekniği

Beyin fırtınası tekniği önceleri reklam alanında uygulanmaya başlamışsa da zamanla yönetim, taraticılığı geliştirme uygulamaları ve hatta iş yaşamının her alanında geniş bir kullanım bulmuştur (İmrek, 2003: 181). Bu teknik, insanların başka insanlarla toplandığında ve örgütlenmiş grup deneyimlerine katıldığında daha yaratıcı olacağı gerçeğine dayanır (Yurtseven, 2001: 71).

Beyin fırtınası tekniği, bireylerin eleştirilme endişesi olmadan fikirlerini rahatlıkla ifade ettikleri grup tartışma tekniğidir (18.04.2011, [www.canakkale.gov.tr](http://www.canakkale.gov.tr)). Yeni fikirler oluşturmak üzere, düşüncelere engel koymaksızın önceden belirlenmiş kurallar dahilinde yapılan fikir yaratma yöntemidir. Bu tekniğin altında yatan düşünce, olanağı elverdiği kadar çok fikir yaratabilme ve değerlendirmeyi bütün fikirlerin ileri sürülmesinden sonraya ertelemektir (Can vd., 2006: 404).

Beyin fırtınası tekniğinin temel ilkeleri şunlardır (18.04.2011, [www.gazi.edu.tr](http://www.gazi.edu.tr)):

- Bir problem çözmekle görevlendirilen bir grubun üyeleri mümkün olduğu kadar çok fikir ileri sürerler.
- Dile getirilen her çözüm teklifi, diğer grup üyelerini daha yeni ve iyi buluşları ortaya çıkarmaya yöneltir; ancak ortaya atılan fikirlerin ayrıntılı bir şekilde açıklanması ya da savunulması istenmez. Sadece fikirlerin mümkün olduğu kadar hızlı ifade edilmesi, yazıya geçirilmesi ve sonra sükûnetle değerlendirilmesi istenir.

Beyin fırtınası tekniğinde girişimci grup insanları toplar ve yeni düşünceleri tartışır (Yurtseven, 2001: 71). Bu yöntemin amacı çeşitli fikirlerin ortaya atılması olduğundan, toplantı sırasında ortaya atılan fikir ve görüşlerde hiçbir müdahaleye yer vermez ve eleştiri kabul edilmez. Toplantıda akılcı fikirlerin yanı sıra mantıksız hatta alaycı ve kaçık fikirler de ileri sürülebilir, sürülmelidir de (İmrek, 2003: 181). “Hiç kimse yalnız başına fikir üretemez. Her üretilen fikir başkalarının daha önce ya da şimdi ortaya attığı görüşlere dayanır.” teması vurgulanmalıdır (Eren, 2003: 200). Tüm bu fikirlerin arasından grup uygulanabilir yapıda olanları seçecektir (İmrek, 2003: 181). Bu teknikte fikirlerin kalitesi değil, sayısı önemlidir. Sorgulamaya, yargılamaya ve değerlemeye yer verilmez (18.04.2011, [www.canakkale.gov.tr](http://www.canakkale.gov.tr)). Toplantı sırasında konuşmaları bir raportör kaydeder. Önce yararlı olmayan fikirler sonrasında çok ilginç ve ilhan kaynağı olurlar. Konuşmalar teybe de alınabilir (Eren, 2003: 200). Beyin fırtınası tekniği etkili olarak aşağıdaki aşamaların izlenmesi ile gerçekleşmektedir (Ülgen ve Mirze, 2004: 362-363):

- 4-12 kişiden oluşan katılımcılar bir yerde masa etrafında toplanırlar. Toplantı 40-60 dakikalık oturumlar halinde yapılır. Oturum sayısı zaman kısıtlamasına göre bir ya da birden fazla olabilir.
- Toplantı yöneticisi karar alınacak konuyu ya da sorunu ana hatları ile herkesin anlayacağı bir biçimde açıklar.
- Katılımcılar herhangi bir konuşma sıra düzeni olmadan, verilen süre zarfında serbest olarak fikir ve görüşlerini belli bir kısıtlama veya eleştiri olmadan açıklarlar, seçeneklerini önerirler. Hiçbir katılımcının ortaya atılan fikir ve görüşleri eleştirmesine izin verilmez. Eleştirinin olmaması katılımcının yaratıcı, çapıcı ve bazen deli saçması olarak nitelendirilebilecek öneri ve seçenekleri ortaya atmalarını cesaretlendirir.
- Ortaya atılan farklı fikir ve görüşleri temel alarak veya onlardan yararlanarak katılımcılar daha yaratıcı öneri ve fikirler de geliştirebilirler.
- Tüm öneri, fikir ve görüşler daha sonra tartışılmak ve analiz edilmek üzere kayıt edilir.
- Sonuç ve çözümler genellikle tüm yaratıcı ve farklı seçenekler arasından kabul edilenlerdir.

Grubun bir yöneticisi vardır. Her üyeye sıra ile söz verilir. Kimsenin söyleyecek fikri kalmayınca kadar turlara devam edilir. Benzer fikirler gruplandırılır. Açıklama gerektiren fikirler üzerinde tartışılır ve netleştirilir. Daha sonra fikirler oylanır. En çok oy alan fikirler daire içine alınarak bunlar üzerinde tekrar konuşulur. Sonuçta nitelikli fikirler üzerinde uzlaşma sağlanmış olur (18.04.2011, [www.canakkale.gov.tr](http://www.canakkale.gov.tr)). Beyin fırtınası tekniğinde fikir geliştirme süreci sırasında uyulması gereken bazı kurallar vardır (Can vd., 2006: 404):

- Eleştiri, kapı dışında bırakılır. Kişinin hayal gücünü kullanabilmesi ve zihninde imgeleme yapabilmesi için düşüncelerinin yargılanacağı endişesinden uzak olması gerekir.
- Sınırsız düşünme. Üretilen fikirlerin acayip olmasından çekinilmez, aksine bu tür fikirler teşvik edilir. Acayip fikir ve düşünceler, yeni çözüm yollarının ortaya çıkmasına yardımcı olur.
- Sayı desteklenmelidir. Temel prensip, mümkün olduğunca çok sayıda fikir üretmektir. Amaç, iyi bir çözüm bulma olasılığını arttırmaktır.
- Kombinasyon ve gelişme aranır. Bu şekilde, düşünce listesi daha da uzar. Beyin fırtınası seansında; bireyler birbirlerinin fikirlerinden etkilenecek, esinlenerek değişik imgelemeler yaratacaklardır.

Beyin fırtınası tekniği, yaratıcı düşünce oluşturma konusunda olduğu kadar yaratıcı sorun çözme konusunda da çok yaygın olarak kullanılan ve bilinen bir tekniktir (Yurtseven, 2001: 72). Tekniğin başarısı kuralların ne kadar ciddiyetle izlendiğine bağlıdır. Eleştiri tam anlamıyla önlenemez ve insanlar çekingenliklerini yenip gerçekten akıllarına gelen her şeyi önerebilirlerse beyin fırtınası daha fazla fikrin gelişmesini sağlar (Can vd., 2006: 405).

Bu tekniğin bir takım üstün ve eksik yönleri mevcuttur. Grup kararlarında üyelerin bir uzlaşma zeminine kaymalarını önlemek ve herkesin fikir ve görüşlerini özgürce ve baskı altında olmadan gerçekleştirebilmelerini sağlamak için beyin fırtınası tekniği yararlı bir grup tekniğidir (Ülgen ve Mirze, 2004: 362). Yaratıcılığı özendirir ve geliştirir. Herkes aklına geleni söylediği için gerilimi azaltması gibi üstünlükleri vardır. Bunun yanı sıra; bazı bireyler için uygulanması zor olabilir. Bu teknik, daha çok üstün yetenekli bireylerde başarılı olarak kullanılabilir (18.04.2011, www.gazi.edu.tr).

### 3.5.2.2. Delphi Tekniği

Delphi tekniği, örgütte bir problemin çözüm için uzman kişilerin yüz yüze görüşme ve bir arada tartışma yapmadan bir konu hakkında karar almalarına ve uzlaşmalarına olanak sağlayan bir yöntemdir (Can vd., 2006: 405). Ortak görüşlerinin alınmasıdır. Birbirinden bağımsız ve habersiz uzman görüşlerinden ortak görüşler çıkarılmaya çalışılır. Teknik, planlama, politikalar geliştirme, olayları ve eğilimleri kestirme, standartlar oluşturma amacıyla kullanılır (19.04.2011, www.oc.eab.org.tr). Uzmanların görüş ve öngörülerine göre teknik (Hodgetts, 1999: 305):

- Alandaki önemli olayların her gruptan bir uzman ile ortaklaşa olarak kısa ifadelerle tahmin edilmesidir.
- Bu ifadelerin araştırmacılar tarafından açıklanmasıdır.
- Başarı, her bir uzmanın kişisel olarak olayları yeniden sorgulaması ve araştırmacılar yoluyla diğer uzmanlardan gelen geri bildirimlerle birleştirilmiş bilgilerden elde edilir.

Delphi tekniği kısaca, geleceğin olaylarını ve bunların zamanlarını belirleme yöntemidir (Eren, 2003:199) ve aşağıdaki şekilde uygulanmaktadır (Greenberg, 2002: 272, Aktaran; Ülgen ve Mirze, 2004: 363):

- Sorun ya da tartışması yapılacak konu belirlenir.
- Konunun uzmanları belirlenir ve bir uzman topluluğu oluşturulur. Ayrıca bir koordinatör seçilir.
- Koordinatör uzman topluluğuna genellikle mektupla veya yazılı bir memo ile sorun veya konuyu bildirir. Sorunun nedenleri, çözümleri veya tartışılacak konu ile ilgili olarak gelecekte karşılaşılabilecek bir olay, süreç veya ürün hakkında her uzmandan kısa olarak fikir ve görüşlerini not etmeleri ve önerilerde bulunmaları istenir.
- Uzmanlar tarafından gönderilen fikir, görüş ve öneriler, koordinatör tarafından bir araya getirilir ve yeniden düzenlenen bir bilgi formunda uzmanlara yeniden gönderilir. Böylece her uzman konu ile ilgili başkalarının görüş ve önerileri hakkında da bilgi sahibi olur.
- Bu yeni bilgiler ışığı altında uzmanlardan ikinci defa görüş ve önerileri istenir. Uzmanlar bu yeni görüş ve önerilerini tekrar koordinatöre gönderir.
- Sorun veya önerilerde uzlaşma sağlanana kadar bu işlemler tekrarlanır.
- Uzlaşma sağlanan son çözüm ya da öneri kabul edilir.

Beyin fırtınası gruplarının aksine Delphi grubundaki katılımcılar bir araya gelmez ve birbirleri ile iletişim kurmazlar. Bunun yerine birbirleriyle bilgisayar ağları ya da diğer bağlantı araçları yoluyla yazışırlar. Delphi grupları genellikle beyin fırtınası gruplarından daha fazla fikir geliştirmektedir (Can vd., 2006: 405). Bu tekniğin bir takım özellikleri mevcuttur (Eren, 2003:199):

- Tahminleri yapacak uzmanların dikkatlice seçimi (bilimsel yetenek, olgunluk ve yaratıcı zeka),
- Soru listelerini yazıp, ilgililere dağıtacak, cevapları sistematik olarak analiz edecek, sonuçları ilgililere zamanında bildirecek harekete geçirici bir merkez kurma,
- Tekrarlayıcı yöntem izlemek, uzmanların vermiş oldukları cevapları gruplandırıp ve aksi fikri savunan grupların görüşlerini kendilerine bildirerek fikirlerini gözden geçirmelerini istemek, böylece fikirleri odaklaştırmak.

- Bu fikirleri odaklaştıran kadar sürdürmek.

Sosyal ve ekonomik alanlarda meydana gelebilecek olayları ve muhtemel zamanları saptamada, konu ile ilgili uzmanları ve görüş birliğini belirlemek için başarı ile kullanılan bir tekniktir (Eren, 2003:198). Delphi tekniğinin kullanılmasının karar alma sürecine sağladığı bir takım yararlar vardır. Bunlar şöyle sıralanabilir (Can vd., 2006: 405):

- Kişisel çatışma yoktur.
- Başkalarının karizmasından etkilenme yoktur.
- Fikir önermekten çekinme yoktur.
- Fikir sahiplerinin adları gizlidir.
- Fikrini değiştirmek ve geliştirmekten utanma yoktur.
- Tartışma yönetimi için aşırı uzmanlığa gerek yoktur.

Sayısal ve sayısal olmayan modelleri kullanan Delphi tekniği ile karar alma özellikle teknolojik çevre ile ilgili gelecek tahminleri yapılmasında yarar sağlamaktadır (Ülgen ve Mirze, 2004: 363). Fikir ve önerilerin toplanması yazılı olarak mektupla yapıldığından maliyeti düşük bir tekniktir (Ülgen ve Mirze, 2004: 364). Ancak; anket formunun hazırlanması, dağıtılması, cevapların beklenmesi ve sonuçlara ulaşılması zaman gerektirdiğinden bu teknik karar sürecini oldukça yavaşlatan bir tekniktir (Can vd., 2006: 405).

### 3.5.2.3. Nominal Grup Tekniği

Grup üyeleri arasında görüş birliği sağlamak için kullanılan karar alma tekniğidir (19.04.2011, [www.denizcilik.gov.tr](http://www.denizcilik.gov.tr)). Zamanın kısıtlı ve sürenin belirlenmiş olduğu durumlarda kullanılan nominal grup tekniğinde, belirli bir konu hakkında çözüm ve önerilerle ilgili karar almak için katılımcılar bir araya getirilir (Ülgen ve Mirze, 2004: 364). Fakat; etkileşimleri belirli bir dereceyle sınırlıdır. Fikir geliştirmenin yaratıcı sürecinde toplumsal etkileşimler önlenir ve herkesin özel olarak fikir geliştirmesi istenir. Böylece önder ve üyeler birbirlerinin davranışından çok az etkilenirler (Can vd., 2006: 406). Daha sonra ortaya çıkan çözüm ve öneriler katılımcılarca kendi görüş ve önerileri doğrultusunda sıralanır ve puanlanır. En çok puanı alan öneri seçilen karar olarak kabul edilir. Nominal grup tekniği ile karar alma aşağıdaki şekilde yapılmaktadır (Ülgen ve Mirze, 2004: 366):

- Nominal grup karar verme tekniği konusunda bilgili ve deneyimli koordinatör yönetiminde genellikle 7-10 kişiden oluşan uzman katılımcılar bir masa etrafında toplanırlar.
- Sorun veya konu koordinatör tarafından kendilerine açıklanır.
- Katılımcılar bireysel olarak kendi çözüm, fikir veya önerilerini bir not sayfasına yazalar.
- Her katılımcı, sıra ile, kendi fikir ve görüşlerini diğerlerine sözlü olarak aktarır. Bu fikirler koordinatör tarafından herkesin görebileceği tahta veya panolara yazılır ve iliştilir.
- Katılımcılar açıklanan fikir, çözüm ve önerileri tartışarak daha fazla bilgi sahibi olmaya çalışır ve konuları kendilerince yeniden değerlendirirler. Burada sözü edilen tartışma, konunun açıklanmasına yönelik olup, değişik fikirlerin ikna ve kabul ettirilmesi ve uzlaşma zemini yaratılması çabası anlamında değildir.
- Bireysel değerlendirme sonucunda katılımcılar, ortaya çıkan çözüm, fikir ve önerileri tercihlerine göre, yine bireysel olarak puan vererek sıralarlar.
- En çok puanı alan çözüm, fikir veya öneri grup kararı (daha doğrusu, “topluluğun kararı”) olarak seçilir.

Hangi sorunların üzerinde hangi sıra ile çalışılacağı seçilirken çoğunlukla sesi en yüksek olanın ya da en yetkili olanın istediği olur. Nominal grup tekniğinin avantajı sorun seçiminde gruptaki herkesin eşit olmasını sağlar (19.04.2011,

www.denizcilik.gov.tr). Aşağıdaki tabloda bu kullanımı en yaygın olan üç teknik karşılaştırılmaktadır:

Tablo 3.2. Gruplarda Karar Alma Tekniklerinin Karşılaştırılması (Can vd., 2006: 405)

|                           | <b>Beyin Fırtınası</b> | <b>Delphi</b> | <b>Nominal</b> |
|---------------------------|------------------------|---------------|----------------|
| Fikir sayısı              | Orta                   | Yüksek        | Yüksek         |
| Fikirlerin kalitesi       | Orta                   | Yüksek        | Yüksek         |
| Sosyal baskı miktarı      | Düşük                  | Düşük         | Orta           |
| Maliyet                   | Düşük                  | Yüksek        | Düşük          |
| Üyelerin başarı hissi     | Yüksek                 | Orta          | Yüksek         |
| Üyelerin çözüme bağlılığı | Yüksek                 | Düşük         | Orta           |
| Grup dayanışması derecesi | Yüksek                 | Düşük         | Orta           |
| Çalışma potansiyeli       | Düşük                  | Düşük         | Orta           |

Görüldüğü üzere her üç tekniğin de diğerlerine göre üstün ya da zayıf olduğu durumlar vardır. Nominal grup tekniği, Delphi ve beyin fırtınası tekniklerinin arasındaki bir tekniktir (Can vd., 2006: 405).

### 3.6.Kararsızlık

Karar alma çalışmaları ele alınırken değinilmesi gereken bir noktada kararsızlık, kararsızlığın nedenleri ve sonuçlarıdır (Can vd., 2006:409). Yöneticilik işinin karar alma olarak tanımlanmasına ve en kötü karar dahi kararsızlıktan iyidir denmesine rağmen bazen yöneticiler kararsız kalmakta ve seçim yapamamaktadırlar (Koçel, 2007:82).

Örgütte ortaya çıkan önemli sorunların çoğu, bu sorunlarla karşılaşan iş görenleri zorlamaya itebilecek niteliktedir. Çözüm seçenekleri zor bulunan kötü doğallı sorunlar sorun çözümleri kararsızlığa düşürebilir (Başaran, 2000: 210). Yöneticileri kararsızlığa yönelten nedenleri şöyle sıralayabiliriz (Can vd., 2006:409):

- Bilgi veri yetersizliği, yönetici amaç belirlemek ya da sorun tanımlamak için gerekli bilgiden yoksundur. Bu nedenle karar verme sürecini işletemiyor olabilir.
- Amaçlar ya da sorunlar net ve açık olarak tanımlanmadığı için seçenekler arasında seçim yapmak güç olabilir.
- Seçenekler yetersiz ve tatmin edici olmaktan uzak olabilir.
- Seçim yapma ölçütleri belirsiz olabilir.
- Çözüm seçenekleri birbirine çok yakın olduğu için yönetici aralarından seçim yapmakta güçlük çekebilir.
- Yönetici vereceği kararın uygulamada çıkaracağı güçlükler nedeniyle seçim yapmakta zorlanıyor olabilir.
- Tercih edilen seçeneğin olumsuz sonuç vermesi durumunda ortaya çıkacak zarar ya da diğer sonuçların büyüklüğü karşısında yönetici seçim yapmakta zorlanabilir.
- Yönetici kişilik özellikleri nedeniyle kararsız birisi olabilir.
- İşletme içi politika ve güç mücadeleleri yöneticiyi seçim yapmakta çekimser olabilir.
- Seçim yapmak suretiyle yanılğıya düşmek ve dolayısıyla eleştirilmek korkusu bazen yöneticileri kararsızlığa itebilir.
- Yöneticinin kişisel hedefleri ile işin gerekleri birbirine uymayabilir. Bu nedenle yönetici seçim yapmada çekimser davranabilir.
- Olayı yaşayan ve yakın olan kişi ile karar vericinin birbirinden uzak olduğu durumlarda, karar verici durumdaki yönetici olayın ya da durumun özelliklerini tam bilmediği için kendi önceliklerine göre seçim yapma eğilimine gidebilir.

Bu ve benzeri nedenlerle yöneticiler kararsız kalacaktır. Yönetimde kararsızlığın en önemli sonucu zaman maliyetinin işlemesidir. Verilemeyen kararlar ve yapılamayan tercihler nedeniyle amaçlara ulaşmak veya sorunları çözmek daha fazla kaynak gerektirecek ve sorunlar birikeceği için daha çapraşık hale gelecektir (Koçel, 2007:82). Bu yüzden yöneticiler, kararsızlığın ortaya çıkaracağı olumsuz sonuçlardan kaçınmak, daha etkili ve verimli bir biçimde karar alabilmek için karar alma konusunda yapılan çalışmalara gereken önemi vermeli, kişisel ve grup olarak önerilen teknikleri örgütün her aşamasında uygulamaya çalışmalıdır (Can, vd.,2006:410).

#### 4. ARAŞTIRMANIN TEMEL DEĞİŞKENLERİNE İLİŞKİN AÇIKLAMALAR

Bu bölümde araştırmanın temel değişkenleri olan rasyonel karar alma, çatışma, iletişim, bütünleşme ile yöneticilerin ve konaklama işletmelerinin demografik özellikleri açıklanmaktadır.

##### 4.1. Rasyonel Karar Alma

Rasyonel karar alma; çeşitli faktörlerin dikkate alınması sonucu ortaya çıkan kararlara verilen isimdir. Yani kararların rasyonel olabilmesi için taşınmaları gereken bazı özellikler vardır (Goll ve Rasheed, 1997:586). Bunlar; planlamada fırsat ve tehditlerin, fayda ve zararların sistematik bir şekilde incelenmesi, bütün yönetsel düzeylerde katılımcı yönetimin stratejik ve uzun dönemli önemi, değişikliklerden etkilenenlere açıklama yapılması, önemi, katılımcı karar alma ve geribildirim benimsenmesi, açık iletişim kanallarının olması, araştırma tekniklerini kullanılması. Karar almada bu gibi noktaların dikkate alınıp uygulanması rasyonel karar almanın temel unsurlarından biridir.

##### 4.2. İşletmelerde Karar Alıcılar Arasındaki Çatışma, Bütünleşme ve İletişim İle Karar Alma İlişkisi

İşletmelerde etkin kararlar alınmasında karar alma sürecinin etkin ve verimli bir şekilde gerçekleşmesinin büyük önemi vardır. Özellikle karar alma mekanizması içerisinde bulunan kişiler arasındaki ilişkiler, işletmelerde karar almayı, alınan kararların kalitesini, kararlardan memnuniyeti ve işletmenin performansını doğrudan etkileyebilmektedir. Bu çalışmada da bu yönde hipotezler geliştirilmiştir. Çalışmanın amaç ve hipotezlerinin daha iyi anlaşılması için bu kısımda işletmelerde genel anlamda çatışma, iletişim ve bütünleşme konularında bazı temel teorik bilgiler verilmektedir.

##### 4.2.1. Çatışma

Çatışma iyi ya da kötü olarak nitelendirilemeyecek bir olgudur. Yalnızca varlığı kabul edilmesi gereken bir gerçektir (Barutçugil, 2004: 115). Çatışmanın kesin bir tanımını yapmak oldukça zordur. Çok değişik ortam ve düzeylerde ortaya çıkmakla birlikte, genel anlamıyla çatışma bir seçeneği tercih etmede bireyin ya da bir grubun güçlüğüle karşılaşması ve buna karşılık karar alma mekanizmalarında bozulma diye tanımlanabilir (Can, 1999: 305).

Çatışma; anlaşmazlık, savaş, duygusal gerilim veya çarpışmadır. İnsanların birbiriyle zıtlaşmasıdır (Barutçugil, 2004: 115). Diğer bir deyişle çatışma; bireyler, gruplar ya da örgütlerin birlikte çalışma sorunlarından kaynaklanan ve normal faaliyetlerin durmasına ve karışmasına neden olan anlaşmazlıklar ve olaylar olarak tanımlanabilir (Kaplan ve Aksoy, 2005: 134). Nasıl tanımlanmış olursa olsun, anlaşmazlık, zıtlaşma, uyumsuzluk, birbirine ters düşme çatışmanın temel unsurlarıdır. Bu unsurların esas olduğu bir ortamda taraflar kendi çıkarlarını gerçekleştirmek veya kendi görüşlerini hâkim kılmak peşindedir (Koçel, 2005: 664).

Günümüz örgütlerinde çatışma kaynağı haline gelebilecek pek çok sorun vardır. Şiddetli rekabet, yüksek verimlilik, teknolojik değişimin beraberinde getirdiği belirsizlikler, çok yönlü ve çok yetenekli insan kaynağı beklentisi, daralan istihdam olanakları, artan iş tatminsizlikleri ve iş gücü devir hızı, ücret yetersizlikleri ve azalan sosyal haklar bunlardan bazılarıdır (Çağlar, 2002:1). Önemli olan bu durumdan gereği gibi yararlanabilmek ve çatışmanın olumsuz sonuçlarını azaltabilmektir (Şahin vd., 2006: 554).

##### 4.2.1.1. Çatışma Türleri

Bireyler hayatları boyunca çeşitli türlerde çatışmayla karşılaşmıştır. Hatta bazen özel hayatlarında ya da örgütsel yaşamlarında ortaya çıkan çatışmaların bu çeşitliliğinin

farkında bile olmamışlardır (Can vd., 2006). Çatışma türleri bireysel ve örgütsel çatışma olmak üzere iki sınıfa ayrılmıştır:

**Bireysel Çatışma:** Bireyler arası çatışmada ise, iki bireyin birbiri ile çeşitli fikir, duygu ve görüş ayrılıklarına düşmeleridir (Eren,1993: 370). Bunun en önemli nedenlerinden birisi bireylerin amaçlarının, izledikleri metotların, sahip oldukları bilgi ve verilerin ve değer yargılarının farklı olmasıdır. Ayrıca kişilerin örgüt içinde oynadıkları rol de çatışmanın kaynağı olabilir (Koçel, 2005: 667).

Basit bir karar durumunda çeşitli seçenekler arasından biri diğerlerinden açıkça daha iyidir ve bu seçenek benimsenebilecek ve diğerlerine tercih edilebilecek durumdadır. Bu gibi durumlarda birey kolayca karara varabileceğinden elbette bir çatışma söz konusu olmayacaktır. Ancak hayatta kişi ne yazık ki her zaman böyle kolay karar alma durumunda değildir. Birçok durumda seçeneklerden hiçbirisi diğerlerine göre daha iyi bir seçenek değildir ve dolayısıyla bu da karar almayı güçleştirir. İşte bu ve bunun gibi durumlarda üç tip çatışma ortaya çıkar: Bunlardan ilkinde birey, her bir seçeneğin olasılık dağılımını ve her birinin doğuracağı sonuçları bilir ama bunların hiç biri kabul edilebilir düzeyde değildir. Hiç biri bireyi tatmin edici olmaz. İkinci tür çatışmada ise birey yine sonuçların olasılık dağılımını bilir ama hangisinin diğerlerine göre daha iyi bir seçenek olduğunu kestiremez. Bu tür çatışmaya karşılaştırılabilirlik çatışması adı verilir. Belirsizlik çatışması adı verilen üçüncü tür uyuşmazlıkta ise birey tercihler ile sonuçlarının olasılıkları dağılımı konusunda bilgi sahibi değildir (Can, 1999: 306). Kişinin kendi içinde yaşadığı bu çatışma bireyi rahatsızlığa, kızgınlığa ve baskı altında kalmaya sevk eden bir çatışmadır (Koçel, 2005: 667).

**Örgütlerde Çatışma:** Örgütler insan davranışlarından meydana gelen yapılar olduğundan bu düzeyde çeşitli çatışmaların ortaya çıkması kaçınılmaz olacaktır (Can, 1999: 308). Örgütlerde farklılıklar kişiler arası olabileceği gibi amaçlarda, değerlerde, algılamalarda tutulan yol ve yöntemlerde de olabilir. Örgütün yöneticisi de işte bu farklılıkları yöneten kişidir; bu farklılıklarla örgütü amaçlarına ulaştırmaya çalışan kimsedir. Bütün bu farklılıklar örgütlerde çatışmalara yol açar (MİMOZA, 18.12.2009, www.mimoza.marmara.edu.tr). Bunun yanında bir bağımsız örgütün diğer örgütlerde çatışmalarından da söz edilebilir. Bu düşünceden hareketle örgütsel çatışma çeşitli şekillerde ortaya çıkabilir. Bunlar; örgütte bireysel çatışmalar, gruplar arası çatışmalar, bölümler arası çatışmalar ve örgütler arası çatışmalar şeklindedir (Eren,1993: 370).

- **Kişiler Arası Çatışma:**İki ya da daha fazla kişinin çeşitli konularda anlaşmazlığa düşmesidir (Koçel, 2005: 667). Örgütlerde en çok rastlanan bireyler arası çatışma türleri ast – üst çatışmaları ile kurmay – komuta yöneticileri arasındaki kişisel anlaşmazlıklardan doğan çatışmalardır (Eren,1993: 370).
- **Gruplar Arası Çatışma:**Bir örgüt içerisindeki iki ya da daha fazla bölüm arasındaki çatışmayı anlatmaktadır (Can vd., 2006: 214). Bu tür çatışmaların yönetimi yönetici için zordur, çünkü bazen yöneticide bir grup mensubu olarak çatışan gruba dahil olabilir. Böyle olmasa, hakem rolü oynasa bile izleyeceği çözüm metodu eğer grupları tatmin etmezse organizasyon faaliyetleri etkilenecektir (Koçel, 2005: 668).
- **Bölümler\_Arası Çatışma:**Aynı örgüt içinde temel işlevleri yerine getirmek üzere bir arada bulunan ve her birinin görev, yetki ve sorumlulukları farklı bulunan örgütsel bölümler arasında da önemli bazı çatışmalar meydana gelmektedir (Eren,1993: 371). Örgütlerde bölümler arası rekabet bir dereceye kadar başarıyı artırıcı nitelikte olabilir (Can, 1999: 309).
- **Örgütler Arası Çatışma:**Örgütlerin karşı karşıya kaldıkları bir çatışma türüdür. Belirli bir piyasadaki bütün rakipler müşterilerin gereksinimlerini en iyi şekilde karşılayarak kar elde etmeyi ve pazar paylarını arttırmayı amaçlarlar. Bu nedenle örgütlerin karşı karşıya gelmeleri ve çatışmaları doğal bir sonuç olmaktadır (Can vd., 2006: 214).

