

**YÖNETİMDE KARAR VERME: BATI ANTALYA BÖLGESİNDEKİ BEŞ YILDIZLI OTELLERDE
ÇALIŞAN FARKLI DEPARTMAN YÖNETİCİLERİNİN KARAR VERME STİLLERİ ÜZERİNE BİR
ARAŞTIRMA**

**DECISION MAKING IN MANAGEMENT: AN INVESTIGATION ABOUT DECISION MAKING
STYLES OF DIFFERENT DEPARTMENT MANAGERS WHO WORK IN FIVE STAR HOTELS IN
WEST ANTALYA REGION**

Öğr. Gör. Ömer Akgün TEKİN^a

Yrd. Doç. Dr. V. Rüya EHTİYAR^b

ÖZET

Karar verme, alternatifler arasından en iyi seçeneği tercih etmek olarak tanımlanabilir. Her gün farklı konularla ilgili farklı alternatiflerle karşılaşırız ve bu alternatiflerden birini seçerek karar veririz. Literatürde farklı araştırmacılar tarafından tanımlanmış birçok farklı karar verme stili vardır. Bu araştırmanın amacı, Batı Antalya bölgesindeki beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışan bazı departman yöneticilerinin karar verme stillerini incelemektir. Bu araştırma Batı Antalya Bölgesinde bulunan 39 adet beş yıldızlı otel işletmesinde yapılmıştır. Araştırmada 102 departman yöneticisine ulaşılmıştır. Araştırma yalnız önbüro departmanı, yiyecek-içecek departmanı ve insan kaynakları departmanı yöneticileri ile yapılmıştır. Araştırma sonucunda departman yöneticilerinin karar verme stillerinin yöneticilerin birçok demografik özelliğine göre farklılaşmadığı tespit edilmiştir. Aynı zamanda departman yöneticilerinin en çok kullandıkları karar verme stiline ise sezgisel karar verme stili olduğu tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Karar Verme, Konaklama İşletmeleri.

ABSTRACT

Decision making can be defined as, choosing the best option between alternatives. Everyday, we meet different alternatives about different topics and we make a decision by choosing one of these alternatives. There are lots of different decision making styles that are defined by different researchers in literature. The

^a Öğretim Görevlisi Ömer Akgün TEKİN Akdeniz Üniversitesi, Finike Meslek Yüksekokulu, omerakguntekin@akdeniz.edu.tr

^b Öğretim Üyesi, Yrd. Doç. Dr. V. Rüya EHTİYAR Akdeniz Üniversitesi, Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksekokulu, ehiyar@akdeniz.edu.tr

purpose of this research is to study the decision making styles of some department managers who work at five star hotels in West Antalya region. This research is made in 39 five star hotels which are established in West Antalya Region. In this research 102 department managers are reached. This research is just made with front office department managers, food and beverage department managers and human resources department managers. Through this research, it is found out that the decision making styles does not differentiate by most of demographic features of the managers. In the same time it is found out that the intuitional decision making style is the most used decision making style of the department managers.

Keywords: Decision Making, Accommodation Enterprises.

GİRİŞ

Hayatımızın birçok döneminde yapmakta olduğumuz veya yapmayı düşündüğümüz eylemler için alternatifler arasından bir seçim yapmak durumunda kalırız. Seçim yapma süreci en az iki alternatifin oluşması ile başlar, süreç işler ve alternatiflerden bir tanesi seçilir. İşte bu seçim işlemi, karar verme eyleminin en basit tanımlarından biridir. Karar verme eylemi hayatımız ile o kadar iç içe bir eylemdir ki bazen bir karar verdiğimiz farkında bile olmadan bir karar vermiş oluruz. Ancak vermemiz gereken kararlar her zaman belirlilik içeren, rutin ve basit yapılarda olmazlar. Bazı durumlarda kararlar belirsizlik altında, yüksek oranda risk içeren ve karmaşık bir yapıda olabilirler. Bu durumda, karar verici çeşitli yöntemler kullanarak alternatifler arasından bir tanesini tercih eder. Kararın karmaşıklığı ve önem seviyesi arttıkça karar verici üzerindeki baskı ve karar vericinin önemi de artar. Kararların önem seviyeleri ise hayatımızda yaratmaları muhtemel değişikliklerle orantılıdır. Eğer ki alınan kararın telafisi de mümkün değil ise bu durum kararın önemini bir kat daha arttırır.

Bilindiği gibi örgütler belirli amaçları gerçekleştirmek için kurulurlar. Bu amaçlara ulaşabilmek için örgütün üyeleri daha örgüt kurulmadan bazı amaçlar tespit ederler ve bu amaçları gerçekleştirmek için örgütler kurarlar. İşte bu amaçlar da birer karar ürünüdürler.

Otel işletmelerinde de yönetim eylemi, karar vericilerin aldıkları kararlar doğrultusunda gerçekleşmektedir. Diğer birçok işletmede olduğu gibi otel işletmeleri de çeşitli departmanlardan oluşmaktadır. Otel işletmeleri, hizmet alan kişilere belirli bir ücret karşılığında çeşitli hizmetler sunmaktadırlar. Otel işletmelerinde ortaya konan hizmet, tek bir makinenin, kişinin veya departmanın eylemi ile ortaya çıkan bir olgu değildir. Otel 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 verilmekte, 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 alan kişiye sunulmakta, böylece işletmenin kar elde etme amacına yönelik eylemler icra edilmektedir. Bu süreçte departman yöneticilerinin rolleri çok önemlidir.

Departman yöneticilerinin yönetim kabiliyetleri işletmenin çıkarları üzerinde direkt etkilidir. Otel işletmelerinde hizmet olgusu otel işletmeciliğinin temelini oluşturmaktadır. Otel işletmelerindeki hizmet olgusu makine ile üretilemez, ancak bir insan tarafından direkt olarak başka bir insana sunulabilir. Otel işletmelerinde

insanın sürekli insan ile teması söz konusudur, hizmet bu şekilde insandan insana aktarılmaktadır. Dolayısıyla departman yöneticilerinin, hizmet üretiminin ve sunumunun yönetimi sürecinde yapacakları hatalar hizmetin niteliğine, hizmet alanının memnuniyetine ve otel işletmelerinin çıkarlarına zarar verecektir. Bundan dolayı, direkt olarak hizmeti ve hizmeti sunan insanı yönetmekte olan departman yöneticilerinin yönetim kabiliyetleri çok büyük önem arz etmektedir. Yönetim kabiliyeti de yöneticilerin karar verme kabiliyeti ile doğrudan ilişkilidir.

Otel işletmelerinde kararları bu kadar önemli olan departman yöneticileri nasıl karar vermektedirler? Yöneticilerin karar verme stilleri, sahip oldukları demografik özelliklere göre farklılaşma gösterir mi? Bu araştırma beş yıldızlı otel işletmelerindeki çeşitli departman yöneticilerinin karar verme stillerinin ve bu stillerin, yöneticilerin sahip oldukları demografik özelliklere göre farklılaşma gösterip göstermediğinin tespit edilebilmesi amacıyla yapılmıştır.

KARAR VE KARAR VERME KAVRAMI

Türk Dil Kurumu Genel Türkçe Sözlükte, karar kelimesinin anlamı olarak şu ifade yer almaktadır; “Bir iş veya sorun hakkında düşünülerek verilen kesin yargı”(TDK, Türkçe Sözlük). Karar, Mintzberg (1976)'in ifadesine de uygun olarak, eylem için gerekli unsurların tanımlanmasıyla başlayan ve eylem için spesifik bir yargının oluşmasıyla biten dinamik faktörler ve faaliyetler serisi olarak tanımlanmıştır” (Frishammar, 2003:318). Karar, örgütün faaliyetlerinin özüdür (Harrison, 2000:463).

Karar verme kavramı ile ilgili bazı tanımlar ise şu şekildedir: Karar verme, eyleme geçmek için mevcut alternatiflerden birinin seçilmesi süreci olarak tanımlanır (Nutt, 1976:84). Karar verme, insan doğasının en önemli işlevlerinden biridir (Noone, 2002:21). Karar verme, alternatifler hakkında bilgi edindikten sonra, duruma en uygun sonuca ulaşabilmek için alternatifler arasından seçim yapma sürecidir (Chatoupis, 2007:195).

