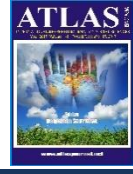




# ATLAS INTERNATIONAL REFEREED JOURNAL ON SOCIAL SCIENCES

ISSN:2619-936X



Article Arrival Date:08.08.2018

Published Date:17.10.2018

2018 / October

Vol 4, Issue:13

Pp:1074-1098

Disciplines: Areas of Social Studies Sciences (Economics and Administration, Tourism and Tourism Management, History, Culture, Religion, Psychology, Sociology, Fine Arts, Engineering, Architecture, Language, Literature, Educational Sciences, Pedagogy & Other Disciplines in Social Sciences)

## ETKİLİ KARAR VERMEDE HAYAL GÜCÜ VE SEZGİNİN ROLÜ

### THE ROLE OF IMAGINATION POWER AND INTUITION IN EFFECTIVE DECISION MAKING

**Dr. Öğr. Üyesi Süleyman AĞRAŞ**

Düzce Üniversitesi, Akçakoca Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksekokulu  
suleyman.agras@duzce.edu.tr, Düzce/Türkiye

**Enes ŞEYBA**

Düzce Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm ve Otel İşletmeciliği Anabilim Dalı  
enesseyba@gmail.com, Düzce/Türkiye

#### ÖZET

Karar vermek, tarih boyunca sonuçlara ulaşmada titizlikle yaklaşılan bir konu olup yönetim faaliyetlerinin kalbinde yer almaktadır. Bunun için, karar verici yöneticilerin ileriye görmek adına sezgilerini ve hayal güçlerini karar alırken kullanmaları, kararın kalitesi ve devamlılığı açısından önem arz etmektedir. Bu çalışmanın amacı, otel yöneticilerinin karar verirken hayal gücü ve sezgi güçlerinin etkilerini incelemektir. Araştırma kapsamında önceden hazırlanan görüşme formu ile Balıkesir ilindeki on dokuz adet 4 ve 5 yıldızlı otel yöneticilerine yarı yapılandırılmış görüşme tekniği kullanılarak sorular yöneltilmiş ve veriler elde edilmiştir. Elde edilen veriler nitel veriler olup bu verilerin analizi için bulgular kısmında temalandırılmış betimsel analiz ve içerik analizi uygulanarak sonuçlar ortaya çıkarılmıştır. Araştırmanın sonuçlarına göre otel yöneticilerinin karar vermede sezgilerini hayal gücüne oranla daha çok kullandığı ve iki unsurun karar vermede kullanılmasının kararların kalitesine ve otellerin başarısına pozitif etkide bulunduğu tespit edilmiştir.

**Anahtar Sözcükler:** Karar Verme, Hayal Gücü, Sezgi Gücü, Otel Yöneticileri.

#### ABSTRACT

Decision-making is a meticulous approach to reaching conclusions throughout history and is at the heart of management activities. For this reason, the decision makers' use of their intuition and imagination in order to see the future is important for the quality and continuity of the decision. The purpose of this study is to examine the effects of imagination and intuition on the decision of hotel managers. In the scope of the study, 19 questions were asked to hotel managers of 4 and 5-star hotels located in Balıkesir Province with a semi-structured interview technique. The data obtained are qualitative data and results were analyzed by using descriptive analysis and content analysis in the findings section. According to the results of the study, it was determined that hotel managers used their intuitions more than imagination in decision making and that the use of two components in decision making had a positive effect on the quality of the decisions and the success of the hotels.

**Keywords:** Decision Making, Imagination, Intuition, Hotel Managers.

#### 1. GİRİŞ

Yönetim alanında birçok yöneticinin devamlı karşı karşıya olduğu karar verme olgusu işletmelerin hayatlarını sürdürebilmesi açısından oldukça önemli bir unsurdur. Bu anlamda karar verme hayatın vazgeçilmezleri arasındadır. Yöneticilerin yanı sıra günlük yaşamda da yaşamı devam ettirmek, kaliteli bir yaşam sürmek ve şekillendirmek için birçok karar alınmaktadır. Kişisel kararlar insanların yalnızca kendi yaşamlarını etkilerken yöneticilerin aldıkları kararlar ise hem kendi yaşamlarını hem de başkalarının yaşamlarını etkilemektedir. Yöneticilerin aldıkları kararların kalitesi de hem kendi yaşamlarının hem de yönettikleri insanların yaşamlarının kalitesinde etkili olmaktadır. Bu bakımdan yöneticiler için karar verme işi oldukça önemli, zor ve etkileri daha kapsayıcıdır. Bu anlamda yönetim alınındaki

pek çok araştırmacı ve teorisyenin üzerinde ittifak ettiği konulardan biri, karar vermenin yönetim faaliyetlerinin kalbinde yer aldığı ve karar veremeyen bir kişinin yöneticilik yapamayacağıdır.

İnsan doğası gereği düşünebilen bir canlı olması ile diğer varlıklardan ayrılmaktadır. Böylelikle insan, hayatı boyunca düşünmeye bağımlıdır. Düşünme ise hayal kavramı ile ilişkilidir (Sorlin, 2004: 55). İnsan zihninin kabiliyetleri arasında hayalle canlandırma mevcuttur. Bu sayede birey, yalnızca nesnelere görmez, zihninde bunların resimlerini de hatırlayabilir (Adair, 2005: 91) ve zihnindeki resimleri bir bütün halinde ortaya koyabilir (Lehrer, 2016: 26). Bu açıdan hayal gücü, bir yetenek unsuru olarak düşünülüp, düşünceleri göreyerek amaçlanan hedefler doğrultusunda yapılan planları zihinde canlandırma yeteneğidir (Erönçer, 2004: 13). Hayal gücünün insan hayatındaki yeri oldukça büyüktür. Bu nedenle hayal gücü, düşünme ile ilgilenen filozofların ve bilim adamların konusu olmuştur. Böylesine bir hazineye sahip olan zihin, verilen kararlarda önemli etkilere sebep olmaktadır. Bu kapsamda hayal gücü insan hayatında çok önemli bir olgudur. Bireyler hayal gücü vasıtasıyla kararlar verirken bir yandan da problem çözme becerilerini geliştirerek hayatlarına yön verirler. Hayal gücü güçlü fikir adamları, nesnelere zihinlerinde üç boyutlu olarak canlandırma kabiliyetine sahiptirler.

Hayal gücü gibi sezgi de bir şeyin birden açılması, bir bağlantının doğrudan doğruya aracısız bulunması (keşfedilmesi), yakalanması, bir bütünün bir bakışta dolaysız kavranması aynı zamanda varlıkları bize kendilerinde olduğu gibi açan bilgi, sezme ve sezgi keşfetme anlamlarına gelmektedir (Güler, 2015: 3). Sezgi insanların hayatlarında sıkça deneyimlediği ancak çoğunlukla bunu önemsemediği gizemli bir yönüdür. Sezgiler kişilere sembollerle, hislerle birlikte fiziksel yönden de mesajlar verir. Kişi eğer fiziksel yönden mesajlar alıyorsa, vücut bireye sezgilerini iletiyordur. Eğer hissi yönden mesajlar alıyorsa o zaman sezgiler gerçekmiş gibi hissedilebilir. Sezgi hakkında Adair (2005: 126); akılcı yöneticilere göre sezginin modasının geçmesinden ziyade sezgiyi başarılı insanların emeklerinin merkezine koyarak sezgi gücünü teşvik etmiş ve onun varlığını daha çok hissedilmesi gerektiği söylemiştir. Böylelikle, kişiler sezgilerine daha fazla güvenerek rasyonelliğe nazaran daha çok sezgilerini kullanacaklardır (Ülgen ve Mirze, 2007: 359).