Örgütlerde çatışmayı sıfıra indirme mümkün olmadığı gibi gerekli de değildir (Ertürk,2000:237). Çatışmalar çeşitli sorunlara yol açabilirse de başarılı yönetildiği takdirde örgütte yeniliğin ve örgütsel gelişmenin başlatıcısı da olabilirler (MİMOZA,

18.12.2009, [www.mimoza.marmara.edu.tr](http://www.mimoza.marmara.edu.tr)). O halde her yönetici aynı zamanda organizasyondaki farklılıkların ve çatışmanın da yöneticisi olmalıdır (Ertürk,2000:237). Çatışma yönetilmesinde bir takım yöntemler mevcuttur. Bunlar aşağıda sırasıyla açıklanmaktadır.

**Problem Çözme :**Çatışan grupların yüz yüze bir araya getirilerek çatışma nedenlerini bulmaları ve çözmeleri yöntemidir (Can, 1999: 312). Bu yöntemle taraflar kendi durumlarını ve birbirinden farklı oldukları hususları daha açık olarak görürler. Taraflar bir anlaşmaya varıncaya kadar bu tür açık tartışmalar devam eder (Koçel, 2005: 674).

**Kaçınma :**Bu yöntem, kişilerin çatışmayı görmezden gelme, erteleme, sessiz kalma ve tartışma konusunu değiştirme gibi davranışları gösterdikleri durumları ifade etmektedir (Can vd., 2006: 215). Kaçınma kısa dönemde geçici bir yöntem olarak kullanılabilir de uzun dönemde faydalı olamaz. Ancak çatışma konusunun önemli olmadığı durumlarda etkili olabilir (MİMOZA, 18.12.2009, [www.mimoza.marmara.edu.tr](http://www.mimoza.marmara.edu.tr)).

**Yumuşatma:** Bu yöntemde, çatışan taraflardan birbirlerinin olumsuz yönlerini değil olumlu yönlerini görmeleri istenilmektedir. Tarafların daha çok anlaşabilecekleri ortak konular, görüşler ve ortak değerler üzerinde durulur (Şahin vd., 2006: 557). Yumuşatma kısa dönemli çıkar hesapları yerine uzun dönemli işbirliği ihtiyacını ve bunun taraflara sağlayacağı yararları vurgulanmaktadır (Can, 1999: 312). Ancak bu yöntem çatışmayı tamamen çözebilmekten uzaktır (Şahin vd., 2006: 557).

**Ortak Düşman Saptama:** Böylelikle rekabet azaltılarak saptanan ortak düşmana karşı işbirliği geliştirilir. Örneğin, çatışma içindeki üretim ve satış bölümleri, diğer bir örgütün aynı gruplarıyla çatışmaya sokulabilir (Can, 1999: 312).

**Yapısal Değişkenleri Değiştirme:** Biçimsel örgüt yapısı değiştirilerek ilişkiler farklılaştırılır (Can, 1999: 313). Bu yollar arasında rotasyon, koordine edici mevkiler oluşturma, bir itiraz sistemi geliştirme grup ya da örgüt sınırlarını genişletme, görev tanımlarının yenilenmesi sayılabilir. Buna göre çatışan tarafların görev yerleri değiştirilerek birbirlerini görme ve iş ilişkilerinde bulunma imkanları ellerinden alınmaktadır (Şahin vd., 2006: 559).

**Kaynakların Genişletilmesi:** Çatışmanın kaynakların yetersizliğinden çıktığı durumlarda etkili olarak kullanılabilen bir yöntemdir. Bir müdür yardımcılığı için çatışan taraflara üç müdür yardımcısı kadrosu oluşturarak her birine bu makamın sağlanması, bu yönetime örnek olarak verilebilir (MİMOZA, 12.2009, [www.mimoza.marmara.edu.tr](http://www.mimoza.marmara.edu.tr)). Sınırlı kaynak durumunda bir grubun başarısı diğerinin zararına neden olabilir. Kaynaklar artırıldığında bütün grupları tatmin etmek yararlı olacaktır (Can, 1999: 312).

**İletişimin Artırılması Yöntemi:** Çatışmaların örgütteki iletişim yetersizliğinden kaynaklandığı durumlarda iletişimin artırılması sonucu örgütsel ilişkiler gelişip, tarafların birbirleriyle ilgili bilgileri artacağından; yanlış anlaşılmalara azalacak, beklentilerde doğruluk sağlanacak ve önyargılı davranışlar ortadan kaldırılacaktır (Şahin vd., 2006: 558).

**Uzlaşma:** Temelde bir ver-al tarzıdır. Taraflardan hiç biri kendi istediğini tamamiyle almaz. Her iki tarafın özveride bulunmasıyla bir orta noktada buluşulur (Can vd., 2006: 216).

**Hakeme Başvurma:** Taraflar kendi aralarında anlaşamıyorsa ve yönetici de onları bir noktada buluşturamıyorsa, objektifliğine güvenilen bir üçüncü kişinin veya grubun hakemliğine başvurulabilir. Hakem olarak kullanılan kişi tarafların her ikisinin de güvenini kazanmış olmalıdır (Şahin vd., 2006: 558). Yani hakemin kararı ne olursa olsun, her iki tarafında bunu saygı ile karşılaması çözüm için gereklidir (Can, 1999: 313).

**Kura Çekme:** Yönetici, tarafların hepsine hak veriyor ve onların belirli bir konuda uzlaşmalarını gerekli görüyorsa, bu takdirde sorunun çözümü için tarafların aralarında şanslarına ve kaderlerine razı olma yaklaşımını öne sürebilir (Eren, 1993: 375). Bu takdirde, kurada haklarını kaybeden taraf ya güdülmesi eksilerek örgütte kalmaya devam edecek şekilde kaderine razı olacak ya da prestij ve öneminin azaldığını

görerek örgütü terk edecektir (Şahin vd., 2006: 558). Bu yaklaşımın, bu nedenle örgüt için önemli kayıplar doğuracağı unutulmamalıdır (Can, 1999: 312).

#### 4.2.2. Bütünleşme

İşletmelerin başarısı büyük ölçüde işletme birimleri arasında etkin bütünleşmenin sağlanmasına bağlıdır (Sezen vd., 2002:133). Örgütü oluşturan bütün birimlerin aynı hedefin gerçekleşmesi için birbirleri ile uyumlu ve tutarlı eylemlerde bulunması gerekir. Tüm kademe ve organlar uyum içersinde hareket ediyor muyuz? Hedefe birlikte yürüyebilmek için farklı çıkar grupları arasında uyumu nasıl sağlayabiliriz (DBP, 05.05.2011, www.dpb.gov.tr)? Bu soruların cevapları sağlıklı bir bütünleşme çabası için oldukça gereklidir.

Bütünleşmenin önemli olduğu diğer bir alan grup veya takımlardır (Steers ,1991: 244). Steers (1991), gruplardan beklenen performansı gösterebilmeleri için üç temel şartın yerine getirilmesi gerektiğini belirtmiştir. Bunlar, bilgi akışının sağlanması, birbirine bağlılık ve bütünleşme olarak ifade edilmektedir. Steers (1991: 246), bütünleşmeyi etkileşim içinde olan bireyler arasındaki, işbirliği, koordinasyon ve destekleme faaliyetlerinin bütünü olarak tanımlamıştır. Başarılı takımlar üyeler arasındaki bütünleşmeyi en iyi şekilde gerçekleştirebilmektedir.

#### 4.2.3. İletişim

Yönetim, belirlenmiş olan bir amacın gerçekleştirilebilmesi için bireylerin işbirliği yapmasıdır. Söz konusu amaçların gerçekleştirilebilmesi, iş görenlerin işbirliği ve iletişimi ile olanaklıdır (Yatkın, 2003: 41). Yöneticinin karşılaştığı herhangi bir durumu analiz etmesi beraberinde yararlı çözümler bulması, planlanan değişikliklerin etkilerini ve sonuçlarını görmesi, gerekli öğeleri örgütlemesi ve denetimi sağlayabilmesi, iyi bir iletişim ağının kurulmasıyla mümkündür (Can, 1991: 218). Öyleyse önemi bu denli büyük olan iletişim nedir?

Latince'deki "communis" sözcüğünden türemiş olan ve iletişim sözcüğünün karşılığı olarak kullanılan "communication" sözcüğü de anlam olarak bir ortaklığı, toplumsallaşmayı ve birlikteliği ifade etmektedir (Yatkın, 2003: 42). Belirli bir görüş, bilgi ve anlayışın bir bireyden başka bir bireye aktarılması veya ulaştırılmasına ilişkin işlemlere iletişim adı verilmektedir (Özgen vd., 2004: 155).

İletişim süreci bir mesajı anlaşılır bir şekilde alıcıya ulaştırma işlemidir (Ertürk, 1995: 160). Bu sürecin bir takım elemanlarının olması kaçınılmazdır. Bazı yazarlarca çeşitli alt elemanlar eklenmiş olsa da temelde bunlar; mesajı ileten gönderici, mesajın iletildiği kanal ile mesajı alan ve onu yorumlayan alıcıdır (Can, 1991: 219). İletişim süresince önemli olan nokta gönderilen mesajın gönderenin amacını açıkça anlatması, iletişim kanalından geçerken değişime uğramadan alıcıya ulaşması ve yine alıcı tarafından doğru olarak algılanmasıdır.

##### 4.2.3.1.Örgütsel İletişim

Örgütsel iletişim yönetimin hedeflerine ulaşmak üzere yapılan planlama, örgütlenme, yöneltme, eşgüdüm ve denetleme gibi yönetim fonksiyonlarını gerçekleştirme amacıyla örgüt içinde ya da örgüt çevresiyle sürekli olarak yapılan bilgi alışverişidir (Yatkın, 2003: 56). Örgütsel iletişim, ortak bir amaç çevresinde bir araya gelen insanların işbirliğini ve uyumunu sağlayan bağlayıcı bir süreçtir (Ünüvar ve Bilge, 2009:57). Örgütsel iletişimin iki amacı vardır. Birincisi; örgütün amaçlarını gerçekleştirmesine aracı olması, ikincisi ise, örgüt üyelerini iletişim yoluyla örgütsel planları istekli ve şevkli bir şekilde başarmak için canlandırmasıdır (Can, 1991: 218). Bu demek oluyor ki iletişim yöneticinin iş gördürmek için kullandığı temel araçtır (Balçık, 2002: 179).

Örgütsel iletişim; örgüt bünyesindeki departmanlar arası iletişim ve etkileşimin gerçekleştirilmesinde, örgütün dış çevresi ile olan ilişkilerinin koordinasyonunun sağlanmasında oldukça önemli bir yere sahiptir. Örgütler de gerek tepe yöneticiler

gerekse alt düzey tüm çalışanlar arası bilgi akışı ya da her türlü mesaj örgüt içi iletişimi oluştururlar. Örgüt dışı iletişim ise örgütün dış çevresi ile kurduğu iletişimidir (Demirtaş, 2010:412). Örgülerde faaliyetlerin etkin bir şekilde gerçekleşmesi doğru ve etkili bir iletişim ağı kurabilmekle mümkündür (Balçık, 2002: 179). Örgüt içinde iyi bir iletişim sistemi kurulamaz ise, örgüt üyeleri faaliyetlerini birbirinden bağımsız ve kopuk bir şekilde gerçekleştirmeye çalışır. Bu da örgütsel amaçlara ulaşmayı bazen imkansız kılarken bazen de daha uzun zaman ve daha çok emek harcamayı gerektirebilir (Eroğlu, 2011:123).

Örgütlerde genellikle görülen bir takım iletişim engelleri mevcuttur (Özgen vd., 2004: 158):

- Örgütte ortak bir dilin kullanılmaması,
- Coğrafik engeller,
- Örgüt içindeki bürokrasi,
- Yetki devri,
- Çalışanlardaki bilgi eksikliği.

Örgütte etkili ve doğru bir iletişim ağı kurabilmenin yolu yukarıda sayılan engellerin ortadan kaldırılması ile mümkün olabilmektedir. Örgütte ilgili alınan kararlar örgütteki kişi ya da gruplara doğru bir biçimde aktarılmadıkça fazla bir anlam ifade etmezler. Dolayısıyla iletişim süreci yöneticinin sürekli olarak dikkat etmesi gerek bir husustur (Balçık, 2002: 174).

#### 4.2.3.2. Örgütsel İletişim Kanalları

İletişimin yoğun olarak yaşandığı örgütlerde, bilgilerin iletilmesi için çeşitli iletişim ağları oluşturulmuştur. Bu ağlar, birbirlerine iletişim kanalları ile bağlanan karar merkezleri biçimindedir. Bu merkezlerde alınan kararlar, uygulanmak üzere faaliyetin yerine getirildiği icra merkezlerine iletilir. Örgütlerde bu tür iletişimlerini yüklenen çeşitli iletişim kanalları mevcuttur (Akat vd., 2002; 356). Bunlar; biçimsel ve biçimsel olmayan iletişim kanalları şeklindedir.

Biçimsel iletişim kanalları da kendi içerisinde dikey, yatay ve çapraz iletişim kanalları olmak üzere üçe ayrılmaktadır ve aşağıda ayrıntılı bir şekilde açıklanmaktadır. Biçimsel olmayan iletişim kanalları ise örgütün hiyerarşik yapısı dışında oluşan, çalışanların çeşitli ortamlarda bir araya geldiklerinde sosyal ihtiyaçlarını karşılamak ve örgütsel faaliyetlere hız ve etkinlik kazandırmak amacıyla kendi aralarında arkadaşlığa dayalı olarak kurdukları iletişim olarak tanımlanabilir (Robbins ve Coulter, 2003: 293, Aktaran; Eroğlu, 2011:123). Bu kanalları yoğun olarak kullanan örgütlerde biçimsel iletişim kanallarının yeterli olmadığı ve iletişim yapısında aksaklıklar olduğu sonucuna ulaşılmaktadır (Demirtaş, 2010: 416). Örgütsel iletişim kanalları dikey, yatay ve çapraz olmak üzere üçe ayrılmaktadır:

**Dikey İletişim Kanalı:** Hiyerarşik iletişim de denilen bu kanalda mesajlar yukardan aşağıya ve aşağıdan yukarıya doğru akmaktadır (Balçık, 2002: 182). Yukarıdan aşağıya iletişim kanalları genelde emir ve kuralların üstlerden astlara doğru iletilmesi sürecini kapsar (Yakın, 2003: 76). Aşağıdan yukarıya iletişim ise, astların gerekli bilgileri, raporları, öneri ve şikâyetlerini üstlere iletme aracıdır (Can, 1991: 226).

**Yatay İletişim Kanalı:** Bu kanal, aynı hiyerarşik kademede eşit yetkiye sahip kişiler arasında iletişimin kurulmasını ifade eder (Ertürk, 1995:164). Bu kanal sayesinde söz konusu bölümler bağlı oldukları ortak üste kadar gitmeden, kendi aralarında yatay olarak iletişim kurabilmektedirler (Balçık, 2002: 183).

**Çapraz İletişim Kanalı:** İletilen bilginin niteliğine göre çapraz bir yol izlendiği durumlar olabilir (Can, 1991: 228). Eğer iletişim, birbirleri ile doğrudan hiyerarşik ilişkisi olmayan farklı konumlardaki bireyler arasında yapılıyorsa çapraz iletişim söz konusudur. Çapraz iletişim bir bölümdeki bir iş gören ile diğer bölümdeki ast ve üstler arasındaki ilişkilerde mevcuttur (Balçık, 2002: 184). Ancak, çapraz iletişim kanallarının sık kullanılması bazen yetki karmaşası yaratabilmektedir. Zorunlu olmadıkça bu kanalın kullanılmaması örgütlerin yararına olacaktır (Yakın, 2003: 79).

### **4.3. Yöneticilerin Demografik Özellikleri, İşletmelerin Bazı Temel Özellikleri ve Rasyonel Karar Alma İlişkisi**

Bu bölümde öncelikle yöneticilerin demografik özellikleri açıklanmakta hemen devamında da işletmelerin temel özellikleri üzerinde durulmaktadır.

#### **4.3.1. Yöneticilerin Demografik Özellikleri ve Rasyonel Karar Alma İlişkisi**

Bu çalışmada üzerinde durulan konulardan birisi, yöneticilerin demografik özelliklerinin ve işletmelerin temel özelliklerinin rasyonel karar alma üzerinde etkili olduğudur. Çalışma da araştırılan diğer bir konuda biride, rasyonel karar almaya yönelik tutum ve davranışları yöneticilerin demografik özelliklerine göre ve işletmenin bazı temel özelliklere göre farklılık göstereceğidir. Başka bir deyişle, yönetici ve işletmelerin özellikleri ile rasyonel karar alma arasında ilişki olduğudur. Bu bağlamda aşağıda demografik özellikler bakımından bazı temel teorik bilgilere yer verilmektedir.

Demografi; Yunancada demos (halk, nüfus) ve graphos (yazmak, çizmek) kelimelerinin birleşmesinden meydana gelen bir kelime olup, aslını oluşturan kelimelerden de anlaşıldığı gibi “nüfus bilimi”dir (Murat, 2006:32). Bir toplumun ya da bir grup insanın özellikleri anlamına da gelmektedir (TTB, 08.06.2011, www.ttb.org.tr). Demografik faktörler nüfusun yapısını, durumunu, dinamik özelliklerini ifade etmektedir (09.06.2011, www.antropoloji.net). Demografik faktörler o ülkede yayınlanan istatistikî bilgilerden ya da mikro düzeyde gerçekleştirilen araştırma sonuçlarından elde edilebilmektedir (Küheylan, 1995: 15).

Kuruluşlar, işgücü yaş, cinsiyet, ırk, etnik ve ulusal köken gibi demografik faktörler açısından giderek çeşitlenmeye ya da heterojen hale gelmeye başlamaktadır. Hem yöneticilik mesleğini icra edenler hem de bilim adamları aynı görüşü kabul etmektedirler (Tsui vd., 1995: 191). Küreselleşen dünyada örgütlerin çok uluslu hale gelmesi sonucu, farklı coğrafyalarda faaliyet göstermesiyle de kısmen homojen olan işgücü, daha heterojen bir yapıya dönüşmektedir.

Bu çalışmada yöneticilerin temel demografik özellikleri olarak yaş, cinsiyet, eğitim, uzmanlık, görevlerinde geçen süre, sektör tecrübesi gibi çeşitli demografik özellikler kastedilmektedir.

##### **4.3.1.1.Yaş Etkisi**

Nüfusun yaş yapısı günümüzde ülkelerin ekonomilerini, yatırımlarını ne yönde yapmaları gerektiğini ve nüfus politikasının ne durumda olduğunu göstermesi bakımından etkin rol oynar. Nüfusun yaş yapısı doğum- ölüm oranlarından, göçlerden ve savaşlardan direkt olarak etkilenir (09.06.2011, www.antropoloji.net). Bireyin yaşı genel olarak yaşam süreci içindeki evresini de belirlemektedir (Göksu ve Bilge, 2010: 125).

Her yaş grubuna göre alınan kararlarda farklılıklara rastlanabilmektedir. Bireyin yaşı ve yaş dönemi hangi kararı hangi şekilde alacağı konusunda etkili olmaktadır. Yöneticilerin risk almaktan kaçınması ya da tecrübelerine dayanarak sezgisel davranması buna örnek oluşturabilir.

##### **4.3.1.2. Cinsiyet Etkisi**

Bireyler gerek cinsiyetleri nedeniyle kendi psikolojik yapılarına göre, gerek yine cinsiyete göre oluşan toplumsal değer yargılarına uygun biçimde karar alırlar (Göksu ve Bilge, 2010: 125). Erkek ve kadın yöneticiler kendilerine özgü kararlar alıp uygulayarak (Küheylan, 1995: 15). Örneğin; kadın yöneticiler karar alma durumunda erkeklere göre daha duygusal davranabilir ya da herhangi bir konuda estetiğe daha özen gösterebilirler.

#### 4.3.1.3. Gelir Etkisi

Kişisel gelir, bireylerin gerçekte elde ettiği gelirdir (Yıldırım ve Özer, 2003:206). Yöneticilerin kararları bu gelirler oranında şekillenebilmektedir. Karar sürecinde, problemin çözümüne ilişkin alternatifler arasından örgüt için getirisi daha yüksek olanı seçmek ileride yöneticinin kendi gelir düzeyine de yansıyabilecektir.

#### 4.3.1.4. Eğitim ve Meslek Etkisi

Eğitim, en genel anlamda bireyde davranış değiştirme sürecidir. Eğitim sürecinden geçen bireyin davranışlarında bir değişme olması beklenir (08.06.2011, www.inonu.edu.tr). Çünkü eğitim, bireyin hayatı boyunca içinde geliştiği bir süreç olarak yorumlanmaktadır (09.06.2011, www.antropoloji.net). Bireylerin eğitim düzeyi ve meslekleri çoğunlukla gelirleri ile doğru orantılıdır (Göksu ve Bilge, 2010:126). İyi eğitim görmüş kişiler iyi bir mesleki statüye ve bunun sonucu olarak da yüksek bir gelir düzeyine sahip olabilirler (Küheylan, 1995:16). Bu nedenle eğitim-meslek-gelir seviyesi çoğunlukla birbirine bağlı olarak incelenmektedir (Göksu ve Bilge, 2010:126). Belirtilen bu ilişkinin dışında kalan durumlar da söz konusudur. Her iyi eğitim görmüş kişinin yüksek bir gelir düzeyine sahip olmasının beklenmediği gibi her yüksek gelirli kişinin de mutlaka iyi bir eğitim aldığı söylenemez (Küheylan, 1995:16). Nitekim çalışmada yöneticiliğin bu ilişkinin dışında kaldığı bulgularına rastlanmaktadır.

#### 4.3.1.5. Medeni Durum

Medeni durum, bir nüfus grubunun kültürel özelliklerini yansıtmaları bakımından önemlidir. Evlilik evrensel olarak tüm toplumlar için var olan bir yapıdır (09.06.2011, www.antropoloji.net). Kişilerin medeni durumları, yani evli ya da bekâr olmaları da karar alma davranışları üzerinde etkili olabilmektedir (Küheylan, 1995:16). Yönetici, karar alma sürecinde risk oluşturan kararları alırken bireysel olarak düşünmekten ziyade ailesinin de çıkarlarını düşünerek bu doğrultuda kararlar alma yoluna gidebilir.

#### 4.3.2. İşletmelerin Bazı Temel Özellikleri ve Rasyonel Karar Alma İlişkisi

Bu çalışmanın hipotezlerinden birisi işletmelerin rasyonel karar almaya yönelik tutumların işletmelerin temel özellikleri açısından farklılık göstereceğidir. Diğer bir hipotez de işletmelerin temel özelliklerinin rasyonel karar almayı etkileyeceğidir. Bu bağlamda işletmelerin temel özellikleri olarak, işletmelerin türü, işletim şekli, yatak sayısı, personel sayısı, işletmenin statüsü, işletmenin faaliyet süresi, işletmenin açık olduğu zamanlarda doluluk oranı gibi özellikler ölçülmüş ve analizlere tabi tutulmuştur.

## 5. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİNE YÖNELİK BİLGİLER

Bu bölümde araştırmanın amacı, kapsamı ve metoduna ilişkin bilgiler verilmektedir. Yine bu bölümde araştırmanın temel hipotezleri açıklanmaktadır.

### 5.1. Araştırmanın Amacı, Kapsamı ve Verilere İlişkin Bilgiler

Çalışmanın içerisinde de birçok kez açıklandığı gibi karar alma, bir eylemin kalbinde yer almakta ve eylemler alınan kararların doğrultusunda şekillenmektedir. Bu açıdan bakıldığında, hem bireylerin şahsi yaşantılarındaki eylemlerinin hem de örgütlerin yaşantılarındaki eylemlerinin tamamen kararlara dayandığını söylemek doğru bir tespit olacaktır.

Araştırmanın evrenini Alanya’da faaliyet gösteren konaklama işletmeleri oluşturmaktadır. Bu bağlamda Ticaret ve Sanayi Odası’na kayıtlı firmaların bilgilerine ulaşılmıştır. Kayıtlı üyelerin iletişim bilgilerine ulaşılmış ve telefon aracılığıyla araştırmaya katılımları istenmiştir. İrtibata geçilen toplam 210 şirket çalışmaya katılmayı kabul etmiştir. Çalışmada veri toplama aracı olarak anket yöntemi seçilmiştir. Anket, üst kademe yöneticiler ile orta kademe yöneticilere uygulanmıştır. Çalışmamıza olumlu bakan firmalara anket soru formları isteğe bağlı olarak posta, e-mail yoluyla veya adrese teslim yöntemiyle gönderilmiştir. Geri dönen doldurulmuş anket 50 şirketten toplam 104 adet olmuştur. Kalan anketler ise çeşitli sebeplerden dolayı geri dönmemiştir.

Anket formu dört bölümden oluşmaktadır. Birinci bölüm, katılımcıların demografik özelliklerini ölçmeye yönelik olarak hazırlanmıştır. İkinci bölüm ise katılımcının hali hazırda çalışmakta bulunduğu işletmenin özelliklerini tanımaya yönelik soruları içermektedir. Üçüncü bölüm de ise, katılımcıların çalışmakta oldukları işletmelerde kararların nasıl alındığına yönelik sorular bulunmaktadır. Son bölümde ise, yöneticilerin çalışmakta bulundukları işletmede alınan kararların kalitesi, kararlardan memnuniyet ve işletmenin performansını ölçen sorular yer almıştır. Anket formunda yer alan sorularda çoğunlukla Beşli Likert Ölçeği kullanılmıştır. Bu sorular ilgili teorik ve alan çalışmalarından faydalanılarak ve çalışmamıza uyarlanarak oluşturulmuştur.

### 5.2. Pilot Çalışma

Pilot çalışması, yapılan uygulamanın eksikliklerinin görülmesi ve daha verimli sonuçlar elde edilmesi açısından önemli bir işleve sahiptir. Bu bağlamda birkaç şirket ile temasa geçilmiş ve anketleri doldurmaları istenmiştir. Ayrıca anket hakkında yorum ve düşünceleri alınmıştır. Anket soru formunda bazı imla hataları olduğu ve bazı soruların tam anlaşılmadığı tespit edilmiştir. Bu noktalarda gerekli düzeltmeler yapıldıktan sonra anketlerin dağıtımına başlanmıştır.

### 5.3. Veri Girişi

Anketin uygulanması sonucunda elde edilen veriler SPSS programına girilmiştir.

### 5.4. Verilerin Kontrolü

Veri girişi sırasında meydana gelebilecek hatalar, yanlışlıklar kontrol edilmiş, eksik ve hatalı kayıtlar düzenlenerek hatasız kayıt sağlanmıştır.

### 5.5. Araştırma Analiz ve Değerlendirmeleri

Anket formlarının değerlendirilmesi aşamasında SPSS-16 istatistiksel paket programından yararlanılmıştır. İstatistiksel analizler bu 104 anket formundan elde edilen veriler ışığında gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın hipotezlerini test etmek için frekans dağılımı, yüzde analizi, ANOVA, T-test, korelasyon ve regresyon analizi kullanılmıştır.

Güvenirlilik analizi soruların kendi içerisinde tutarlılığını belirlemek amacıyla Cronbach's Alfa değerlerine bakılarak yapılmıştır.

### 5.6. Araştırmanın Temel Soru ve Hipotezleri

Bu çalışmada üç ana temel konu ve ilişkili hipotezler üzerinde durulmaktadır. Çalışmada, araştırmaya katılan yöneticilerin ve işletmelerin demografik özellikleri ile rasyonel karar almaya yönelik tutum ve davranışları arasındaki ilişkiler incelenmektedir. Çalışmada, araştırmaya katılan yöneticilerin ve işletmelerin demografik özelliklerinin rasyonel karar alma üzerindeki etkileri araştırılmaktadır. Bu çalışmada aynı zamanda konaklama işletmelerinde karar alma mekanizmasındaki yöneticilerin arasındaki çatışma, bütünleşme, iletişimin rasyonel karar alma, kararların kalitesi, kararlardan memnuniyet ve işletme performansı üzerindeki etkileri de araştırılmaktadır. Bu bağlamda aşağıda bu çalışma için oluşturulan hipotezler yer almaktadır.

H:1 Yöneticilerin rasyonel karar almaya yönelik tutumları, demografik özellikleri (Yaş, cinsiyet, eğitim, uzmanlık, görevlerinde geçen süre, sektör tecrübesi) açısından farklılık göstermektedir.

H:2 Yöneticilerin rasyonel karar almaya yönelik tutumları, işletmelerin temel bazı özellikleri (işletmelerin türü, işletim şekli, yatak sayısı, personel sayısı, işletmenin statüsü, işletmenin faaliyet süresi, işletmenin açık olduğu zamanlarda doluluk oranı) açısından farklılık göstermektedir.

H:3 Yöneticilerin demografik özelliklerinin (yaş, cinsiyet, eğitim düzeyi, turizm alanında eğitim, uzmanlık alanı, pozisyon, görevlerinde geçen süre, sektör tecrübesi) işletmelerde rasyonel karar alma üzerinde olumlu etkileri vardır

H:4 İşletmelerin temel bazı özelliklerinin (İşletme yaşı, toplam personel sayısı, toplam yatak sayısı, ortalama doluluk oranı, yıllık açık kalınan toplam süre) işletmelerde rasyonel karar alma üzerinde olumlu etkileri vardır

H:5 İş odaklı çatışma rasyonel karar almayı, kararların kalitesini, kararlardan memnuniyeti ve işletme performansını pozitif bir şekilde etkilemektedir.