Yöneticiler, her gün birçok farklı olay için karar verme işlemi gerçekleştirerek yönetim faaliyetini icra etmektedirler. Yönetim kavramı şu şekilde tanımlanabilir; Yönetim, önceden belirlenmiş amaçların etkili ve verimli bir şekilde gerçekleştirilebilmesi için insanların birlikte çalışabilecekleri bir ortamın oluşturulması ve sürdürülmesi sürecidir (Koontz ve Weichrich, 1988:4). Yönetim, organizasyonel amaçlara ya da hedeflere etkili ve verimli bir şekilde ulaşmak için çeşitli faktörlerin bir araya getirilmesi, koordine edilmesi ve kullanılması sürecidir (Gribbins ve Hunt, 1978:141).

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. Çoğu durumda bu amacın gerçekleştirilmesi için alt amaçların veya hedeflerin de belirlenmesi ihtiyacı da ortaya çıkabilmektedir. Ve yine her bir alt amacın ve hedefin belirlenmesinde bir karar verme eylemi söz konusu olmaktadır.

Karar verme, Cosgrave (1996) tarafından bütün yöneticilerin en önemli görevlerinden biri olarak tanımlanmıştır (Cosgrave, 1996:28). Karar verme davranışı, büyük oranda, yöneticilerin davranışlarını özetleyen

ve yöneticileri toplumdaki diğer mesleklerden ayırt eden bir eylemdir (Harrison, 1996:46). Diğer taraftan bakılırsa yönetim faaliyeti tamamıyla karar verme faaliyeti olarak görülebilir (Laroche, 1995:65). Hatta birçok yazar etkili kararlar verme eyleminin, yönetim faaliyetinin kalbinde yer aldığı konusunda hemfikirdirler (Johnson ve Powell, 1994:123). Mintzberg (1975), yönetimin on rolünden dördünü karar rolleri olarak tanımlamıştır. Karar verme yönetim faaliyetlerinden yalnızca bir tanesi değil aynı zamanda yönetim faaliyetinin bir parçasıdır (Cosgrave, 1996:28).

Başarılı şirketler, rakiplerine karşı en az üç farklı yolla rekabet üstünlüğü sağlarlar, bunlar; başarılı şirketler rakiplerine nazaran, daha doğru kararlar alırlar, daha hızlı karar alırlar, aldıkları kararları daha verimli bir şekilde uygularlar (Mclaughlin, 1995:443). Bütün yönetsel sorumluluklarda, yönetme ve liderlik edebilme kabiliyeti, ilk olarak etkin kararlar verebilme ile geliştirilebilir, çünkü kararlar eylemlerin temellerini oluşturmaktadırlar (Rausch, 2003:979).

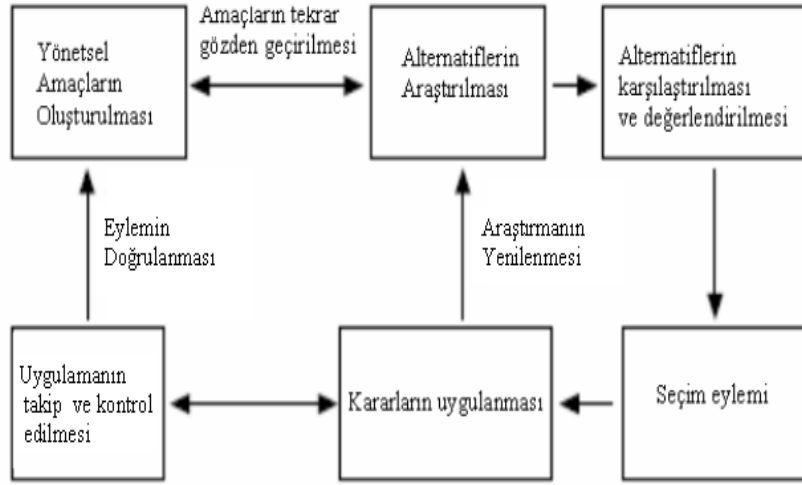
Örgütlerde karar vermenin anlaşılması için örgütsel kültür kavramına da bir hayli dikkat çekilmektedir. Kültürle ilgili yapılan birçok önemli tanımdan biri de şudur; “ ‘kültür’ bir grubun üyelerinin paylaştıkları geçmişleri, normları, değerleri ve inançlarıdır. Örgütlerde karar verme eylemi temel olarak, örgütün değerleri ve amaçları ile ilişkilidir. Karar vermede başarılı olabilmek için, örgütün lideri, örgüt içerisindeki bireysel değerler ve kültürü, gözden geçirmeli ve örgüte uygun olan bir karar verme yöntemini seçmelidir. Eğer ki karar, doğru değerleri yansıtmıyorsa, bu karar muhtemelen örgüt içerisindeki tansiyonu yükseltecek ve başarısız olacaktır (Briggs ve Little, 2008:18-22). Çünkü kültür, bir organizasyonun karar verme yönteminde yaşamsal bir rol oynamaktadır (Yousef, 1998:366).

Yukarıdaki tanımlardan da görüldüğü gibi, karar verme eylemi araştırmacıların tümü tarafından örgüt içerisindeki kültürden etkilenen, yönetimin-yöneticinin en önemli faaliyetlerinden biri olarak tanımlanmış, hatta yönetim eyleminin karar verme eylemi ile özdeş bir niteliğe sahip olduğu vurgulanmış, karar verme eylemi olmadan yönetim faaliyetinin gerçekleştirilemeyeceği ifade edilmiştir.

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 verme işlevinde de böyle bir süreç bulunmaktadır. Karşılaşılan çeşitli sorunları çözmek için, karar vermek amacı ile yapılan çeşitli eylem ve işlemler karar verme sürecini oluşturur. Evrensel bir karar verme süreci yoktur. Karar türüne yönetim tarzına, karar vericinin şahsi fikirlerine, işin yapısına ve çevre koşullarına göre değişik süreç tanımları görülebilmektedir (Akaytay, 2004: 6).

Harrison ve Pelletier (2000) karar verme sürecini aşağıdaki Şekil 1’de görüldüğü gibi açıklamışlardır.

Şekil 1: Yönetmel Karar Verme Süreci



(Harrison ve Pelletier, 2000:463).

Şekil 1’de de görüldüğü üzere yönetmel karar verme süreci aşağıdaki aşamalardan oluşmaktadır.

1. Yönetmel amaçların oluşturulması,
2. Amaçların tekrar gözden geçirilerek amaca ulaşabilmek için alternatiflerin araştırılması,
3. Alternatiflerin karşılaştırılması ve değerlendirilmesi,
4. Alternatiflerden birinin seçim eylemi,
5. Kararların uygulanması,
6. Uygulamanın takip edilmesi ve kontrol edilmesi (Harrison ve Pelletier, 2000:463).

Karar verme süreci ile ilgili olarak birçok araştırmacı özde benzerlik detayda farklılık gösteren çok sayıda süreç tanımlamışlar ve yine birbirlerine özde benzerlik gösteren birçok yorumda bulunmuşlardır. Karar verme süreci ile ilgili olarak Mintzberg ve Westley (2001)’in yorumları ise şu şekildedir:

Karar verme süreci açık bir şekilde şöyle tanımlanabilir;

1. Tanımlama
2. Teşhisi koyma
3. Dizayn etme
4. Karar verme (Mintzberg ve Westley, 2001:89).

Bir başka yazar ise karar verme sürecini problemin karmaşıklığı ile ilişkilendirmiş, ve şöyle demiştir: Karar verme süreci problemin karmaşıklığına bağlı olarak değişmektedir (Fahey, 1981:56). Aynı zamanda karar verme, devamlılık arz eden bir süreçtir, verilen bir kararın ardından ardıl kararların verilmesi gerekebilir (Rowe, 1989:34). Ayrıca, örgüt yapısındaki oluşumlara göre de karar verme süreci değişebilmektedir. Karar verme sürecini, stratejik kararları vermeyi ve stratejik durumu tespit etme kararını örgütün organizasyonel yapısı da etkilemektedir (Fahey, 1981:57).

Karar Verme Stilleri

Her ne kadar tümü aynı verimlilikte olmasa da karar vermek için birbirinden farklı birçok stil bulunmaktadır (Beach ve Mitchell, 1978:441). Karar verme stilleri ile ilgili olarak yapılan literatür taramasında içerik itibarıyla birbirine büyük oranda bezerlik gösteren ancak detayda farklılaşan birçok farklı karar verme stili tanımına ulaşılmıştır. Bu tanımlardan bazıları şu şekildedir: Karar verme stili bireyin karar verme durumu ile karşı karşıya kaldığında sergilemiş olduğu, öğrenilmiş, alışkanlık haline gelmiş bir yanıttır (Scott ve Bruce, 1995:820). Karar verme stili karar verme sürecinde etkilenen bireyin karakteristik bir davranışıdır (Hulderman, 2003:4).