Otel işletmeleri belirli amaçları gerçekleştirmek için kurulup yönetilmektedirler. Otel işletmelerinde yönetim işi, genelde yöneticilerin verdikleri kararlar doğrultusunda gerçekleşmektedir. Çeşitli departmanların birleşiminden oluşan otel işletmeleri, kişilerden aldıkları belirli bir ücret karşılığında hizmet vermektedir. Bu anlamda hizmeti verirken bu departmanların koordineli bir şekilde birbirlerini tamamlamaları sonucunda hizmet vermektedirler. Bu hizmetin sunulması sürecinde çeşitli pozisyondaki yöneticiler tarafından alınan kararlar etkili olmaktadır. Bu süreçte yönetici düzeyindeki kişilerin rolleri çok önemlidir. Yöneticilerin karar verme yetenekleri işletmenin amaçları üzerinde önemli derecede etkilidir. Karar verme kavramı genelde araştırmalara konu edilen bir kavramdır ve uzun yıllardır bu alanda çeşitli çalışmalar ortaya konulmaktadır. Bu çalışmanın amacı, otel yöneticilerinin karar verme süreçlerinde, hayal güçlerinin ve sezgilerinin güçlerinin rolleri ile verilen kararlara etki seviyelerinin tespit edilip bunun incelenmesi olarak belirlenmiştir. Ayrıca araştırmaya katılan yöneticilerin demografik özellikleri temel alınarak hayal gücü ve sezgilerinin karar vermedeki demografik özelliklerine göre farklılıklarının da ortaya konulması amaçlanmıştır.

## 2. KARAR VERMEDE HAYAL GÜCÜ VE SEZGİ

### 2.1. Karar Verme Kavramı

İnsan doğasının en mühim fonksiyonlarından birisi karar vermedir (Noone, 2002: 21). Karar sözcüğünün İngilizce’deki karşılığı “decision”, Latince’deki karşılığı ise “decidere” olup

kelime anlamı, düşünme ve mukayese neticesinde ulaşılan yargı, düzen ve süreklilik biçiminde karşımıza çıkmaktadır (Koç, 2004: 61). Sözcük anlamı ile ilgili olarak karar verme, bir olay sonucu üzerinde düşünülmesiyle son söz ve neticeye bağlama anlamına gelmektedir. Aynı zamanda, karar sözcüğünün kökeni Arapça'dan gelerek; değişmez, sakinlik ve ölçülü olmak anlamlarına da sahiptir (Türkel, 2003: 12).“Karar” ile “karar verme” tanımları arasında bir ayrım mevcuttur. Bu ayrım, karar kelimesinin yalnızca sonucu ifade etmesi, karar verme kavramının ise bir sürece hitap etmesi olarak değerlendirilmektedir (Altay, 2011: 49). Literatürde karar verme ile ilgili birçok tanım olmakla birlikte bunların bir kısmı tablo 1’de özetlenmiştir.

Tablo 1: Karar verme tanımları

Yazar	Yıl	Tanım
Heller	1971: 6	Farklı ekolojik seviyelerden etkilenerek sosyal politik ve kültürel ekolojiyi kapsayan aynı zamanda organizasyon, iş çevresi ve kişisel sistemleri içerisine alan bir açık sistem bütünü
Hambrik ve Mason,	1984	Karar verme alternatiflerin değerlendirildiği ve seçimin yapıldığı süreç
Balleine,	2007	Farklı tercihler içinden bir seçim yapma süreci
Loo,	2000:896	kişilerin hedeflerine ulaşabilmek için tercih ettikleri ve içerisinde oldukları koşullara en fazla entegrasyon sağlayan ya da o evrede en uygun görünen seçenek
Lamar	2006	Kesin olan hallerde bir dizi mantıksal analizleri, belirsiz hallerde ise, üstünlükler ve zayıflıkların değerlendirilmesi süreçlerini içermektedir.
Altınok ve Metin,	2003	Farklı amaçları gerçekleştirmek için, gidilen yol, yöntem ve araçlarla, farklı alternatifler içerisinde doğru seçimi yapmak için, bedensel, zihinsel ve duygusal süreçlerin tamamı
Öztürk,	2009: 16	koşullar ve olanaklar ele alınarak, tüm alternatifler içerisinde amaç veya amaçlara en uygun seçimi yapma süreci

Literatürde karar verme ile ilgili çeşitli görüşlerde yer bulmaktadır. Bu görüşlere genel olarak bakıldığında; Karar vermenin önemi ile ilgili olarak Herbert A. Simon, örgütler için kararın önemine değinerek karar vermeyi yönetimin kalbi olarak nitelemiştir (Özer, 2015:21). İş hayatında olan ve sorumluluk sahibi birçok birey değişik hiyerarşik düzeylerde çeşitli problemler yaşamakta ve bu problemler karşısında çözüm odaklı seçeneklerden birini seçerek karar verme sürecine katılmak olarak belirlenmiştir (Heracleous, 1994). Hamşioğlu (2009: 15)’na göre karar, karar verme, yeni bilgi oluşturma süreci anlamı da taşımaktadır. Can (1994: 223)’a göre karar verme, örgütsel ve yönetsel süreçleri içermekte yöneticinin temel yükümlülüğüdür. Bundan dolayı, karar verme örgütsel ve yönetsel eylemin merkezini oluşturmaktadır. Dawson, (1995: 11) insanların karar yerine karar verme sürecine değinmeleri gerektiğini vurgulamaktadır. Böylelikle, alınan kararın güvenilir ve doğru olması elde edilebilecektir.

Karar verilirken bu kararın hangi aşamalardan geçip verildiği, karar verici tarafından analiz edilmeli ve doğru karar verilmelidir (Kıral, 2015: 75). Karar verme her mesleğin vazgeçilmez bir unsurudur. Genellikle kararları yöneticiler almaktadır ve kararların kalitesinin yüksek olması beklenmektedir (Güçlü vd., 2015: 1757). Karar vermenin özelliklerine bakıldığında; karar vermenin sorunları çözmeye ve amaçları gerçekleştirmeye yönelik olduğu (Albayrak, 1998), psikolojik unsur olarak iradi ve zihni bir gayreti gerektirdiği (Bursalıoğlu, 1998: 90), yeni atılımlara yönelmek ve geleceğe yönelik planlamalar yapma temeline dayandığı (Köylü, 2004: 56), geçmiş ve gelecek arasındaki uygun zaman aralığında etkin bir biçimde yürütülmesi gerektiği (İlmez, 2010: 86) ve karar vericiler tarafından bilgiye gereksinim duyulduğu (Sağır, 2006: 13) gibi özellikleri içinde barındırdığı ifade edilmiştir. Bu özelliklerle birlikte karar verici kişinin özellikleri arasında insanları yönetme, önemli konuların araştırılmasına maddi destek olma ve en önemlisi de yönettiği kurumun kaderini etkileyen mevzularda karar alma ve uygulama ayrıcalığına sahip olmak yer almaktadır (Çelik,

2014: 12). Karar türleri ise hiyerarşi derecesi, karar verenleri sayısı, uyguladıkları süre, yapıları, karar süreci ve bilgi derecesi yönünden kararlar olarak incelenebilir. Kararlara hiyerarşik yönden bakıldığında bu kararlar kurumsal, stratejik, yönetsel ve eylemsel kararlar olmak üzere dörde ayrılmıştır. Tablo 2’de hiyerarşi yönünden karar türleri ve özellikleri özetlenmiştir.