H:6 İlişki odaklı çatışma rasyonel karar almayı, kararların kalitesini, kararlardan memnuniyeti ve işletme performansını negatif bir şekilde etkilemektedir.

H:7 Bütünleşme, rasyonel karar almayı, kararların kalitesini, kararlardan memnuniyeti ve işletme performansını pozitif anlamda etkilemektedir.

H:8 İletişim, rasyonel karar almayı, kararların kalitesini, kararlardan memnuniyeti ve işletme performansını pozitif anlamda etkilemektedir.

## 6. ARAŞTIRMANIN ANALİZ VE TEMEL BULGULARI

Bu bölümde ilk olarak araştırmanın betimsel sonuçlarına yönelik analiz ve bulgulara yer verilecektir. İkinci ve üçüncü kısımda ise, araştırmanın temel hipotezlerinin test edilmesine yönelik analiz ve bulgulara yer verilecektir.

### 6.1. Araştırmanın Betimsel Sonuçlarına Yönelik Bulgular

Bu bölümde araştırmanın betimsel sonuçları sunulmaktadır. Bu bağlamda çalışmada yer alan yönetici ve işletmelerin temel bazı demografik ve diğer özellikleri aşağıda sunulmaktadır. Yönetici ve işletmelerin demografik ve diğer özellikleri yüzde analizi yöntemiyle yapılmış ve sunulmuştur.

Tablo 6.1. Ankete Katılan Deneklerin Cinsiyet Dağılımları

| Cinsiyet | Frekans | Yüzde |
|----------|---------|-------|
| Erkek    | 68      | 65,4  |
| Bayan    | 36      | 34,6  |
| Toplam   | 104     | 100   |

Ankete katılan 104 yöneticinin cinsiyete göre dağılımı incelendiğinde %65,4 oranla 68 erkek ve %34,6 ile 38 bayanın soruları cevapladığı sonucuna varılmıştır. Buna göre katılımcıların çoğunluğunun erkek olduğu anlaşılmaktadır.

Tablo 6.2. Ankete Katılan Deneklerin Yaş Dağılımları

| Yaş Aralığı     | Frekans | Yüzde |
|-----------------|---------|-------|
| 18-24 yaş arası | 4       | 3,8   |
| 25-34 yaş arası | 47      | 45,2  |
| 35-44 yaş arası | 41      | 39,4  |
| 45-54 yaş arası | 10      | 9,6   |
| 55+             | 2       | 1,9   |
| Toplam          | 104     | 100   |

Katılımcıların yaş gruplarına göre dağılımında %3,8 ini oluşturan 4 kişi 18-24 yaşları arasında, %45,2'sini oluşturan 47 kişi 25-33 yaşları arasında olup çoğunluğu kaplamakta, %39,4'ünü oluşturan 41 kişi 35-44 yaş aralığında, %9,6 ile 10 kişi 45-54 yaş aralığında iken %1,9 ile 2 kişi 55 ve / veya üstü yaş aralığındadır.

Tablo 6.3. Ankete Katılan Deneklerin Bulundukları Görevde Geçirdikleri Zaman

| Yıl    | Frekans | Yüzde |
|--------|---------|-------|
| 1-5    | 49      | 47,1  |
| 6-10   | 41      | 39,4  |
| 11-15  | 6       | 5,8   |
| 16-20  | 4       | 3,8   |
| 21-29  | 3       | 2,9   |
| 30+    | 1       | 1     |
| Toplam | 104     | 100   |

Katılımcıların bulundukları görevlerinde geçirdikleri süreye göre dağılımında 1-5 yıllık tecrübeye sahip olan yöneticilerin çoğunlukta olduğu görülmektedir. 6-10 yıldır çalışan 41, 11-15 yıldır çalışan 6, % 6,7'sini oluşturan 7 kişi 1 yıl, yine % 6,7'sini oluşturan 7 kişi 2 yıl, %10,6'sı ile 11 kişi 3 yıldır çalışırken %13,5'i oluşturan 14 kişi 4, %15,4'ü oluşturan 16 kişi 5 yıldır aynı görevdedirler.

Tablo 6.4. Ankete Katılan Deneklerin Bulundukları Sektördeki Tecrübeleri

| Yıl    | Frekans | Yüzde |
|--------|---------|-------|
| 1-5    | 19      | 18,3  |
| 6-10   | 38      | 36,5  |
| 11-15  | 28      | 26,9  |
| 16-20  | 12      | 11,5  |
| 21-25  | 4       | 3,8   |
| 26-30  | 3       | 2,9   |
| Toplam | 104     | 100   |

Katılımcıların şu an bulundukları sektördeki tecrübe sürelerine göre dağılımında 6-10 yıl aralığında tecrübeye sahip 38 (%36,5) yöneticinin bulunduğu ve bu sayının diğer yıllara göre daha yüksek olduğu görülmektedir. 1-5 yıl aralığında tecrübeye sahip 19 (%18,3), 11-15 yıl aralığında tecrübeye sahip 28 (%26,9), 16-20 yıl aralığında tecrübeye sahip 12 (%11,5), 21-25 yıl aralığında tecrübeye sahip 4 (%3,8) ve 26-30 yıl aralığında tecrübeye sahip 3 (%2,9) yöneticinin bulunduğu sonucuna varılmaktadır.

Tablo 6.5. Ankete Katılan Deneklerin Bulundukları Yurt Dışı Tecrübeleri

| Yıl    | Frekans | Yüzde |
|--------|---------|-------|
| Hiç    | 79      | 76    |
| 1 Yıl  | 10      | 9,6   |
| 2 Yıl  | 11      | 10,6  |
| 3 Yıl  | 1       | 1     |
| 4 Yıl  | 1       | 1     |
| 5 Yıl  | 2       | 1,9   |
| Toplam | 104     | 100   |

Katılımcıların yurt dışı tecrübelerine göre dağılımında, hiç tecrübesi olmayan yöneticilerin 79 (%76) kişi olması ile en yüksek oranı sahip olduğu görülmektedir. 2 yıl yurt dışı tecrübesi olan 11(%10,6) kişi en yüksek orana sahiptir. 1 yıl tecrübesi olan 10 (%9,6), 3 ve 4 yıl tecrübesi olan ise 1'er (%1) kişi bulunmaktadır.

Tablo 6.6. Ankete Katılan Deneklerin Eğitim Düzeyleri

| Eğitim Düzeyi | Frekans | Yüzde |
|---------------|---------|-------|
| Lise          | 14      | 13,5  |
| Lisans        | 49      | 47,1  |
| Önlisans      | 28      | 26,9  |
| Lisans Üstü   | 12      | 11,5  |
| İlk okul      | 1       | 1     |
| Toplam        | 104     | 100   |

Katılımcıların eğitim düzeylerine göre dağılımında, %13,5'ini oluşturan 14 kişi lise , %47,1 ini oluşturan 49 kişi lisans düzeyi, %26,9'unu oluşturan 28 kişi önlisans düzeyi, %11,5'ini oluşturan 12 kişi lisansüstü düzeyi, %1,01'ini oluşturan 1 ise ilköğretim düzeyinde eğitim gördükleri anlaşılmaktadır. Buna göre lisans düzeyinde eğitim alan yöneticilerin çoğunlukta olduğu görülmektedir. İlköğretim eğitimi alan ise yalnızca 1 kişidir.

Tablo 6.7. Ankete Katılan Deneklerin Eğitimlerinin Turizmle İlgisi

| Eğitimin Turizmle İlgisi | Frekans | Yüzde |
|--------------------------|---------|-------|
| Evet                     | 61      | 58,7  |
| Hayır                    | 43      | 41,3  |
| Toplam                   | 104     | 100   |

Katılımcıların aldıkları eğitimin turizmle ilgisine göre dağılımında %58,7'sini oluşturan 61 kişinin turizmle ilgili eğitim aldığı, %41,3' ünü oluşturan 43 kişinin hayır 'ı seçerek aldıkları eğitimin turizmle ilgili olmadığını anlamaktayız. Katılımcıların çoğunluğu çalıştıkları sektör hakkındaki tecrübelerini aldıkları eğitimle desteklemişlerdir.

Tablo 6.8. Ankete Katılan Deneklerin Uzmanlık Alanları

| Uzmanlık Alanı       | Frekans | Yüzde |
|----------------------|---------|-------|
| Yönetim              | 57      | 54,8  |
| Finans               | 8       | 7,7   |
| Muhasebe             | 24      | 23,1  |
| Pazarlama            | 5       | 4,8   |
| Mühendislik          | 3       | 2,9   |
| Hukuk                | 1       | 1     |
| Turizm işletmeciliği | 6       | 5,8   |
| Toplam               | 104     | 100   |

Katılımcıların uzmanlık alanlarına göre dağılımında, %54,8'ini oluşturan 57 kişinin yönetim , %7,7'sini oluşturan 8 kişinin finans, %23,1'ini oluşturan 24 kişinin muhasebe, %4,8'ini oluşturan 5 kişinin pazarlama , %2,9'unu oluşturan 3 kişinin mühendislik, %1,0'ini oluşturan 1 kişinin hukuk, %5,8'ini oluşturan 6 kişinin turizm işletmeciliği alanında uzmanlaştığını görmekteyiz.

Tablo 6.9. Ankete Katılan Deneklerin İşletmedeki Görevleri

| Görev                        | Frekans | Yüzde |
|------------------------------|---------|-------|
| Genel Müdür/Müdür Yardımcısı | 44      | 42,3  |
| Finans Müdürü                | 7       | 6,7   |
| Halkla İlişkiler Müdürü      | 4       | 3,8   |
| Ön Büro Müdürü               | 26      | 25,0  |
| Personel Müdürü              | 9       | 8,7   |
| Muhasebe Müdürü              | 11      | 10,6  |
| Satış ve Pazarlama Müdürü    | 3       | 2,9   |
| Toplam                       | 104     | 100   |

Katılımcıların işletmedeki görevlerine göre % 42,3'ünü oluşturan 44 kişi genel müdür/müdür yardımcısı, % 6,7'sini oluşturan 7 kişi finans müdürü, % 3,8'ini oluşturan 4 kişi halkla ilişkiler müdürü, % 25'ini oluşturan 26 kişi ön büro müdürü, % 8,7'ini oluşturan 9 kişi personel müdürü, % 10,6'sını oluşturan 11 kişi muhasebe müdürü, % 2,9'unu oluşturan 3 kişi de satış ve pazarlama müdürü olarak görev yapmaktadır.

Tablo 6.10. Ankete Katılan Deneklerin İşletmelerinin Faaliyet Süreleri

| Yıl    | Frekans | Yüzde |
|--------|---------|-------|
| 1-5    | 16      | 15,4  |
| 6-10   | 42      | 40,4  |
| 11-15  | 16      | 15,4  |
| 16-20  | 12      | 11,5  |
| 21-29  | 8       | 7,7   |
| 30-35  | 10      | 9,6   |
| Toplam | 104     | 100   |

İşletmenin faaliyette bulunduğu yıla göre dağılımında en uzun süredir faaliyet gösteren 42(%40,4) işletmenin 6-10 yıldır açık olduğu görülmektedir. 1-5 yıldır faaliyet gösteren 16 (%15,4), 11-15 yıldır faaliyet gösteren 16 (%15,4), 16-20 yıldır faaliyet gösteren 12 (%11,5), 21-29 yıldır faaliyet gösteren 8 (%7,7), 30-35 yıldır faaliyet gösteren 10 (%9,6) işletmenin olduğu görülmektedir.

Tablo 6.11. Ankete Katılan Deneklerin İşletmelerinin Ticaret Unvanları

| Ticari Unvan    | Frekans | Yüzde |
|-----------------|---------|-------|
| Şahıs işletmesi | 50      | 48,1  |
| Kolektif Şirket | 22      | 21,2  |
| Anonim Şirket   | 30      | 28,8  |
| Limitet Şirket  | 2       | 1,9   |
| Toplam          | 104     | 100   |

Tablo 6.11’de ankete katılan toplam 104 kişinin çalıştığı işletmelerin %48,1’lik kısmını 50 şahıs işletmesi, %21,2’lik kısmını 22 kolektif şirket, %28,8’lik kısmını 30 anonim şirket, %1,9’unu 2 limitet şirketin oluşturduğu görülmektedir.

Tablo 6.12. Ankete Katılan Deneklerin İşletmelerindeki Personel Sayısı

| Personel Sayısı | Frekans | Yüzde |
|-----------------|---------|-------|
| 1-49            | 31      | 29,8  |
| 50-99           | 43      | 41,3  |
| 100-149         | 19      | 18,3  |
| 150-249         | 7       | 6,7   |
| 250-499         | 4       | 3,98  |
| Toplam          | 104     | 100   |

İşletmede çalışan personel sayısının dağılımı incelendiğinde, 1-49 personel çalıştıran 31 (%29,8), 50-99 personel çalıştıran 43 (%41,3), 100-149 personel çalıştıran 19 (%18,3), 150- 249 personel çalıştıran 7 (%6,7), 250-499 personel çalıştıran 4 (%3,98) işletmenin bulunduğu görülmektedir.

Tablo 6.13. Ankete Katılan Deneklerin İşletmelerindeki Yatak Sayısı

| Yatak Sayısı | Frekans | Yüzde |
|--------------|---------|-------|
| 1-49         | 8       | 7,7   |
| 50-99        | 15      | 14,4  |
| 100-149      | 8       | 7,7   |
| 150-249      | 8       | 7,7   |
| 250-499      | 32      | 30,8  |
| 500-749      | 12      | 11,5  |
| 750+         | 21      | 20,2  |
| Toplam       | 104     | 100   |

İşletmenin toplam yatak sayısına göre dağılımında, 1-49 yatak sayısına sahip 8 (%7,7), 50-99 yatak sayısına sahip 15 (%14,4), 100-149 yatak sayısına sahip 8 (%7,7), 150-249 yatak sayısına sahip 8 (%7,7), 250-499 yatak sayısına sahip 32 (%30,8), 500-749 yatak sayısına sahip 12 (%11,5), 750 ve üzeri yatak sayısına sahip 21 (%20,2) işletmenin bulunduğu görülmektedir.

Tablo 6.14. Ankete Katılan Deneklerin İşletmelerinin Türü

| Tür        | Frekans | Yüzde |
|------------|---------|-------|
| Butik Otel | 4       | 3,8   |
| Apart Otel | 12      | 11,5  |
| 3 Yıldız   | 14      | 13,5  |
| 4 Yıldız   | 29      | 27,9  |
| 5 Yıldız   | 43      | 41,3  |
| 2 Yıldız   | 2       | 1,9   |
| Toplam     | 104     | 100   |

Tablo 8.14’de ankete katılan kişilerin çalıştığı işletmelerin %3,8’lik kısmını oluşturan 4 işletme Butik, %11,5’lik kısmını oluşturan 12 işletme apart, %13,5’lik kısmını oluşturan 14 işletme 3 yıldızlı, %27,9’luk kısmını oluşturan 29 işletme 4 yıldızlı, %41,3’lük kısmını oluşturan 43 işletme 4 yıldızlı, % 1.9’luk kısmını oluşturan 2 işletme 2 yıldızlı otel olarak görülmektedir.

Tablo 6.15. Ankete Katılan Deneklerin İşletmelerinin Açık Olduğu Aylada Doluluk Oranı

| Yüzde (%) | Frekans | Yüzde |
|-----------|---------|-------|
| 1-50      | 2       | 1,9   |
| 51-75     | 20      | 19,2  |
| 76-89     | 42      | 40,4  |
| 90-100    | 40      | 38,5  |
| Toplam    | 104     | 100   |

Buna göre; anketi cevaplayanların açık olduğunuz aylarda doluluk oranınız sorusuna verilen cevapların dağılımında, %1-50 oranında 2, %51-75 oranında 20, %76-89 oranında 42, %90-100 oranında 40 işletmenin bulunduğu görülmektedir.

Tablo 6.16. Ankete Katılan Deneklerin İşletmelerinin Yılda Açık Kaldığı Süre

| Ay    | Frekans | Yüzde |
|-------|---------|-------|
| 5 ay  | 2       | 1,9   |
| 6 ay  | 17      | 16,3  |
| 7 ay  | 18      | 17,3  |
| 8 ay  | 31      | 29,8  |
| 9 ay  | 8       | 7,7   |
| 10 ay | 2       | 1,9   |
| 12 ay | 26      | 25    |
| Total | 104     | 100   |

Anketi cevaplayanların işletmenizin yılda açık kaldığı süre sorusuna verdikleri cevaplara göre; 2 işletme 5 ay (%1,9), 17 (%16,3) işletme 6 ay, 18 (%17,3) işletme 7 ay, işletme 8 ay, işletme 9 (%7,7) işletme 8 ay, 2 (%1,9) işletme 10 ay, 26 (%25) işletme 12 ay açık kaldığı sonucuna ulaşabilmekteyiz.

Tablo 6.17. Ankete Katılan Deneklerin İşletmelerinin İşletim Şekli

| İşletim Şekli      | Frekans | Yüzde |
|--------------------|---------|-------|
| Sahip işletmeci    | 63      | 60,6  |
| Kiralama           | 21      | 20,2  |
| Yönetim Sözleşmesi | 18      | 17,3  |
| Franchising        | 2       | 1,9   |
| Toplam             | 104     | 100   |

Tablo 6.17’ye göre, katılımcı işletmelerin % 60,6’sını oluşturan 63 işletme sahip işletmeciler, % 20,2’sini oluşturan 21 işletme kiralama, % 17,3’ünü oluşturan 18 işletme yönetim sözleşmesi, % 1,9’unu oluşturan 2 işletme ise franchising yönetim şeklini benimsemektedir.

Tablo 6.18. Ankete Katılan Deneklerin İşletmelerinin Menşei

| Menşei     | Frekans | Yüzde |
|------------|---------|-------|
| Türkiye    | 102     | 98,1  |
| İskandinav | 2       | 1,9   |
| Toplam     | 104     | 100   |

Tablo 6.18'e göre, katılımcı işletmelerin % 98,1'i oluşturan 102 işletme Türkiye'ye bağlı işletmeler olup, % 1,9'u oluşturan 2 işletme ise İskandinav ülkelerine bağlı bulunan işletmelerdir.

Tablo 6.19. Ankete Katılan Deneklerin İşletmelerinin Statüsü

| İşletme Statüsü  | Frekans | Yüzde |
|------------------|---------|-------|
| Bağımsız işletme | 91      | 87,5  |
| Zincir işletme   | 13      | 12,5  |
| Toplam           | 104     | 100   |

Tablo 6.19'a göre, katılımcı işletmelerin % 87,5'ini 91 bağımsız işletme oluşturmakta iken, % 12,5'ini oluşturan 13 işletme ise zincir işletmelerdir.

## 6.2. Rasyonel Karar Alma, İletişim, Bütünleşme, Çatışma, Karar Kalitesi ve İşletme Performansının Betimsel Sonuçları

Rasyonel karar alma sürecinin ölçümlemesine yönelik önermelerden, karar alma sürecinde fırsat ve tehditlere yönelik ciddi analizler yapılmaktadır, önermesine, katılımcıların %3,8'i katılmadığını, %65,8'i bu konuda kararsız kaldığını, %63,5'i bu önermeye katıldığı ve %26,9'u da kesinlikle katıldığını belirtmişlerdir. Buna karşın hiçbir katılımcı bu önermeye kesinlikle katılmadığını açıklamamıştır. Genel olarak bakıldığında, katılımcılardan %90,4'lük kısmının bulundukları işletmede karar alma sürecinde fırsat ve tehditlere karşı ciddi analizler yapılmadığı görüşünde olduğunu anlaşılmaktadır.

Rasyonel karar alma sürecinin ölçümlemesine yönelik önermelerden "Alınan kararlarda maliyet ve fayda analizleri dikkatli bir şekilde yapılmaktadır." önermesine katılımcıların %2,9'u katılmazken %5,8'i kararsızlık düşüncesine kapılmıştır. Buna karşın, % 58,7'lik kısım bu önermeyi katılıyorum'u seçerek desteklemiş %32,7'si ise kesinlikle katıldığını belirtmiştir. Hiçbir katılımcı bu önermeye kesinlikle katılmadığını açıklamamıştır. Genelinde ise; katılımcıların %91,3'ünün bulundukları işletmede alınan kararlarda maliyet ve fayda analizlerinin dikkatli bir şekilde yapıldığını düşündükleri ortaya çıkmaktadır.

Rasyonel karar alma sürecinin ölçümlemesine yönelik önermelerden "İşletmemizde katılımcı karar almanın stratejik ve uzun dönemli önemine inanılmaktadır." önermesine katılımcıların %3,8'i katılmazken %15,4'ü kararsızlık düşüncesine kapılmıştır. Buna karşın, % 52,9'luk kısım bu önermeyi katılıyorum'u seçerek desteklemiş %27,9'u ise kesinlikle katıldığını belirtmiştir. Hiçbir katılımcı bu önermeye kesinlikle katılmadığını açıklamamıştır. Genelinde ise; katılımcıların %80,8'lik kısmı katılımcı karar almanın stratejik ve uzun dönemli önemine inanılmakta olduğu ortaya çıkmaktadır.

Rasyonel karar alma sürecinin ölçümlemesine yönelik önermelerden "Alınan kararlardan etkilenecek olan ilgili kişilere gerekli açıklamalar önceden yapılmaktadır." önermesine, katılımcıların %4'ü katılmadığını, %16'sı bu konuda kararsız kaldığını, %57'si bu önermeye katıldığı ve %23'ü de kesinlikle katıldığını belirtmişlerdir. Buna karşın hiçbir katılımcı bu önermeye kesinlikle katılmadığını açıklamamıştır. Genel olarak bakıldığında, katılımcıların %78,8'lik kısmının işletmelerinde, alınan kararlardan etkilenecek olan ilgili kişilere gerekli açıklamaların önceden yapıldığı düşüncesinin hakim olduğu görülmektedir.

Rasyonel karar alma sürecinin ölçümlemesine yönelik önermelerden "Karar almada yaratıcı ve yenilikçi olmaya çalışılmaktadır." önermesine katılımcıların %8,7'si katılmazken %10,6'sı kararsızlık düşüncesine kapılmıştır. Buna karşın, % 49'luk kısım bu önermeyi katılıyorum'u seçerek desteklemiş % 31,7'si ise kesinlikle katıldığını belirtmiştir. Hiçbir katılımcı bu önermeye kesinlikle katılmadığını açıklamamıştır. Genelinde ise; katılımcıların %80,8'lik kısmı işletmelerinde karar alma durumunda yaratıcı ve yenilikçi olduğunu düşündüğü ortaya çıkmaktadır.

Rasyonel karar alma sürecinin ölçülenmesine yönelik önermelerden “Kararlar daha çok içgüdülere dayalı olarak alınmaktadır.” önermesine, katılımcıların %8’i kesinlikle katılmadığını, %17,3’ü katılmadığını, %29,8’i bu konuda kararsız kaldığını, %36,5’i bu önermeye katıldığı ve %8,7’si de kesinlikle katıldığını belirtmişlerdir. Genel olarak bakıldığında, katılımcıların %45,2’lik kısmının işletmelerinde, alınan kararların daha çok içgüdülere dayalı olarak alındığı düşüncesinin hakim olduğu görülmektedir.

Tablo 6.20. Rasyonel Karar Alma

|                                                                                                | Kesinlikle Katılmıyorum |    | Katılmıyorum |      | Kararsızım |      | Katılıyorum |      | Kesinlikle Katılıyorum |      | Aritmetik Ortalama | std.sapma |
|------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------|----|--------------|------|------------|------|-------------|------|------------------------|------|--------------------|-----------|
|                                                                                                | Frekans                 | %  | Frekans      | %    | Frekans    | %    | Frekans     | %    | Frekans                | %    |                    |           |
| Karar alma sürecinde fırsat ve tehditlere yönelik ciddi analizler yapılmaktadır.               | 0                       | 0  | 4            | 3,8  | 6          | 5,8  | 66          | 63,5 | 28                     | 26,9 | 4,1                | 0,7       |
| Alınan kararlarda maliyet ve fayda analizleri dikkatli bir şekilde yapılmaktadır.              | 0                       | 0  | 3            | 2,9  | 6          | 5,8  | 61          | 58,7 | 34                     | 32,7 | 4,2                | 0,7       |
| İşletmemizde katılımcı karar almanın stratejik ve uzun dönemli önemine inanılmaktadır.         | 0                       | 0  | 4            | 3,8  | 16         | 15,4 | 55          | 52,9 | 29                     | 27,9 | 4,1                | 0,7       |
| Alınan kararlardan etkilenecek olan ilgili kişilere gerekli açıklamalar önceden yapılmaktadır. | 0                       | 0  | 4            | 3,8  | 17         | 16,3 | 59          | 56,7 | 24                     | 23,1 | 3,9                | 0,7       |
| Karar almada yaratıcı ve yenilikçi olmaya çalışılmaktadır.                                     | 0                       | 0  | 9            | 8,7  | 11         | 10,6 | 51          | 49   | 33                     | 31,7 | 4,0                | 0,8       |
| Kararlar daha çok içgüdülere dayalı olarak alınmaktadır.                                       | 8                       | 8  | 18           | 17,3 | 31         | 29,8 | 38          | 36,5 | 9                      | 8,7  | 3,2                | 1,1       |
| Karar almada yeri geldiğinde gelişmiş araç ve yöntemler kullanılmaktadır.                      | 0                       | 0  | 2            | 1,9  | 18         | 17,3 | 55          | 52,9 | 29                     | 27,9 | 4,1                | 0,7       |
| Karar almada bilişim teknolojilerinden yararlanılmaktadır.                                     | 0                       | 0  | 4            | 3,8  | 17         | 16,3 | 54          | 51,9 | 29                     | 27,9 | 4                  | 0,7       |
| İşletmemizde katılımcı ve uzlaşmaya dayalı bir karar alma tercih edilmektedir.                 | 0                       | 0  | 4            | 3,8  | 12         | 11,5 | 62          | 59,6 | 26                     | 25   | 4                  | 0,7       |
| Karar almada etik hassasiyetler gözetilmektedir.                                               | 1                       | 1  | 5            | 4,8  | 10         | 9,6  | 61          | 58,7 | 27                     | 26   | 4                  | 0,7       |
| Kararlar sosyal sorumluluk bilinci içinde alınmaktadır.                                        | 1                       | 1  | 6            | 5,8  | 14         | 13,5 | 56          | 53,8 | 27                     | 26   | 3,9                | 0,8       |
| Kararlar genellikle son dakikada alınır.                                                       | 28                      | 27 | 45           | 43,3 | 12         | 11,5 | 15          | 14,4 | 4                      | 3,8  | 2,2                | 1,1       |
| Rasyonel Karar Alma                                                                            | 3,17                    | 3  | 9            | 9    | 14,2       | 14   | 52,8        | 51   | 24,9                   | 24   | 3,9                | 0,8       |

Rasyonel karar alma sürecinin ölçülenmesine yönelik önermelerden “Karar almada yeri geldiğinde gelişmiş araç ve yöntemler kullanılmaktadır.” önermesine katılımcıların %1,9’u katılmazken %17,3’ü kararsızlık düşüncesine kapılmıştır. Buna karşın, % 52,9’luk kısım bu önermeyi katılıyorum’u seçerek desteklemiş 27,9’u ise

kesinlikle katıldığını belirtmiştir. Hiçbir katılımcı bu önermeye kesinlikle katılmadığını açıklamamıştır. Genelinde ise; katılımcıların %80,8'lik kısmı işletmelerinde karar alma durumunda yeri geldiğinde gelişmiş araç ve yöntemler kullanıldığını düşündüğü ortaya çıkmaktadır.

Rasyonel karar alma sürecinin ölçülenmesine yönelik önermelerden “Karar almada bilişim teknolojilerinden yararlanılmaktadır.” önermesine, katılımcıların, %3,8'i katılmadığını, %16,3'ü bu konuda kararsız kaldığını, %51,9'u bu önermeye katıldığı ve %27,9'u da kesinlikle katıldığını belirtmişlerdir. Hiçbir katılımcı bu önermeye kesinlikle katılmadığını açıklamamıştır. Genel olarak bakıldığında, katılımcıların %79,8'lik kısmının işletmelerinde, karar almada bilişim teknolojilerinden yararlanıldığı görüşü ortaya çıkmaktadır.

Rasyonel karar alma sürecinin ölçülenmesine yönelik önermelerden “İşletmemizde katılımcı ve uzlaşmaya dayalı bir karar alma tercih edilmektedir.” önermesine katılımcıların %3,8'i katılmazken %11,5'i kararsızlık düşüncesine kapılmıştır. Buna karşın, % 59,6'lık kısım bu önermeyi katılıyorum'u seçerek desteklemiş 26'sı ise kesinlikle katıldığını belirtmiştir. Hiçbir katılımcı bu önermeye kesinlikle katılmadığını açıklamamıştır. Genelinde ise; katılımcıların %84,6'lık kısmına göre işletmelerinde katılımcı ve uzlaşmaya dayalı bir karar almanın tercih edilmektedir.

Rasyonel karar alma sürecinin ölçülenmesine yönelik önermelerden “Karar almada etik hassasiyetler gözetilmektedir.” önermesine, katılımcıların,%1'i kesinlikle katıldığını, %4,8'i katılmadığını, %9,6'sı bu konuda kararsız kaldığını, %58,7'si bu önermeye katıldığı ve %26'sı da kesinlikle katıldığını belirtmişlerdir. Genel olarak bakıldığında, katılımcıların %84,6'lık kısmının işletmelerinde, karar almada etik hassasiyetlerin gözetildiği görüşünde oldukları ortaya çıkmaktadır.