Kişilerin karar verme davranışına farklı yollardan yaklaştıkları bilinmektedir. Bazıları konu ile ilgili daha fazla bilgi edinerek açık analizler yaparken bazıları daha çok sezgiselliklerine güvenirlir. Bazıları kararlarında başkalarının yönlendirmelerini beklerken, bazıları bağımsız olmayı bilhassa tercih ederler. Bazıları karar verme sürecine anında başlamayı tercih ederken, bazıları karar verme sürecinden kaçınmayı tercih ederler. Bu kişisel farkların algısal yeteneklerden ve zekadan bağımsız olduğu ancak daha çok motivasyon ve kişisel farklarla ilişkili olduğu düşünülmektedir (Galotti ve diğ., 2006:630).

Scott ve Bruce (1995), kendilerinden önce, karar verme stilleri üzerine yapılan ve karar vermeyi, 'kişinin karar verme durumuyla karşı karşıya kaldığında sergilediği öğrenilmiş ve alışılmış yanıt' olarak tanımlayan bütün çalışmalarını birleştirmeye çalışmışlardır. Ayrıca karar verme stilleri ile ilgili olarak o güne dek oluşturulan kavramsal iskeletin açık ve net olmadığını, karar verme stilleri alanıyla ilgili bütün çalışmaların neticesinde de konuyla ilgili faydalı enstrümanların ve sentezlenmiş verilerin yeterince oluşmamış olduğunu işaret etmişlerdir (Thunholm, 2004:932-933). Scott ve Bruce bu tespitlerinin ardından kendi yaklaşımlarını oluşturmaya çalışmışlar ve ortaya 'General Decision-Making Style' (GDMS), Türkçe ifadesiyle 'Genel Karar Verme Stili'ni (GKVS) çıkarmışlardır.

Scott ve Bruce (1995) karar vermede, karar verme görevi ve çevrenin etkisinden daha çok, karar verme davranışındaki münferit farklarla ilgilenmişler ve beş farklı karar verme stili tanımlamışlardır. Bunlar:

1. Rasyonel Stil (Rational): Karar vermeye mantıksal ve yapısal bir yaklaşımın olduğu durumdur.
2. Sezgisel Stil (Intuitive): Karar vermede sezgilerin, duyguların ve diğer soyut faktörlerin etkin olduğu durumdur.
3. Bağımlı Stil (Dependent): Karar vermede diğer kişilerin yönlendirme ve desteğinin etkin olduğu durumdur.
4. Kaçınma Stili (Avoidant): Karar verme davranışından kaçınmanın ve karar vermeyi ertelemenin baskın olduğu durumdur.
5. Kendiliğinden-Anlık Stil (Spontaneous): Fazla düşünmeksizin ve ani karar verme davranışının baskın olduğu durumdur (Scott ve Bruce, 1995:820).

Scott ve Bruce (1995) her bir karar verme stilini davranışsal temeller üzerine şekillendirmişlerdir. Buna göre rasyonel karar verme stili 'kişinin alternatifleri mantıklı bir değerlendirme sürecinden geçirmesi', sezgisel karar verme stili 'kişinin karar verme sürecinde ağırlıklı olarak duygu ve sezgilerini kullanması', bağımlı karar verme stili 'kişinin karar verme sürecinde diğer kişilerin tavsiye ve yönlendirmelerine odaklanması', kaçınma karar verme stili 'kişinin karar verme davranışından kaçınma eğilimi göstermesi', kendiliğinden-anlık karar

verme stili ise 'kişinin acilen karar verme sürecini sonlandırma eğilimi göstermesi' olarak tanımlanmıştır (Hulderman, 2003:5).

ARAŞTIRMA

Karar verme, bir eylemin kalbinde yer almakta ve eylemler verilen kararların doğrultusunda şekillenmektedir. Bu açıdan bakıldığında, hem insanların bireysel yaşantılarındaki eylemlerinin hem de işletmelerinin yaşantılarındaki eylemlerinin tamamen kararlara dayandığını söylemek doğru bir tespit olacaktır.

Bu araştırmada, Batı Antalya bölgesinde bulunan beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışmakta olan çeşitli departman yöneticilerinin karar verme stillerini ve karar verme stilleri ile yöneticilerin bazı demografik kriterlerinin arasında istatistiksel olarak anlamlı ilişkiler olup olmadığını tespit etmek amaçlanmıştır.

Araştırmanın Yöntemi

Araştırmada anket yöntemi uygulanmıştır. Araştırmacılar, araştırmanın evreninde bulunan tüm otel işletmelerindeki ilgili departman yöneticilerini tek tek ziyaret ederek anketin uygulanmasını sağlamıştır. Departman yöneticilerine öncelikli olarak Scott ve Bruce (1995) tarafından geliştirilmiş ve daha sonra Türkçe'ye çevrilerek çeşitli araştırmalarda uygulanmış olan 'Genel Karar Verme Stilleri Ölçeği' verilerek tüm soruları yanıtlamaları sağlanmıştır. 'Genel Karar Verme Stilleri Ölçeği'nin ardından ise araştırmacılar tarafından, departman yöneticilerine ilişkin bazı demografik bilgileri tespit etmek amacıyla hazırlanmış olan 'Kişisel Bilgi Formu'nun doldurulması sağlanmıştır.

Araştırmanın Örnekleme

Batı Antalya Bölgesi'nin tanımlanması: Bu araştırmada, Antalya il merkezinin batısından başlayan ve Muğla ili sınırlarına kadar, sahil şeridindeki Antalya il sınırları içerisinde bulunan tüm ilçe ve beldeler 'Batı Antalya Bölgesi' olarak tanımlanmıştır.

Bu araştırmanın evrenini yukarıda coğrafi olarak tanımlanan, Batı Antalya Bölgesinde bulunan, Kültür ve Turizm Bakanlığından belgeli tüm beş yıldızlı otellerdeki önbüro departmanı, yiyecek-içecek departmanı ve insan kaynakları departmanı yöneticileri oluşturmaktadır. Antalya İl Kültür ve Turizm Müdürlüğü'nün web sitesinde yayınlanan istatistiklere göre (<http://www.antalyakulturturizm.gov.tr>) yukarıda 'Batı Antalya Bölgesi' olarak tanımlanan alanda bulunan beş yıldızlı otel sayısı 43'tür. Araştırmanın başlangıcında, 'Batı Antalya Bölgesi'nde bulunan 43 adet beş yıldızlı otel işletmesinin tümünde bulunan önbüro departmanı yöneticileri, yiyecek-içecek departmanı yöneticileri, kat hizmetleri departmanı yöneticileri ve insan kaynakları departmanı yöneticilerinin araştırmaya dahil edilmesi hedeflenmiş, ancak 43 otel işletmesinin 39'unda araştırma yapılabilmektedir. Bu araştırmanın yapılabildiği 39 otel işletmesinde ise ulaşılabilen kat hizmetleri departmanı yöneticilerinin toplam sayısı ulaşılabilen diğer departman yöneticilerinin sayısından çok daha az olduğu ve bu yetersiz sayının departmanlar arası bir kıyaslamaya istatistiksel açıdan olanak veremeyeceği düşünüldüğü için kat hizmetleri departmanı yöneticilerine ilişkin bulgular araştırmadan çıkartılmıştır. Anket uygulaması

yapılabilen 39 işletmeden 37'sinde insan kaynakları departmanı, 33'ünde önbüro departmanı, 32'sinde de yiyecek-içecek departmanı yöneticilerine ulaşılmış, toplamda 102 anket elde edilmiştir.

Veri Toplama Araçları

Araştırmada, departman yöneticilerinin karar verme stilleri; 'Genel Karar Verme Stilleri Ölçeği' (GKVSÖ) ile (Scott ve Bruce , 1995) ölçülmüştür.

Bu araştırmada, diğer bir veri toplama aracı olarak da departman yöneticilerinin bazı demografik özelliklerini tespit etmek için araştırmacılar tarafından geliştirilen 'Kişisel Bilgi Formu' kullanılmıştır.