Tablo 2: Hiyerarşi yönünden kararlar

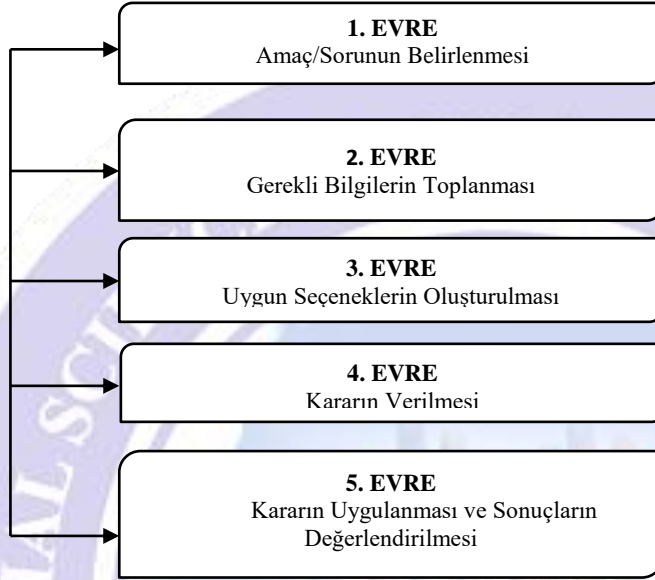
Karar türü	Kararın özelliği	Karar alıcılar
<i>Kurumsal Kararlar</i>	İşletme kurmak isteyen girişimcilerin başvurduğu kararlardır. Karar vericiler gerekli ön araştırma çalışmalarını yaparak en yararlı yatırım sahasını belirlerler. Bu tür kararlarda belirsizlik durumu yüksektir(Eren, 1998: 137).	Üst kademe yöneticiler
<i>Stratejik Kararlar</i>	İşletmenin örgüt ve çevresi arasındaki ilişkinin yönetilmesini ele alarak (Elbanna, 2006: 1), örgütün hedeflerinin tayin edilmesinde ve bu hedeflere ulaşmada uzun vadeli planların hayata geçirilmesine(Üngüren, 2011: 118) yöneliktirler.	Üst kademe yöneticiler, iş birimi yöneticileri
<i>Yönetsel Kararlar</i>	Kurum veya kurumların varlıklarından maksimum düzeyde verim alabilmesi için en iyi örgüt içi yapının oluşturulması, kaynakların tahsis edilmesi ve bu kaynakların geliştirilmesi yönetsel kararlar ile ilgilidir (Eren, 2002: 30).	Bölüm/birim yöneticileri
<i>Eylemsel Kararlar</i>	İstenilen çıktının elde edilmesi ve işletme kaynaklarının son derece etkin bir şekilde değişim sürecine aktarılması hedeflenmektedir. İşletmenin her departmanı, verimlilik kriterlerine göre kendisine ayrılan kaynakları en yararlı biçimde işleme geçiren kararlar alır (Eren, 1998: 140).	Operasyon yöneticileri (şefler/amirler/ust başlıları)

İşletmelerde alınan kararları birey veya grup kararları olarak iki açıdan ele alınmaktadır. Karar verme bazı durumlarda bireysel bazı durumlarda ise grupsal bir faaliyet olarak ortaya çıkmaktadır. Kararların zorluk derecesi arttıkça insanların karar süreçlerine dâhil edilmesi, daha fazla seçeneğin ortaya çıkarılması için yöneticiler grup kararları alma eğilimi göstermektedirler. Bireysel kararlarda karar verici, problemin varlığını hissederek çözüm yolu için tespit edilen seçenekleri dikkate alır ve bunu yaparken de kendi hafızasına, bilgisine, değerlerine ve ihtiyaç duyduğunda da diğer insanların bilgisine başvurarak bireysel kararlar almaktadır (Elbistanlıoğlu, 2014: 93). Öte yandan grup kararları alınırken çeşitli teknikler kullanılır. Bu tekniklerin ortak gayesi, grup üyelerinin alınacak karar üzerinde bir uzlaşma sağlamasıdır (Yalçın, 2015: 86). Bununla birlikte işletmelerde alınan kararlar süre (kısa, orta ve uzun dönemli kararlar) uygulama süreci (programlanabilir ve programlanamayan kararlar) ve bilgi derecesi (belirlilik, risklilik, belirsizlik, muğlaklık) gibi açılardan sınıflandırılmaktadır.

Hangi düzey ve türde karar olursa olsun yöneticilerin karar verme davranışlarını etkileyen birtakım faktörler bulunmaktadır. Örneğin zaman baskısı, hem karar verici, hem de karardan etkilenen kişiler açısından karar verme davranışlarını etkilerken (Adair, 2005:21 ve (Elbistanlıoğlu, 2014: 98) organizasyon ile çevresi arasındaki çift yönlü ilişki (Onaran, 1975), çevrenin değişken yapısı (Titiz, 2003) ve çevrenin karar vericiler üzerindeki baskısı karar verme davranışını farklı bir açıdan etkilemektedir. Yöneticilerin, tutarlı olmak ve sorumluluklarını doğru bir şekilde yerine getirmek istemek gibi tutumları iyi karar verme konusundaki kaygılarını etkilemekte (Can, 1994) ve karar verme davranışlarını değiştirmektedir. Öte yandan kararın getirdiği riskler arttıkça yöneticilerin grupça karar verme yöntemine başvurdukları ve sorumluluğu paylaşma eğilimi (Çelik, 2014) gösterdiği söylenebilir. Karar verme davranışını etkileyen bir diğer faktör de yöneticilerin algıları duyuları ve iradelerinden oluşan psikolojik unsurlardır (Bursalıoğlu, 1998: 90).

## 2.2.Karar Verme Sürecinin Evreleri

Karar verme her ne kadar anlık bir olay gibi algılsa da aslında bir sürecin sonunu ifade etmektedir. Dolayısıyla karar verme fonksiyonunda bir süreç yer almaktadır. Böylelikle, karar verme amacı ile yapılan eylem ve işlemlerin çeşitli problemleri çözmesiyle karar verme süreci oluşmaktadır (Karalar ve Özkul, 1999: 18). Şekil 1’te gösterildiği gibi karar verme sürecinin her evresi birbiri arasında ilişkili ve bütündür. Bu ilişki meydana bir sinerji çıkararak karar verme sürecinin dinamik bir yapıya sahip olduğunu ifade etmektedir (Harrison, 1996: 49).



Şekil 1. Karar verme sürecinin evreleri

Kaynak: Adair, 2017: 17

Karar verme sürecinin ilk evresinin en önemli noktası, karar veren kişinin amaçların belirlenmesinde geresinim duyulan ihtiyaçların ya da çözülmesi gereken bir problemin varlığını idrak etmesi yani algılamasıdır (Tversky ve Kahneman, 1981: 453). Önceden belirlenen amaçlar, kararların odak noktasını oluşturmaktadır (Can, 1994: 228). Amacın belirlenmesi ya da problemin anlaşılması kararı ifade eden seçim için yeterli değildir. Bu amaç veya problemlerin sebep ve özelliklerinin çözülmemesi durumunda ortaya çıkacak olayların niteliklerinin araştırılması ve çözümlenmesi gerekir (Koçel, 2007: 70). Gerekli bilgilerin toplanması evresi, her bir bilginin temin edildiği ve onların üzerinde tek tek ve bütüncül bir biçimde düşünüldüğü evredir (Yılmaz ve Talas, 2010: 200). Dolayısıyla, karar verme teknik bir konudur. Bilgilerin toplanmasıyla bunları faydalı bir biçime dönüştürülmesini gerekli kılmaktadır (Eren, 1998: 132). Karar vermede uygun seçeneklerin oluşturulması evresi, yeniliğin ve olaylara farklı bakış açısı ile bakabilmenin ortaya çıktığı, yöneticilerin kendi bireysel farklılıklarını ortaya koydukları evredir. Bu evre, problemler için daha önceden uygulanmış geçmiş faaliyetlerden farklı olarak çözümlerin önerilmesine imkân sağlar (Koçel, 2007: 73). Seçenek, genelde tercih edilen iki yoldan birisi olarak tanımlanmaktadır. Aynı zamanda tüm ihtimalleri farklı boyutlar ile düşünebilmek için olaylara farklı bir açıdan bakılmasını sağlayarak, yenilikçi düşünme süreci, duruma dâhil olmaktadır (Adair, 2017: 19-20). Seçenekleri araştırmak, bulmak ve çeşitlendirmek basit bir işlem değildir. Her seçeneğin faydaları ve zararları birbirleri ile karşılaştırılarak seçim yapmak, zor ve stresli bir iştir (Eren, 1998: 132). Karar verme ismini taşıyan evrede ise neticeleri kesin olarak bilinmeyen, belirsizlik altında geleceğe dair öngörü, sezgi, beklenti ve istekler büyük bir yer tuttuğundan düşünsel kabiliyetlerin yerine sorumluluk, cesaret, girişimcilik gibi manevi özellikler göz önünde bulundurulur (Tosun, 1991: 331). Bu evrede

seçenekler arasından tercih yapmak söz konusudur. Tercih edilen seçenek, kararı oluşturur. Karar verme evresini kolaylaştırmak amacı ile kullanılabilir bazı davranışlar şunlardır; (Adair, 2017: 22)