Rasyonel karar alma sürecinin ölçülenmesine yönelik önermelerden “Kararlar sosyal sorumluluk bilinci içinde alınmaktadır.” önermesine katılımcıların %1'i kesinlikle katılmıyorum'u seçip %5,8'i katılmazken %13,5'i kararsızlık düşüncesine kapılmıştır. Buna karşın, % 53,8'lik kısım bu önermeyi katılıyorum'u seçerek desteklemiş 26'sı ise kesinlikle katıldığını belirtmiştir. Genelinde ise; katılımcıların %79,8'lik kısmına göre işletmelerinde kararlar sosyal sorumluluk bilinci içinde alınmaktadır sonucu çıkmaktadır.

Rasyonel karar alma sürecinin ölçülenmesine yönelik önermelerden “Kararlar genellikle son dakikada alınır.” önermesine, katılımcıların,%27'si kesinlikle katıldığını, %43,3'ü katılmadığını, %11,5'i bu konuda kararsız kaldığını, %14,4'ü bu önermeye katıldığı ve %3,8'i de kesinlikle katıldığını belirtmişlerdir. Genel olarak bakıldığında, katılımcıların %70,2'lik kısmının işletmelerinde, kararın son dakikada alındığı önermesine katılmadıkları ortaya çıkmaktadır.

Genel olarak bakıldığında; işletmelerde alınan kararların rasyonel kararlar olduğu katılımcıların çoğunlukla katılıyorum ve kesinlikle katılıyorum seçenekleri seçmiş olduklarından anlaşılmaktadır. Bu da %74,7'lik bir oranla karşımıza çıkmaktadır.

Tablo 6.21'de işletmelerde iletişimin ölçülenmesine yönelik önermelerden “Bilgi alışverişi kolay ve açık bir şekilde oluşmaktadır.” önermesine, katılımcıların %2,9'u katılmadığını, %15,4'ü bu konuda kararsız kaldığını, %54,8'i bu önermeye katıldığı ve %26,9'u da kesinlikle katıldığını belirtmişlerdir. Hiçbir katılımcı bu önermeye kesinlikle katılmadığını açıklamamıştır. Genel olarak bakıldığında, katılımcıların %81,7'lik kısmının işletmelerinde, bilgi alışverişinin kolay ve açık bir şekilde oluşmakta olduğu görüşünü savundukları görülmektedir.

Tablo 6.21'de işletmelerde iletişimin ölçülenmesine yönelik önermelerden “Aramızdaki iletişim iyidir.” önermesine katılımcıların %1'i katılmazken %4,8'i kararsızlık düşüncesine kapılmıştır. Buna karşın, % 62,5'lik kısım bu önermeyi katılıyorum'u seçerek desteklemiş %31,7'si ise kesinlikle katıldığını belirtmiştir. Genelinde ise; katılımcıların %94,2'lik kısmına göre işletmede çalışanlar arasındaki iletişimin iyi olduğu sonucu çıkmaktadır.

Tablo 6.21'de işletmelerde iletişimin ölçülenmesine yönelik önermelerden “İlişkilerimizde güven duygusu hâkimdir.” önermesine, katılımcıların %1,9'u katılmadığını, %8,7'si bu konuda kararsız kaldığını, %56,7'i bu önermeye katıldığı ve

%32,7'si de kesinlikle katıldığını belirtmişlerdir. Hiçbir katılımcı bu önermeye kesinlikle katılmadığını açıklamamıştır. Genel olarak bakıldığında, katılımcıların %89,4'lük kısmının işletmelerinde, yöneticiler arasındaki ilişkilerde güven duygusunun hâkim olduğu ortaya çıkmaktadır.

Tablo 6.21. Yöneticiler Arasında İletişim

|                                                          | Kesinlikle Katılmıyorum |     | Katılmıyorum |     | Kararsızım |      | Katılıyorum |      | Kesinlikle Katılıyorum |      | Mean | Std.Sapma |
|----------------------------------------------------------|-------------------------|-----|--------------|-----|------------|------|-------------|------|------------------------|------|------|-----------|
|                                                          | Frekans                 | %   | Frekans      | %   | Frekans    | %    | Frekans     | %    | Frekans                | %    |      |           |
| Bilgi alışverişi kolay ve açık bir şekilde oluşmaktadır. | 0                       | 0   | 3            | 2,9 | 16         | 15,4 | 57          | 54,8 | 28                     | 26,9 | 4,1  | 0,7       |
| Aramızdaki iletişim iyidir.                              | 0                       | 0   | 1            | 1   | 5          | 4,8  | 65          | 62,5 | 33                     | 31,7 | 4,2  | 0,6       |
| İlişkilerimizde güven duygusu hâkimdir.                  | 0                       | 0   | 2            | 1,9 | 9          | 8,7  | 59          | 56,7 | 34                     | 32,7 | 4,2  | 0,7       |
| Birbirimize karşı önyargılarımız yoktur.                 | 1                       | 1   | 5            | 4,8 | 17         | 16,3 | 50          | 48,1 | 31                     | 29,8 | 4,1  | 0,9       |
| İletişim                                                 | 25                      | 2,4 | 2,7          | 3   | 11,7       | 11   | 57,7        | 56   | 31,5                   | 30   | 4,1  | 72        |

Tablo 6.21'de işletmelerde iletişimin ölçülenmesine yönelik önermelerden "Birbirimize karşı önyargılarımız yoktur." önermesine katılımcıların %1'i kesinlikle katılmazken %4,8'i katılmıyorum'u seçmiş, %16,3'ü de kararsızlık düşüncesine kapılmıştır. Buna karşın, % 48,1'lik kısım bu önermeyi katılıyorum'u seçerek desteklemiş %29,8'i ise kesinlikle katıldığını belirtmiştir. Genelinde ise; katılımcıların %77,9'luk kısmına göre işletmede yöneticiler birbirlerine karşı ön yargılarının olmadığı sonucu çıkmaktadır.

Genel olarak işletmelerde iletişim incelendiğinde katılımcıların %85,8'i işletmelerinde iletişimin problemsiz şekilde, açık ve önyargısız şekilde gerçekleştiği görülmektedir.

Tablo 6.22'de işletmelerde bütünleşmenin ölçülenmesine yönelik önermelerden "Farklı fikir ve düşünceler birleştirilerek daha iyi karar ve uygulamalar ortaya çıkmaktadır" önermesine, katılımcıların %1,9'u katılmadığını, %13,5'si bu konuda kararsız kaldığını, %47,1'i bu önermeye katıldığı ve %37,5'si de kesinlikle katıldığını belirtmişlerdir. Hiçbir katılımcı bu önermeye kesinlikle katılmadığını açıklamamıştır. Genel olarak bakıldığında, katılımcıların %84,6'lük kısmının farklı fikir ve düşünceler birleştirilerek daha iyi karar ve uygulamaların ortaya çıktığı görüşünde oldukları sonucuna varılmaktadır.

İşletmelerde bütünleşmenin ölçülenmesine yönelik önermelerden "Birbirimize destek ve yardım etmeye her zaman hazırız" önermesine, katılımcıların %3,8'i katılmadığını, %7,7'si bu konuda kararsız kaldığını, %61,5'i bu önermeye katıldığı ve %26,9'si de kesinlikle katıldığını belirtmişlerdir. Hiçbir katılımcı bu önermeye kesinlikle katılmadığını açıklamamıştır. Genel olarak bakıldığında, katılımcıların %88,5'lik kısmının işletmelerinde, yöneticiler birbirlerine destek ve yardım etmeye her zaman hazır olduğu görüşünde oldukları ortaya çıkmaktadır.

İşletmelerde bütünleşmenin ölçülenmesine yönelik önermelerden "Benzer çalışma değerlerine sahibiz." önermesine, katılımcıların %1'i kesinlikle katılmadığını, %7,7'si katılmadığını, %19,2'si bu konuda kararsız kaldığını, %47,1'i bu önermeye katıldığı ve %25'i de kesinlikle katıldığını belirtmişlerdir. Genel olarak bakıldığında,

katılımcıların %72,1’lik kısmının işletmelerinde, diğer yöneticilerle benzer çalışma değerlerine sahip oldukları ortaya çıkmaktadır.

Tablo 6.22. Yöneticiler Arasında Bütünleşme

|                                                                                              | Kesinlikle Katılmıyorum |      | Katılmıyorum |      | Kararsızım |      | Katılıyorum |      | Kesinlikle Katılıyorum |      | Mean | Std.Sapma |
|----------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------|------|--------------|------|------------|------|-------------|------|------------------------|------|------|-----------|
|                                                                                              | Frekans                 | %    | Frekans      | %    | Frekans    | %    | Frekans     | %    | Frekans                | %    |      |           |
| İlişkilerimiz pozitif ve tatmin edici niteliktedir.                                          | 0                       | 0    | 1            | 1    | 2          | 1,9  | 65          | 62,5 | 36                     | 34,6 | 4,3  | 0,5       |
| Ortaklaşa alınması gereken kararlar birlikte kolaylıkla alınabilmektedir.                    | 0                       | 0    | 1            | 1    | 13         | 12,5 | 64          | 61,5 | 26                     | 25,0 | 4,1  | 0,6       |
| Farklı fikir ve düşünceler birleştirilerek daha iyi karar ve uygulamalar ortaya çıkmaktadır. | 0                       | 0    | 2            | 1,9  | 14         | 13,5 | 49          | 47,1 | 39                     | 37,5 | 4,2  | 0,7       |
| Birbirimize destek ve yardım etmeye her zaman hazırız.                                       | 0                       | 0    | 4            | 3,8  | 8          | 7,7  | 64          | 61,5 | 28                     | 26,9 | 4,1  | 0,7       |
| Benzer çalışma değerlerine sahibiz.                                                          | 1                       | 1    | 8            | 7,7  | 20         | 19,2 | 49          | 47,1 | 26                     | 25   | 3,8  | 0,9       |
| Aramızdaki ilişki bir taraf kazansın diğer taraf kaybetsin şeklindedir.                      | 47                      | 45,2 | 40           | 38,5 | 6          | 5,8  | 11          | 10,6 | 0                      | 0    | 4,2  | 0,9       |
| Bütünleşme                                                                                   | 8                       | 8    | 9,3          | 9    | 10,5       | 10   | 50,3        | 48   | 25,8                   | 25   | 4,13 | 75        |

İşletmelerde bütünleşmenin ölçümlenmesine yönelik önermelerden “İlişkilerimiz pozitif ve tatmin edici niteliktedir.” önermesine, katılımcıların %1’i katılmadığını, %1,9’u bu konuda kararsız kaldığını, %62,5’i bu önermeye katıldığı ve %34,6’sı da kesinlikle katıldığını belirtmişlerdir. Hiçbir katılımcı bu önermeye kesinlikle katılmadığını açıklamamıştır. Genel olarak bakıldığında, katılımcıların %97,1’lik kısmının işletmelerinde, yöneticiler arasındaki ilişkilerin pozitif ve tatmin edici nitelikte olduğu görülmektedir.

İşletmelerde bütünleşmenin ölçümlenmesine yönelik önermelerden “Ortaklaşa alınması gereken kararlar birlikte kolaylıkla alınabilmektedir.” önermesine katılımcıların %1’i katılmazken %12,5’i de kararsızlık düşüncesine kapılmıştır. Buna karşın, % 61,5’lik kısım bu önermeyi katılıyorum’u seçerek desteklemiş %25’i ise

kesinlikle katıldığını belirtmiştir. Genelinde ise; katılımcıların %86,5'lik kısmına göre işletmede ortaklaşa alınması gereken kararlar birlikte kolaylıkla alınabilmektedir, sonucu çıkmaktadır.

İşletmelerde bütünleşmenin ölçülenmesine yönelik önermelerden “Aramızdaki ilişki bir taraf kazansın diğer taraf kaybitsin şeklindedir.” önermesine, katılımcıların,%45,2'si kesinlikle katılmadığını, %38,5'i katılmadığını, %5,8'i bu konuda kararsız kaldığını, %10,6' sı bu önermeye katıldığını belirtmişlerdir. Kesinlikle katılma görüşünde olan hiç kimse mevcut değildir. Genel olarak bakıldığında, katılımcıların %83,7'lik kısmının yöneticilerle aralarındaki ilişkinin bir taraf kazansın diğer taraf kaybitsin şeklinde olmadığını ifade ettikleri anlaşılmaktadır.

İşletmelerde bütünleşme genel olarak incelendiğinde ise bütünleşme kavramının konaklama işletmelerinde %73 oranla kabul gördüğü çıkarımına ulaşmaktayız.

Tablo 6.23. Yöneticiler Arasında İş Odaklı Çatışma

|                                                          | Kesinlikle Katılmıyorum |      | Katılmıyorum |      | Kararsızım |      | Katılıyorum |      | Kesinlikle Katılıyorum |      |      |            |
|----------------------------------------------------------|-------------------------|------|--------------|------|------------|------|-------------|------|------------------------|------|------|------------|
|                                                          | Frekans                 | %    | Frekans      | %    | Frekans    | %    | Frekans     | %    | Frekans                | %    | Mean | Std. Sapma |
| Aramızda fikir ve düşünce bağlamında anlaşmazlık vardır. | 14                      | 13,5 | 55           | 52,9 | 14         | 13,5 | 17          | 16,3 | 4                      | 3,8  | 2,4  | 1          |
| Kararların alınmasına dair anlaşmazlıklar yaşanmaktadır. | 9                       | 8,7  | 57           | 54,8 | 13         | 12,5 | 23          | 22,1 | 2                      | 1,9  | 2,5  | 0,9        |
| Aramızda görüş farklılıkları vardır.                     | 2                       | 1,9  | 35           | 33,7 | 23         | 22,1 | 29          | 27,9 | 14                     | 13,5 | 3,4  | 2,3        |
| İş Odaklı Çatışma                                        | 8,3                     | 8    | 49           | 47   | 16,7       | 16   | 23          | 22   | 6,7                    | 6    | 2,8  | 1,4        |

İşletmelerde iş odaklı çatışmanın ölçülenmesine yönelik önermelerden “Aramızda fikir ve düşünce bağlamında anlaşmazlık vardır.” önermesine, katılımcıların,%13,5'i kesinlikle katılmadığını, %52,9'u katılmadığını, %13,5'i bu konuda kararsız kaldığını, %16,3'ü bu önermeye katıldığını ve %3,8'i de kesinlikle katılmadığını belirtmişlerdir. Genel olarak bakıldığında, katılımcıların %66,3'lük kısmının yöneticilerin aralarında fikir ve düşünce bağlamında anlaşmazlık olmadığını ifade ettikleri anlaşılmaktadır.

İşletmelerde iş odaklı çatışmanın ölçülenmesine yönelik önermelerden “Kararların alınmasına dair anlaşmazlıklar yaşanmaktadır.” önermesine, katılımcıların, %8,7'si kesinlikle katılmadığını, %54,8'i katılmadığını, %12,5'i bu konuda kararsız kaldığını,%22,1'i bu önermeye katıldığını ve %1,9'u da kesinlikle katıldığını belirtmişlerdir. Genel olarak bakıldığında, katılımcıların %63,5'lik kısmının kararların alınmasına dair anlaşmazlıkların yaşanmadığını ifade ettikleri anlaşılmaktadır.

İşletmelerde iş odaklı çatışmanın ölçülenmesine yönelik önermelerden “Aramızda görüş farklılıkları vardır.” önermesine katılımcıların %1,9'u kesinlikle katılmayıp, %33,7'si katılmazken %22,1'i de kararsızlık düşüncesine kapılmıştır. Buna karşın, % 27,9'luk kısım bu önermeyi katılıyorum'u seçerek desteklemiş %13,5'i ise kesinlikle katıldığını belirtmiştir. Genelinde ise; katılımcıların %41,3'lük kısmına göre işletmede aralarında görüş farklılıkları olmadığı sonucu çıkmaktadır.

Genel anlamda iş odaklı çalışma verileri incelendiğinde; %55 ile katılımcıların iş odaklı çatışma önermelerine katılmadıkları sonucu ortaya çıkmaktadır.

Tablo 6.24'te işletmelerde ilişki odaklı çatışmanın ölçülenmesine yönelik önermelerden “Anlaşmazlıkların kişiselleştirildiği görülmektedir.” önermesine,

katılımcıların,%10,6'sı kesinlikle katılmadığını, %58,7'si katılmadığını, %7,7'si bu konuda kararsız kaldığını,%16,3'ü bu önermeye katıldığını ve %6,7'si de kesinlikle katıldığını belirtmişlerdir. Genel olarak bakıldığında, katılımcıların %63,5'lik kısmının anlaşmazlıkların kişiselleştirilmediğini ifade ettikleri anlaşılmaktadır.

İşletmelerde ilişki odaklı çatışmanın ölçümlemesine yönelik önermelerden “Kişisel anlaşmazlıklar yaşanmaktadır.” önermesine, katılımcıların,%14,4'ü kesinlikle katılmadığını, %40,4'ü katılmadığını, %20,2'si bu konuda kararsız kaldığını, %18,3'ü bu önermeye katıldığını ve %6,7'si de kesinlikle katıldığını belirtmişlerdir. Genel olarak bakıldığında, katılımcıların %63,5'lik kısmının kararların alınmasına dair anlaşmazlıkların yaşanmadığını ifade ettikleri anlaşılmaktadır.

İşletmelerde ilişki odaklı çatışmanın ölçümlemesine yönelik önermelerden “Bazen sinirlenmeler olmaktadır.” önermesine, katılımcıların,%1'i kesinlikle katılmadığını, %21,2'ü katılmadığını, %9,6'i bu konuda kararsız kaldığını, %57,7'si bu önermeye katıldığını ve %10,6'sı de kesinlikle katılmadığını belirtmişlerdir. Genel olarak bakıldığında, katılımcıların %68,3'lük kısmının bazen sinirlenmeler olduğu görüşünde oldukları ortaya çıkmaktadır.

İşletmelerde ilişki odaklı çatışmanın ölçümlemesine yönelik önermelerden “İletişim bazen tamamen kopmaktadır.” önermesine katılımcıların %17,3'ü kesinlikle katılmayıp, %43,3'ü katılmazken %15,4'ü de kararsızlık düşüncesine kapılmıştır. Buna karşın, % 22,1'lik kısım bu önermeyi katılıyorum'u seçerek desteklemiş %1,9'u ise kesinlikle katıldığını belirtmiştir. Genelinde ise; katılımcıların %60,6'lık kısmına göre işletmede iletişimin tamamen kopma noktasına gelmediği sonucu çıkmaktadır.

Genel olarak konaklama işletmelerinde ilişki odaklı çatışma incelendiğinde; katılımcıların %53,7'sinin ilişki odaklı çatışma önermelerine katılmadıkları belirlenmiştir. Dolayısıyla konaklama işletmelerinde ilişki odaklı çatışmanın tamamen varlığından söz edilemez.

Tablo 6.24. Yöneticiler Arasında İlişki Odaklı Çatışma

|                                                     | Kesinlikle Katılmıyorum |      | Katılmıyorum |      | Kararsızım |      | Katılıyorum |      | Kesinlikle Katılıyorum |      | Mean | Std. Sapma |
|-----------------------------------------------------|-------------------------|------|--------------|------|------------|------|-------------|------|------------------------|------|------|------------|
|                                                     | Frekans                 | %    | Frekans      | %    | Frekans    | %    | Frekans     | %    | Frekans                | %    |      |            |
| Anlaşmazlıkların kişiselleştirildiği görülmektedir. | 11                      | 10,6 | 61           | 58,7 | 8          | 7,7  | 17          | 16,3 | 7                      | 6,7  | 2,5  | 1,1        |
| Kişisel anlaşmazlıklar yaşanmaktadır.               | 15                      | 14,4 | 42           | 40,4 | 21         | 20,2 | 19          | 18,3 | 7                      | 6,7  | 2,6  | 1,1        |
| Bazen sinirlenmeler olmaktadır.                     | 1                       | 1    | 22           | 21,2 | 10         | 9,6  | 60          | 57,7 | 11                     | 10,6 | 3,5  | 0,9        |
| İletişim bazen tamamen kopmaktadır.                 | 18                      | 17,3 | 45           | 43,3 | 16         | 15,4 | 23          | 22,1 | 2                      | 1,9  | 2,5  | 1,1        |
| İlişki Odaklı Çatışma                               | 11,2                    | 11   | 42,5         | 41   | 13,7       | 13   | 29,7        | 29   | 6,7                    | 6    | 2,7  | 1,1        |

Tablo 6.25'de konaklama işletmelerinde kararlardan memnuniyetin ölçümlemesine yönelik önermelerden “Karar alma sürecinden memnunum.” önermesine, katılımcıların 5,8'i katılmadığını, %3,8'i bu konuda kararsız kaldığını, %68,3'ü bu önermeye katıldığını ve %22,1'i de kesinlikle katılmadığını belirtmişlerdir. Kesinlikle katılmadığını belirten herhangi bir katılımcıya rastlanmamaktadır. Genel olarak bakıldığında, katılımcıların %90,4'lük kısmının karar alma sürecinden memnun oldukları ortaya çıkmaktadır.

Konaklama işletmelerinde kararlardan memnuniyetin ölçülmesine yönelik önermelerden “Kararların uygulanma şeklinden memnunum.” önermesine, katılımcıların, %5,8’i katılmadığını, %5,8’i bu konuda kararsız kaldığını, %70,2’si bu önermeye katıldığını ve %18,3’ü de kesinlikle katılmadığını belirtmişlerdir. Kesinlikle katılmadığını belirten herhangi bir katılımcıya rastlanmamaktadır. Genel olarak bakıldığında, katılımcıların %88,5’lik kısmının kararların uygulanma şeklinden memnun olduğu anlaşılmaktadır.

Konaklama işletmelerinde kararlardan memnuniyetin ölçülmesine yönelik önermelerden “Uygulanan kararların sonuçlarından memnunum.” önermesine katılımcıların %6,7’si katılmazken %4,8’i de kararsızlık düşüncesine kapılmıştır. Buna karşın, % 72,1’lik kısım bu önermeyi katılıyorum’u seçerek desteklemiş %16,3’ü ise kesinlikle katıldığını belirtmiştir. Kesinlikle katılmadığını belirten herhangi bir katılımcıya rastlanmamaktadır. Genelinde ise; katılımcıların %88,5’lik kısmı uygulanan kararlardan memnun olduğu sonucu çıkmaktadır.

Konaklama işletmelerinde kararlardan memnuniyetin ölçülmesine yönelik önermelerden “Kararlardan hiç memnun değilim.” önermesine katılımcıların %17,4’ü kesinlikle katılmayıp, %62,5’i katılmazken %12,5’i de kararsızlık düşüncesine kapılmıştır. Buna karşın, % 8,7’lik kısım bu önermeyi katılıyorum’u seçerek desteklemiş %1’i ise kesinlikle katıldığını belirtmiştir. Genelinde ise; katılımcıların %77,9’luk kısmının kararlardan memnun olmama gibi bir durumda olmadığı anlaşılmıştır.

Konaklama işletmelerinde kararlardan memnuniyetin ölçülmesine yönelik önermelerden “Kararlar işletmede herkesi tatmin eder niteliktedir.” önermesine, katılımcıların,%1’i kesinlikle katılmadığını, %9,6’sı katılmadığını, %22,1’i bu konuda kararsız kaldığını, %51,9’u bu önermeye katıldığını ve %15,4’ü de kesinlikle katılmadığını belirtmişlerdir. Genel olarak bakıldığında, katılımcıların %67,3’lük kısmının kararların işletmedeki herkesi tatmin eder nitelikte olduğu görüşünü savundukları anlaşılmaktadır.

Tablo 6.25. Kararlardan Memnuniyet

|                                                     | Kesinlikle Katılmıyorum |      | Katılmıyorum |      | Kararsızım |      | Katılıyorum |      | Kesinlikle Katılıyorum |      | Mean | Standart Sapma |
|-----------------------------------------------------|-------------------------|------|--------------|------|------------|------|-------------|------|------------------------|------|------|----------------|
|                                                     | Frekans                 | %    | Frekans      | %    | Frekans    | %    | Frekans     | %    | Frekans                | %    |      |                |
| Konaklama sürecinden memnunum.                      | 0                       | 0    | 6            | 5,8  | 4          | 3,8  | 71          | 68,3 | 23                     | 22,1 | 4    | 0,7            |
| Kararların uygulanma şeklinden memnunum.            | 0                       | 0    | 6            | 5,8  | 6          | 5,8  | 73          | 70,2 | 19                     | 18,3 | 4    | 0,7            |
| Uygulanan kararların sonuçlarından memnunum.        | 0                       | 0    | 7            | 6,7  | 5          | 4,8  | 75          | 72,1 | 17                     | 16,3 | 3,9  | 0,7            |
| Kararlardan hiç memnun değilim.                     | 16                      | 15,4 | 65           | 62,5 | 13         | 12,5 | 9           | 8,7  | 1                      | 1    | 2,2  | 0,8            |
| Kararlar işletmede herkesi tatmin eder niteliktedir | 1                       | 1    | 10           | 9,6  | 23         | 22,1 | 54          | 51,9 | 16                     | 15,4 | 3,7  | 0,9            |
| Kararlar paydaşlarımızı tatmin eder niteliktedir.   | 0                       | 0    | 9            | 8,7  | 20         | 19,2 | 57          | 54,8 | 18                     | 17,3 | 3,8  | 0,8            |
| İşletmede kararlardan rahatsızlık duyanlar vardır.  | 1                       | 1    | 20           | 19,2 | 41         | 39,4 | 42          | 40,4 | 0                      | 0    | 3,2  | 0,8            |
| Kararlardan Memnuniyet                              | 2,6                     | 2    | 17,6         | 17   | 16         | 15   | 54,4        | 52   | 13,4                   | 13   | 3,6  | 0,8            |

Konaklama işletmelerinde kararlardan memnuniyetin ölçülmesine yönelik önermelerden “Kararlar paydaşlarımızı tatmin eder niteliktedir.” önermesine katılımcıların %8,7’si katılmazken %20’ si kararsızlık düşüncesine kapılmıştır. Buna karşın, % 19,2’lik kısım bu önermeyi katılıyorum’u seçerek desteklemiş %17,3’ü ise kesinlikle katıldığını belirtmiştir. Kesinlikle katılmadığını belirten herhangi bir katılımcıya rastlanmamaktadır. Genelinde ise; katılımcıların %72,1’lik kısmına göre uygulanan kararlardan paydaşların tatmin olduğu sonucu çıkmaktadır.

“İşletmede kararlardan rahatsızlık duyanlar vardır.” önermesine ise, katılımcıların %1’ i kesinlikle katılmadığını belirtmiş, %19,2’si ise katılmamıştır. Kararsız kalan ise %39,4’lük bir kısımdır. Buna karşın katılımcıların %40’4 ü ise katıldığını ileri sürmüştür. Kesinlikle katıldığını belirten herhangi bir katılımcıya rastlanmamaktadır. Genel olarak bakıldığında ise %40,4’lük bir kısım katılımcı kararlardan rahatsızlık duyanlar olduğu görüşünde iken %39,4’ünün kararsız kalışı ilginç bir sonuç olarak karşımıza çıkmaktadır.

Kararlardan memnuniyete genel olarak baktığımızda; katılımcıların tamamının olmasa bile %67,9 gibi önemli bir kısmının alınan kararlardan memnun olduğu çıkarımına ulaşmaktayız.

Tablo 6.26. Kararların Kalitesi

|                                                         | Çok Zayıf |     | Zayıf   |     | Orta    |      | İyi     |      | Çok İyi |      | Mean | Std. Sap |
|---------------------------------------------------------|-----------|-----|---------|-----|---------|------|---------|------|---------|------|------|----------|
|                                                         | Frekans   | %   | Frekans | %   | Frekans | %    | Frekans | %    | Frekans | %    |      |          |
| Karar almada fırsat ve tehditlerin analizi              | 0         | 0   | 7       | 6,7 | 18      | 17,3 | 56      | 53,8 | 23      | 22,1 | 3,9  | 0,8      |
| Karar almada yaratıcı ve yenilikçi olma                 | 2         | 1,9 | 2       | 1,9 | 24      | 23,1 | 53      | 51   | 23      | 22,1 | 3,9  | 0,8      |
| Karar almada güncel yaklaşım ve metotların kullanılması | 1         | 1   | 4       | 3,8 | 25      | 24   | 53      | 51   | 21      | 20,2 | 3,8  | 0,8      |
| Alınan kararların etkin bir şekilde uygulanması         | 1         | 1   | 0       | 0   | 21      | 20,2 | 61      | 58,7 | 21      | 20,2 | 3,9  | 0,7      |
| Alınan kararların kalitesi                              | 0         | 0   | 1       | 1   | 20      | 19,2 | 69      | 66,3 | 14      | 13,5 | 3,9  | 0,6      |
| Karar alma sürecinin yönetimi                           | 0         | 0   | 3       | 2,9 | 19      | 18,3 | 58      | 55,8 | 24      | 23,1 | 3,9  | 0,7      |
| Karar almada paydaşların çıkarlarını dikkate alma       | 0         | 0   | 4       | 3,8 | 22      | 21,2 | 52      | 50   | 26      | 25   | 3,9  | 0,8      |
| Karar almada farklı fikirler üretebilme                 | 0         | 0   | 5       | 4,8 | 21      | 20,2 | 55      | 52,9 | 23      | 22,1 | 3,9  | 0,8      |
| Kararların yerinde ve zamanında alınması                | 0         | 0   | 2       | 1,9 | 18      | 17,3 | 64      | 61,5 | 20      | 19,2 | 3,9  | 0,6      |
| Etkin karar alma                                        | 0         | 0   | 7       | 6,7 | 23      | 22,1 | 55      | 52,9 | 19      | 18,3 | 3,8  | 0,8      |
| Alınan kararların amaçlara ulaşmada etkinliği           | 0         | 0   | 6       | 5,8 | 18      | 17,3 | 61      | 58,7 | 19      | 18,3 | 3,9  | 0,8      |
| Etik kararlar alabilme                                  | 1         | 1   | 3       | 2,9 | 26      | 25   | 51      | 49   | 23      | 22,1 | 3,9  | 0,8      |
| Karar Kalitesi                                          | 0,42      | 8   | 3,67    | 27  | 21,25   | 2,27 | 57,3    | 4,6  | 21,3    | 2    | 3,9  | 0,7      |

İşletmelerde alınan kararların kalitesinin ölçülmesine yönelik önermelerden “Karar almada fırsat ve tehditlerin analizi” önermesini katılımcıların %6,7’si zayıf , %17,3’ü orta, %53,8’i iyi ve %22,1 de çok iyi bulduklarını belirtmişlerdir. Bunun yanı sıra hiçbir katılımcı bu önermeyi işletmeleri için çok zayıf olarak değerlendirmemiştir. Genel olarak bakıldığında ise, %76 oranla konaklama işletmelerinde karar almada fırsat ve tehditlerin analizinin yapıldığı anlaşılmaktadır.