Genel Karar Verme Stilleri Ölçeği (GKVSÖ)

GKVSÖ, başlangıçta, davranışları ifade eden 37 madde halinde geliştirilmiştir. Ancak yapılan faktör analizinin sonucunda ölçek maddelerinin 25' e indirilmesi gerekmiştir. Bu çalışmaların sonucundan GKVSÖ'nün orijinal formu 25 maddeden oluşmuş ve aşağıdaki alt boyutları içeren bir ölçek haline gelmiştir. 25 maddeli orijinal GKVSÖ'nün alt boyutları;

1. Rasyonel karar verme stili
2. Sezgisel karar verme stili
3. Bağımlı karar verme stili
4. Kendiliğinden-anlık karar verme stili
5. Kaçınma karar verme stildir.

Bu alt boyutlara ilişkin GKVSÖ'deki maddeler aşağıdaki şekilde sıralanmaktadır:

1. Rasyonel Karar Verme Stili: 1, 2, 3, 4, 5.
2. Sezgisel Karar Verme Stili: 6, 7, 8, 9, 10.
3. Bağımlı Karar Verme Stili: 11, 12, 13, 14, 15.
4. Kaçınma Karar Verme Stili: 16, 17, 18, 19, 20.
5. Kendiliğinden-Anlık Karar Verme Stili: 21, 22, 23, 24, 25.

Ölçek maddeleri; 'kesinlikle katılmıyorum' (1), 'katılmıyorum' (2), 'kararsızım' (3), 'katılıyorum' (4), 'kesinlikle katılıyorum' (5) şeklinde sıralanmış likert tipi 5'li bir dereceleme göre puanlanmaktadır (Kao ve Kao, 2006:76).

Scott ve Bruce (1995)'un geliştirmiş oldukları Genel Karar Verme Stilleri Ölçeği kullanılarak birçok çalışma yapılmıştır. Bunlardan bazıları şu şekildedir;

Russ ve arkadaşları (1996) yöneticilerin karar verme stilleri ve performansları arasındaki ilişkileri araştırırken GKVSÖ'yü kullanmıştır. Loo, (2000) tarafından GKVSÖ'nün değişkenleri ile sosyal beğenilirlik (social desirability), çatışma-yönetimi (conflict-management) ve insani değerler (values) değişkenlerini karşılaştırmıştır. Taşdelen (2002) doktora tezinde öğretmenlerin psiko-sosyal değişkenlere göre karar verme stillerini araştırırken GKVSÖ'yü kullanmıştır. Hulderman (2003) polis memurlarının karar verme stilleri ve öğrenme stratejileri üzerine Oklahoma State University'de 2003 yılında tamamlamış olduğu doktora tezinde GKVSÖ'yü kullanmıştır. Kao (2005) Çin'deki Tayvanlı yöneticilerin liderlik stilleri ve karar verme stillerini inceleyen doktora tezi

çalışmasında GKVSÖ'yü kullanmıştır. Thunholm, (2004) tarafından GKVSÖ'nün değişkenleri ile "basit özsayı", "kazanılan özsayı", "hareket kontrol", "eğitilebilme", "sosyal arzu" değişkenleri karşılaştırılmıştır. Sanders (2008) ABD, Oklahoma eyaleti, Tulsa şehrindeki 'One-Stop Career Center' isimli şirketin müşterilerinin karar verme stillerini, kullandıkları biliş yollarını ve öğrenme stratejilerini tespit etmek için yaptığı doktora tezi çalışmasında GKVSÖ'yü kullanmıştır.

Orijinal Genel Karar Verme Stilleri Ölçeği'nin (GKVSÖ) Geçerliliği ve Güvenilirliği

Orijinal GKVSÖ'de ilk olarak 37 maddenin faktör analizinin yapısının tanımlama aşaması sırasında subay örnekleminin verileri yol gösterici olmuştur. Başlangıçta dört faktör hipotez olarak öne sürülmüştür. Bununla birlikte beş faktör kritik noktada iki madde altında toplanmıştır ve beş karar verme stili ortaya çıkmıştır. Bu iki maddenin içeriğinin yoklanması kendiliğinden-anlık ile bağlantılı olarak açıklanmaktadır. Çünkü kendiliğinden-anlık örneklem 1 de olası bir stil olarak tanımlanmıştır. 37 maddenin faktör yapısı ve içerik incelemesi, burada faktör yapısında küçük bir değişikliğe, ölçekte örneklem eşitliğine veya ölçek maddelerinin azaltılması ile iç tutarlılığın sağlanmasını önermiştir. Madde analizi ile ölçek 25 maddeye indirilmiştir. Sonrada faktör analizi üç örneklemin her birini verileri ile yapılmıştır.

Üç örneklem grubunun tümünde faktör yükleri oldukça benzerdir. Analizler sonucunda ölçekteki maddelerin özdeğeri (eigen) 1'in üzerinde olan beş faktörde toplandığı toplam varyansın %45'ini açıkladığı görülmüştür. Tüm maddeler .40 üzerinde faktör yükü göstermiştir. Madde toplam korelasyonu örneklem 1 için 20 madde üzerinden ölçümü %50, 25 madde üzerinde madde toplam korelasyonu açıklaması örneklem 2 için %63, Örneklem 3 için %58' dir . Örneklem 2 ve 3 den alınan verilerin faktör analizi ayrı olarak yapılmıştır. Her iki durumda beş faktörün çözümünde örneklem 1 için 37 maddenin tümü .40'ın üstünde faktör yükü bulunmuştur. Toplam varyans analizinde, örneklem 2 ve 3 %54 ve %48 güvenilir olarak hesaplanmıştır.

Ölçeğin tüm örneklem gruplarında yüksek derecede güvenilir olduğu görülebilir. Rasyonel ve kaçınma karar verme stilleri arasındaki negatif korelasyon Philipps'in (1984) rasyonel karar vericiler problemlere eğilmeyi kaçınmaya tercih eden bir eğilim gösterirler yargısını desteklemektedir (askeri ofis ve üniversite öğrencileri örnekleme). Bununla birlikte Philipps'in ve diğerlerinin (1984) yargısına zıt olarak bağımlı karar vericiler problemden kaçınmada sezgisel veya rasyonel karar vericilere benzer değildir. Bu çalışma da bağımlı karar vericiler daha fazla kaçınan karar vericilere benzer bulunmuştur. Bu sonuçlar Harren'in (1979) bağımlı karar vericilerin karardan kaçınan karar vericilere göre pasif olduğu görüşünü desteklemektedir. Ayrıca, karar verme stilleri arasında anlamlı ilişkiler var olsa da korelasyon modeli, beş alt boyutun kavramsal olarak bağımsız olduğunu göstermektedir." (Scott ve Bruce , 1995, Akt: Taşdelen, 2002,:42).

Tablo 1: Orijinal Genel Karar Verme Stili Alt Ölçeklerinin İç Tutarlılık Değerleri (Cronbach's Alpha)

| Alt Ölçekler | Örneklem 1 | Örneklem 2 | Örneklem 3 | Örneklem 4 |
|---------------------|------------|------------|------------|------------|
| Rasyonel | .82 | .79 | .77 | .85 |
| Sezgisel | .78 | .84 | .83 | .79 |
| Bağımlı | .68 | .83 | .80 | .86 |
| Kaçınma | .93 | .93 | .94 | - |
| Kendiliğinden-Anlık | - | .87 | .87 | - |

(Scott ve Bruce , 1995, Akt: Taşdelen, 2002:42)

Kişisel Bilgi Formu

Katılımcıların çeşitli demografik özelliklerine ilişkin bilgiler araştırmacılar tarafından geliştirilen bir 'Kişisel Bilgi Formu' ile toplanmıştır. Bu formda departman yöneticilerinin cinsiyetlerine, çalıştıkları departmana, içinde buldukları yaş aralığına, eğitim seviyelerine, turizm sektöründeki toplam deneyim sürelerine, buldukları pozisyondaki toplam deneyim sürelerine, aylık ücret miktarlarına ilişkin sorular sorulmuştur.

Verilerin Analizi

Veriler, SPSS 11.0 paket programı kullanılarak analiz edilmiştir. Analizlerde veri gruplarının türüne göre t-testi ve varyans analizi yapılmıştır.

BULGULAR VE YORUM

Genel Karar Verme Stilleri Ölçeğinin Faktör Yapısına İlişkin Bulgular

Genel Karar Verme Stilleri Ölçeği, araştırma doğrultusunda uygulandıktan sonra, elde edilen veriler SPSS 11.0 istatistik paket programına girildikten sonra faktör analizi yapılmıştır. Faktör analizi sonucunda ölçekteki tüm maddelerin orijinal karar verme stilleri ölçeğindeki sonuçlara benzer şekilde beş faktörde toplandığı toplam varyansın %59.751'inin açıklandığı görülmüştür.