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

*Kararın uygulanması ve sonuçların değerlendirilmesi evresi, kararın mümkün olan en iyi zamanda alınıp alınmadığı, devamlı bir biçimde kontrol edilmelidir (Yılmaz ve Talas, 2010: 200-201). Uygulama evresinde kişi zihnini hazırlamakta ve harekete geçmektedir (Adair, 2017: 29). Dolayısıyla kararların uygulanabilirliği, kararın kalitesini yükseltecektir. yöneticiler kararların uygulanması evresinde şu yöntemleri kullanabilir (İlgar, 2005: 44). Uygulama evresinin gerçekleştirilmesinden sonra elde edilen neticeler değerlendirilmelidir (Bateman ve Zeithaml, 1990: 126). Kararların problemi nasıl çözdüğünün objektif olarak ölçülmeye çalışılması, değerlendirme işidir. Değerlendirmenin amacı ise, uygulamanın başarı düzeyiyle alakalı verilecek yargıların tarafsız ve sağlıklı olmasını sağlamaktır (Bursalıoğlu, 1998: 89).*

### 2.3. Karar Vermede Hayal Gücü

Hayal kavramı, Osmanlıca sözlükte “İnsanın kafasında tasarlayıp canlandırdığı, hakikati bilmeyip akılla tasarlanan veya gölgeli görülen şey.” olarak tanımlanmıştır (Özerakın, 2014: 3). İngilizce’de ‘imagination’ olarak bilinen ‘hayal gücü’ için Aristoteles, hayal gücünün diğer adının ‘phantasia’ olduğunu öne sürerek ismini phaos (ışık)’tan aldığını söyler. Çünkü ona göre ışık olmadan görmek imkânsızdır (Aristoteles, 2014: 155). İnsan bu ışığı kendi derinliklerinde hissederek müthiş bir gücün sınırsız kaynağı olan hayal gücüne doğrudan ulaşabilir (Marston, 2014: 15). İnsan zihninin kabiliyetleri arasında hayalle canlandırma mevcuttur. Bu sayede birey, yalnızca nesnelere görmez, zihninde bunların resimlerini de hatırlayabilir (Adair, 2005: 91) ve zihnindeki resimleri bir bütün halinde ortaya koyabilir (Lehrer, 2016: 26). Keşiflerin ve üretimin öncüsü olarak nitelendirilen hayal gücü (Adair, 2005: 91) insanın anısal belleğinin özelliği olan nesnelere bütünleştirme, kişinin kendisi ve başkaları için karar verirken ve plan yaparken amaçlarını, duygularını, düşüncelerini işin içine katarak üst düzey bilişsel süreçleri hayata geçirmesine imkân vermektedir (Eren, 2008: 159).

Bazı tanımlarda hayal gücü; düşünceleri görerek amaçlanan hedefler doğrultusunda yapılan planları zihinde canlandırma yeteneği (Erönçer, 2004: 13), gerçek yaşamda var olmayan nesnelere ya da anlık olarak elde edilemeyen nesnelere veya bunlara aksi yönde olarak algılanabilen nesnelere zihinde imaj oluşturma (Budak, 2000), imgeleme kullanılarak zihinde bir takım görüntüler oluşturma veya zihnin içerisinde kendi kendine ortaya çıkan görüntüleri üretebilme (Berker, 2015: 18) ve fiziksel çevre ile sınırlandırılmayan, duyular aracılığı ile algılanan, zaman ve mekândan bağımsız bir şekilde zihinde fikirler, kavramlar ve görüntüler oluşturabilme yetisi (Öztürk, 2015: 32) olarak tanımlanmıştır. Vygotsky (2004)’e göre hayal gücü, boş olarak görülen zihinsel aktivitelerin aksine, gerçek hayatta sonuçları olan bir etkinlik ve hayat için gerekli bir özelliktir. Yani hayal gücü ve yaşantı birbirlerine sıkı sıkıya bağlıdır. Nazlıgül (2015: 20)’e göre ise hayal gücü, karmaşık ilişkilerde sözel ifadelerin eksik yönlerini bütünleştirerek insan zihninde sunar. Hayal gücü, matematik alanını nesnelere ilişkilendirerek gerçek hayatta var olan nesnelere imgelerini ortaya sunmaktadır. Yani Iamblikhos için rasyonellik ve duyuşal imgeler birbiri ile aynı şeydir (Sorabji, 2005: 68). Philoponos’a göre hayal gücü, rasyonel dünyayı resimlemeye ve anlamada eksik olan kısımların birleşmesine yardımcı olmaktadır. Bunun için de Yaratıcıya şükür ve dua edilmesi

gerektiğini düşünmektedir (Blumenthal, 1996: 143-144). Platon'a göre ise hayal gücü, duyu aracılığıyla bireylerin algıladığı, düzenlediği ve şekillendirdiği inanç ve kamıdır (Çağrı, 2007: 43). İbn Sina'ya göre hayal gücü, nesnelere anlamlarını ve biçimlerini birbirleri arasında çeşitli yollarla bir araya getirilmesi veya ayrıştırılmasıdır (Taşkent, 2009: 181). Freud'a göre hayal gücü, gerçekçi düşünceden bağımsız bir şekilde hareket ederek kişisel hazza yönelik gelişir ve bastırılmış olan duyguları etkisiz kılarak kişiyi gerçekliğin içine taşır (Manay, 2006: 92).

Hayal gücü hem ilkçağ felsefecilerinin hem de aydınlanma çağı filozoflarının ilgi gösterdiği kavramlardan biridir. Hayal gücünü "phaos" (ışık) kavramı ile Aristoteles'e göre düşünme işleminin gerçekleşmesi için hayal gücünün olması gerekir (Aristoteles, 2014: 155; Aydın, 2014: 7). Öte yandan Descartes'in hayal gücü için 'düşünen ben' fikrinin sınırlarının belirsiz olması nedeniyle metafiziksel fikir olan 'uzam'ı kullanmasıyla saf matematiğin cisimleri idrak etmedeki hayal gücünü kullandığı görülmektedir (Çıvgın, 2014: 58-59). Bu görüşe göre idrak edilmesi zor ve belirsiz görünen konuların hayal gücü ile imgeleştirilmesi mümkündür. Bu süreçte etkili olan üç temel faktör ise insanın algıları, bellek (hafıza) ve akıldır.

David Hume, bilginin merkezinde deneyimlerin var olduğunu ve insanın bilgiyi zihnindeki izlenimlerden kazandığını ifade etmektedir (Berkeley, 1996: 39). Hume'un anlayışında insan düşüncesinin önemi vurgulanarak hiçbir şeyin insan düşüncesi kadar sınırsız olmadığı vurgulanır. Hayal eden insan zihninin tüm algıları izlenim ve tasarım olarak ikiye ayrılmaktadır (Hume, 2017: 24-30). Zihinde oluşan görme, işitme, sevmeye, düşünme, nefret etme, üzüntü gibi hareketlerin tümü algıları gösterir. Dolayısıyla zihin her zaman algı ile birlikte bir hareket ortaya çıkarır (Hume, 1997: 307). Aslında algılar hissetme ve düşünme kaynaklarından gelir. Bunlardan 'izlenim' oluşur, izlenimlerden çıkan sonuçlarda ise 'tasarım'(ide) olarak ortaya çıkar. (Çıvgın, 2014: 103). Yani, tasarımların oluşması için izlenimlerden hayallerin meydana çıkartılması gerekir (Noonan, 1999: 5-6). Hayalleri meydana çıkarmaya olanak sağlayan yeti, hayal gücüdür. Hayal gücünün izlenimlerden hayaller çıkarmanın yanı sıra izlenimler kaybolursa bile onların tasarımlarını zihinde tekrardan canlandırabilir. Hayal gücünün bu ikili özelliği, 'yeniden üretme' faaliyeti olarak da isimlendirilir (Çıvgın, 2014: 103).