İşletmelerde alınan kararların kalitesinin ölçülmesine yönelik önermelerden “Karar almada yaratıcı ve yenilikçi olma” önermesi katılımcıların %1,9’una göre çok

zayıf , %1,9'una göre zayıf, %23,1'ine göre orta olarak değerlendirilmiştir. Buna karşın; %51'i iyi ve %22,1'i de çok iyi bulduklarını belirtmişlerdir. Genel olarak bakıldığında ise, %73,1 oranla konaklama işletmelerinde karar almada yaratıcı ve yenilikçi olduğu görüşü hakimdir.

İşletmelerde alınan kararların kalitesinin ölçülmesine yönelik önermelerden “Karar almada güncel yaklaşım ve metotların kullanılması” önermesini katılımcıların %1'i çok zayıf , %3,8'i zayıf, %24'ü orta, %51'i iyi ve %20,2'si de çok iyi bulduklarını belirtmişlerdir. Genel olarak bakıldığında ise, %71,2 oranla konaklama işletmelerinde karar almada güncel yaklaşım ve metotların kullanıldığı ortaya çıkmaktadır.

İşletmelerde alınan kararların kalitesinin ölçülmesine yönelik önermelerden “Alınan kararların etkin bir şekilde uygulanması” önermesi katılımcıların %1'ine göre çok zayıf , %20,2'sine göre orta olarak değerlendirilmiştir. Buna karşın; %58,7'si iyi ve %20,2'si de çok iyi bulduklarını belirtmişlerdir. Ayrıca hiçbir katılımcı bu önermeyi işletmeleri için zayıf olarak değerlendirmemiştir. Genel olarak bakıldığında ise, %78,8 oranla konaklama işletmelerinde alınan kararların etkin bir şekilde uygulandığı görüşü hakimdir.

İşletmelerde alınan kararların kalitesinin ölçülmesine yönelik önermelerden “Alınan kararların kalitesi” önermesini katılımcıların %1'i zayıf , %19,2'si orta, %66,3 iyi ve %13,5'i de çok iyi bulduklarını belirtmişlerdir. Ayrıca hiçbir katılımcı bu önermeyi işletmeleri için çok zayıf olarak değerlendirmemiştir. Genel olarak bakıldığında ise, %79,8 oranla konaklama işletmelerinde alınan karar kaliteli olduğu sonucu çıkmaktadır.

İşletmelerde alınan kararların kalitesinin ölçülmesine yönelik önermelerden “Karar alma sürecinin yönetimi” önermesi katılımcıların %2,9'una göre zayıf, %18,3'üne göre orta olarak değerlendirilmiştir. Buna karşın; %55,8'i iyi ve %23,1'i de çok iyi bulduklarını belirtmişlerdir. Ayrıca hiçbir katılımcı bu önermeyi işletmeleri için çok zayıf olarak değerlendirmemiştir. Genel olarak bakıldığında ise, %78,8 oranla konaklama işletmelerinde karar alma sürecinin iyi bir şekilde yönetildiği düşünülmektedir.

İşletmelerde alınan kararların kalitesinin ölçülmesine yönelik önermelerden “Karar almada paydaşların çıkarlarını dikkate alma” önermesini katılımcıların %3,8'i zayıf , %21,2'si orta, %50'si iyi ve %25'i de çok iyi bulduklarını belirtmişlerdir. Bunlara ek olarak hiçbir katılımcı bu önermeyi işletmeleri için çok zayıf olarak değerlendirmemiştir. Genel olarak bakıldığında ise, %75 oranla konaklama işletmelerinde karar alma durumunda paydaşların çıkarlarının dikkate alındığı çıkarımına ulaşılmaktadır.

İşletmelerde alınan kararların kalitesinin ölçülmesine yönelik önermelerden “Karar almada farklı fikirler üretebilme” önermesi katılımcıların %4,8'ine göre zayıf, %20,2'sine göre orta olarak değerlendirilmiştir. Buna karşın; %52,9'u iyi ve %22,1'i de çok iyi bulduklarını belirtmişlerdir. Ayrıca hiçbir katılımcı bu önermeyi işletmeleri için çok zayıf olarak değerlendirmemiştir. Genel olarak bakıldığında ise, %75 oranla konaklama işletmelerinde karar alma da farklı fikirlerin üretildiği düşünülmektedir.

İşletmelerde alınan kararların kalitesinin ölçülmesine yönelik önermelerden “Kararların yerinde ve zamanında alınması” önermesini katılımcıların %1,9'u zayıf , %17,3'ü orta, %61,5'i iyi ve %19,2'si de çok iyi bulduklarını belirtmişlerdir. Bunlara ek olarak hiçbir katılımcı bu önermeyi işletmeleri için çok zayıf olarak değerlendirmemiştir. Genel olarak bakıldığında ise, %80,8 oranla konaklama işletmelerinde karar yerinde ve zamanında alındığı anlaşılmaktadır.

İşletmelerde alınan kararların kalitesinin ölçülmesine yönelik önermelerden “Etkin karar alma” önermesi katılımcıların %6,7'sine göre zayıf, %22,1'ine göre orta olarak değerlendirilmiştir. Buna karşın; %52,9'u iyi ve %18,3'ü de çok iyi bulduklarını belirtmişlerdir. Ayrıca hiçbir katılımcı bu önermeyi işletmeleri için çok zayıf olarak değerlendirmemiştir. Genel olarak bakıldığında ise, %71,2 oranla konaklama işletmelerinde kararların etkin olduğu düşünülmektedir.

İşletmelerde alınan kararların kalitesinin ölçülmesine yönelik önermelerden “Alınan kararların amaçlara ulaşmada etkinliği” önermesini katılımcıların %5,8'i zayıf , %17,3'ü orta, %58,7'si iyi ve %18,3'ü de çok iyi bulduklarını belirtmişlerdir. Bunlara

ek olarak hiçbir katılımcı bu önermeyi işletmeleri için çok zayıf olarak değerlendirmemiştir. Genel olarak bakıldığında ise, %76,9 oranla konaklama işletmelerinde alınan kararın amaçlarına ulaştığı anlaşılmaktadır.

İşletmelerde alınan kararların kalitesinin ölçümlemesine yönelik önermelerden “Etik kararlar alabilme” önermesi katılımcıların %1’ine göre çok zayıf, 2,9’una göre zayıf, %25’ine göre orta olarak değerlendirilmiştir. Buna karşın; %49’u iyi ve %22,1’i de çok iyi bulduklarını belirtmişlerdir. Ayrıca hiçbir katılımcı bu önermeyi işletmeleri için çok zayıf olarak değerlendirmemiştir. Genel olarak bakıldığında ise, %71,4 oranla konaklama işletmelerinde etik kararların alındığı sonucu çıkmaktadır.

Genel anlamda incelendiğinde ise; alınan kararların kaliteli olduğu sonucu çıkmaktadır.

Tablo 6.27. İşletme Performansı

|                                     | Çok Zayıf |   | Zayıf   |     | Orta    |      | İyi     |      | Çok İyi |      | Mean | Std.Sapma |
|-------------------------------------|-----------|---|---------|-----|---------|------|---------|------|---------|------|------|-----------|
|                                     | Frekans   | % | Frekans | %   | Frekans | %    | Frekans | %    | Frekans | %    |      |           |
| Rekabet gücü                        | 0         | 0 | 1       | 1   | 13      | 12,5 | 62      | 59,6 | 28      | 26,9 | 4,1  | 0,6       |
| Pazar payı                          | 0         | 0 | 0       | 0   | 11      | 10,6 | 71      | 68,3 | 22      | 21,2 | 4,1  | 0,5       |
| Karlılık                            | 0         | 0 | 0       | 0   | 13      | 12,5 | 63      | 60,6 | 28      | 26,9 | 4,1  | 0,6       |
| Verimlilik                          | 0         | 0 | 0       | 0   | 12      | 11,5 | 55      | 52,9 | 37      | 35,6 | 4,2  | 0,6       |
| Hizmet kalitesi                     | 0         | 0 | 0       | 0   | 7       | 6,7  | 60      | 57,7 | 37      | 35,6 | 4,3  | 0,6       |
| Amaçlara ulaşma                     | 0         | 0 | 1       | 1   | 14      | 13,5 | 70      | 67,3 | 19      | 18,3 | 4,1  | 0,6       |
| Doğru vizyon ve amaçlara sahip olma | 0         | 0 | 1       | 1   | 17      | 16,3 | 56      | 53,8 | 30      | 28,8 | 4,1  | 0,7       |
| Çalışanların memnuniyeti            | 0         | 0 | 2       | 1,9 | 21      | 20,2 | 69      | 66,3 | 12      | 11,5 | 3,8  | 0,6       |
| Müşteri tatmini                     | 0         | 0 | 0       | 0   | 9       | 8,7  | 63      | 60,6 | 32      | 30,8 | 4,2  | 0,6       |
| Kamuoyundaki imaj                   | 0         | 0 | 1       | 1   | 11      | 10,6 | 54      | 51,9 | 38      | 36,5 | 4,2  | 0,7       |
| Otel doluluk oranı                  | 0         | 0 | 0       | 0   | 11      | 10,6 | 67      | 64,4 | 26      | 25,0 | 4,1  | 0,6       |
| Büyüme                              | 0         | 0 | 4       | 3,8 | 14      | 13,5 | 66      | 63,5 | 20      | 19,2 | 3,9  | 0,7       |
| Yaratıcı ve yenilikçi olma          | 0         | 0 | 5       | 4,8 | 12      | 11,5 | 68      | 65,4 | 19      | 18,3 | 3,9  | 0,7       |
| İşletmenin genel yönetimi           | 0         | 0 | 1       | 1   | 13      | 12,5 | 62      | 59,6 | 28      | 26,9 | 4,1  | 0,6       |
| Müşteri sadakati                    | 0         | 0 | 2       | 1,9 | 8       | 7,7  | 64      | 61,5 | 30      | 28,8 | 4,2  | 0,6       |
| İşletme Performansı                 | 0         | 0 | 1,2     | 1   | 12,4    | 12   | 63,3    | 61   | 27,1    | 26   | 4,1  | 63        |

İşletmelerin performanslarının ölçümlemesine yönelik önermelerden “Rekabet gücü” önermesi katılımcıların %1’i tarafından zayıf, %12,5’i tarafından orta, %59,6’sı tarafından iyi ve %26,9’u tarafından da çok iyi bulunmuştur. Bunlara ek olarak hiçbir katılımcı bu önermeyi işletmeleri için çok zayıf olarak değerlendirmemiştir. Genel olarak bakıldığında ise, %86,5 oranla konaklama işletmelerinde rekabet gücünün yüksek olduğu anlaşılmaktadır.

İşletmelerin performanslarının ölçümlemesine yönelik önermelerden “Pazar payı” önermesi katılımcıların %10,6’sına göre orta olarak değerlendirilmiştir. Buna karşın; %68,3’ü iyi ve %21,2’si de çok iyi bulduklarını belirtmişlerdir. Ayrıca hiçbir katılımcı bu önermeyi işletmeleri için çok zayıf ve zayıf olarak değerlendirmemiştir. Genel olarak bakıldığında ise, %89,4 oranla konaklama işletmelerinde pazar payının yüksek olduğu düşünülmektedir.

İşletmelerin performanslarının ölçümlemesine yönelik önermelerden “Karlılık” önermesi katılımcıların %12,5’ine göre orta olarak değerlendirilmiştir. Buna karşın; %60,6’ı iyi ve %26,9’u da çok iyi bulduklarını belirtmişlerdir. Ayrıca hiçbir katılımcı bu önermeyi işletmeleri için çok zayıf ya da zayıf olarak değerlendirmemiştir. Genel

olarak bakıldığında ise, %87,5 oranla konaklama işletmelerinin yüksek kar oranına sahip oldukları sonucu çıkmaktadır.

İşletmelerin performanslarının ölçülmesine yönelik önermelerden “Verimlilik” önermesi katılımcıların %11,5’i tarafından orta, %52,9’u tarafından iyi ve %35,6’sı tarafından da çok iyi bulunmuştur. Bunlara ek olarak hiçbir katılımcı bu önermeyi işletmeleri için çok zayıf ya da zayıf olarak değerlendirmemiştir. Genel olarak bakıldığında ise, %88,5 oranla konaklama işletmelerinde verimli çalışıldığı anlaşılmaktadır.

İşletmelerin performanslarının ölçülmesine yönelik önermelerden “Hizmet kalitesi” önermesi katılımcıların %6,7’si orta %57,7’si iyi ve %35,6’sı da çok iyi bulduklarını belirtmişlerdir. Ayrıca hiçbir katılımcı bu önermeyi işletmeleri için çok zayıf ve zayıf olarak değerlendirmemiştir. Genel olarak bakıldığında ise, %93,3 oranla konaklama işletmelerinde iyi bir hizmet verildiği kanaati hâkimdir.

İşletmelerin performanslarının ölçülmesine yönelik önermelerden “Amaçlara ulaşma” önermesi katılımcıların %1’ine göre zayıf, %13,5’ine göre orta olarak değerlendirilmiştir. Buna karşın; %67,3’ü iyi ve %18,3’ü de çok iyi bulduklarını belirtmişlerdir. Ayrıca hiçbir katılımcı bu önermeyi işletmeleri için çok zayıf olarak değerlendirmemiştir. Genel olarak bakıldığında ise, %85,6 oranla konaklama işletmelerinde belirlenen amaçlara ulaşıldığı sonucu çıkmaktadır.

İşletmelerin performanslarının ölçülmesine yönelik önermelerden “Doğru vizyon ve amaçlara sahip olma” önermesi katılımcıların %1’i tarafından zayıf, %16,3’ü tarafından orta, %53,8’i tarafından iyi ve %28,8’i tarafından da çok iyi bulunmuştur. Bunlara ek olarak hiçbir katılımcı bu önermeyi işletmeleri için çok zayıf olarak değerlendirmemiştir. Genel olarak bakıldığında ise, %82,7 oranla konaklama işletmelerinde doğru vizyon ve amaçlar yolunda işlerin yapıldığı anlaşılmaktadır.

İşletmelerin performanslarının ölçülmesine yönelik önermelerden “Çalışanların memnuniyeti” önermesi katılımcıların %1,9’una göre zayıf, %20,2’sine göre orta olarak değerlendirilmiştir. Buna karşın; %66,3’ü iyi ve %11,5’i de çok iyi bulduklarını belirtmişlerdir. Ayrıca hiçbir katılımcı bu önermeyi işletmeleri için çok zayıf olarak değerlendirmemiştir. Genel olarak bakıldığında ise, %77,9 oranla konaklama işletmelerinde yöneticiler, çalışanlarının memnun olduğu görülmektedir.

İşletmelerin performanslarının ölçülmesine yönelik önermelerden “Müşteri tatmini” önermesi katılımcıların %8,7’si orta %60,6’sı iyi ve %30,8’i de çok iyi bulduklarını belirtmişlerdir. Ayrıca hiçbir katılımcı bu önermeyi işletmeleri için çok zayıf ve zayıf olarak değerlendirmemiştir. Genel olarak bakıldığında ise, %91,3 oranla konaklama işletmelerine gelen müşterilerin verilen hizmetten tatmin olmuş olarak ayrıldığı kanaati hâkimdir.

İşletmelerin performanslarının ölçülmesine yönelik önermelerden “Kamuoyundaki imaj” önermesi katılımcıların %1’i tarafından zayıf, %10,6’sı tarafından orta, %51,9’u tarafından iyi ve %36,5’i tarafından da çok iyi bulunmuştur. Bunlara ek olarak hiçbir katılımcı bu önermeyi işletmeleri için çok zayıf olarak değerlendirmemiştir. Genel olarak bakıldığında ise, %88,5 oranla konaklama işletmelerinin kamuoyunda iyi bir imaja sahip olduğu düşünülmektedir.

İşletmelerin performanslarının ölçülmesine yönelik önermelerden “Otel doluluk oranı” önermesi katılımcıların %10,6’sına göre orta olarak değerlendirilmiştir. Buna karşın; %64,4’ü iyi ve %25’i de çok iyi bulduklarını belirtmişlerdir. Ayrıca hiçbir katılımcı bu önermeyi işletmeleri için çok zayıf olarak değerlendirmemiştir. Genel olarak bakıldığında ise, %89,4 oranla konaklama işletmelerinin doluluk oranlarının iyi durumda olduğu sonucu çıkmaktadır.

İşletmelerin performanslarının ölçülmesine yönelik önermelerden “Büyüme” önermesi katılımcıların %3,8’i zayıf, %13,5’i orta %63,5’i iyi ve %19,2’si de çok iyi bulduklarını belirtmişlerdir. Ayrıca hiçbir katılımcı bu önermeyi işletmeleri için çok zayıf olarak değerlendirmemiştir. Genel olarak bakıldığında ise, %82,7 oranla konaklama işletmelerinde büyüme oranlarının iyi olduğu kanaati hâkimdir.

İşletmelerin performanslarının ölçülmesine yönelik önermelerden “Yaratıcı ve yenilikçi olma” önermesi katılımcıların %4,8’i tarafından zayıf, %11,5’i tarafından orta, %65,4’ü tarafından iyi ve 18,3’ü tarafından da çok iyi bulunmuştur. Bunlara ek

olarak hiçbir katılımcı bu önermeyi işletmeleri için çok zayıf olarak değerlendirmemiştir. Genel olarak bakıldığında ise, %83,7 oranla konaklama işletmelerinde yaratıcı ve yenilikçi olduğu düşünülmektedir.

İşletmelerin performanslarının ölçümlemesine yönelik önermelerden “İşletmenin genel yönetimi” önermesi katılımcıların %1’ine göre zayıf, %12,5’ine göre orta olarak değerlendirilmiştir. Buna karşın; %59,6’sı iyi ve %26,9’u da çok iyi bulduklarını belirtmişlerdir. Ayrıca hiçbir katılımcı bu önermeyi işletmeleri için çok zayıf olarak değerlendirmemiştir. Genel olarak bakıldığında ise, %86,5 oranla konaklama işletmelerinin genel yönetiminin iyi durumda olduğu sonucu çıkmaktadır.

İşletmelerin performanslarının ölçümlemesine yönelik önermelerden “Müşteri sadakati” önermesi katılımcıların %1,9’u zayıf, %7,7’si orta %61,5’i iyi ve %28,8’i de çok iyi bulduklarını belirtmişlerdir. Ayrıca hiçbir katılımcı bu önermeyi işletmeleri için çok zayıf olarak değerlendirmemiştir. Genel olarak bakıldığında ise, %86,5 oranla konaklama işletmelerinde büyüme oranlarının müşteri sadakatinin olduğu yani aynı müşteriler tarafından tekrar tekrar tercih edilebildikleri anlaşılmaktadır.

Genel olarak konaklama işletmelerinin performansları incelendiğinde, %86,9 ile iyi bir performans sergiledikleri gözlenmektedir.

### 6.3. Çalışmaya Katılan Yöneticilerin Demografik Özellikleri İle Rasyonel Karar Almaya Yönelik Tutumları Arasındaki İlişkiye Yönelik Analiz Ve Bulgular

Bu bölümde araştırmaya katılan yöneticilerin demografik özellikleri ile rasyonel karar almaya yönelik tutumları arasındaki ilişkiler incelenmektedir. Bu bağlamda şu hipotez geliştirilmiştir:

H:1 Yöneticilerin rasyonel karar almaya yönelik tutumları, demografik özellikleri (Yaş, cinsiyet, eğitim, uzmanlık, görevlerinde geçen süre, sektör tecrübesi) açısından farklılık göstermektedir.

Bu ilişkiler, SPSS programında ANOVA ve T- testleri yardımıyla analiz edilmiş ve sonuçlar aşağıda sırayla özetlenmiştir. Bu çalışmada yöneticilerin temel demografik özellikleri olarak yaş, cinsiyet, eğitim, uzmanlık, görevlerinde geçen süre, sektör tecrübesi gibi çeşitli demografik özellikler kastedilmektedir.

#### 6.3.1.Rasyonel Karar Alma İle Yöneticilerin Cinsiyetlerinin İlişkisi

Yöneticilerin cinsiyetleri ile rasyonel karar alma ilişkisini incelemek amacıyla T-testi yapılmış ve tablodaki sonuçlar elde edilmiştir. Buna göre; yöneticilerin rasyonel karar almaya yönelik tutumları cinsiyet bakımından farklılık göstermemektedir ( $p>0,10$ ).

Tablo 6.28. Rasyonel Karar Alma İle Yöneticilerin Cinsiyetlerinin İlişkisi

| Cinsiyetiniz | N   | Ortalama | T        |
|--------------|-----|----------|----------|
| Erkek        | 68  | 3,93     | ,259     |
| Bayan        | 36  | 3,90     | $p>0,10$ |
| Toplam       | 104 | 3,92     |          |

#### 6.3.2.Rasyonel Karar Alma İle Yöneticilerin Yaşlarının İlişkisi

Yöneticilerin yaşları ile rasyonel karar alma ilişkisini incelemek amacıyla ANOVA testi yapılmış ve tablodaki sonuçlar elde edilmiştir. Buna göre; yöneticilerin rasyonel karar almaya yönelik tutumları yaş bakımından farklılık göstermemektedir ( $p>0,10$ ).

Tablo 6.29. Rasyonel Karar Alma İle Yöneticilerin Yaşlarının İlişkisi

| Yaş    | N   | Ortalama | F    | Anlamlılık     |
|--------|-----|----------|------|----------------|
| 18-24  | 2   | 4,08     | ,850 | ,497<br>P>0,10 |
| 25-34  | 49  | 3,89     |      |                |
| 35-44  | 41  | 4        |      |                |
| 45-54  | 10  | 3,7      |      |                |
| 55-64  | 2   | 3,95     |      |                |
| Toplam | 104 | 3,92     |      |                |

### 6.3.3. Rasyonel Karar Alma İle Yöneticilerin Eğitim Düzeyi İlişkisi

Yöneticilerin rasyonel karar alma ile eğitim düzeyleri arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla ANOVA testi yapılmış olup elde edilen sonuçlara göre de yöneticilerin rasyonel karar almaya yönelik tutumları eğitim düzeyleri bakımından farklılık göstermemektedir ( $p>0,10$ ).

Tablo 6.30. Rasyonel Karar Alma İle Yöneticilerin Eğitim Düzeyi İlişkisi

| Eğitim Düzeyi | N   | Ortalama | F    | Anlamlılık     |
|---------------|-----|----------|------|----------------|
| Lise          | 14  | 3,82     | 1,13 | ,384<br>P>0,10 |
| Lisans        | 49  | 3,95     |      |                |
| Ön Lisans     | 28  | 3,84     |      |                |
| Lisans Üstü   | 12  | 4,15     |      |                |
| İlkokul       | 1   | 3,58     |      |                |
| Toplam        | 104 | 3,87     |      |                |

### 6.3.4. Rasyonel Karar Alma İle Yöneticilerin Aldıkları Eğitimin Turizmle İlgisinin İlişkisi

Yöneticilerin turizmle ilgili eğitim alıp almadıklarının rasyonel karar alma ile ilişkisini incelemek amacıyla T-testi analizi yapılmış ve yukarıdaki sonuçlar elde edilmiştir. Buna göre; yöneticilerin rasyonel karar almaya yönelik tutumları aldıkları eğitimin turizmle ilgisi noktasında farklılık göstermemektedir ( $p>0,10$ ).

Tablo 6.31. Rasyonel Karar Alma İle Yöneticilerin Aldıkları Eğitimin Turizmle İlgisinin İlişkisi

| Eğitimin Turizmle İlgisi | N   | Ortalama | T               |
|--------------------------|-----|----------|-----------------|
| Evet                     | 61  | 3,99     | 1,671<br>P<0,10 |
| Hayır                    | 43  | 3,83     |                 |
| Toplam                   | 104 | 3,91     |                 |

### 6.3.5. Rasyonel Karar Alma İle Yöneticilerin Aldıkları Uzmanlık Alanı İlişkisi

Tablo 6.32. Rasyonel Karar Alma İle Yöneticilerin Aldıkları Uzmanlık Alanı İlişkisi

| Uzmanlık             | N   | Ortalama | F    | Anlamlılık     |
|----------------------|-----|----------|------|----------------|
| Yönetim              | 57  | 4,04     | 3,26 | ,006<br>P<0,01 |
| Finans               | 8   | 4,06     |      |                |
| Muhasebe             | 24  | 3,59     |      |                |
| Pazarlama            | 5   | 4,15     |      |                |
| Hukuk                | 3   | 3,77     |      |                |
| Turizm İşletmeciliği | 1   | 4        |      |                |
| Toplam               | 104 | 3,92     |      |                |

Rasyonel karar alma ile yöneticilerin uzmanlık alanlarının ilişkisini incelemek için yapılan ANOVA testine göre; yöneticilerin rasyonel karar almaya yönelik tutumları uzmanlık alanları açısından farklılık vardır ( $p<0,01$ ). Tablodan da görüldüğü gibi yönetim, finans, pazarlama ve turizm işletmeciliği uzmanlık grubu ile muhasebe ve hukuk uzmanlık grubu arasında anlamlı farklılıklar (ortalamalar açısından ), olduğu görülmektedir.

### 6.3.6. Rasyonel Karar Alma İle Yöneticilerin İşletmedeki Görevlerinin İlişkisi

Konaklama işletmelerindeki yöneticilerin rasyonel karar alma ile işletmedeki görevleri arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla ANOVA testi yapılmış ve elde edilen sonuçlara göre yöneticilerin rasyonel karar almaya yönelik tutumları işletmedeki görevleri açısından farklılık bulunmuştur ( $p<0,10$ ). Tabloya bakıldığında görev açısından oluşturulan farklı grupların (ortalamalar açısından), rasyonel karar almaya yönelik tutumlarını ölçen önermelere yönelik tutumlarının farklı olduğu görülmektedir. Personel müdürü, halkla ilişkiler, satış ve pazarlama müdürünün rasyonel karar alma noktasında tutumlarının diğer görevlere kıyasla daha pozitif olduğu görülmektedir. Bu durum, yöneticilerin görevleri ile rasyonel karar alma arasındaki ilişkinin anlamlı çıkmasına yol açmıştır.

Tablo 6.33. Rasyonel Karar Alma İle Yöneticilerin İşletmedeki Görevlerinin İlişkisi

| Görev                     | N   | Ortalama | F     | Anlamlılık |
|---------------------------|-----|----------|-------|------------|
| Genel                     | 44  | 3,96     | 1,936 | ,083       |
| Müdür/Müdür Yardımcısı    |     |          |       | P<0,10     |
| Finans Müdürü             | 7   | 3,82     |       |            |
| Halkla İlişkiler Müdürü   | 4   | 4,33     |       |            |
| Ön Büro Müdürü            | 26  | 3,82     |       |            |
| Personel Müdürü           | 9   | 4,15     |       |            |
| Muhasebe Müdürü           | 11  | 3,64     |       |            |
| Satış ve Pazarlama Müdürü | 3   | 4,19     |       |            |
| Toplam                    | 104 | 3,99     |       |            |

### 6.3.7. Rasyonel Karar Alma İle Yöneticilerin Bulundukları Görevde Geçirdikleri Sürenin İlişkisi

Konaklama işletmelerindeki yöneticilerin rasyonel karar alma ile bulundukları görevde geçirdikleri süre arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla ANOVA testi yapılmış ve elde edilen sonuçlara göre yöneticilerin rasyonel karar almaya yönelik tutumları yöneticilerin bulundukları görevde geçirdikleri süre açısından farklılık yoktur ( $p>0,10$ ).

Tablo 6.34. Rasyonel Karar Alma İle Yöneticilerin Bulundukları Görevde Geçirdikleri Sürenin İlişkisi

| Süre   | N   | Ortalama | F    | Anlamlılık |
|--------|-----|----------|------|------------|
| 1-5    | 49  | 4,02     |      |            |
| 6-10   | 41  | 3,83     |      |            |
| 11-15  | 6   | 3,93     |      |            |
| 16-20  | 4   | 3,87     | 1,46 | ,211       |
| 21-29  | 3   | 3,53     |      | P>0,10     |
| 30+    | 1   | 4,58     |      |            |
| Toplam | 104 | 3,96     |      |            |

### 6.3.8. Rasyonel Karar Alma İle Yöneticilerin Sektördeki Tecrübeleri İlişkisi

Konaklama işletmelerindeki yöneticilerin rasyonel karar alma ile turizm sektöründe geçirdikleri süre arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla ANOVA testi yapılmış ve elde edilen sonuçlara göre yöneticilerin rasyonel karar almaya yönelik tutumları yöneticilerin bulundukları sektördeki tecrübeleri açısından farklılık bulunmuştur ( $p<0,05$ ). Tablodan da görüldüğü gibi, sektördeki tecrübe açısından belirlenen düzeyler ile rasyonel karar almaya yönelik tutum ve davranışlar arasında (ortalamalar açısından ) farklılıklar olduğu görülmektedir. Özellikle tecrübe düzeyinin yüksek olduğu durumlarda (21-25 hariç), diğer tecrübe düzeylerine göre rasyonel karar almaya yönelik tutumların daha pozitif olduğu görülmektedir.