Genel Karar Verme Stilleri Ölçeğinin Güvenirliğine İlişkin Bulgular

Bireylerin aynı test kullanılarak, aynı ve/ya da değişik zamanlarda o test maddelerine verdiği yanıtların tutarlılığı ya da değişmezliği testin güvenilirliğidir. Testin güvenilirliği yanıtlar arası tutarlılıktır (Taşdelen, 2002:48).

Karar Verme Stilleri Ölçeğinin güvenilirlik katsayısı (Cronbach Alpha) 0,7369 olarak bulunmuştur. Bu katsayı ölçeğin güvenilirliğinin yeterli olduğunu ifade etmektedir.

Araştırmanın örneklem büyüklüğünün yeterliliğini test etmek içinde Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) testi yapılmıştır. KMO ölçütü, 0.90-1.00 arasında 'mükemmel', 0.80-0.89 arasında 'çok iyi', 0.70-0.79 arasında 'iyi', 0.60-0.69 arasında 'orta', 0.50-0.59 arasında 'zayıf' ve 0.50'in altında olduğunda kabul edilemezdir (Akgül, 1997:581). Tablo 2'deki sonuçlara bakıldığında araştırmanın örneklem yeterliliğinin 'iyi' durumda olduğu görülmektedir.

Tablo 2: Karar Verme Stilleri Ölçeğinin KMO and Bartlett's Test Sonucu

| | |
|---|---------------------------|
| Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy. | ,738 |
| Bartlett's Test of Sphericity | Approx. Chi-Square |
| | 1228,645 |
| | df |
| | 300 |
| | Sig. |
| | ,000 |

Araştırma doğrultusunda, daha önce de belirtildiği gibi evrende bulunan 43 adet beş yıldızlı otel işletmesinden 39'una ulaşılmıştır. 39 adet beş yıldızlı otel işletmesinde, 37 insan kaynakları departmanı yöneticisine, 33 önbüro departmanı yöneticisine ve 32 yiyecek-içecek departmanı yöneticisine ulaşılarak toplamda 102 departman yöneticisi araştırmaya dahil edilebilmiştir.

Tablo 3: Katılımcıların Demografik Özelliklerine İlişkin İstatistikler

| Cinsiyetiniz | | | | |
|----------------------|----------------|--------------|----------------------|------------------------|
| | Frekans | Yüzde | Geçerli Yüzde | Kümülatif Yüzde |
| Bayan | 14 | 13,7 | 13,7 | 13,7 |
| Bay | 88 | 86,3 | 86,3 | 100,00 |
| Toplam | 102 | 100,00 | 100,00 | |
| Medeni Durum | | | | |
| | Frekans | Yüzde | Geçerli Yüzde | Kümülatif Yüzde |
| Evli | 81 | 79,4 | 79,4 | 79,4 |
| Bekar | 21 | 20,6 | 20,6 | 100,00 |
| Toplam | 102 | 100,00 | 100,00 | |
| Yaş Aralığı | | | | |
| | Frekans | Yüzde | Geçerli Yüzde | Kümülatif Yüzde |
| 25-30 | 10 | 9,8 | 9,8 | 9,8 |
| 31-35 | 38 | 37,3 | 37,3 | 47,1 |
| 36-40 | 36 | 35,3 | 35,3 | 82,4 |
| 41-45 | 15 | 14,7 | 14,7 | 97,1 |
| 46 ve üstü | 3 | 2,9 | 2,9 | 100,00 |
| Toplam | 102 | 100,00 | 100,00 | |
| Eğitim Durumu | | | | |
| | Frekans | Yüzde | Geçerli Yüzde | Kümülatif Yüzde |
| Lise | 26 | 25,5 | 25,5 | 25,5 |
| Önlisans | 31 | 30,4 | 30,4 | 55,9 |
| Lisans | 41 | 40,2 | 40,2 | 96,1 |
| Lisansüstü | 4 | 3,9 | 3,9 | 100,00 |

| | | | | |
|---|----------------|--------------|----------------------|------------------------|
| Toplam | 102 | 100,00 | 100,00 | |
| Turizm Sektöründeki Toplam Deneyim Süresi | | | | |
| | Frekans | Yüzde | Geçerli Yüzde | Kümülatif Yüzde |
| 0-5 yıl | 9 | 8,8 | 8,8 | 8,8 |
| 6-10 yıl | 18 | 17,6 | 17,6 | 26,5 |
| 11-15 yıl | 31 | 30,4 | 30,4 | 56,9 |
| 16-20 yıl | 30 | 29,4 | 29,4 | 86,3 |
| 21 yıl ve üstü | 14 | 13,7 | 13,7 | 100,00 |
| Toplam | 102 | 100,00 | 100,00 | |
| Bulunulan Pozisyondaki Toplam Deneyim Süresi | | | | |
| | Frekans | Yüzde | Geçerli Yüzde | Kümülatif Yüzde |
| 0-5 yıl | 38 | 37,3 | 37,3 | 37,3 |
| 6-10 yıl | 42 | 41,2 | 41,2 | 78,4 |
| 11-15 yıl | 18 | 17,6 | 17,6 | 96,1 |
| 16-20 yıl | 3 | 2,9 | 2,9 | 99,0 |
| 21 yıl ve üstü | 1 | 1,0 | 1,0 | 100,00 |
| Toplam | 102 | 100,00 | 100,00 | |
| Aylık Ücret Miktarı | | | | |
| | Frekans | Yüzde | Geçerli Yüzde | Kümülatif Yüzde |
| 1-2000 TL | 45 | 44,1 | 44,1 | 44,1 |
| 2001-3000 TL | 45 | 44,1 | 44,1 | 88,2 |
| 3001-4000 TL | 10 | 9,8 | 9,8 | 98,0 |
| 4001-5000 TL | 2 | 2,0 | 2,0 | 100,00 |
| Toplam | 102 | 100,00 | 100,00 | |
| Çalışılan Departmanlar | | | | |
| | Frekans | Yüzde | Geçerli Yüzde | Kümülatif Yüzde |
| İnsan Kaynakları | 37 | 36,3 | 36,3 | 36,3 |
| Önbüro | 33 | 32,4 | 32,4 | 68,6 |
| Yiyecek-İçecek | 32 | 31,4 | 31,4 | 100,00 |
| Toplam | 102 | 100,00 | 100,00 | |

Departman yöneticilerinin %86,3'ü bay, %13,7'si ise bayan yöneticilerden oluşmaktadır. Bu durum bir çok sektörde olduğu gibi erkek egemen bir yönetim yapısının var olduğunu da göstermektedir. Yöneticilerin %79,4'ü evli, %20,6'sı bekârdır. Yöneticilerin en büyük çoğunluk ile %37,3'ü 31-35 yaş aralığında, %35,3'ü 36-40 yaş aralığında, %14,7'si 41-45 yaş aralığında, %9,8'i 25-30 yaş aralığında, %2,9'u ise 46 yaş ve üstü yaş grubundadır. Yöneticilerin geneline bakıldığında yaklaşık %73'ünün 30-40 yaş aralığında kişilerden oluştuğu

gözlemlenmektedir. Buradan hareketle sektörün yönetim kadrosunun genç kuşaktan oluştuğunu söylemek mümkündür.

Departman yöneticilerinin eğitim seviyeleri incelendiğinde, yöneticilerin %40,2 ile en büyük çoğunlukla lisans mezunu oldukları, 30,4'ünün önlisans mezunu olduğu, %25,5'inin lise mezunu ve %3,9'unun ise lisansüstü mezunu olduğu tespit edilmiştir. Yöneticilerinin yarıya yakınının (%44,1) en az lisans seviyesinde eğitim almış olması sektör adına sevindirici bir durumdur. Sın yıllarda da sektördeki gözlemler eğitilmiş yöneticilerin sayısının arttığına işaret etmektedir.

Departman yöneticilerinin turizm sektöründeki toplam deneyim süreleri incelendiğinde %30,4 ile çok büyük çoğunluğunun turizm sektöründe 11-15 yıl deneyimli olduğu, %29,4'ünün 16-20 yıl deneyimli olduğu, %17,6'sının 6-10 yıl deneyimli olduğu, %13,7'sinin ise 21 yıl ve üstü sürede deneyim sahibi olduğu, %8,8'inin ise 0-5 yıl arasında deneyim sahibi olduğu tespit edilmiştir.