Bilgi felsefesi ve bilginin kaynağı üzerine yoğunlaşan Immanuel Kant insanların bilgiye dair aktivitelerini hissetme ve düşünme yetisi üzerinden anlatmaya çalışmıştır. Kant'ın değinmiş olduğu bu yetilerden hissetme yetisi ile bilgi elde edilebilir, düşünme yetisi ile de bu bilgiler insanın bilincine yerleştirilebilir (Çıvgın, 2014: 229). Bu bakımdan Kant, gerçek bilgiye yalnızca hissetme ve düşünme yetilerinin sağlam birliktelikleri vasıtasıyla ulaşabileceğini düşünmektedir (Öztürk, 2013: 44). Ancak birbirinden bağımsız olan hissetme ve düşünme yetilerinin tek başlarına birbirleri arasında herhangi bir ilişki veya bağlantı kurması ihtimal dışındadır (Kovanlıkaya, 2006: 79). Bu sebeple, hissetme ve düşünme yetilerinin aralarındaki teması sağlayacak üçüncü bir yetiye yani bu iki unsuru birbirine bağlayacak aracı bir yetiye ihtiyaç vardır. Burada devreye birleştirici güce sahip hayal gücü girmektedir Kant'a göre hayal gücü, görseller üzerinden kavramların oluşturulmasına yardımcı olan bir yetidir. Dolayısıyla hayal gücünün, hissetme yetisi kullanılmasıyla elde edilen tasarımları düşünme yetisiyle ilişkilendirerek bir bağ oluşturması söz konusudur Bu güçlü birlikteliğe vurgu yapan Kant hayal gücü için "ruhun kör ama yine de vazgeçilmez bir işlevinin bir ürünüdür ki, onsuz ne olursa olsun hiçbir bilgi sağlanamaz" demiştir (Kant,1993).

Hayal gücü günlük yaşamda, iş hayatında ve sanatsal alanlarda etkisini göstermektedir. Yaşantımızı hayallerimiz veya gerçekleştirdiğimiz hayallerimiz şekillendirmektedir. Hayal gücü, mizah yani birbirine uyuşmayan durumlarda yani aykırılığın olduğu ortamlarda ortaya çıktığı ve bu aykırılıkların sosyal etkileşimi sayesinde insanlarda güldürme, tebessüm, kahkaha ya da tuhaf bir his uyandırması (Koestler, 1997: 32-35). Nitelikli (eğlendirirken düşündüren)

mizahlar yapan kişilerin hayal gücünün yüksek olduğu söylenebilir. Hayal gücünün etkisi sanatsal faaliyetlerde de ortaya çıkmaktadır. Sinema, müzik, edebiyat, şiir tiyatro ve resim gibi pek çok sanatsal alanlarda hayal gücünün sınırları zorlanmaktadır. May, (2007: 133) belirttiği üzere sanatçılar, özgün görme yetilerine sahip, güçlü hayalleri olan ve gelişmiş duyguları içerisinde barındıran özel insanlardır. Greene (1988)'ye göre hayal gücü, bulunan nesnelere olduklarından daha farklı görmek, orada bulunmayan bir şeye yönelmek, başkasının düşüncesinden görülebilecek şeyi tahmin etmeyi kapsayan bir özgürlük alanıdır. Reichling (1990)'in çalışmasında hayal gücünün; algı, sezgi, hissetme ve düşünme olarak dört yönünün bulunduğunu, bu yönlerin kullanılması ile hayal gücünün insan bilincinin bir gücü olarak görülebileceğini belirtmektedir.

İş yaşamında yöneticilerin de hayal gücünden maksimum derecede yararlanması gerekir. Hayal gücünün yöneticilerin karar ve uygulamalarında nasıl kullanılacağı ise bir araştırma sorusu olarak karşımızda durmaktadır. İlgili literatürde hayal gücünün, vizyon ve yenilikçilik ilişkileri bağlamında değerlendirildiği görülmektedir. Genel anlamda vizyon, gelecekteki yaşam ile ilgili genel bir resmin çıkarılması ve bunun paylaşılması olarak tanımlanır (Senge, 1993: 165). Yöneticilerin vizyonu, hem kendileri için hem de yönettikleri işletme için arzu edilen geleceğin tasarlanması bakımından oldukça önemlidir. Yöneticilerin hayallerinin şekillendirdiği vizyon, paylaşılabilirliği zaman kurumlar için başarı ve performans çitası yükselmektedir. Hayal gücü, yalnızca vizyon açısından değil aynı zamanda yenilikçilik için de önemli bir zihinsel sermayedir. Herhangi bir problem veya sorunun çözülmesinde faydalı olabilecek düşünceler üretmeye dair insana has bir düşüncel sürecin oluşması (Özerakın, 2014: 20) olarak ifade edilen 'kreatiflik' (oluşturuculuk) olgusu da hayal gücü ile sıkı bir bağ içindedir. Bir kişinin hayal gücü üzerindeki kullanım seviyesi ne kadar büyükse kişi o kadar kreatif (oluşturucu) olmaktadır (Gündoğan vd., 2013: 8). Kreatifliğin arkasındaki dürtüsel güç sayesinde oluşan hayal gücü, insanlara daha önce görmedikleri bağlantıları kurma olanağı sağlamaktadır (Gündoğan, 2011: 15). Bu bakımdan yöneticilerin karar verme süreçlerinde (sorun tanımlama, amaç belirleme, alternatif üretme, kararı hayata geçirmeden önce sonuçlarını canlandırma) hayal gücünden yararlanabilirler.

#### 2.4. Karar Vermede Sezgi

Sezginin sözcük anlamına bakıldığında Lâtincede 'intutio' (görme durumu) olarak geçmektedir. Aynı zamanda "herhangi bir şeyin birden açılması, bir bağlantının aracısız olarak doğrudan keşfedilmesi ve dolaylı akıl yürütmenin yerine bir bütünlüğün bir bakışta dolaysız bir şekilde kavranması" şeklinde felsefe sözlüklerinde yer almaktadır (Kök, 2001: 36). Aklın ötesinde olan sezgi bir akıl olgusu olmaktan ziyade aklın ulaşmamış olduğu bir noktadan gelmektedir. O yüzden akıl onu hissedebilir ancak açıklayamaz. Çünkü açıklamak için nedensellik gerekir. Sezgi aklın ötesinden geldiği için akılsal bir nedensellik içermemektedir (Osho, 2015: 5). O halde sezgi, anlık bir hadise olarak tarif edilebilir. Yani kişinin bir anda bir şeyler sezmesi ve o sezginin ardından bir hissetme duyusunun var olmasıdır. Buna halk arasında 'altıncı his' de denilmektedir. Bu altıncı his, insanın sahip olduğu beş duyusuna eklenir ve altıncı bir duyuyu oluşturarak içe doğma duyusu şeklinde tanımlanır (Manaf, 2015: 58-75). İnsanlar sezgilerini ilgili olduğu alanlarda derinleştirdiklerinde ve sezginin bilgeliğine dikkat etmeye başladığında, sezgiyi arzu ettikleri yaşamı oluşturmaya yardım eden güvenilir bir araç olarak görebileceklerdir (Robinson, 2007: 13). İnsanlar için güvenilir bir araç niteliğinde olan sezgi, rasyonel yöneticilerin inandığı gibi marjinal ve modası geçmiş olmaktan çok öte, başarılı fikir adamlarının çalıştıkları yolun merkezindedir (Adair, 2005: 126).

Literatürde sezgiye dair birçok tanım bulunmaktadır. Bergson'a göre sezgi olmadan hiç bir şey bilinemez (Bergson vd., 2012: 17). Bergson'un sezgisinde keskinlik ve ilerisini gösteremeyen lambalar yoktur. Bu sezgi, sadece uzakta sönmeye yüz tutmuş bir lambanın bir



anda parıldamasını gösterir ve sadece gerekli olduğu zaman bu lamba yanmaktadır. Aynı zamanda sezgi, bireyin özgürlüğü, kişiliği, tabiatı kapladığı yer ve belki de kaderi ile ilgili zekânın yaydığı karanlığı delen bir ışığın yansımasıdır (Topçu, 1998: 76-77). Sezginin bilgi teorisi açısından belirli bir değerinin olup olmağı hakkında çeşitli görüşler bulunmaktadır. Bu yönde sezgi ile ilgili görüşler iki farklı noktada toplanmaktadır. Bunlardan ilki, sezgi zekânın işi midir gibi soruları akıllara getirir. İkincisi ise, sezgi akıl üstü bir varlık olan içgüdü'nün mü işidir sorularını ortaya çıkarır (Köz, 2004: 42).