Tablo 6.35. Rasyonel Karar Alma İle Yöneticilerin Sektördeki Tecrübeleri İlişkisi

| Tecrübe | N   | Ortalama | F     | Anlamlılık     |
|---------|-----|----------|-------|----------------|
| 1-5     | 19  | 3,73     | 3,190 | ,010<br>P<0,05 |
| 6-10    | 38  | 3,84     |       |                |
| 11-15   | 28  | 4,06     |       |                |
| 16-20   | 12  | 4,12     |       |                |
| 21-25   | 4   | 3,52     |       |                |
| 26-30   | 3   | 4,44     |       |                |
| Toplam  | 104 | 3,95     |       |                |

### 6.4. Çalışmaya Katılan Konaklama İşletmelerinin Temel Özellikleri İle Rasyonel Karar Almaya Yönelik Tutumları Arasındaki İlişkiye Yönelik Analiz ve Bulgular

Bu bölümde araştırmaya katılan yöneticilerin demografik özellikleri ile rasyonel karar almaya yönelik tutumları arasındaki ilişkiler incelenmektedir. Bu bağlamda şu hipotez geliştirmiştir:

H:2 Yöneticilerin rasyonel karar almaya yönelik tutumları, işletmelerin temel bazı özellikleri (işletmelerin türü, işletim şekli, yatak sayısı, personel sayısı, işletmenin statüsü, işletmenin faaliyet süresi, işletmenin açık olduğu zamanlarda doluluk oranı) açısından farklılık göstermektedir.

Bu ilişkiler, SPSS programında ANOVA ve T- testleri yardımıyla analiz edilmiş ve sonuçlar aşağıda sırayla özetlenmiştir. Bu çalışmada işletmelerin temel özellikleri olarak, işletmelerin türü, işletim şekli, yatak sayısı, personel sayısı, işletmenin statüsü, işletmenin faaliyet süresi, işletmenin açık olduğu zamanlarda doluluk oranı gibi bazı temel özellikler kastedilmektedir.

#### 6.4.1.Rasyonel Karar Alma İle İşletmenin Türü İlişkisi

Konaklama işletmelerinin türü ile rasyonel karar alma ilişkisini incelemek amacıyla ANOVA testi yapılmıştır. Tabloda elde edilen sonuçlar ışığında yöneticilerin rasyonel karar almaya yönelik tutumları ile işletmelerinin türü açısından farklılık bulunmamıştır ( $p>0,10$ ).

Tablo 6.36. Rasyonel Karar Alma İle İşletmenin Türü İlişkisi

| Tür        | N   | Ortalama | F    | Anlamlılık     |
|------------|-----|----------|------|----------------|
| Butik Otel | 4   | 3,73     | 1,75 | ,130<br>P>0,10 |
| Apart Otel | 12  | 3,78     |      |                |
| 2 Yıldız   | 2   | 4,58     |      |                |
| 3Yıldız    | 14  | 3,74     |      |                |
| 4 Yıldız   | 29  | 3,93     |      |                |
| 5 Yıldız   | 43  | 4,01     |      |                |
| Toplam     | 104 | 3,96     |      |                |

#### 6.4.2. Rasyonel Karar Alma İle İşletmenin İşletim Şekli İlişkisi

Konaklama işletmelerinin işletim şekli ile rasyonel karar alma ilişkisini incelemek amacıyla ANOVA testi yapılmıştır. Tabloda elde edilen sonuçlar ışığında yöneticilerin rasyonel karar alma yönelik tutumları ile işletmelerinin işletim şekli açısından anlamlı farklılık vardır ( $p<0,01$ ). Tablodan da görüldüğü gibi, rasyonel karar almaya yönelik tutum ve davranışlar açısından gruplar arasında (ortalamalar dikkate alındığında) farklılıklar vardır. Sahip işletmeci ile diğer gruplar (Kiralama, yönetim sözleşmesi, franchising) arasından ciddi oranda farklılıklar olduğunu görmek mümkündür. Diğer taraftan, sahip işletmeci ve kiralama ile yönetim sözleşmesi ve franchising arasında farklılıklarda tablodan görülmektedir. Bu durum, rasyonel karar alma ile işletmenin işletim şekli arasındaki ilişkinin anlamlı olarak çıkmasına neden olmuştur.

Tablo 6.37. Rasyonel Karar Alma İle İşletmenin İşletim Şekli İlişkisi

| İşletim Şekli   | N   | Ortalama | F     | Anlamlılık     |
|-----------------|-----|----------|-------|----------------|
| Sahip işletmeci | 63  | 3,77     | 6,336 | ,001<br>P<0,01 |
| Kiralama        | 21  | 4,04     |       |                |
| Yönetim         | 18  | 4,23     |       |                |
| Sözleşmesi      |     |          |       |                |
| Franchising     | 2   | 4,45     |       |                |
| Toplam          | 104 | 4,12     |       |                |

#### 6.4.3. Rasyonel Karar Alma İle İşletmenin Yatak Sayısı İlişkisi

Rasyonel karar alma ile işletmelerin yatak sayısı arasındaki ilişki incelemek için ANOVA testi yapılmış ve tablodaki sonuçlar elde edilmiştir. Buna göre; yöneticilerin rasyonel karar alma yönelik tutumları ile işletmelerinin yatak sayısı açısından farklılık yoktur ( $p>0,10$ ).

Tablo 6.38. Rasyonel Karar Alma İle İşletmenin Yatak Sayısı İlişkisi

| Yatak Sayısı | N   | Ortalama | F     | Anlamlılık     |
|--------------|-----|----------|-------|----------------|
| 1-49         | 8   | 3,89     | 1,513 | ,182<br>P>0,10 |
| 50-99        | 15  | 3,76     |       |                |
| 100-149      | 8   | 3,75     |       |                |
| 150-249      | 8   | 4,05     |       |                |
| 250-499      | 32  | 4,09     |       |                |
| 500-749      | 12  | 3,96     |       |                |
| 750+         | 21  | 3,77     |       |                |
| Toplam       | 104 | 3,89     |       |                |

#### 6.4.4. Rasyonel Karar Alma İle İşletmenin Personel Sayısı İlişkisi

Tablo 6.39. Rasyonel Karar Alma İle İşletmenin Personel Sayısı İlişkisi

| Personel Sayısı | N   | Ortalama | F     | Anlamlılık     |
|-----------------|-----|----------|-------|----------------|
| 1-49            | 31  | 3,64     | 4,576 | ,002<br>p<0,01 |
| 50-99           | 43  | 4,07     |       |                |
| 100-149         | 19  | 4,00     |       |                |
| 150-249         | 7   | 4,09     |       |                |
| 250-499         | 4   | 3,77     |       |                |
| Toplam          | 104 | 3,91     |       |                |

Rasyonel karar alma ile işletmelerin personel sayısı arasındaki ilişki incelemek için ANOVA testi yapılmış ve tablodaki sonuçlar elde edilmiştir. Buna göre;

yöneticilerin rasyonel karar alma yönelik tutumları ile personel sayısı açısından farklılık bulunmaktadır ( $p<0,01$ ). Tablodan görüldüğü gibi, rasyonel karar alma noktasından personel sayısı (1-49 ve 250-499) olan işletmeler ile diğer işletmeler (50-249) arasında rasyonel karar almaya yönelik tutumları arasında farklılık olduğu görülmektedir. İlk grubun ikinci gruba kıyasla rasyonel karar alma noktasından verilen önermelere daha olumsuz baktıkları görülmektedir.

#### 6.4.5. Rasyonel Karar Alma İle İşletmenin Statüsü İlişkisi

Rasyonel karar alma ile işletmelerin statüsü arasındaki ilişki incelemek için T-testi yapılmış ve tablodaki sonuçlar elde edilmiştir. Buna göre yöneticilerin rasyonel karar almaya yönelik tutumları ile işletmelerinin statüsü açısından farklılık bulunmamıştır ( $p>0,10$ ).

Tablo 6.40. Rasyonel Karar Alma İle İşletmenin Statüsü İlişkisi

| İşletmenin statüsü | N   | Ortalama | T        |
|--------------------|-----|----------|----------|
| Bağımsız işletme   | 91  | 3,86     | -3,222   |
| Zincir işletme     | 13  | 4,31     | $P<0,10$ |
| Toplam             | 104 | 4,08     |          |

#### 6.4.6. Rasyonel Karar Alma İle İşletmenin Faaliyet Süresi İlişkisi

İşletmelerin faaliyet süresi ile rasyonel karar alma ilişkisini sınamak amacıyla ANOVA testi yapılmıştır. Elde edilen verilere göre yöneticilerin rasyonel karar almaya yönelik tutumları ile işletmelerinin faaliyet süresi açısından farklılık yoktur ( $p>0,10$ ).

Tablo 6.41. Rasyonel Karar Alma İle İşletmenin Faaliyet Süresi İlişkisi

| Süre   | N   | Ortalama | F   | Anlamlılık |
|--------|-----|----------|-----|------------|
| 1-5    | 16  | 3,98     |     |            |
| 6-10   | 42  | 3,94     |     |            |
| 11-15  | 16  | 3,87     |     |            |
| 16-20  | 12  | 4,01     | ,55 | ,737       |
| 21-29  | 8   | 3,68     |     | $P>0,10$   |
| 30+    | 10  | 3,92     |     |            |
| Toplam | 104 | 3,9      |     |            |

#### 6.4.7. Rasyonel Karar Alma İle İşletmenin Açık Olduğu Aylarda Ortalama Doluluk Oranı İlişkisi

İşletmelerin açık olduğu aylarda ortalama doluluk oranı ile rasyonel karar alma ilişkisini sınamak amacıyla ANOVA testi yapılmıştır. Elde edilen verilere göre yöneticilerin rasyonel karar almaya yönelik tutumları ile işletmelerinin olduğu aylarda ortalama doluluk oranı açısından farklılık yoktur ( $p>0,10$ ).

Tablo 6.42. Rasyonel Karar Alma İle İşletmenin Açık Olduğu Aylarda Ortalama Doluluk Oranı İlişkisi

| Doluluk Oranı (%) | N   | Ortalama | F    | Anlamlılık |
|-------------------|-----|----------|------|------------|
| 1-50              | 2   | 4,33     | ,528 | ,664       |
| 51-75             | 20  | 3,92     |      | $p>0,10$   |
| 76-89             | 42  | 3,93     |      |            |
| 90-100            | 40  | 3,88     |      |            |
| Toplam            | 104 | 4,01     |      |            |

#### 6.4.8. Rasyonel Karar Alma İle İşletmenin Ticaret Unvanı İlişkisi

İşletmelerin ticaret unvanı ile rasyonel karar alma ilişkisini sınamak amacıyla ANOVA testi yapılmıştır. Elde edilen verilere göre yöneticilerin rasyonel karar almaya yönelik tutumları ile işletmelerinin ticaret unvanı açısından farklılık yoktur ( $p>0,10$ ).

Tablo 6.43. Rasyonel Karar Alma İle İşletmenin Ticaret Unvanı İlişkisi

| Ticaret Unvanı  | N   | Ortalama | F    | Anlamlılık |
|-----------------|-----|----------|------|------------|
| Şahıs İşletmesi | 50  | 3,88     |      |            |
| Kolektif Şirket | 22  | 4,11     |      |            |
| Anonim Şirket   | 30  | 3,84     |      |            |
| Limited Şirket  | 2   | 4,04     | 1,45 | ,233       |
| Toplam          | 104 | 3,96     |      | $P>0,10$   |

#### 6.5. Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Demografik Özelliklerinin Rasyonel Karar Alma Üzerindeki Etkisi

Araştırmanın hipotezlerinde H:3 (Yöneticilerin demografik özelliklerinin (yaş, cinsiyet, eğitim düzeyi, turizm alanında eğitim, uzmanlık alanı, pozisyon, görevlerinde geçen süre, sektör tecrübesi) işletmelerde rasyonel karar alma üzerinde olumlu etkileri vardır.) regresyon analizi kullanılarak test edilmiş ve sonuçlar Tablo 6.44’de gösterilmiştir.

Tablo 6.44. Yöneticilerin Demografik Özelliklerinin Rasyonel Karar Alma Üzerindeki Etkilerini Ölçmeye Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları

| Bağımsız Değişkenler                     | Bağımlı Değişken |        |
|------------------------------------------|------------------|--------|
|                                          | Rasyonel Alma    | Karar  |
| Cinsiyetiniz                             | ,043             |        |
| Yaş                                      | -,174*           |        |
| Görevde geçen zaman                      | -,289**          |        |
| Şu an bulunduğunuz sektördeki tecrübeniz | ,400***          |        |
| Eğitim düzeyi                            | ,174*            |        |
| Turizm alanında eğitim                   | ,026             |        |
| Uzmanlık alanı                           | ,298**           |        |
| Pozisyon                                 | -,023            |        |
| $R^2$                                    | ,220             |        |
| $\Delta R^2$                             | ,154             |        |
| F                                        | 3,352***         | (.000) |
| N=104 *p < .10 **p < .05 ***p < .01      |                  |        |

Çoklu değişkenli regresyon analizinde bağımsız değişkenlerin (Cinsiyet, yaş, görevde geçen zaman, sektördeki tecrübe, eğitim düzeyi, turizm alanında eğitim, uzmanlık alanı) bağımlı değişken rasyonel karar alma üzerindeki etkileri araştırılmıştır. Tablodaki sonuçlara göre, sektördeki tecrübe, eğitim düzeyi ve uzmanlık alanının rasyonel karar alma üzerinde pozitif etkileri tespit edilirken, yaş ve görevde geçen zamanın rasyonel karar alma üzerinde negatif etkisi belirlenmiştir. Tablo 6.44’te karar alıcıların demografik özellikleri ile rasyonel karar alma arasındaki regresyon analizine ilişkin model özetinde  $R^2$  değeri (,220), Düzeltilmiş  $\Delta R^2$  değeri ise (,154) olarak tespit edilmiştir. Bu sonuç, bağımlı değişkene (rasyonel karar alma) etki eden bağımsız değişkenin (demografik faktörlerin: Görevde geçen zaman, sektördeki tecrübe, eğitim düzeyi ve uzmanlık alanı), rasyonel karar almayı % 15 oranında açıklayabildiği

anlamına gelmektedir. Rasyonel karar almanın % 85’lik kısmı ise başka değişkenlerin etkisindedir. Yine Tablodaki F değeri (3,352,  $p < .01$ ) ve anlamlılık düzeyi kurulan modelin anlamlı olduğunu göstermektedir.

#### 6.6. Araştırmaya Katılan İşletmelerin Bazı Temel Özelliklerinin Rasyonel Karar Alma Üzerindeki Etkisi

Araştırmanın hipotezlerinde H:4 İşletmelerin temel bazı özelliklerinin (İşletme yaşı, toplam personel sayısı, toplam yatak sayısı, ortalama doluluk oranı, yıllık açık kalınan toplam süre) işletmelerde rasyonel karar alma üzerinde olumlu etkileri vardır) regresyon analizi kullanılarak test edilmiş ve sonuçlar Tablo 6.45’de gösterilmiştir.

Çok değişkenli regresyon analizinde, bağımsız değişken işletmenin temel özelliklerinin (işletme yaşı, toplam personel sayısı, toplam yatak sayısı, ortalama doluluk oranı, yıllık açık kalınan süre), bağımlı değişken rasyonel karar alma üzerindeki etkileri araştırılmıştır. Tablodaki sonuçlara göre sadece yıllık açık kalınan toplam sürenin rasyonel karar alma üzerine pozitif etkileri tespit edilmiştir. Bu sonuç, H4’ün çok kısmi olarak desteklendiğini göstermektedir. Tablo 6.45’te işletmelerin temel özellikleri ile rasyonel karar alma arasındaki regresyon analizine ilişkin model özetinde  $R^2$  değeri (,071), düzeltilmiş  $\Delta R^2$  değeri ise (,23) olarak tespit edilmiştir. Bunun anlamı bağımlı değişkene (rasyonel karar alma) etki eden bağımsız değişkenin (işletmelerin temel özellikleri), rasyonel karar almayı % 23 oranında açıklayabildiği anlamına gelmektedir. Rasyonel karar almanın % 77’lik kısmı ise başka parametrelerin etkisindedir. Tablodaki F değeri (1,448,  $p > .10$ ) olup kurulan modelin anlamlı olmadığını göstermektedir. Bunun üzerine yapılan yeni bir regresyon analizi sadece, bağımsız değişken yıllık kalınan toplam süre ile rasyonel karar alma arasında yapılmıştır.

Tablo 6.45. İşletmelerin Bazı Temel Özelliklerinin Rasyonel Karar Alma Üzerindeki Etkilerini Ölçmeye Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları

| Bağımsız Değişkenler            | Bağımlı Değişken<br>Rasyonel Karar<br>Alma |
|---------------------------------|--------------------------------------------|
| İşletme yaşı                    | -,080                                      |
| Toplam personel sayısı          | ,140                                       |
| Toplam yatak sayısı             | -,105                                      |
| Ortalama doluluk oranınız       | ,039                                       |
| Yıllık açık kalınan toplam süre | ,214**                                     |
| $R^2$                           | 0,71                                       |
| $\Delta R^2$                    | 0,23                                       |
| F                               | 1,448                                      |

N=104 \* $p < .10$  \*\* $p < .05$  \*\*\* $p < .01$

Elde edilen sonuç, kurulan modelin anlamlı olduğunu ( $F=4,722$ ,  $p < .05$ ) ve yıllık açık kalınan sürenin (beta değeri=,221,  $p > .05$ ) rasyonel karar alma üzerindeki pozitif etkisini daha iyi yansıtmaktadır. Bu da gerçekten, yıllık açık kalınan toplam sürenin stratejik karar alma üzerindeki pozitif etkisini göstermektedir.

#### 6.7. Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Aralarındaki Çatışma, Bütünleşme Ve İletişim ile Rasyonel Karar Alma Arasındaki İlişki

Araştırmanın son dört hipotezinin test edilmesi amacıyla, korelasyon ve regresyon analizleri yapılmış olup sonuçlar sırasıyla aşağıdaki bölümlerde açıklanmaktadır.

### 6.7.1. Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Aralarındaki Çatışma, Bütünleşme Ve İletişim İle Rasyonel Karar Alma Arasındaki İlişkinin Korelasyon Analizi Yöntemi İle Test Edilmesi

Araştırmanın son dört hipotezinin (H:5 İş odaklı çatışma rasyonel karar almayı, kararların kalitesini, kararlardan memnuniyeti ve işletme performansını pozitif bir şekilde etkilemektedir. H:6 İlişki odaklı çatışma rasyonel karar almayı, kararların kalitesini, kararlardan memnuniyeti ve işletme performansını negatif bir şekilde etkilemektedir. H:7 Bütünleşme, rasyonel karar almayı, kararların kalitesini, kararlardan memnuniyeti ve işletme performansını pozitif anlamda etkilemektedir. H:8 İletişim, rasyonel karar almayı, kararların kalitesini, kararlardan memnuniyeti ve işletme performansını pozitif anlamda etkilemektedir. ) test edilmesinde korelasyon analizi sonuçlarına (Tablo 6.46) bakılmıştır. Tablo 6.46'daki sonuçlara araştırmanın hipotezleri çerçevesinde bakıldığında göze çarpan sonuçlar şu şekilde özetlenebilir:

- İş odaklı çatışma ile kararların kalitesi (-,397,  $p<.01$ ), memnuniyet (-,576,  $p<.01$ ) ve şirket performansı (-, 217,  $p<.05$ ) arasındaki anlamlı negatif ilişki vardır.
- Diğer taraftan ilişki odaklı çatışma ile kararların kalitesi (-,337,  $p<.01$ ) ve memnuniyet (-,511,  $p<.01$ ) arasında anlamlı negatif ilişki belirlenmiştir.
- Bütünleşme ile rasyonel karar alma (,674,  $p<.01$ ), kararların kalitesi (,572,  $p<.01$ ), memnuniyet (,596,  $p<.01$ ) ve şirket performansı (,528,  $p<.01$ ) arasında anlamlı pozitif ilişki belirlenmiştir.
- İletişim ile rasyonel karar alma (,529,  $p<.01$ ), kararların kalitesi (,519,  $p<.01$ ), memnuniyet (,495,  $p<.01$ ) ve şirket performansı (,429,  $p<.01$ ) arasında anlamlı pozitif ilişki belirlenmiştir.
- Diğer taraftan rasyonel karar alma ile kararların kalitesi (,618,  $p<.01$ ), memnuniyet (,526,  $p<.01$ ) ve şirket performansı (,649,  $p<.01$ ) arasında anlamlı pozitif ilişki belirlenmiştir. Bunlarla birlikte kararların kalitesi ile memnuniyet (,739,  $p<.01$ ) ve şirket performansı (,649,  $p<.01$ ) arasında anlamlı pozitif korelasyon belirlenmiştir. Son olarak Tablodan görülen diğer bir sonuç memnuniyet ile şirket performansı (,511,  $p<.01$ ) arasındaki pozitif anlamlı korelasyondur.

Tablo 6.46. Araştırmanın Temel Değişkenleri Yönelik Aritmetik Ortalama, Standart Sapma ve Korelasyonlar

|                          | Art.Ort | Std. Sap. | 1.       | 2.       | 3.     | 4.     | 5.     | 6.     | 7.     |
|--------------------------|---------|-----------|----------|----------|--------|--------|--------|--------|--------|
| 1.İş Odaklı Çatışma      | 2,4904  | ,94761    |          |          |        |        |        |        |        |
| 2.İlişki Odaklı Çatışma  | 2,7909  | ,86048    | ,785**   |          |        |        |        |        |        |
| 3. Bütünleşme            | 4,1085  | ,53582    | - ,313** | -,245*   |        |        |        |        |        |
| 4. İletişim              | 4,1058  | ,60431    | -,204*   | -,108    | ,837** |        |        |        |        |
| 5.Rasyonel Karar Alma    | 3,9223  | ,48968    | -,133    | -,104    | ,674** | ,529** |        |        |        |
| 6.Kararların Kalitesi    | 3,9183  | ,58880    | - ,397** | - ,337** | 572**  | ,519** | ,618** |        |        |
| 7.Kararlardan Memnuniyet | 3,7445  | ,56258    | - ,576** | - ,511** | ,596** | ,495** | ,526** | ,739** |        |
| 8.Şirket Performansı     | 4,1179  | ,41516    | -,217*   | -,139    | ,528** | ,429** | ,649** | ,649** | ,511** |

N= 50 \* $p<.05$  \*\* $p<.01$

Bu sonuçları araştırmanın hipotezleri açısından değerlendirdiğimizde, iş odaklı çatışma ile (rasyonel karar alma dışında) kararların kalitesi ve şirket performansı arasında beklenen pozitif ilişki yerine (H5) negatif ilişki tespit edilmiştir. Diğer taraftan ilişki odaklı çatışma ile rasyonel karar alma, kararların kalitesi, kararlardan memnuniyet

ve şirket performansı arasında önerilen negatif ilişki (rasyonel karar alma ve memnuniyet dışında) belirlenmiş ve hipotez (H6) kısmi olarak desteklenmiştir. Araştırmanın diğer bir hipotezi (H7) olan bütünleşme ile rasyonel karar alma, kararların kalitesi, memnuniyet ve şirket performansı arasındaki pozitif ilişkinin korelasyon analizi sonucunda desteklenmiş olmasıdır. İletişim ve rasyonel karar alma, kararların kalitesi, memnuniyet ve şirket performansı noktasında kurulan hipotezde (H8) korelasyon analizleri sonucunda doğrulandığı yine sonuçlardan görülmektedir.

Her ne kadar bu çalışmada bazı değişkenler arasındaki ilişkilere yönelik hipotezler kurulmasa da Tablo 6.46' da ilginç sonuçlara rastlanmıştır. Görülen diğer ilginç sonuçlar ise, rasyonel karar alma ile kararların kalitesi, kararlardan memnuniyet ve şirket performansı arasındaki pozitif ilişkidir. Yine kararların kalitesi ile memnuniyet ve şirket performansı arasındaki pozitif anlamlı korelasyonlar dikkate değer niteliktedir. Son olarak memnuniyet ile şirket performansı arasındaki pozitif anlamlı ilişki konu ile ilgili literatür açısından dikkate değer diğer önemli bir sonuçtur.

### 6.7.2. Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Aralarındaki Çatışma, Bütünleşme Ve İletişim İle Rasyonel Karar Alma Arasındaki İlişkinin Regresyon Yöntemi İle Test Edilmesi

Araştırmanın son dört hipotezinin (H:5 İş odaklı çatışma rasyonel karar almayı, kararların kalitesini, kararlardan memnuniyeti ve işletme performansını pozitif bir şekilde etkilemektedir. H:6 İlişki odaklı çatışma rasyonel karar almayı, kararların kalitesini, kararlardan memnuniyeti ve işletme performansını negatif bir şekilde etkilemektedir. H:7 Bütünleşme, rasyonel karar almayı, kararların kalitesini, kararlardan memnuniyeti ve işletme performansını pozitif anlamda etkilemektedir. H:8 İletişim, rasyonel karar almayı, kararların kalitesini, kararlardan memnuniyeti ve işletme performansını pozitif anlamda etkilemektedir. ) test edilmesinde kullanılan diğer bir yöntemde regresyon analizidir. Bu amaçla regresyon analizi yapılmış ve sonuçlar aşağıda verilmiştir. Araştırmada çok değişkenli regresyon analizi kullanılmıştır. Çoklu regresyon yöntemi bir adet bağımlı değişken ile birden fazla bağımsız değişken arasındaki ilişkiyi incelemektedir (Gültekin, fikretgultekin.com). Regresyon analizi yapılırken, her bir değişken sıra ile girilmiş ve sonuçlar Tablo 6.47'de verilmiştir. Böyle bir yöntemin izlenmesinde temel amaç her bir bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisine daha net bir şekilde görebilmektir.

Tablo 6.47. Çatışma, Bütünleşme ve İletişimin Rasyonel Karar Alma Üzerindeki Etkilerini Ölçmeye Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları

| Bağımsız Değişkenler  | Bağımlı Değişken (Rasyonel Karar Alma ) |              |                        |                        |
|-----------------------|-----------------------------------------|--------------|------------------------|------------------------|
|                       | 1. Model                                | 2. Model     | 3. Model               | 4. Model               |
| İş odaklı Çatışma     | -,133 (,177)                            | -,135 (,398) | ,030 (,832)            | ,080 (,743)            |
| İlişki Odaklı Çatışma |                                         | ,002 (,989)  | -,070 (,611)           | ,019 (,697)            |
| Bütünleşme            |                                         |              | <b>,528** (,000)</b>   | -,136 (,108)           |
| İletişim              |                                         |              |                        | <b>,818** (,000)</b>   |
| $R^2$                 | ,018                                    | ,018         | ,283                   | ,224                   |
| $\Delta R^2$          | ,008                                    | -,002        | ,261                   | ,152                   |
| F                     | 1, 844 (,177)                           | ,913 (,405)  | <b>13,136** (,000)</b> | <b>21,613** (,000)</b> |

N= 104 \*p < .05 \*\*p < .01

Tablo 6.47’de bağımsız değişkenler (İş ve ilişki odaklı çatışmalar, bütünleşme ve iletişim) ile bağımlı değişken (Rasyonel Karar Alma) regresyon analizine ilişkin model özetinde  $R^2$  değeri (,224), Düzeltilmiş  $\Delta R^2$  değeri ise (,152) olarak tespit edilmiştir. Bunun anlamı bağımlı değişkene (rasyonel karar alma) etki eden parametrenin yani iş odaklı çatışma, ilişki odaklı çatışma, bütünleşme ve iletişimin rasyonel karar almayı % 15 oranında açıklayabildiği anlamına gelmektedir. Rasyonel karar almanın % 85’lik kısmı ise başka parametrelerin etkisindedir. Yine Tablodaki F değeri (21, 613,  $p < .01$ ) ve anlamlılık düzeyi kurulan modelin anlamlı olduğunu göstermektedir.

Tablo 6.47’deki değişkenlere ilişkin değerlendirme yapılırken standart beta değerleri ve standart beta değerlerinin anlamlılık düzeylerine bakılmıştır. Beta değerlerinin anlamlı olması bu değerlerin tesadüfi olarak elde edilmediğini göstermektedir. Bağımsız değişkenler (İş odaklı çatışma, ilişki odaklı çatışma, bütünleşme ve iletişim) ile bağımlı değişken (Rasyonel karar alma) arasındaki regresyon sonuçlarına bütün olarak bakıldığında, standart beta değerlerinin ve anlamlılık düzeylerinin şu şekilde olduğu tespit edilmiştir (,080  $p > .05$ , ,019  $p > .05$ , -,136  $p > .05$ , ,818  $p < .01$ ). Bu değerlere bakıldığında sadece iletişim için beta değerinin anlamlı olduğu görülmektedir. Diğer bağımsız değişkenler için beta değerleri anlamlı değildir. Diğer taraftan bütünleşmemin bir önceki regresyonda (,528,  $p < .01$ ) rasyonel karar alma üzerinde pozitif etkisi görülmektedir. Bağımsız değişkenlerin hepsinin birlikte girildiği regresyon sonuçlarında bu etki görülmemektedir. Bunun nedeni de bağımsız değişkenler arasındaki etkileşimden kaynaklanmaktadır.