Departman yöneticilerinin buldukları pozisyondaki toplam deneyim süresi incelendiğinde %41,2 ile en büyük çoğunluğunun buldukları pozisyondaki toplam süresinin 6-10 yıl olduğu, %37,3'ünün 0-5 yıl olduğu, %17,6'sının 11-15 yıl olduğu, %2,9'unun 16-20 yıl olduğu, %1'inin ise bulunduğu pozisyonda 21 yıl üzeri deneyime sahip olduğu tespit edilmiştir. Yöneticilerin büyük çoğunluğunun sektördeki deneyim süresinin 6-10 yıl aralığında olması yöneticilerin genç yaşta olmalarına ilişkin bulgu ile de örtüşmektedir. Yöneticilerin sektör deneyimi çok yüksek olmamasına rağmen, geçmiş kuşaklara nazaran eğitim seviyelerinin daha yüksek olduğu düşünülmektedir.

Departman yöneticilerinin aylık ücret miktarları incelendiğinde %44,1'inin 1-2000 TL arasında aylık ücret aldığı, yine %44,1'inin 2001-3000 TL arasında ücret aldığı, %9,8'inin 3001-4000 TL, %2,0'inin ise 4001-5000 TL arasında ücret aldığı tespit edilmiştir.

Karar Verme Stilllerine İlişkin Bulgular

Araştırmanın bu bölümünde, araştırma sonucunda karar verme stilleri ile ilgili olarak elde edilen bulgular yorumlanmıştır.

Kurulan çeşitli hipotezler vasıtasıyla departman yöneticilerinin karar verme stilleri ortalamalarının istatistiksel olarak anlamlı ölçüde farklılaşma gösterip göstermediği tespit edilmeye çalışılmıştır. Yapılan testlerin sonucunda departman yöneticilerinin karar verme stillerinin cinsiyet farklılığına göre istatistiksel olarak anlamlı ölçüde farklılaşma göstermediği sonucuna ulaşılmıştır (Tablo 4).

Tablo 4: Katılımcıların Karar Verme Stillерinin Cinsiyetlerine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığına İlişkin Independent Sample T Test Sonucu

| | Levene's Test for Equality of Variances | | t-test for Equality of Means | | |
|----------|---|------|------------------------------|-----|-----------------|
| | F | Sig. | t | df | Sig. (2-tailed) |
| KACINMA | ,897 | ,346 | ,310 | 100 | ,757 |
| SEZGISEL | 1,390 | ,241 | -,998 | 100 | ,321 |
| RASYONEL | 2,967 | ,088 | ,156 | 100 | ,876 |
| ANLIK | 1,316 | ,254 | -,375 | 100 | ,708 |
| BAGIMLI | ,143 | ,706 | -,609 | 100 | ,544 |

Çalışılan departmana göre yöneticilerin karar verme stilleri ortalamalarının anlamlı ölçüde farklılaşma gösterip göstermediğini tespit etmeye yönelik analizler sonucunda, çalışılan departmana göre yöneticilerinin rasyonel, kendiliğinden-anlık, bağımlı ve kaçınma karar verme stilleri ortalamalarının istatistiksel olarak anlamlı ölçüde farklılaşmadığı, ancak sezgisel karar verme stili ortalamalarının anlamlı ölçüde farklılaşma gösterdiği bulgusuna ulaşılmıştır. Sezgisel karar verme stili ortalamalarında meydana gelen bu farklılaşmanın sebebini tespit etmek için Tukey testi yapılmıştır. Tukey testi sonucunda sezgisel karar verme stili ortalamaları arasındaki bu farkın, insan kaynakları departmanı ve yiyecek-içecek departmanı yöneticilerinin ortalamaları arasındaki anlamlı farktan kaynaklandığı tespit edilmiştir. Testin sonuçlarına göre, çalıştıkları departmanlara göre sezgisel karar verme ortalaması en yüksek departman yöneticileri, yiyecek-içecek departmanı yöneticileridir (Tablo5,6).

Tablo 5: Katılımcıların Karar Verme Stillерinin Çalıştıkları Departmanlara Göre Farklılaşp Farklılaşmadığına İlişkin Varyans Analizi Sonucu

| | Sum of Squares | df | Mean Square | F | Sig. |
|----------|----------------|----|-------------|-------|------|
| KACINMA | 14,030 | 2 | 7,015 | ,520 | ,596 |
| SEZGISEL | 344,420 | 2 | 172,210 | 5,025 | ,008 |
| RASYONEL | 2,936 | 2 | 1,468 | ,147 | ,863 |
| ANLIK | 32,077 | 2 | 16,039 | 2,518 | ,086 |
| BAGIMLI | 22,223 | 2 | 11,112 | 2,662 | ,075 |

Tablo 6: Katılımcıların Karar Verme Stillерinin Çalıştıkları Departmanlara Göre Farklılaşp Farklılaşmadığına İlişkin Tukey Testi Sonucu

| | | | Mean Difference (I-J) | Std. Error | Sig. |
|--------------------|------------------|------------------|-----------------------|------------|------|
| Dependent Variable | (I) Departman | (J) Departman | | | |
| SEZGİSEL | İnsan Kaynakları | Onburo | -1,6830 | 1,40172 | ,456 |
| | | Yiyecek-İcecek | -4,4586 * | 1,41325 | ,006 |
| | Onburo | İnsan Kaynakları | 1,6830 | 1,40172 | ,456 |
| | | Yiyecek-İcecek | -2,7756 | 1,45243 | ,141 |
| | Yiyecek-İcecek | İnsan Kaynakları | 4,4586 * | 1,41325 | ,006 |
| | | Onburo | 2,7756 | 1,45243 | ,141 |

Departman yöneticilerinin içinde buldukları yaş aralığına göre karar verme stilleri arasında anlamlı bir fark olup olmadığını tespit etmek amacıyla oluşturulan hipotezlerin test edilmesi sonucunda, yöneticilerinin karar verme stilleri ortalamalarının, yöneticilerin içinde buldukları yaş aralıklarına göre istatistiksel olarak anlamlı ölçüde farklılaşmadığı tespit edilmiştir (Tablo 7).

Tablo 7: Katılımcıların Karar Verme Stillерinin İçinde Buldukları Yaş Aralıklarına Göre Farklılaşp Farklılaşmadığına İlişkin Varyans Analizi Sonucu

| | Sum of Squares | df | Mean Square | F | Sig. |
|----------|----------------|----|-------------|-------|------|
| KACINMA | 7,785 | 4 | 1,946 | ,141 | ,967 |
| SEZGİSEL | 296,393 | 4 | 74,098 | 2,089 | ,088 |
| RASYONEL | 36,790 | 4 | 9,198 | ,936 | ,447 |
| ANLIK | 35,813 | 4 | 8,953 | 1,386 | ,245 |
| BAGIMLI | 12,866 | 4 | 3,216 | ,738 | ,568 |

Departman yöneticilerinin eğitim seviyelerine göre karar verme stilleri ortalamalarının anlamlı ölçüde farklılaşma gösterip göstermediğini tespit etmeye yönelik olarak yapılan analizler sonucunda, departman yöneticilerinin eğitim seviyelerine göre, rasyonel, kendiliğinden-anlık, bağımlı ve kaçınma karar verme stilleri ortalamalarının anlamlı ölçüde farklılaşmadığı, ancak sezgisel karar verme ortalamalarının anlamlı ölçüde farklılaşma gösterdiği bulgusuna ulaşılmıştır. Sezgisel karar verme stili ortalamalarında meydana gelen bu anlamlı farklılaşmanın sebebini tespit etmek için Tukey testi yapılmıştır. Tukey testi sonucunda sezgisel karar verme stili ortalamaları arasındaki bu farkın, lisansüstü mezunu ve önlisans mezunu departman yöneticilerinin sezgisel karar verme stili ortalamaları arasındaki anlamlı farktan kaynaklandığı tespit edilmiştir. Testin sonuçlarına göre departman yöneticileri arasında eğitim seviyelerine göre sezgisel karar verme ortalaması en yüksek departman yöneticileri, lisansüstü mezunu departman yöneticileridir (Tablo 8,9).