Sezgi türlerini üç başlığa ayırmak mümkündür. Bunlar; metafizik sezgi, mistik sezgi ve duyuşal sezgidir. Felsefenin genel itibarıyla varlığını ele alan metafizik, bu bilimin temel dallarına ve genel kapsamına karşılık gelen bir olgudur (Cevizci, 2003: 265). Metafizik bu anlamda doğrudan doğruya sezgi ile bağlantılı, akıl üstü bir bilgidir çünkü bireyin saf kalbinde sezgi olmadan gerçek metafizik ortaya çıkamaz (Guenon, 1985: 108-109). Böylece, bir maddenin algılanmasında, hareketli olmasında ve bütünlüğünü koruyabilmesinde sezgi yetisi devreye girmektedir. Devreye giren sezgi de metafiziğe dayandırılmaktadır (Arslan, 2005: 97). Mistik sezgi ise, sevmeye ve sevilmeye doğru yönelmiş varlıkları varoluşa yönlendirir. Çünkü bu varoluşa yönelen insanlar oluşturucu gücü anlayarak maddeselliği yenmişlerdir. Ve sonunda da Tanrı'ya ulaşmayı başarmışlardır. Bunu başarabilen insanlar, diğer insanların üzerinde yürüyebilecekleri bir yol açarak yaşamın nereden geldiği ve nereye gittiğini göstermişlerdir. Mistisizm insanlara önce Tanrı'yı, sonra evreni ve daha sonrada insanın kendisini anlamasını sağlamıştır. Böylece hem topluma hem de filozoflara gerçek düşüncüyü ve sezginin temin ettiği ruhsal dinamizmi kazandırmıştır (Eroğlu, 2012: 97). Son olarak sezgi, duyuşal üzerinden gerçekleşen bir olgudur. Bergson sezginin duyuşal üzerinden çıkarılmaması gerektiğini söyler. Bilimin maddeden hayata geçirildiğini kabul etmeyerek hayatın ruhsallığa doğru gidildikçe sembolleştiğini öne sürer. O halde var olan her şeyi sembolleştirmek için onun idrakini sağlamak amacıyla ruhsal ve daha genel olarak yaşamsal bir sezgi oluşur. Bu sezgiyi kendi diline çevirmek için ise zekâ kullanılır ve bunu yaparken sezgi, zekânın üstüne geçer. O hâlde duyuşal ile sağlanan sezgi ile zihin üstü sezgi arasındaki farklılık, aynı kızıllık ötesi ve mor ötesi ışınların arasındaki fark gibidir (Eroğlu, 2007: 100).

Sezgi kavramı, zaman, başarı, hayal, sanat, bilinç, bilgi, davranış ve sevgi gibi kavramlarla da ilişkilendirilerek açıklanmaktadır. Manaf (2015: 94-103)'a göre ani bir oluş olan sezginin zaman kavramıyla ilişkisi vardır. Ancak bu ilişki metafizik olgudur çünkü sezgi zamansızlıktan şimdiki zamana aktarılan bir mesajdır. Sezgisel mesaj zamansızlığın şimdiki zamana dediği bir merhabadır. İçgüdü geçmiş, zihin şimdiki ve sezgi ise geleceği ilgilendirmektedir. Sezgi bireye ruhsal düzeyden hatasız bir bilgi aktarmaktadır. Fakat zihin ön yargılı olduğu için bu bilgileri hatalı bir şekilde algılayabilir. Bu nedenle zihin eğitilmelidir ki ruhi özden gelen sezgiyi hatasız algılasın ve bireyin yararı için kullansın.

Bireylerin kararlarında önemli ölçüde sezgilerini kullandıkları ileri sürülmektedir (Tepe, 2015: 21). ahlaki kararın aniden bilinçte canlanması olarak tanımlanan ahlaki sezgi (Haidt, 2001), ahlaki değerlerin sezgi yoluyla kavranarak değerlerin nesnel, gerçek, evrensel ve tüm insanlar için bağlayıcı olması özelliğine sahiptir (Cevizci, 2003: 355). Bu şekilde sezgi, hiçbir araca gereksinim duymadan sadece sezgiyle ve insan duygu ve düşüncelerinin kavranmasıyla ahlaki doğrulara ulaşabileceğini göstermektedir (Pieper, 1994: 216). İşte bu duygu ve düşünceler, sezgileri tetikleyerek ahlaki kararların oluşmasında önemli bir rol oynamaktadırlar (Tepe, 2015: 15). Ahlaki sezgi, ahlaki karar verme sürecinin dört unsurundan (sezgisel yargı, ahlaki muhakeme, ikna muhakemesi ve sosyal ikna) oluşur ve kişiler arası bağdan ortaya çıkmaktadır (Tepe, 2015: 23);

Karar verme ve sezgi ilişkileri ile ilgili yapılmış araştırmalarda sezginin karar verme süreçlerinde başvurulan bir kaynak olduğu görüşü ortaya çıkmıştır. Örneğin, Baştuğ (2006)'un "Karar Verme Sürecinde Sezginin Önemi ve Türk Merkezi Yönetimindeki Geçerliliği"

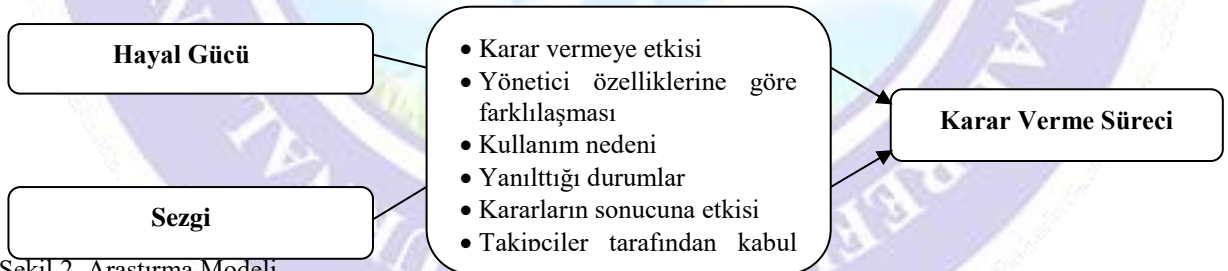
isimli çalışmasında; kamu yöneticilerinin sezgisel karar vermeye ilişkin görüşlerinin belirlenebilmesi istenilmiştir. Çalışmanın sonucunda; kamu yöneticileri sezgisel kararlara uygun olan ortamlar ile genellikle karşılaşmamasına karşın, ısrarcı davranarak çoğunlukla kararlarında sezgisel yaklaşımı kullanmayı tercih ettikleri ve bu şekilde kararlarının isabetlilik derecesinin yüksek olduğu belirlenmiştir. Oğuz (2009)' un "İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Karar Verme Stilleri" adlı çalışmasında ise öğretmenler üzerinden bir çalışma gerçekleştirilmiştir. Bu çalışmada öğretmenlerin meslekte geçirdikleri süre veya deneyimlerinin sezgisel karar verme stillerinden etkilendiği sonucuna ulaşılmıştır. Ünnü (2012)'nün "Örgütsel Bağlamda Karar Verme Eylemi ve Dinamikleri: Türkiye İçin Bir Model Önerisi" konulu çalışmasında; örgütsel bağlamda karar verme eylemini etkileyen dinamikler (bireysel, grup ve örgütsel karar düzeyleri dikkate alınarak) ve karar vericilerin karar verme tarzları açığa çıkarılmak istenilmiştir. Çalışmanın sonucunda karar vericilerin sezgisel kararlar verdiklerini, yada karar verme aşamasında sezgilerin etkilerine maruz kaldıkları tespit edilmiştir. Karar vericilerin kıdem, deneyim ve tecrübeleri arttıkça sezgisel kararların arttığını sezgisel kararların tecrübe ile beslendiği ve yapılandırılmamış veya kötü yapılandırılmış, stratejik nitelikli problemlerde devreye geçtiği ifade edilmiştir.

Literatür incelemesinin sonucunda hayal gücü ve sezginin otel yöneticileri ve kararları açısından ele alan bir çalışmaya rastlanılmamıştır. Bu bakımdan bu çalışmada insan yaşamında insanın davranış ve kararlarını etkileme gücüne sahip iki faktör olan hayal gücü ve sezginin otel yöneticilerin kararlarında ne ölçüde etkili olduğuna yönelik nitel bir araştırma tasarlanmıştır.