Tablo 6.48. Çatışma, Bütünleşme ve İletişimin Kararların Kalitesi Üzerindeki Etkilerini Ölçmeye Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları

| Bağımsız Değişkenler  | Bağımlı Değişken (Kararların Kalitesi ) |                       |                         |                         |
|-----------------------|-----------------------------------------|-----------------------|-------------------------|-------------------------|
|                       | 1. Model                                | 2. Model              | 3. Model                | 4. Model                |
| İş Odaklı Çatışma     | <b>-,397** (,000)</b>                   | <b>-,345* (,021)</b>  | -,200 (,130)            | -,180 (,167)            |
| İlişki Odaklı Çatışma |                                         | -,067 (,651)          | -,130 (,315)            | -,095 (,459)            |
| Bütünleşme            |                                         |                       | <b>,464** (,000)</b>    | ,201 (,171)             |
| İletişim              |                                         |                       |                         | <b>,325* (,032)</b>     |
| $R^2$                 | ,158                                    | ,160                  | ,365                    | ,394                    |
| $\Delta R^2$          | ,150                                    | ,143                  | ,346                    | ,369                    |
| F                     | <b>19, 117** (,000)</b>                 | <b>9,587** (,000)</b> | <b>19,1396** (,000)</b> | <b>16, 073** (,000)</b> |

N= 104 \* $p < .05$  \*\* $p < .01$

Tablo 6.48’de bağımsız değişkenler (İş ve ilişki odaklı çatışmalar, bütünleşme ve iletişim) ile bağımlı değişken (Kararların Kalitesi) regresyon analizine ilişkin model özetinde  $R^2$  değeri (,394), düzeltilmiş  $\Delta R^2$  değeri ise (,369) olarak tespit edilmiştir. Bunun anlamı bağımlı değişkene (rasyonel karar alma) etki eden parametrenin yani iş odaklı çatışma, ilişki odaklı çatışma, bütünleşme ve iletişimin karar alma kalitesini % 37 oranında açıklayabildiği anlamına gelmektedir. Kararların kalitesinin % 63’lük kısmı ise başka parametrelerin etkisindedir. Yine Tablodaki F değeri (16, 073,  $p < .01$ ) ve anlamlılık düzeyi kurulan modelin anlamlı olduğunu göstermektedir.

Tablo 6.48'deki değişkenlere ilişkin değerlendirme yapılırken standart beta değerleri ve standart beta değerlerinin anlamlılık düzeylerine bakılmıştır. Beta değerlerinin anlamlı olması bu değerlerin tesadüfi olarak elde edilmediğini göstermektedir. Bağımsız değişkenler (İş odaklı çatışma, ilişki odaklı çatışma, bütünleşme ve iletişim) ile bağımlı değişken (Kararların kalitesi) arasındaki regresyon sonuçlarına bütün olarak bakıldığında, standart beta değerlerinin ve anlamlılık düzeylerinin şu şekilde olduğu tespit edilmiştir (-,180  $p > .05$ , -,095  $p > .05$ , ,201  $p > .05$ , ,325  $p < .05$ ). Bu değerlere bakıldığında sadece iletişim için beta değerinin anlamlı olduğu görülmektedir. Diğer bağımsız değişkenler için beta değerleri anlamlı değildir. Diğer taraftan bütünleşmenin bir önceki regresyonda (,464,  $p < .01$ ) kararların kalitesi üzerinde pozitif etkisi görülmektedir. Bağımsız değişkenlerin hepsinin birlikte girildiği regresyon sonuçlarında bu etki görülmemektedir. Bunun nedeni de bağımsız değişkenler arasındaki etkileşimden kaynaklanmaktadır. Diğer taraftan iş odaklı çatışmanın regresyona tek başına bağımsız değişken olarak girildiği birinci modelde (-,397,  $p < .01$ ) kararların kalitesine direkt etkisinin olduğu görülmektedir. Bu etki ikinci modelde de (-,345,  $p < .01$ ) aynı şekilde görülürken, üçüncü ve dördüncü modellerde diğer bağımsız değişkenlerin girilmesi sonucunda kaybolmuştur.

Tablo 6.49. Çatışma, Bütünleşme ve İletişimin Kararlardan Memnuniyet Üzerindeki Etkilerini Ölçmeye Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları

| Bağımsız Değişkenler  | Bağımlı Değişken (Memnuniyet ) |                        |                        |                        |
|-----------------------|--------------------------------|------------------------|------------------------|------------------------|
|                       | 1. Model                       | 2. Model               | 3. Model               | 4. Model               |
| İş Odaklı Çatışma     | <b>-,576** (,000)</b>          | <b>-,455** (,001)</b>  | <b>-,309** (,007)</b>  | <b>-,305** (,008)</b>  |
| İlişki Odaklı Çatışma |                                | -,154 (,239)           | -,155 (,162)           | -,169 (,134)           |
| Bütünleşme            |                                |                        | <b>,461** (,000)</b>   | <b>,375** (,005)</b>   |
| İletişim              |                                |                        |                        | ,100 (,433)            |
| $R^2$                 | ,331                           | ,341                   | ,533                   | ,535                   |
| $\Delta R^2$          | ,325                           | ,328                   | ,519                   | ,517                   |
| F                     | <b>50,570** (,000)</b>         | <b>26,085** (,000)</b> | <b>37,978** (,000)</b> | <b>28,531** (,000)</b> |

N= 104 \* $p < .05$  \*\* $p < .01$

Tablo 6.49'da Bağımsız değişkenler (İş ve ilişki odaklı çatışmalar, bütünleşme ve iletişim) ile bağımlı değişken (Kararlardan Memnuniyet) regresyon analizine ilişkin model özetinde  $R^2$  değeri (,535), Düzeltilmiş  $\Delta R^2$  değeri ise (,517) olarak tespit edilmiştir. Bunun anlamı bağımlı değişkene (Kararlardan Memnuniyet) etki eden parametrenin yani iş odaklı çatışma, ilişki odaklı çatışma, bütünleşme ve iletişimin karar alma kalitesini % 52 oranında açıklayabildiği anlamına gelmektedir. Kararlardan memnuniyetin % 48'lik kısmı ise başka parametrelerin etkisindedir. Yine Tablodaki F değeri (28, 531,  $p < .01$ ) ve anlamlılık düzeyi kurulan modelin anlamlı olduğunu göstermektedir.

Tablo 6.49'daki değişkenlere ilişkin değerlendirme yapılırken standart beta değerleri ve standart beta değerlerinin anlamlılık düzeylerine bakılmıştır. Beta değerlerinin anlamlı olması bu değerlerin tesadüfi olarak elde edilmediğini göstermektedir. Bağımsız değişkenler (İş odaklı çatışma, ilişki odaklı çatışma, bütünleşme ve iletişim) ile bağımlı değişken (Memnuniyet) arasındaki regresyon sonuçlarına bütün olarak bakıldığında (4. model), standart beta değerlerinin ve anlamlılık düzeylerinin şu şekilde olduğu tespit edilmiştir (-,305  $p > .01$ , -,169  $p > .05$ ,

,375  $p > .01$ , ,100  $p > .05$ ). Bu değerlere bakıldığında iş odaklı çatışma ve bütünleşme için beta değerlerinin anlamlı olduğu görülmektedir. Diğer bağımsız değişkenler için beta değerleri anlamlı değildir. Diğer taraftan bütünleşme ve iş odaklı çatışmanın önceki modellerde de anlamlı beta değerleri verdiği tablodan görülmektedir.

Tablo 6.50. Çatışma, Bütünleşme ve İletişimin Şirket Performansı Üzerindeki Etkilerini Ölçmeye Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları

| Bağımsız Değişkenler  | Bağımlı Değişken (Şirket Performansı ) |              |                        |                       |
|-----------------------|----------------------------------------|--------------|------------------------|-----------------------|
|                       | 1. Model                               | 2. Model     | 3. Model               | 4. Model              |
| İş odaklı Çatışma     | <b>-,217* (.027)</b>                   | -,280 (.077) | -,119 (.394)           | -,121 (.389)          |
| İlişki Odaklı Çatışma |                                        | ,081 (.607)  | ,080 (.561)            | ,086 (.537)           |
| Bütünleşme            |                                        |              | <b>,510** (.000)</b>   | <b>,551** (.001)</b>  |
| İletişim              |                                        |              |                        | -,048 (.764)          |
| $R^2$                 | ,047                                   | ,049         | ,284                   | ,285                  |
| $\Delta R^2$          | ,038                                   | ,031         | ,263                   | ,256                  |
| F                     | <b>5, 027* (.027)</b>                  | 2,628 (.077) | <b>13,229** (.000)</b> | <b>9,854** (.000)</b> |

N= 104 \* $p < .05$  \*\* $p < .01$

Tablo 6.50’de Bağımsız değişkenler (İş ve ilişki odaklı çatışmalar, bütünleşme ve iletişim) ile bağımlı değişken (Şirket Performansı) regresyon analizine ilişkin model özetinde  $R^2$  değeri (.285), Düzeltilmiş  $\Delta R^2$  değeri ise (.256) olarak tespit edilmiştir. Bunun anlamı bağımlı değişkene (Şirket Performansı) etki eden parametrenin yani iş odaklı çatışma, ilişki odaklı çatışma, bütünleşme ve iletişimin şirket performansını % 26 oranında açıklayabildiği anlamına gelmektedir. Şirket performansının % 74’lük kısmı ise başka parametrelerin etkisindedir. Yine Tablodaki F değeri (9, 854,  $p < .01$ ) ve anlamlılık düzeyi kurulan modelin anlamlı olduğunu göstermektedir.

Tablo 6.50’deki değişkenlere ilişkin değerlendirme yapılırken standart beta değerleri ve standart beta değerlerinin anlamlılık düzeylerine bakılmıştır. Beta değerlerinin anlamlı olması bu değerlerin tesadüfi olarak elde edilmediğini göstermektedir. Bağımsız değişkenler (İş odaklı çatışma, ilişki odaklı çatışma, bütünleşme ve iletişim) ile bağımlı değişken (Şirket Performansı) arasındaki regresyon sonuçlarına bütün olarak bakıldığında (4. model), standart beta değerlerinin ve anlamlılık düzeylerinin şu şekilde olduğu tespit edilmiştir (-,121  $p > .05$ , ,086  $p > .05$ , ,551  $p < .01$ , -,048  $p > .05$ ). Bu değerlere bakıldığında sadece bütünleşme için beta değerinin anlamlı olduğu görülmektedir. Diğer bağımsız değişkenler için beta değerleri anlamlı değildir. Diğer taraftan birinci modelde iş odaklı çatışmanın şirket performansı üzerinde negatif etkisi (-,217,  $p < .05$ ) görülmekte ama bu etki diğer modellerde kaybolmaktadır.

**Genel olarak sonuçları değerlendirmek gerekirse;** araştırmada test edilmek üzere oluşturulan hipotezlerden H5 (İş odaklı çatışmanın rasyonel karar almayı, kararların kalitesini, kararlardan memnuniyeti ve işletme performansını pozitif etkilemektedir.) gerek korelasyon ve gerekse regresyon sonuçları tarafından desteklenmemektedir. Beklenen pozitif ilişki yerine negatif bir ilişki söz konusudur. Regresyon sonuçlarına göre iş odaklı çatışma kararların kalitesini ve kararlardan memnuniyeti negatif etkilemektedir. Diğer taraftan korelasyon analizi ise regresyon sonuçlarını doğrular niteliktedir. Korelasyon sonuçlarına göre iş odaklı çatışma ile kararların kalitesi, kararlardan memnuniyet ve şirket performansı arasında negatif bir

ilişki vardır. Araştırmada test edilmek üzere oluşturulan hipotezlerden H6 (İlişki odaklı çatışmanın rasyonel karar almayı, kararların kalitesini, kararlardan memnuniyeti ve işletme performansını negatif etkilemektedir.) sadece korelasyon sonuçları tarafından kısmi olarak desteklenmektedir. Araştırmada test edilmek üzere oluşturulan hipotezlerden H7 (Bütünleşmenin rasyonel karar almayı, kararların kalitesini, kararlardan memnuniyeti ve işletme performansını pozitif etkilemektedir.) gerek korelasyon ve gerekse regresyon sonuçları tarafından tam olarak desteklenmektedir. Araştırmada test edilmek üzere oluşturulan hipotezlerden H8 (İletişimin rasyonel karar almayı, kararların kalitesini, kararlardan memnuniyeti ve işletme performansını pozitif etkilemektedir.) gerek korelasyon ve gerekse regresyon sonuçları tarafından çoğunlukla desteklenmektedir. Korelasyon sonuçları, iletişim ile rasyonel karar alma, kararların kalitesi, kararlardan memnuniyet ve işletme performansı arasındaki pozitif ilişkiyi tam olarak gösterirken, regresyon sonuçları iletişimin sadece rasyonel karar alma ve kararların kalitesine pozitif anlamda etki ettiğini göstermektedir.

## 7. SONUÇ VE TARTIŞMA

İşletmelerde karar alma, yönetim sürecinin en önemli unsurlarından biri olması nedeniyle büyük önem taşımaktadır. Ayrıca alınan kararların işletmelerin başarıları üzerindeki etkileri düşünüldüğünde bu önem daha da artmaktadır. Bu yüzden işletmeler alınan kararların nitelik, nicelik, kalite, karardan memnuniyet ve bunların işletme performansı üzerindeki etki ve sonuçlarını değerlendirmek durumundadır. Etkin kararlar ancak karar alma sürecinin etkin bir şekilde gerçekleştirilmesi sonucu ortaya çıkacaktır. Diğer taraftan karar alma mekanizması içindeki aktörler arasındaki çatışma, bütünleşme ve iletişim alınan kararların niteliğini, kalitesini, kararlardan memnuniyet ve performansı etkileyecektir. Bunun yanında, yöneticilerin ve işletmelerin temel özellikleri ile rasyonel karar alma arasında ilişkiler bulunmaktadır. İşte bu noktalardan hareket eden bu çalışma bir alan çalışmasıyla desteklenmiş ve belirtilen ilişkileri irdelemiştir. Aşağıda elde edilen sonuçlar özetlenmiş ve değerlendirilmiştir.

Çalışmada, araştırmaya katılan yöneticilerin demografik özellikleri ile rasyonel karar almaya yönelik tutum ve davranışları arasındaki ilişkiler incelenmektedir. Bu bağlamda geliştirilen “Yöneticilerin rasyonel karar almaya yönelik tutumları, demografik özellikleri (Yaş, cinsiyet, eğitim, uzmanlık, görevlerinde geçen süre, sektör tecrübesi) açısından farklılık göstermektedir.” hipotezinin analizinden elde edilen sonuca göre; yöneticilerin rasyonel karar almaya yönelik tutumları cinsiyetleri, yaşları, eğitim düzeyleri, aldıkları eğitimin turizmle ilgisi ve bulundukları görevde geçirdikleri süre açısından farklılık göstermezken, yöneticilerin uzmanlık alanı, işletmedeki görevleri ve sektördeki tecrübeleri açısından farklılık gösterdiği belirlenmiştir. Bunun anlamı, yöneticilerin rasyonel karar almaya yönelik tutumların bazı demografik özellikler açısından farklı olabildiğidir. Örneğin, yöneticilerin rasyonel karar almaya yönelik tutumları, sektördeki tecrübelerine göre farklılık gösterebilmektedir.

Bu çalışmada, araştırmaya katılan konaklama işletmelerinin demografik özellikleri ile rasyonel karar almaya yönelik tutum ve davranışları arasındaki ilişkiler incelenmektedir. Bu bağlamda geliştirilen “Yöneticilerin rasyonel karar almaya yönelik tutumları, işletmelerin temel bazı özellikleri (işletmelerin türü, işletim şekli, yatak sayısı, personel sayısı, işletmenin statüsü, işletmenin faaliyet süresi, işletmenin açık olduğu zamanlarda doluluk oranı) açısından farklılık göstermektedir.” hipotezi de analiz edilmiştir. Elde edilen sonuçlara göre; 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. Örneğin, yöneticilerin rasyonel karar almaya yönelik tutumları, bağlı oldukları işletmelerin personel sayısına göre farklılık gösterebilmektedir.

Araştırmanın hipotezlerinden “Yöneticilerin demografik özelliklerinin (yaş, cinsiyet, eğitim düzeyi, turizm alanında eğitim, uzmanlık alanı, pozisyon, görevlerinde geçen süre, sektör tecrübesi) işletmelerde rasyonel karar alma üzerinde olumlu etkileri vardır.” hipotezi regresyon analizi kullanılarak test edilmiş. Elde edilen sonuçlar sektördeki tecrübe, eğitim düzeyi ve uzmanlık alanının rasyonel karar alma üzerinde pozitif etkileri olduğu iken, görevde geçen zamanın rasyonel karar alma üzerinde negatif etkisi olduğudur. Bu sonuç, yöneticilerin demografik özelliklerinin işletmelerde karar alma üzerinde önemli etkisinin olduğudur. Her ne kadar sonuçlar bütün demografik özelliklerin rasyonel karar alma üzerindeki etkisini göstermese de, bazı demografik özelliklerin rasyonel karar alma üzerindeki pozitif etkileri belirlenmiştir. Ayrıca, demografik faktörlerin etkilerinin pozitif ve negatif olması konuya verilmesi gereken önemin bir işaretidir. Bazı demografik özellikler örneğin görevde uzun süre kalmak veya yaş ise stratejik karar almayı olumsuz etkileyebilmektedir.

Yine araştırmanın hipotezlerinde “İşletmelerin temel bazı özelliklerinin (İşletme yaşı, toplam personel sayısı, toplam yatak sayısı, ortalama doluluk oranı, yıllık açık kalınan toplam süre) işletmelerde stratejik karar alma üzerinde olumlu etkileri vardır.” hipotezi regresyon analizi kullanılarak test edilmiş ve sadece yıllık açık kalınan toplam

sürenin rasyonel karar alma üzerinde pozitif etkileri olduğu tespit edilmiştir. . Bu durum işletmeler açısından açık kalınan sürenin önemini vurgulamaktadır. Bu sonuçta, işletmelerin özelliklerinin, rasyonel karar alma üzerindeki pozitif etkisini kısmi olarak desteklemiştir.

Araştırmada test edilmek üzere oluşturulan hipotezlerden “İş odaklı çatışmanın rasyonel karar almayı, kararların kalitesini, kararlardan memnuniyeti ve işletme performansını pozitif etkilemektedir.” hipotezi gerek korelasyon ve gerekse regresyon sonuçları tarafından desteklenmemektedir. Beklenen pozitif ilişki yerine negatif bir ilişki söz konusudur. Regresyon sonuçlarına göre iş odaklı çatışma kararların kalitesini ve kararlardan memnuniyeti negatif etkilemektedir. Diğer taraftan korelasyon analizi ise regresyon sonuçlarını doğrular niteliktedir. Korelasyon sonuçlarına göre iş odaklı çatışma ile kararların kalitesi, kararlardan memnuniyet ve şirket performansı arasında negatif bir ilişki vardır. Araştırmada test edilmek üzere oluşturulan hipotezlerden “İlişki odaklı çatışmanın rasyonel karar almayı, kararların kalitesini, kararlardan memnuniyeti ve işletme performansını negatif etkilemektedir.” hipotezi sadece korelasyon sonuçları tarafından kısmi olarak desteklenmektedir.

Araştırmada elde edilen diğer bir sonuçta çatışma ile rasyonel karar alma, kararların kalitesi, kararlardan memnuniyet ve işletme performansı arasındaki ilişkilere yöneliktir. Bu çalışmada, çatışma iş odaklı ve ilişki odaklı olarak iki boyutta ele alınmış ve analiz ve değerlendirmelerde bu çerçevede yapılmıştır. Araştırmanın sonuçlarından birisi iş odaklı çatışmanın, kararların kalitesi, kararlardan memnuniyet ve şirket performansı ile olan negatif ilişkisidir. Bu ilişki korelasyon analizi ile belirgin bir şekilde tespit edilirken, regresyon analizi bu ilişkileri kısmi olarak desteklemiştir. Bu sonuç, beklenenin aksine bir sonuç olarak görülmektedir. İşletmelerde iş odaklı çatışmalar farklı fikir ve düşüncelerin karar alma sürecine olumlu etkiler yapacağı şeklinde iken, bu çalışmada negatif ilişkiler belirlenmiştir. Bunun nedeni betisel sonuçlarda ortaya çıkan, iş odaklı çatışmanın çok fazla yaşanmadığıdır. Ayrıca, iş bağlantılı çatışmaların olumlu etkileri, ancak iyi yönetildikleri takdirde mümkün olabilecektir. Aksi takdirde bu çatışmaların ilişki odaklı çatışmalara dönüşme ihtimali vardır. İşletmeler eğer iş odaklı çatışmalardan faydalanmak istiyorlarsa, bu tür çatışmaları teşvik etmeli ve etkin bir şekilde yönetmeli ve bunlardan katkı sağlamaya çalışmaları gerekmektedir. Araştırmanın sonuçlarından bir diğeri de ilişki odaklı çatışmanın kararların kalitesi, kararlardan memnuniyet ve şirket performansı ile olan negatif ilişkisinin sadece korelasyon sonuçları ile kısmi olarak desteklenmesidir. İlişki odaklı çatışmalarda işletmelerde olumsuz sonuçlar doğurabilen çatışma türlerindendir ve bu yüzden işlevsel olmadıkları literatürde dile getirilmektedir. İlişki odaklı çatışmalar, çatışmanın kişiselleştirildiği, iletişimi durma noktasına getiren uyuşmazlıklara işaret etmektedir. Karar alma mekanizması içindeki yöneticiler arasında yaşanan bu tür çatışmaların olumsuz etkileri olacağı aşikârdır. Her ne kadar regresyon sonuçları ile bu ilişkiler tespit edilmese de, korelasyon analizleri bu negatif ilişkileri kısmi de olsa göz önüne sermektedir. İşletmeler açısından bu sonucun anlamı, ilişki odaklı çatışmaların dikkate alınması, izlenmesi ve kontrol altında tutulmasıdır.

Araştırmada test edilmek üzere oluşturulan hipotezlerden “Bütünleşmenin rasyonel karar almayı, kararların kalitesini, kararlardan memnuniyeti ve işletme performansını pozitif etkilemektedir.” hipotezi gerek korelasyon ve gerekse regresyon sonuçları tarafından tam olarak desteklenmektedir. Araştırmanın hipotezlerinin analizinden elde edilen sonuçlarına göre, karar alma mekanizması içindeki yöneticiler arasındaki bütünleşmenin rasyonel karar alma, kararların kalitesi, kararlardan memnuniyet ve işletme performansı üzerinde pozitif etkileri tespit edilmiştir. Bunun anlamı, karar alıcılar arasındaki iyi ilişkiler, işbirliği, koordinasyon ve desteğin büyük önemini olduğudur. Bu tür olumlu ilişkiler sadece rasyonel karar almaya değil, kararların kalitesine, kararlardan memnuniyete ve işletme performansına olumlu şekilde yansımaktadır. Bu sonuç, işletmelerin bütünleşmeye önem vermelerini ve bunu sağlayıcı her türlü önlemi almaları ifade etmektedir.

Araştırmada test edilmek üzere oluşturulan hipotezlerden “İletişimin rasyonel karar almayı, kararların kalitesini, kararlardan memnuniyeti ve işletme performansını pozitif etkilemektedir.” hipotezi de gerek korelasyon ve gerekse regresyon sonuçları

tarafından çoğunlukla desteklenmektedir. Korelasyon sonuçları, iletişim ile rasyonel karar alma, kararların kalitesi, kararlardan memnuniyet ve işletme performansı arasındaki pozitif ilişkiyi tam olarak gösterirken, regresyon sonuçları iletişimin sadece rasyonel karar alma ve kararların kalitesine pozitif anlamda etki ettiğini göstermektedir. Araştırmada elde edilen diğer önemli bir sonuç, karar alıcılar arasındaki iletişim ile rasyonel karar alma, kararların kalitesi, kararlardan memnuniyet ve işletme performansı arasındaki pozitif ilişkidir. Bütünleşme gibi, iletişimde bireysel, grup ve örgütsel başarının temel anahtarlarından birisidir. Bu çalışmada karar alıcılar arasındaki etkin iletişimin ne kadar önemli olduğu görülmektedir. İletişim olmayan bir yerde etkin karar alma söz konusu olmayacaktır. Karşılıklı bilgi alışverişi, güven ve önyargıların olmaması karar almaya, kararların kalitesine, kararlardan memnuniyete ve hatta işletme performansına olumlu şekilde yansıyabilecektir. Bu sonuç işletmelerin iletişime vermeleri gereken önemin nedenli büyük olduğunu bir daha vurgulamaktadır.

## KAYNAKLAR

- ATAMAN, G., 2001. İşletme Yönetimi, Türkmen Kitabevi, İstanbul, 584s.
- AKAT, İ., BUDAK, G. Ve BUDAK, G., 2002. İşletme Yönetimi, Barış Yayınları, 4.Baskı, İzmir, 490s.
- AKAYTAY, A., 2004. Karar Verme Sürecinde Maliyet Verilerinin Rolü: ABC Makine ve Ticaret Sanayi A.Ş. Uygulaması, SÜ, Yüksek Lisans Tezi, Sakarya (Yayınlanmamış).
- AKSOY, A. ve Kaplan M., 2005. “Konaklama İşletmelerinde Departmanlar Arası Çatışmanın Analizi ve Bir Uygulama”, Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 15(1), ss.133-154.
- ATILGAN, T. ve ÜNAL, C., 2007. “Konfeksiyonda Karar Verme Teknikleri”, 11.Uluslararası İzmir Tekstil ve Hazır Giyim Sempozyumu, Tekstil Ve Konfeksiyon, 4, ss.256-263.
- BALÇIK, B., 2002. İşletme Yönetimi, Nobel Yayıncılık, 3.Baskı, Mart, Ankara,228s.
- BARUTÇUGİL, İ., 2004. Organizasyonlarda Duyguların Yönetimi , Kariyer Yayıncılık, 325s.
- BAŞAR, B. A., 1998. İşletmelerin Stratejik Planlama ve Karar Alma Sürecinde Muhasebe Bilgi Sisteminin Yeri ve Önemi: TUSAŞ Motor Sanayi A.Ş. Uygulaması, AU, Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir (Yayınlanmamış).
- BAŞARAN, İ.,2000. Yönetim, Feryal Matbaa, 3. Baskı, Ankara,304s.
- BURSALIOĞLU, Z., 2002, Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış, Pegema Yayıncılık, 13.Basım, Kasım, Ankara, 250s.
- BİLGE, A. ve GÖKSU, N., 2010. Tüketici Davranışları, Gazi Kitabevi, 202s.
- CAN, H., 1991. Organizasyon ve Yönetim, Adım Yayıncılık, 293s.
- CAN, H., 1999. Organizasyon ve Yönetim, Siyasal Kitabevi, 342s.
- CAN, H., AŞAN, Ö. ve AYDIN E.M., 2006. Örgütsel Davranış, Arıkan Basım,Denizli, 469s.
- CERTO, S., 2003. Modern Management, Upper Saddle River, 9.Baskı, New Jersey.
- CLAYTON, S., 2000. Yönetim, Çev: Mehmet Zaman, Hayat Yayıncılık, İstanbul, Nisan, 194s.
- CROSS, W., 1995. Encyclopedic Dictionary Of Business Terms, Prentice Hall, Inc, New York.
- ÇAĞLAR, İ., 2002. “Organizasyonlarda Çatışma Yönetiminin Sektörler Arası Karşılaştırılması ve Çorum Örneği”, Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi, 2, ss.1-28.
- ÇALIK, N., 1998. Pazarlama Yönetiminde Sayısal Karar Modelleri, Anadolu Üniversitesi Yayınları, 177s.
- ÇAVUŞ, M.F., 2008. “Karar Verme, Karar Destek Sistemleri ve Yönetimsel Etkinlik”, Akademik Bakış, Ekim, 15, ss.1-18.
- ÇÜRÜK, S.A., 2007. İşletmelerde Karar Verme Süreci Etkinliği Bakımından Yönetim Bilgi Sistemlerinin Rolü: Teorik ve Uygulamalı Bir Çalışma, Selçuk Üniversitesi Yüksek Lisans Tezi, Konya, 135s. (Yayınlanmamış).
- DEMİR, Ö. ve OTLU, F., 2005. “Stratejik Karar Verme Açısından Maliyet Sistemleri, Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi”, Elazığ, 15(1), ss.155-170.
- DEMİRCAM M.L. ve MOLTAY, C.A., 1997 .Bilgiyi Yönetmek, Beta Basım, Temmuz, İstanbul, 131s.
- DEMİRTAŞ, M., 2010. “Örgütsel İletişimin Verimlilik ve Etkinliğinde Yararlanılan İletişim Araçları ve Halkla İlişkiler Filmleri Örneği”, Marmara Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, 28(1), ss. 411-444.
- DİNÇER, Ö., 2004. Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası, Beta Basım, 7.Baskı, 583s.
- EMHAN, A., 2007. “Karar Verme Süreci ve Bu Süreçte Bilişim Sistemlerinin Kullanılması”, Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, 6(21), ss.212-224.
- EKEMAN, D., 1988. Örgütlerde Karar Vermenin Davranışsal Açından İncelenmesi, İÜ, İşletme Fakültesi Yüksek Lisans Tezi,Ekim (Yayınlanmamış).