Tablo 8: Katılımcıların Karar Verme Stillерinin Eğitim Seviyelerine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığına İlişkin Varyans Analizi Sonucu

| | Sum of Squares | df | Mean Square | F | Sig. |
|----------|----------------|----|-------------|-------|------|
| KACINMA | 42,942 | 3 | 14,314 | 1,074 | ,364 |
| SEZGISEL | 304,967 | 3 | 101,656 | 2,902 | ,039 |
| RASYONEL | 3,215 | 3 | 1,072 | ,106 | ,956 |
| ANLIK | 8,355 | 3 | 2,785 | ,417 | ,741 |
| BAGIMLI | 27,744 | 3 | 9,248 | 2,223 | ,090 |

Tablo 9: Katılımcıların Karar Verme Stillерinin Eğitim Seviyelerine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığına İlişkin Tukey Testi Sonucu

| Dependent Variable | (I) Eğitim durumu | (J) Eğitim durumu | Mean Difference (I-J) | Std. Error | Sig. |
|--------------------|-------------------|-------------------|-----------------------|------------|------|
| SEZGISEL | Lise | Onlisans | 2,9429 | 1,57382 | ,248 |
| | | Lisans | 2,6023 | 1,48370 | ,302 |
| | | Lisansustu | -4,4038 | 3,17856 | ,511 |
| | Onlisans | Lise | -2,9429 | 1,57382 | ,248 |
| | | Lisans | -,3407 | 1,40857 | ,995 |
| | | Lisansustu | -7,3468 | 3,14419 | ,097 |
| | Lisans | Lise | -2,6023 | 1,48370 | ,302 |
| | | Onlisans | ,3407 | 1,40857 | ,995 |
| | | Lisansustu | -7,0061 | 3,10006 | ,115 |
| | Lisansustu | Lise | 4,4038 | 3,17856 | ,511 |
| | | Onlisans | 7,3468 | 3,14419 | ,097 |
| | | Lisans | 7,0061 | 3,10006 | ,115 |

Departman yöneticilerinin turizm sektöründeki toplam deneyim sürelerine göre karar verme stilleri ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılaşma olup olmadığını tespit etmek amacıyla yapılan testler sonucunda, yöneticilerin turizm sektöründeki toplam deneyim sürelerine göre karar verme stilleri ortalamalarının anlamlı ölçüde farklılaşmadığı bulgusuna ulaşılmıştır (Tablo 10).

Tablo 10: Katılımcıların Karar Verme Stillerinin Turizm Sektöründeki Toplam Deneyim Sürelerine Göre Farklılaşım Farklılaşmadığına İlişkin Varyans Analizi Sonucu

| | Sum of Squares | df | Mean Square | F | Sig. |
|----------|----------------|----|-------------|-------|------|
| KACINMA | 52,622 | 4 | 13,156 | ,984 | ,420 |
| SEZGISEL | 324,069 | 4 | 81,017 | 2,302 | ,064 |
| RASYONEL | 19,517 | 4 | 4,879 | ,487 | ,745 |
| ANLIK | 7,238 | 4 | 1,809 | ,268 | ,898 |
| BAGIMLI | 34,771 | 4 | 8,693 | 2,105 | ,086 |

Benzer şekilde yöneticilerin karar verme stilleri ortalamalarının, buldukları pozisyondaki toplam deneyim sürelerine göre istatistiksel olarak anlamlı bir biçimde farklılaşım gösterip göstermediği test edilmiş, sonuç olarak yöneticilerin buldukları pozisyondaki toplam deneyim sürelerine göre de karar verme stillerinin istatistiksel olarak anlamlı ölçüde farklılaşmadığı bulgusuna ulaşılmıştır (Tablo 11).

Tablo 11: Katılımcıların Karar Verme Stillerinin Turizm Sektöründe Buldukları Pozisyondaki Toplam Deneyim Sürelerine Göre Farklılaşım Farklılaşmadığına İlişkin Varyans Analizi Sonucu

| | Sum of Squares | df | Mean Square | F | Sig. |
|----------|----------------|----|-------------|------|------|
| KACINMA | 26,590 | 4 | 6,648 | ,488 | ,745 |
| SEZGISEL | 49,613 | 4 | 12,403 | ,326 | ,860 |
| RASYONEL | 2,466 | 4 | ,616 | ,061 | ,993 |
| ANLIK | 5,232 | 4 | 1,308 | ,193 | ,942 |
| BAGIMLI | 6,269 | 4 | 1,567 | ,354 | ,841 |

Her iki analizin sonuçlarına göre; ne turizm sektöründeki toplam deneyim süreleri, ne de buldukları pozisyondaki toplam deneyim süreleri, yöneticilerin kullanmış oldukları karar verme stillerinin istatistiksel olarak anlamlı ölçüde farklılaşımına neden olmamaktadır.

Son olarak departman yöneticilerinin elde etmiş oldukları aylık ücret miktarlarına göre karar verme stillerinin anlamlı ölçüde farklılaşım gösterip göstermediği test edilmiş ve karar verme stillerinin aylık ücret miktarına göre anlamlı ölçüde farklılaşmadığı bulgusuna ulaşılmıştır (Tablo 12).

Tablo 12: Katılımcıların Karar Verme Aylık Ücret Miktarlarına Göre Farklılaşp Farklılaşmadığına İlişkin Varyans Analizi Sonucu

| | Sum of Squares | df | Mean Square | F | Sig. |
|----------|----------------|----|-------------|-------|------|
| KACINMA | 60,064 | 3 | 20,021 | 1,522 | ,214 |
| SEZGISEL | 34,650 | 3 | 11,550 | ,306 | ,821 |
| RASYONEL | 35,631 | 3 | 11,877 | 1,219 | ,307 |
| ANLIK | 21,733 | 3 | 7,244 | 1,108 | ,350 |
| BAGIMLI | 6,990 | 3 | 2,330 | ,533 | ,661 |

Analiz sonuçlarından da görüldüğü gibi, yapılan araştırmanın neticesinde, departman yöneticilerinin karar verme stillerinin cinsiyet farklarına, içinde buldukları yaş aralığına, turizm sektöründeki toplam deneyim süresine, buldukları pozisyondaki toplam deneyim süresine, almış oldukları aylık ücret miktarına göre istatistiksel olarak anlamlı ölçüde farklılaşmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Ancak departman yöneticilerinin çalıştıkları departmana göre sezgisel karar verme stili ortalamalarının anlamlı ölçüde farklılaştığı ve yiyecek-içecek departmanı yöneticilerinin sezgisel karar verme stili ortalamalarının diğer departman yöneticilerinin ortalamalarından daha yüksek olduğu, eğitim seviyelerine göre de lisansüstü seviyesinde eğitim almış departman yöneticilerinin sezgisel karar verme ortalamalarının da yine diğer seviyelerde eğitim almış departman yöneticilerinden daha yüksek olduğu sonuçlarına ulaşılmıştır.

Araştırmaya dahil edilen 102 departman yöneticisinin karar verme stillerine ilişkin ortalamalar incelendiğinde, departman yöneticilerinin ağırlıklı olarak sezgisel karar verme stilini kullandıkları tespit edilmiştir (Tablo 13).

Tablo 13: Departman Yöneticilerinin Kullandıkları Karar Verme Stillerinin Ortalamaları

| | Min. | Max. | Ort. | Std. Sapma |
|----------|-------|-------|---------|------------|
| Kaçınma | 5,00 | 24,00 | 9,4314 | 3,65467 |
| Sezgisel | 10,00 | 39,00 | 26,0784 | 6,08307 |
| Rasyonel | 6,00 | 25,00 | 21,2353 | 3,13137 |
| Anlık | 4,00 | 17,00 | 9,8824 | 2,56130 |
| Bağımlı | 5,00 | 15,00 | 10,5294 | 2,07630 |

Departman yöneticilerinin ağırlıklı olarak sezgisel karar verme stiline kullanmakta olmaları düşündürücü bir durumdur. Bu durum Schoemaker ve Russo (1993)'nin 'günümüzde de birçok yönetici de risklere rağmen, kararlarını sezgilerinin üzerine temellendirerek vermektedirler şeklindeki yorumlarıyla örtüşmektedir (Schoemaker, 1993:9).

Daha öncede açıklandığı gibi sezgisel karar verme stili; “karar vermede sezgilerin, duyguların ve diğer soyut faktörlerin etkin olduğu stildir” (Spicer ve Sadler-Smith, 2005:138). Sezgisel karar verme stilinde probleme ilişkin bilinç seviyesi daha düşüktür ve karar verme daha hızlı gerçekleşir (Hall, 2007:100).

Sezgisel karar verme stilinde, yöneticilerin sezgilerini, duygularını ve diğer bir takım sezgisel faktörleri direkt olarak bilginin asli kaynağı şeklinde değerlendirmeleri ve bu kaynaktan elde edilecek verileri mantık ile işlememeleri durumunda sorunlu kararlar ortaya çıkabilecektir.