### 3. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

#### 3.1.Araştırmanın Amacı

Bu çalışmada, hayal gücü ve sezgilerin Balıkesir ilinde faaliyet gösteren 4 ve 5 yıldızlı otel işletmelerinin üst kademe yöneticilerinin kararlarında hangi düzeyde ve hangi alanlarda nasıl kullanıldığının incelenmesi amaçlanmıştır. Şekil 2'de yer alan araştırmanın modeli otel yöneticilerinin hayal gücü ve sezgilerinin kararları üzerindeki etkileri arasındaki kurulan ilişkilere dayanmaktadır.



Şekil 2. Araştırma Modeli

Şekil 2'deki model araştırmanın amaçlarını özetlemektedir. Buna göre otel yetkililerinin yönetsel kararlarında hayal gücü ve sezgilerin genel etkisi incelenmektedir. Bununla birlikte yöneticilerin belirli özelliklerinin (cinsiyet, eğitim durumu ve çalışılan otel gibi) karar alırken hayal gücü ve sezgilerden yararlanmaya etkisi, hayal gücü ve sezgileri karar alırken neden kullandıkları, bunların kararlar alırken yanıltıp yanıltmadıkları, aldıkları kararlara etkisinin ne düzeyde olduğu, takipçilerinin (müşteri, çalışan vb.) hayal gücü ve sezgiler yoluyla alınan kararları kabul etme / onaylama durumu ile hayal gücü ve sezgileri karar alma aşamalarından hangisi ve hangilerinde kullandıkları nitel araştırma deseni ile ortaya konulmuştur.

#### 3.2.Araştırmanın Kapsamı

Araştırmanın kapsamı, 2018 yılı içerisinde turizm potansiyeli gelişmiş, otel işletmelerinin yoğun olduğu, ulaşım imkânları kolay olan ve araştırma verilerinin daha verimli elde edilmesi

açısından Türkiye'nin Balıkesir ili 4 ve 5 yıldızlı otel işletmeleri ve yöneticileri olarak belirlenmiştir. Balıkesir ilinde 21 adet 4 ve 5 yıldızlı otel işletmesi içerisinde hepsine ulaşılmış ancak 2 otelin sezon tatiline girmesi sebebiyle geriye kalan ve örneklemin %90'nına denk gelen 19 otel yöneticisi ile görüşme sağlanarak veriler toplanmıştır.

### 3.3. Veri Toplama Aracı

Bu çalışmada ise görüşme yönteminden yararlanılarak görüşme yönteminin bir türü olan yarı yapılandırılmış görüşme yöntemi kullanılmıştır. Yarı yapılandırılmış görüşme yönteminin tercih edilmesinde önceden hazırlanan soru ve konulara bağlı kalınarak hem soruları sorma hem de görüşme anında daha ayrıntılı bilgi alabilmek amacı ile ek sorular sorma imkânı elde edilmiştir. Bu kapsamda görüşme öncesinde yöneticilerle paylaşılabilmesi için konuyla ilgili soruları içeren bir görüşme formu hazırlanmıştır. Görüşme formu iki bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde araştırma amacına uygun olarak konuyla ilişkin 10 adet soru bulunmaktadır. İkinci bölümünde ise görüşme yapılan yöneticinin demografik bilgileri, görüşme tarihi ve görüşülen süre mevcuttur. Görüşme formunun geçerliliğini değerlendirmek amacıyla konuyla ilgili alanında uzman iki akademisyenin görüşüne başvurulmuştur. Görüşmeler, otel yöneticilerinden randevu alınarak kendilerinin ofisinde gerçekleştirilmiştir. Görüşme sürecinde yöneticilerden izin alındıktan sonra ses kayıt cihazı ve not alma şeklinde görüşme kayıtları oluşturulmuştur. Araştırma verilerinin toplanması, 2018 Mart ayında başlanmış olup 6 hafta gibi bir süre ile 2018 Nisan ayının ortalarına kadar devam etmiştir. Görüşmeler ortalama olarak 30 – 45 dakika arasında sürmüştür.

### 3.4. Verilerin Analizi

Nitel araştırmalarda veri analizi ile ilgili birçok yaklaşım vardır. Sosyal bilimciler bu analizleri daha öncede belirtildiği gibi üç aşamada gerçekleştirmektedirler. Bunlar; görüşme, gözlem ve doküman incelemesidir (İslamoğlu ve Alnıaçık, 2014: 213). Görüşmelerden alınan verilerin analizi için ise öncelikle otellerin görüşlerinin belirgin olması için otel isimleri kodlanmış ve bu kodlamalar üzerinden görüşleri analiz edilmiştir. Sonrasında bu görüşlerin belirli bir tema etrafında toplanması amacıyla görüşme formundaki 10 soru belirli temalara indirgenerek tablolar halinde temalandırılmış betimsel analiz yapılmıştır. Ayrıca bulgular kısmında içerik analizi yapılarak temaların desteklenmesi amacıyla katılımcı yöneticilerin görüşlerinin bazılarını herhangi bir değiştirme yapılmadan yer verilmiştir.

## 4. BULGULAR VE YORUM

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

### 4.1. Katılımcıların Özellikleri

Katılımcıların demografik özelliklerine ilişkin bilgiler Tablo 3'de verilmiştir. Tablodan görüldüğü üzere, çalışmaya toplam 19 otelden çeşitli pozisyonlardaki yöneticiler katılmıştır. Bu otellerin 12'si dört yıldızlı otel geriye kalan 7'si ise beş yıldızlı oteldir.

Tablo 3. Katılımcıların Demografik Özellikleri

Otel Kodu	Yıldız	Otel Adı	Görev	Cinsiyet	Eğitim Durumu	Çalışma Süresi
ATO	****	Adramis Termal Otel	Ön Büro Müdürü	E	Lisans	18 yıl
AH	****	Altın Hotel	Ön Büro Müdürü	E	Lisans	18 yıl
AÖTK	****	Artemis Ören Tatil Köyü	Satın Ama Müdür	E	Lise	25 yıl
BH	****	Babacan Hotel	Genel Müdür	E	Lisans	20 yıl
COHR	****	Club Orient Holiday Resort	İK Müdürü	K	Lise	25 yıl
EH	****	Eken Hotels & Resort	Halkla İlişkiler Müdürü	K	Ön Lisans	11 yıl
GTRH	****	Gönen Termal Resort Hotel	Halkla İlişkiler Müdür	E	Ön Lisans	4 yıl

Tablo 3 (Devamı). Katılımcıların Demografik Özellikleri

GSTO	****	Güre Saruhan Termal Otel	Ön Büro Müdürü	K	Lisans	6 yıl
GTR	****	Güre Termal Resort	Satın Alma Müdürü	E	Y. Lisans	4 yıl
MO	****	Musho Otel	İK Müdürü	K	Lisans	15 yıl
OTROS	****	Obam Termal Resort Otel & Spa	Halkla İlişkiler Müdür	K	Ön Lisans	6 yıl
OHH	****	OnHann Hotel	FNB Müdürü	E	Lise	25 yıl
HVCTK	**** *	Hattuşa Vacation Club Thermal Kazdağları	Ön Büro Müdürü	E	Lisans	10 yıl
RRKTS	**** *	Ramada Resort Kazdağları Thermal & Spa	Ön Büro Müdürü	E	Lisans	7 yıl
TGH	**** *	Temizel Grand Hotel	İK Müdürü	E	Y. Lisans	10 yıl
HPH	**** *	Haliç Park Hotel	Genel Müdür	E	Lisans	40 yıl
ATHHS	**** *	Adrına Termal Hotel Helt & SPA	İK Müdürü	K	Lisans	23 yıl
APTH	**** *	Asya Pamukçu Termal Hotel	Halkla İlişkiler Müdürü	E	Lise	13 yıl
GAH	**** *	Grand Asya Hotel	Ön Büro Müdürü	E	Lisans	4yıl

#### 4.2.İş İle İlgili Kararları Etkileyen Faktörler

Katılımcılara iş ile ilgili kararlarını alırken bu kararları etkileyen faktörlerin neler olduğu sorulmuştur. Katılımcıların iş ile ilgili kararlarını alırken etkileyen faktörler Tablo 4’de sunulmuştur.