- EREN, E., 1993. Yönetim Psikolojisi, Beta Basım, 428s.
- EREN, E., 1998. Yönetim ve Organizasyon, Beta Basım Yayım, İstanbul.
- EREN, E., 2000. Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, Beta Basım, 604s.
- EREN, E., 2002. Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası, İstanbul, Beta Yayınları, 6. Baskı.
- EREN, E., 2003. Yönetim ve Organizasyon, Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar, Beta Basım, İstanbul, 667s.
- EROĞLUER, M., 2011. "Örgütsel İletişim ile İş Tatmini Unsurları Arasındaki İlişkiler: Kurumsal Bir İnceleme", Ege Akademik Bakış, 11(1), ss.212-136.
- EROL, M., 2008. Ekonomik Kriz Dönemlerinde Çağdaş Yönetim Stratejileri, Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi, 3(2), Aralık.
- ERSEL, H., 2009. "Yeni Stratejinin Ne Olacağı, Hükümetin İyimserliğine Bağlı", www.sgb.gov.tr/esad/Kaynaklar/.../Hasan%20ERSEL%2014.09.2009.doc .
- ERTÜRK, M., 1995. İşletme Biliminin Temel İlkeleri, Kayseri, 448s.
- ERTÜRK, M., 2006. İşletme Biliminin Temel İlkeleri, Beta Basım, 6. Baskı, İstanbul, 471s.
- ERTÜRK, M., 2006. İşletme Biliminin Temel İlkeleri, Beta Basım, 6. Baskı, İstanbul, 471s.
- ESİN, A., 2003. Yöneylem Araştırmasında Yararlanılan Karar Yöntemleri, Gazi Kitabevi, 4. Baskı, Ekim, Ankara, 384s.
- EVREN R. ve ÜLENGİN F., 1992. Yönetimde Karar Verme, İstanbul Teknik Üniversite Matbaası, Gümüşsuyu, 80s.
- GENÇ, N., 2005. Yönetim ve Organizasyon, Seçkin Yayıncılık, 2. Baskı, Ankara, 398s.
- GREENBERG, J., 2002. Managing Behavior in Organizations, 3. Baskı, Prentice Hall.
- GÖNENÇ E. ve WOLFLIN J., 2007, SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK , Sürdürülebilir Yönetim ve Karar Verme Süreci, Marmara Environmental Master Plan and Investment Strategy, İstanbul.
- GORDON, J.R., 1993. A Diagnostic Approach to Organizational Behavior, Allyn and Bacon, USA.
- HALAÇ, O., 1991. Kantitatif Karar Verme Teknikleri, Evrim Dağıtım, 3. baskı, İstanbul, 380s.
- HODGETTS, R.M., 1999. Yönetim, Teori, Süreç ve Uygulama, Çev: C. Çetin ve E. Mutlu, Beta Basım, 2. Baskı, Ekim, İstanbul, 804s.
- IŞIK, H.M., 2003. "Yasama Erkinde Karar Alma", Dicle Üniversitesi Hukuk Dergisi, ss.11-71.
- İMREK, M., 2003. Yöneticiler İçin Karar Verme Teknikleri El Kitabı, Eylül, İstanbul, 392s.
- İLGAR, L., 2000. Eğitim Yönetimi, Okul Yönetimi ve Sınıf Yönetimi, Beta Basım, Şubat, İstanbul, 236s.
- LERNER, D. Ve LASSWELL, H.D., 1951. The Policy Sciences, Stanford University Pres, Stanford.
- KARAHOCA, D. Ve KARAHOCA, A., 1998. Yönetim Bilişim Sistemleri ve Uygulamaları, Beta Basım, İstanbul, 810s.
- KARACAOĞLU, Ö.C., İhtiyaç Analizi ve Delphi Tekniği; Öğretmenlerin Eğitim İhtiyacını Belirleme <http://oc.eab.org.tr/egtconf/pdfkitap/pdf/264.pdf> (19.04.2011).
- KAYA, Y., 1993. Eğitim Yönetimi, Kuram ve Türkiye'deki Uygulamalar, Set Ofset, Ankara.
- KILIÇ, M., 2002. Belirsizlik Ortamında Hacim-Maliyet-Kar Analizleri ve Örnek Bir İşletmede Normal Dağılım Uyarlaması, Muğla Üniversitesi Yüksek Lisans Tezi, Muğla, 138s. (Yayınlanmamış).
- KIRIM, A., 1999. Yeni Dünyada Strateji ve Yönetim, Sistem Yayıncılık, 2. Baskı, 188s.
- KOÇEL, T., 2003. İşletme Yöneticiliği, Beta Basım, 9. Baskı, Ekim, İstanbul, 458s.
- KOÇEL, T., 2007. İşletme Yöneticiliği, Arıkan Basım, Ekim, Denizli, 569s.
- KÖSE, A., 2004. Çok Amaçlı Karar Alma Yöntemleri ve Türk Sigorta Sektörüne Yönelik Bir Uygulama, Marmara Üniversitesi Doktora Tezi, İstanbul, 161s. (Yayınlanmamış).

- KUZGUN, Y., 1992. "Karar Stratejileri Ölçeği, Geliştirilmesi ve Standardizasyonu", VII. Ulusal Psikoloji Kongresi Bilimsel Çalışmaları, Türk Psikologlar Derneği Yayınları, Ankara.
- KÜHEYLAN, E., 1995. Satın Alma Karar Sürecinde Aile Bireylerinin Rolü ve Aile Yapısının Satın Alma Kararlarına Etkisi.
- MARTIN, E., DEHAYES, D., HOFFER, J. ve PERKINS, V., 1991. "Managing Information Teknoloji, Mac Millan Publishing Company, New York.
- MAIER, N., 1963. Problem Solving, Discussions and Conferences: Leadership, Methods and Skills, Newyork,
- MAILICK, S., 1962. Concepts and Issues in Administrative Behavior, Prentice Hall, New Jersey.
- MCGUIGAN, J.R., MAYER, C.R. ve HARRIS, F.H., 1996. Managerial Economics, 7.Baskı, West Yayıncılık, Minneapolis, 5.
- MUCUK, İ., 2001. Modern İşletmecilik, Türkmen Kitabevi, 12.Basım, İstanbul, 406s.
- MURAT, S., 2006. Dünden Bugüne İstanbul'un Nüfus ve Demografik Yapısı, İTO Yayınları.
- NAS, S., 2006. Gemi Operasyonlarının Yönetiminde Kaptanın Bireysel Karar Verme Süreci, Analizi ve Bütünleşik Bir Model Uygulaması, Dokuz Eylül Üniversitesi Doktora Tezi, İzmir, 720s. (Yayınlanmamış).
- ONARAN O., 1971. Örgütlerde Karar Verme, A.Ü. SBF Yayınları, 321, Ankara.
- ÖZCAN, K., 1999. Yöneticilerde Karar Verme İle Kaygı İlişkisi, MÜ, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 135s. (Yayınlanmamış).
- ÖZGEN, H., ÖZTÜRK, A., YALÇIN, A., 2004. Temel İşletmecilik Bilgisi, Nobel Yayınevi, 2.Baskı, Ankara, 392s.
- ÖZER, A., 1997. Gerçekçi Yönetişim, Varlık Yayınları, İstanbul.
- PALMER, M. ve HYMAN, B., 1993. Yönetimde Kadınlar, Çev: V. Üner, Rota Yayınları, İstanbul, 93s.
- ROBBINS ve COULTER, M., 2003. Updates Management, New Jersey, Prentice Hall, 458s.
- SAĞIR, C., 2006. Karar Verme Sürecini Etkileyen Faktörler ve Karar Verme Sürecinde Etiğin Önemi: Uygulamalı Bir Araştırma, Trakya Üniversitesi Yüksek Lisans Tezi, Edirne, 219s. (Yayınlanmamış).
- SENAL, S., ATEŞ, A.B. ve ÖZDEMİR, O., 2009. Yönetimin Karar Verme Süreci ve Maliyet Yönetim Yaklaşımları, Süleyman Demirel Üniversitesi I.Uluslararası Davraz Kongresi, 13s.
- SEZEN, B., YILMAZ, C. ve GEZGİN, G., 2002. "Lojistik İşlevinin Pazarlama ve Üretim Birimleri Arasındaki Bağlayıcı Rolü ve İşletme Performansı Üzerindeki Etkileri", Dokuz Eylül Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, 2, ss.133-146.
- STEERS, R.M., 1991. Introduction to Organisational Behavior, HarperCollins Publishers Inc., New York
- SUNAN, M. Ş., 1991. İşletmelerde Satın Alma Kararlarının Analizi, İÜ, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul (Yayınlanmamış).
- SÜRSAL, G., 1976. "İşletmelerde Karar Verme Süreci", Yönetim/İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Dergisi, ss.111-114.
- ŞAHİN, M., 2003. Yönetim Bilgi Sistemi, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir, Ağustos, 280s.
- ŞAHİN, A., EMİNİ, F.T. ve ÜNSAL, Ö., 2006. "Çatışma Yönetimi Yöntemleri ve Hastane Örgütlerinde Bir Uygulama", Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 15, ss.55-568.
- ŞİMŞEK M.Ş., 2002. Yönetim ve Organizasyon, Günay Ofset, 7. Baskı, Konya, 439s.
- ŞİMŞEK, Ş., 2004. İşletme Bilimine Giriş, Adım Yayıncılık, Konya, 385s.
- ŞİMŞEK, Ş., 2008. İşletme Bilimine Giriş, Adım Matbaacılık, 14.Baskı, Konya, 415s.
- TAMER, B., 1976. Karar Teorisi ve Yöneylem Araştırması, Yöneylem Araştırması Bildiriler 75, Gebze, Kocaeli, 52s.
- TAYMAZ, H., 2003. Okul Yönetimi, Pegema Yayıncılık, 7.Baskı, Ankara, 278s.
- TEKİN, İ., 2009. İşletmelerin Karar Verme Düzeylerinde Stratejik Planlamanın Yeri ve

- Ticari Bankalarda Uygulanırlığı Üzerine Bir Alan Araştırma, Süleyman Demirel Üniversitesi Yüksek Lisans Tezi, Isparta (Yayınlanmamış).
- TEKİN, M., 1992. Kantitatif Karar Verme Teknikleri, Akça Ofset, 2. Baskı, Konya, 279s.
- TEKİN, Ö., 1999. Yönetimde Karar Verme: Batı Antalya Bölgesinde Bulunan Beş Yıldızlı Otel İşletmelerindeki Çeşitli Departman Yöneticilerinin Karar Verme Stilllerini Tespit Etmeye Yönelik Uygulamalı Bir Araştırma, Akdeniz Üniversitesi, Yüksek Lisans Tezi, Antalya, 148s (Yayınlanmamış).
- TEKİN, M., 1999. Kantitatif Karar Verme Teknikleri, Kuzucula Ofset, Konya, 270s.
- TDK., Türk Dil Kurumu, 1998. Türkçe Sözlük 1 A-J, Türk Tarih Kurumu Basım Evi, Ankara.
- TOSUN, K., 1992. İşletme Yönetimi, Savaş Yayıncılık, Ankara, 469s.
- TÜRKMEN, Ş., 2005. Okullarda Yönetim Etkinlikleri, Alp Yayınevi, 2. Baskı, Mayıs, Ankara, 606s.
- TÜTEK, H. ve GÜMÜŞOĞLU, Ş., 2000. Sayısal Yöntemler Yönetimsel Yaklaşım, Beta Basım, 3. Baskı, İstanbul, 448s.
- ULUĞ, F., 1996. "Yönetimde Karar Verme", Gazi Üniversitesi Endüstriyel Sanatlar Eğitim Fakültesi Dergisi, 4, Haziran, ss.1-22.
- UMUZDAŞ, S. ve UMUZDAŞ M.S., 2009. "Anadolu Güzel Sanatlar Lisesi Yöneticilerinin Karar Verme Aşamasında Karşılaştıkları Sorunlar", Kastamonu Eğitim Dergisi, 17(1), ss.367-376.
- ÜLGEN, H., 1990. İşletme Yönetiminde Bilgisayarlar, Yön Ajans, 2. Baskı, İstanbul, 318s.
- ÜLGEN, H. ve MİRZE, S.K., 2004. İşletmelerde Stratejik Yönetim, Literatür Yayıncılık, Şubat, İstanbul, 643s.
- ÜNER, N., OKTAV, M., DEMİR, H. ve ALPUGAN, O., 1995. İşletme Ekonomisi ve Yönetimi, Beta Basım, İstanbul, 451s.
- ÜNÜVAR, Ş. ve BİLGE, A.F., 2009. "Örgütsel İletişimin Bir Unsuru Olan Örgüt İçi İletişimin Konaklama İşletmelerinde Etkinliği: Örnek Bir Alan Araştırması", Journal of Azerbaijani Studies, 12(5), ss.5-72.
- ÜRETEK, S. 2006. Üretim/İşlemler Yönetimi Stratejik Kararlar ve Karar Modelleri, Gazi Kitabevi, 5. Baskı, Ankara, 523s.
- YAKTIN, A., 2003. Halkla İlişkiler ve İletişim, Nobel Yayın, Ankara, 141s.
- YAŞLIOĞLU, M.M., 2007. Karar Verme Sürecinde Eğilimler ve Bir Araştırma, İstanbul Üniversitesi Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 115s. (Yayınlanmamış).
- YEŞİL, S., 2010. "İşletmeler Açısından İş Etiği Ve Yönetimi", İşletmecilikte Seçme Konular, Ed: İ.BAKAN, A.M., EYİTİMİŞ, Gazi Kitabevi, Ankara, 461s.
- YILMAZ, M. Ve TALAS, M., 2010. "Bilgi Merkezinde Karar Verme Süreci", Journal of World of Turks, 2(1), ss.197-216.
- YILDIRIM, K. ve ÖZER, M., 2001. İktisat Teorisi, Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- YÜKESEL, H. 2010, Üretim/İşlemler Yönetimi Temel Kavramlar, Nobel Kitabevi, Mart, Ankara, 388s.

### İnternet Kaynakları

- DPB, <http://www.dpb.gov.tr/dosyalar/pdf/egitim/kararverme.pdf> (10.04.2011)
- DPB, <http://www.dpb.gov.tr/dosyalar/sunumlar/ankara/strinskay.pps> (05.05.2011)
- İZET, [http://docs.google.com/viewer?a=v&q=cache:nv8-D6yOik4J:www.izetd.org.tr/dosyalar/karar.doc+karar+bir+pland%C4%B1r&hl=tr&gl=tr&pid=bl&srcid=ADGEESHfWv8DnTtwVr71lt5iOuPUj2MdNdjh55dlrGX\\_8YNDtfUWXQJqFbhvrl9AHvFOhjO8emqX1RwjbdWfvtJ-RxzmJMIPFrU0XnOsHw1KK629yvTpnEVQCxLZ6kN3t76ADpfz-BY&sig=AHIEtbTlrlQVYfTcgP7wpWrQ8c3mtTXXgg](http://docs.google.com/viewer?a=v&q=cache:nv8-D6yOik4J:www.izetd.org.tr/dosyalar/karar.doc+karar+bir+pland%C4%B1r&hl=tr&gl=tr&pid=bl&srcid=ADGEESHfWv8DnTtwVr71lt5iOuPUj2MdNdjh55dlrGX_8YNDtfUWXQJqFbhvrl9AHvFOhjO8emqX1RwjbdWfvtJ-RxzmJMIPFrU0XnOsHw1KK629yvTpnEVQCxLZ6kN3t76ADpfz-BY&sig=AHIEtbTlrlQVYfTcgP7wpWrQ8c3mtTXXgg) (12.01.2011)
- Mimoza, [http://mimoza.marmara.edu.tr/~etemlevent/dersnotlari/SY\\_3\\_CATISMA\\_YONETIMI.doc](http://mimoza.marmara.edu.tr/~etemlevent/dersnotlari/SY_3_CATISMA_YONETIMI.doc) (18.12.2009)

- <http://www.canakkale.gov.tr/egitim/Yonetim.pdf> (18.04.2011)
- <http://dergiler.ankara.edu.tr/dergiler/42/480/5570.pdf>, (14.04.2011)
- <http://w3.gazi.edu.tr/~yunsal/beyin.htm> , (18.04.2011)
- [http://docs.google.com/viewer?a=v&q=cache:yql\\_xBC1iFgJ:www.denizcilik.gov.tr/tr/PROBLEM%2520%25C3%2587%25C3%2596ZME%2520TEKN%25C4%25B0KLER%25C4%25B0.ppt+nominal+grup+tekni%C4%9Fi&hl=tr&gl=tr&pid=bl&srcid=ADGEEShKcZLYo94hjlB6Sn0-XwQn12wSsLEiMTGbIX5ZN7X8dXlbekplci2tiZWpIL3Fu4VxNFxcN5DdArf4Wq9ZLPqRbNK2KnqO4ZCmljgqsPgYl1GP2wsaS9\\_pd4Alw9PgsMQF8L2&sig=AHIEtbQAyo5F4fuHvJAes9j6LQ7MZiPulA](http://docs.google.com/viewer?a=v&q=cache:yql_xBC1iFgJ:www.denizcilik.gov.tr/tr/PROBLEM%2520%25C3%2587%25C3%2596ZME%2520TEKN%25C4%25B0KLER%25C4%25B0.ppt+nominal+grup+tekni%C4%9Fi&hl=tr&gl=tr&pid=bl&srcid=ADGEEShKcZLYo94hjlB6Sn0-XwQn12wSsLEiMTGbIX5ZN7X8dXlbekplci2tiZWpIL3Fu4VxNFxcN5DdArf4Wq9ZLPqRbNK2KnqO4ZCmljgqsPgYl1GP2wsaS9_pd4Alw9PgsMQF8L2&sig=AHIEtbQAyo5F4fuHvJAes9j6LQ7MZiPulA) (19.04.2011)
- [http://www.ttb.org.tr/kutuphane/ciplak\\_ayakli\\_s.pdf](http://www.ttb.org.tr/kutuphane/ciplak_ayakli_s.pdf) (08.06.2011)
- <http://docs.google.com/viewer?a=v&q=cache:hZrWlUPq2WIJ:web.inonu.edu.tr/~makdag/materyal.ppt+demografik+fakt%C3%B6rler&hl=tr&gl=tr&pid=bl&srcid=ADGEEShcmegfoSEKESrZFOUa-8XPdXw5FU-PwMmZG8Uo6h1Z6q33xCuSR8GW8y6hoao7gEac9qOdVd0iHHkQwwv4OKNAvceQzyMdlqWai6pf2yMb7gj-sJIRQtdlC8Mr8x9rCr-JSnQl&sig=AHIEtbQTBey3GR20TKf2S9jrPf3Q1jXzlQ> (08.06.2011)
- <http://www.antropoloji.net/sosyal/alanaras/sinop/sinop12.pdf> (09.06.2011)

## ÖZ GEÇMİŞ

### Kişisel Bilgiler

Adı – Soyadı : Esra ERŞAHAN  
Doğum Yeri ve Tarihi : ANTALYA/Alanya 30.01.1986

### Eğitim Durumu

Lisans Öğrenimi : Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İİBF  
İşletme Bölümü  
Yüksek Lisans Öğrenimi : Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi  
Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme ABD.  
Doktora Öğrenimi : -  
Bildiği Yabancı Diller : İngilizce  
Bilimsel Faaliyetleri : -

### İş Deneyimi

Stajlar : -  
Projeler : -  
Çalıştığı Kurumlar : -

### İletişim

E-Posta Adresi : esra.ersahan@gmail.com  
Tel. :  
Tarih : 27.06.2011

## **EKLER**

### **EK 1**



#### **KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE KARAR ALMA ÜZERİNE BİR ALAN ÇALIŞMASI**

*Bu anket, KSÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans “Bitirme Tezi” kapsamında gerçekleştirilmektedir. Bu anketin amacı; konaklama işletmelerinde yöneticilerin karar alma davranış ve tutumlarını ve bu sürecin dinamiklerini ölçmek ve değerlendirmektir. Elde edilen veriler sadece bilimsel amaçlı olarak kullanılacak olup üçüncü şahıslarla asla paylaşılmayacaktır.*

*Anket sorularının doğru ve samimi cevaplanması, araştırmanın geçerliliği ve doğru sonuçlara ulaşılması açısından önem taşımaktadır. Değerli zamanınızı bu çalışmaya ayırdığınız için şimdiden teşekkür eder çalışmalarınızda başarılar dileriz.*

Yrd. Doç. Dr. Salih YEŞİL

Esra

ERŞAHAN

KSÜ İİBF ÖĞRETİM ÜYESİ

KSÜ SBE Yüksek Lisans

Öğrencisi

#### **I. BÖLÜM: Bu bölüm SİZİN hakkınızda genel soruları içermektedir.**

- 1) Cinsiyetiniz : ☐Erkek ☐Bayan
- 2) Yaşınız:
- 3) Bulunduğunuz Görevinizde Geçen Zaman: (Yıl)
- 4) Şu An Bulunduğunuz Sektördeki Tecrübeniz: (Yıl)
- 5) Eğer Varsa Yurtdışında İş Tecrübeniz: (Yıl)
- 6) Eğitim Düzeyiniz?  
☐Lise ☐Lisans ☐Ön lisans ☐Lisansüstü ☐Diğer Lütfen Belirtiniz
- 7) Aldığınız Eğitimin Turizmle İlgisi Var mı?  
☐Evet ☐Hayır
- 8) Uzmanlık Alanınız?  
☐Yönetim ☐Finans ☐Muhasebe ☐Pazarlama ☐Üretim  
☐Mühendislik ☐Hukuk ☐Diğer Lütfen Belirtiniz
- 9) İşletmedeki Göreviniz:

#### **II. BÖLÜM: Bu bölüm İŞLETMENİZ hakkında genel soruları içermektedir.**

- 1) İşletmeniz Kaç Yıldır Faaliyettedir?
- 2) İşletmeniz Ticaret Unvanı Nedir?  
☐Şahıs işletmesi ☐Kollektif şirket ☐Anonim şirket ☐Diğer Lütfen Belirtiniz

3) İşlemenizde Toplam Personel Sayısı (idari personel dahil)?:

4) İşletmenizin Toplam Yatak Sayısı: ☐

5) İşletmenizin Türü ve Sınıfı:

6) Açık Olduğunuz Aylar İçin Ortalama Doluluk Oranınız:

7) İşletmenizin Yılda Açık Kaldığı Toplam Süre: (Ay)

8) İşletmenizin İşletim Şekli: ☐Sahip-İşletmeci ☐Kiralama ☐Yönetim Sözleşmesi  
☐Franchising

9) İşletmenizin Menşei: ☐Türkiye ☐Diğer Lütfen belirtiniz

10) İşletmenizin Statüsü: ☐Bağımsız İşletme ☐Zincir İşletme

**III. BÖLÜM: Bu Bölümdeki Sorular İşletmenizde Karar Alma Davranışlarına Yönelik Sorulardan Oluşmaktadır.**

1. Aşağıdaki Cümleler İşletmenizde Kararların Nasıl Alındığını Belirlemeye Yöneliktir. Bu Cümlelere Katılma Derecenizi Lütfen Belirtiniz.

|                                                                                                | Kesinlikle               | Katılıyorum              | Kararsızım               | Katılmıyorum             | Kesinlikle               |
|------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Karar alma sürecinde fırsat ve tehditlere yönelik ciddi analizler yapılmaktadır.               | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Alınan kararlarda maliyet ve fayda analizleri dikkatli bir şekilde yapılmaktadır.              | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| İşletmemizde katılımcı karar almanın stratejik ve uzun dönemli önemine inanılmaktadır.         | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Alınan kararlardan etkilenecek olan ilgili kişilere gerekli açıklamalar önceden yapılmaktadır. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Karar almada yaratıcı ve yenilikçi olmaya çalışılmaktadır.                                     | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Kararlar daha çok içgüdülere dayalı olarak alınmaktadır.                                       | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Karar almada yeri geldiğinde gelişmiş araç ve yöntemler kullanılmaktadır.                      | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Karar almada bilişim teknolojilerinden yararlanılmaktadır.                                     | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| İşletmemizde katılımcı ve uzlaşmaya dayalı bir karar alma tercih edilmektedir.                 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Karar almada etik hassasiyetler gözetilmektedir.                                               | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Kararlar sosyal sorumluluk bilinci içinde alınmaktadır.                                        | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Kararlar genellikle son dakikada alınır.                                                       | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

**2. İşletmenizde Karar Alma Sürecinde Yer Alan Kişilerle Olan İlişkilerinize Yönelik Aşağıdaki Cümlelere Ne Derece Katıldığınızı Belirtiniz.**

|                                                                                              | Kesinlikle<br>Katılıyorum | Katılıyorum              | Kararsızım               | Katılmıyorum             | Kesinlikle<br>Katılmıyorum |
|----------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|----------------------------|
| İlişkilerimiz pozitif ve tatmin edici niteliktedir.                                          | <input type="checkbox"/>  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>   |
| Bilgi alışverişi kolay ve açık bir şekilde oluşmaktadır.                                     | <input type="checkbox"/>  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>   |
| Aramızdaki iletişim iyidir.                                                                  | <input type="checkbox"/>  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>   |
| İlişkilerimizde güven duygusu hâkimdir.                                                      | <input type="checkbox"/>  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>   |
| Ortaklaşa alınması gereken kararlar birlikte kolaylıkla alınabilmektedir.                    | <input type="checkbox"/>  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>   |
| Birbirimize karşı önyargılarımız yoktur.                                                     | <input type="checkbox"/>  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>   |
| Farklı fikir ve düşünceler birleştirilerek daha iyi karar ve uygulamalar ortaya çıkmaktadır. | <input type="checkbox"/>  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>   |
| Birbirimize destek ve yardım etmeye her zaman hazırız.                                       | <input type="checkbox"/>  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>   |
| Benzer çalışma değerlerine sahibiz.                                                          | <input type="checkbox"/>  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>   |
| Aramızdaki ilişki bir taraf kazansın diğer taraf kaybetsin şeklindedir.                      | <input type="checkbox"/>  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>   |

**4. İşletmenizde Karar Alma Sürecinde Yer Alan Kişilerle Olan İlişkilerinize Yönelik Aşağıdaki Cümlelere Ne Derece Katıldığınızı Belirtiniz.**

|                                                          | Kesinlikle<br>Katılıyorum | Katılıyorum              | Kararsızım               | Katılmıyorum             | Kesinlikle<br>Katılmıyorum |
|----------------------------------------------------------|---------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|----------------------------|
| Aramızda fikir ve düşünce bağlamında anlaşmazlık vardır. | <input type="checkbox"/>  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>   |
| Kararların alınmasına dair anlaşmazlıklar yaşanmaktadır. | <input type="checkbox"/>  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>   |
| Anlaşmazlıkların kişiselleştirildiği görülmektedir.      | <input type="checkbox"/>  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>   |
| Kişisel anlaşmazlıklar yaşanmaktadır.                    | <input type="checkbox"/>  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>   |
| Bazen sinirlenmeler olmaktadır.                          | <input type="checkbox"/>  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>   |
| İletişim bazen tamamen kopmaktadır.                      | <input type="checkbox"/>  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>   |
| Aramızda görüş farklılıkları vardır.                     | <input type="checkbox"/>  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>   |

**IV. BÖLÜM: Bu Bölümdeki Sorular İşletmenizin Performansını ve Alınan Kararlardan Memnuniyetinizi Ölçmeye Yönelik Sorulardan Oluşmaktadır.**

**1. İşletmede Aldığınız Kararlar İle İlgili Memnuniyetinizi Ölçmeye Yönelik Aşağıdaki Cümlelere İlişkin Katılma Derecenizi Belirtiniz.**

|                                                                               | Kesinlikle<br>Katılıyorum | Katılıyorum              | Kararsızım               | Katılmıyorum             | Kesinlikle<br>Katılmıyorum |
|-------------------------------------------------------------------------------|---------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|----------------------------|
| Karar alma sürecinden memnunum.                                               | <input type="checkbox"/>  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>   |
| Kararların uygulanma şeklinden memnunum.                                      | <input type="checkbox"/>  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>   |
| Uygulanan kararların sonuçlarından memnunum.                                  | <input type="checkbox"/>  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>   |
| Kararlardan hiç memnun değilim.                                               | <input type="checkbox"/>  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>   |
| Kararlar işletmede herkesi tatmin eder niteliktedir                           | <input type="checkbox"/>  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>   |
| Kararlar paydaşlarımızı (toplum ve müşteriler gibi) tatmin eder niteliktedir. | <input type="checkbox"/>  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>   |
| İşletmede kararlardan rahatsızlık duyanlar vardır.                            | <input type="checkbox"/>  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>   |

**2. Aşağıda Verilen Kriterler Çerçevesinde İşletmenizin Karar Alma Performansını Değerlendiriniz.**

|                                                         | Çok Zayıf                | Zayıf                    | Orta                     | İyi                      | Çok İyi                  |
|---------------------------------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Karar almada fırsat ve tehditlerin analizi              | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Karar almada yaratıcı ve yenilikçi olma                 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Karar almada güncel yaklaşım ve metotların kullanılması | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Alınan kararların etkin bir şekilde uygulanması         | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Alınan kararların kalitesi                              | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Karar alma sürecinin yönetimi                           | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Karar almada paydaşların çıkarlarını dikkate alma       | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Karar almada farklı fikirler üretebilme                 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Kararların yerinde ve zamanında alınması                | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Etkin karar alma                                        | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Alınan kararların amaçlara ulaşmada etkinliği           | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Etik kararlar alabilme                                  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

**3. Aşağıda Verilen Performans Kriterleri Çerçevesinde İşletmenizi Değerlendiriniz.**

|                                     | <b>Çok Zayıf</b>         | <b>Zayıf</b>             | <b>Orta</b>              | <b>İyi</b>               | <b>Çok İyi</b>           |
|-------------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Rekabet gücü                        | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Pazar payı                          | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Karlılık                            | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Verimlilik                          | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Hizmet kalitesi                     | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Amaçlara ulaşma                     | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Doğru vizyon ve amaçlara sahip olma | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Çalışanların memnuniyeti            | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Müşteri tatmini                     | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Kamuoyundaki imaj                   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Otel doluluk oranı                  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Büyüme                              | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Yaratıcı ve yenilikçi olma          | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| İşletmenin genel yönetimi           | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Müşteri sadakati                    | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

**Anketimiz bitmiştir !!!!. Çalışmaya katkılarınızdan dolayı çok teşekkür ederiz.**