Hızlı kararların alınması gereken durumlarda rasyonel karar verme sürecinin kullanılmasının riskli, zaman alıcı, maliyetli ve yorucu bir yöntem olduğu kabul edilebilir ancak böyle bir durumda sezgisel karar verme stilinin kullanılması ve sezgisel faktörlerin yalnız başına değerlendirilerek rasyonelliğin tamamen terk edilmesinin güvenli bir yöntem olmayacağı düşünülmektedir.

Bununla beraber unutmamak gerekir ki sezgisel faktörler de duruma göre doğru karar vermeye veya rasyonel karar vermeye destek verici bir rol üstlenmiş olabilirler. Bu açıdan bakılınca sezgisel faktörlerin karar verme sürecinde tamamen saf dışı bırakılmak yerine optimum ağırlıkta kullanılmasının doğru olabileceği kabul edilebilir.

ÖNERİLER

Sezgisel karar verme stilinin yukarıda açıklanan olası tehlikelerinin ve rasyonel karar verme stilinin sezgisel karar verme stiline göre genel anlamda daha sağlıklı bir karar verme stili olduğunun kabul edilmesi durumunda, yöneticilerin sezgisel karar verme stilini kullanma oranının düşürülerek rasyonel karar verme stiline yönlendirilmeleri gerektiği sonucuna varılabilir. Bu sonuca ulaşabilmek için aşağıdaki önerilerde bulunulabilir;

1. Öncelikli olarak yöneticilerin ağırlıklı olarak hangi karar verme stilini kullandıklarını tespit etmek amacıyla çalışmalar yapılarak, ağırlıklı olarak kullanılan karar verme stilleri tespit edilmelidir.
2. Yöneticilerin ağırlıklı olarak sezgisel karar verme stilini kullanmalarının sebebini tespit etmek amacıyla çalışmalar yapılabilir. Bu çalışmalarının neticesinde sezgisel karar verme stiline yönelmenin sebebini oluşturan faktörler yönetilmeye çalışılarak yöneticileri rasyonel karar verme stiline doğru yönlendirmenin yöntemleri aranabilir.
3. Yöneticilere karar verme kavramı, karar verme süreci, karar verme stilleri ve sezgisel karar verme stilini kullanmanın olası tehlikelerinin yanında rasyonel karar verme stili ve bu stilin avantajları öğretilerek bu stilin kullanımı teşvik edilmeye çalışılabilir.
4. Yöneticilerin, karar verme yöntemleri ile ilgili teknolojik ve bilimsel gelişmelerden haberdar olmaları sağlanarak, sezgiselliğin optimum seviyeye çekilmesine yönelik çalışmalar yapılabilir.

KAYNAKÇA

1. AKAYTAY, A. (2004). "Karar Verme Sürecinde Maliyet Verilerinin Rolü: ABC Makine ve Ticaret Sanyii A.Ş. Uygulaması", Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Sakarya.
2. AKGÜL, A. (1997). "Tıbbi Araştırmalarda İstatistiksel Analiz Teknikleri: SPSS Uygulamaları", YÖK Matbaası, Ankara.
3. BEACH, R. L., MITCHELL, R. T. (1978). "A Contingency Model for the Selection of Decision Strategies", *Academy of Management Review*, Vol: 3, No:3, s.439 – 449.
4. BRIGGS, C., LITTLE, P. (2008). "Impacts of Organizational Culture and Personality Traits on Decision – Making in Technical Organizations", *System Engineering*, Vol:11, No:1, 15 – 26.
5. CHATOUPIS, C. (2007). "Decision Making in Physical Education: Theoretical Perspectives", *Studies in Physical Culture and Tourism*, Vol:14, No:2, 195 – 204.
6. COSGRAVE, J. (1996). "Decision Making in Emergencies", *Disaster Prevention and Management*, Vol:5, No:4, 28 – 35.
7. FAHEY, L. (1981). "On Strategic Management Decision Processes", *Strategic Management Journal*, Vol: 2, No: 1, s. 43 – 60.
8. FRISHAMMAR, J. (2003). "Information Use in Strategic Decision Making", *Management Decision*, Vol:41, No:4, s. 318 – 326.
9. GALOTTI, M. K., CINER, E., ALTENBAUMER, E. H., GEERTS, J.H., RUPP, A., WOULFE, J. (2006). "Decision – Making Styles in a Real – Life Decision: Choosing a College Major" *Personality and Individual Differences*, Vol:41, 629 – 639.
10. GRIBBINS, E. R., HUNT, D. S. (1978). "Is Management A Science ?", *The Academy of Management Review*, Vol: 3, No:1, s.139 – 144.
11. HALL, K. (2007). "Looking Beneath the Surface the Impact of Psychology on Corporate Decision Making", *Managerial Law*, Vol:49, No:3, 93 – 105.
12. HARRISON, E. F. (1996). "A Process Perspective on Strategic Decision Making", *Management Decision*, Vol:34, No:1, s.46 – 53.
13. HARRISON E. F., PELLETIER, A. M. (2000). "The Essence of Management Decision", *Management Decision*, Vol:38, No:7, 462 – 469.
14. HULDERMAN, A. M. (2003). "Decision-Making Styles and Learning Strategies of Police Officers: Implications for Community Policing", Oklahoma State University, Faculty of the Graduate College of the Oklahoma State University, Doctorate Thesis, Oklahoma.
15. JOHNSON, V. E. J., POWELL, L.P. (1994). "Decision Making, Risk and Gender: Are Managers Different?", *British Journal of Management*, Vol:5, (1994), s.123 – 138.
16. KAO, P.H., KAO, H. (2007), "Taiwanese Executive's Leadership Styles and Their Preferred Decision-Making Models Used in Mainland China", *Journal of American Academy of Business*, Cambridge, Vol:10, No:2, s.71 – 79.

17. KOONTZ, H., WEIHRICH, H. (1988). "Management", Ninth Edition, McGraw-Hill Book Company, Singapore.
18. LAROCHE, H. (1995), "From Decision to Action in Organizations: Decision Making as a Social Representation", *Organization Science*, Vol:6, No:1, s. 62 – 75.
19. McLAUGHLIN, J. D. (Fall 1995), "Strengthening Executive Decision Making ", *Human Resource Management*, Vol: 34, No:3, s.443 – 461.
20. MINTZBERG, H., WESTLEY, F. (2001). "Decision Making: It's Not What You Think", *MIT Sloan Management Review*, s.89 – 93.
21. NOONE, J. (2002). "Concept Analysis of Decision Making", *Nursing Forum*, Vol:37, No:3, s.21 – 32.
22. NUTT, C. P. (1976). "Models for Decision Making in Organizations and Some Contextual Variables Which Stipulate Optimal Use", *Academy of Management Review*, Vol:1, No:2, s.84 – 98.
23. RAUSCH, E. (2003). "Guidelines for Management and Leadership Decision", *Management Decision*, Vol:41, No:10, s. 979 – 988.
24. ROWE, C. (1989). "Analysing Management Decision – Making Further Thoughts After The Bradford Studies", *Journal of Management Studies*, Vol:26, No:1, 29 – 46.
25. SCHOEMAKER, H.J.P., RUSSO, E. J. (1993). "A Pyramid of Decision Approaches", *California Management Review*, Vol:36, No:1, s. 9 – 23.
26. SCOTT, G. S., BRUCE, A. R. (1995). "Decision Making Style: The Development and Assessment of a New Measure", *Educational and Psychological Measurement*, Vol: 55, No: 5, s. 818-31.
27. SPICER, P. D., SADLER-SMITH, S.E. (2005). "An Examination of the General Decision Making Style Wuesttionnaire in two UK Samples", *Journal of Managerial Psychology*, Vol:20, No:2, s.137 – 149.
28. TAŞDELEN, A. (2002). "Öğretmen Adaylarının Farklı Psiko-Sosyal Değişkenlere Göre Karar Verme Stilleri", Dokuz Eylül Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Doktora Tezi, İzmir.
29. THUNHOLM, P. (2004). "Decision-Making Scale: Habit, Style or Both?", *Personality and Individual Differences*, Vol:36, s.931 – 944.
30. Türk Dil Kurumu Genel Türkçe Sözlük, (<http://tdk.org.tr>: 02.05.2010)
31. YOUSEF, A. D. (1998). "Predictors of Decision – Making Styles in a Non-Western Country", *Leadership and Organization Development Journal*, Vol:19, No:7, 366 – 373.

(<http://www.antalyakulturturizm.gov.tr>)