Tablo 4. Katılımcıların İş İle İlgili Kararlarını Etkileyen Faktörler

Oteller	İş İle İlgili Kararları Etkileyen Faktörler
OHH(4*)	• Lokasyon ve kültür seviyesi
AÖTK(4*)	• Kanun koyucunun koyduğu kurallar, iklim
EHR(4*)	• Üst yönetimin kararı
GTR(4*)	• İşin yoğunluğu, işin büyüklüğü, işin zorluk derecesi
AH(4*), AÖTK(4*) GTRH(4*), APTH(5*), TGH(5*)	• Müşteri talepleri, müşteri portföyü, müşteri ile iletişimi, müşteri memnuniyeti
BH(4*)	• Karşı tarafın tavrı, sorunlar, olayın gelişimi ile varacağı sonuç arasındaki süreç
MO(4*)	• Zaman, çevresel koşullar
OTROS(4*)	• Konuya bağlı (misafirin durumu – talebi)
GSTO(4*), COHR(4*)	• İşletme Açısından Uygunluğu (Personelin Çıkarları)
COHR(4*)	• Personelin Önemsilmesi
ATO(4*)	• Ekip Kararı (Ortak Karar)
ATHHS(5*)	• Maddi Çıkarlar
HPH(5*)	• Geçmiş Yıllara İlişkin Veriler (İstatistikler)
RRKTS(5*)	• Başlangıç, Süreç ve Sonuç
TGH(5*)	• Çevre Yapısı, Çalışanların Motivasyonları
GAH(5*), HVCTK(5*)	• İş Başarı Süresi, Kurumsal Çıkar

Tablo 4’ten de görüleceği üzere, yöneticilerin kararlarının alırken onları etkileyen çok çeşitli faktörler bulunmaktadır. Karar vermede müşteri memnuniyeti ile portföyünün önemli bir etmen olduğunu ifade eden GTRH(4\*) yetkilisi; “*Otelimize çok farklı özelliğe ve taleplere sahip müşteri gelebiliyor. Bunlar bize geldikleri zaman kimisi hamamda su sıcak diyor, kimisi soğuk diyor. Bunların orta yolunun bulunması lazım. Kimisi gelir yemeği beğenir, kimisi gelir yemekten şikayet eder. Bundan dolayı müşteri ilk size geldiğinde tepkisini öncelikle yumuşatmanız gerekiyor. Bunu da güler yüzle müşteriye dinleyerek sağlayabilirsiniz.*” ifadesini kullanmaktadır.

EHR(4\*) yetkilisi, karar alma açısından üst yönetimin tutumu ve onayının gerekli olduğunu ifade ederek bu durumu şu şekilde açıklamaktadır: “*Tek başına karar vermek gibi bir lüks yok özel şirketlerde. Siz projelerinizi sunuyorsunuz, yapmak istediklerinizi sunuyorsunuz ve yönetimin onayını alıyorsunuz. Dolayısıyla işin çıkarını düşünüyorsunuz, bunun getirisini*

*götürüsünü hepsini hesaplıyorsunuz ona göre yönetime bir şey veriyorsunuz. Yani, son olarak karar merceği yönetimdir.” MO(4\*) yetkilisi, zaman ve çevresel faktörlerin karar almada etkili olduğunu şu ifadeler ile açıklamaktadır; “Karar, geçmiş bir davranış ve gelecekle ilgili sonuçları yansıtır. Karar verme sürecinde öncelikle zaman faktörü benim için çok önemlidir. Aynı zamanda çevresel koşulların kararın önemi ile doğru orantılı olduğunu düşünüyorum. Zaman ve çevresel koşulları karar verme sürecinde takip ederim.” Öte yandan karar almada kurumsal olarak maddi çıkarların etkili olduğunu belirten ATHHS(5\*) yetkilisi “Oturuyorsun maliyetini hesaplıyorsun. Sadece seni kurtarıyorsa. Bu şekilde kaybettiğimiz, kaçırdığımız çok gruplar oldu şimdiye kadar. Ama yapacak bir şey yok yani öncelikle maddi olarak düşünüyorsun. Hayallerini ne yazık ki bir sonraki aşamaya bırakıyorsun. Yani süreç ancak bu şekilde ilerleyebiliyor.” ifadesini kullanmaktadır. Benzer bir görüşte de karar vermede takip edilen süreçler açısından bakıldığında, karar vermede kurumsal çıkarların ön plana çıktığı ifade edilmiştir.*

#### **4.3.Karar Vermede Hayal Gücünden Yararlanma**

Katılımcılara karar verirken hayal gücünü kullanıp kullanmadıkları, hayal gücüne güvenip güvenmedikleri, hayal güçlerinin etkilediği kararların olup olmadığı ve bu kararların sonuçlarının ne olduğu sorulmuştur. Otel yöneticilerinden 8’i hayal gücünden yararlandığını belirtirken 9’u ise yararlanmadığını ifade etmiştir. 2 yönetici ise kısmen yararlandığını belirtmiştir. Genel olarak, karar verirken hayal gücünü kullanan yöneticiler, hayal gücünün yeni ufuklar açtığını belirtirken, hayal gücünü kullanmayan katılımcılar ise karar almada gerçek durumların, verilerin ve realitenin hayal gücünden daha önemli olduğunu vurgulamıştır.

Örneğin, hayal gücüne güvendiğini belirten OHH(4\*) yetkilisi; “Geçmişteki birikimlerimizden, buradaki durumunuzdan, gelecek olan misafirlerinizin potansiyellerini de göz önünde bulundurarak ortaya bir çalışma çıkarıyoruz. Bu tabii ki hayal gücü yapmak da bir nevi geçmişteki bilgi ve birikimin üzerine katarak döngüyü sağlamaktır.” ifadesini kullanmıştır. Hayal etmeden hiçbir şeyin başaramayacağını ifade eden AH(4\*) yetkilisi, bu bağlamda şu örnekleri vermektedir; “Bazı olayları önceden kafanızda canlandırmanız gerekiyor. Bu hayale giriyor yani hayal ediyorsunuz. Şöyle olur böyle olur, nasıl olur, sonuçları neler olur. İlk önce kafanızda yerleşimi yapıyorsunuz. Check in ve check out ları yapıyorsunuz. Planlıyorsunuz. Aynı bir teknik direktör gibi. Oda kafasında önce canlandırır. Bizde öyle yapıyoruz. Hayal gücünüze güvenemezseniz hiçbir şey başaramazsınız.”

COHR(4\*) yetkilisi, karar verme süreçlerinde hayal gücünden yararlandığını, hayal gücünün kararları etkilediğini, öncelikle düşündüklerini yaşadığını ve bunu yapmak için de hayal kurduğunu ifade etmektedir. GTRH(4\*) yetkilisi, hayal gücü olmazsa hiçbir şeyin olmayacağını, kendi işletmesinde hayal kurarak misafirlere yönelik bir çok kararlar aldığını (örn. web sitesini yenilemek) dolayısıyla aldığı kararlarda hayal gücünün etkili olduğunu ifade etmiştir. Karar alırken hayal gücünü kullandığını belirten ATHHS(5\*) yetkilisi şu ifadeleri kullanmıştır: “Çok sıcak bir yaz günü işte sıcaktan pişmiş bir şekilde otelimizin lobisine giren misafiri işte soğutulmuş ıslak bir havluyla karşılamak, kolonyalı bir havluyla karşılamak ancak hayal gücünün somucunda olabiliyor. Veya biranda içeri girip işte bir eğlence tertip etmeyi düzenleyen bir gruba hemen yarım saat içerisinde size 80’ler partisi organize edelim deyip orayı 1 saat içerisinde hazırlayabilmek inanılmaz hep hayal gücünün bir eseri olabilir.”

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

belirtmektedirler. AÖTK(4\*) yetkilisi hayal gücünün insanların ileriye görmeleri açısından önemli olduğunu, EHR(4\*) yetkilisi hayal gücünün yeni bir proje üretirken önemli olduğunu ancak işletmeler açısından hayal gücünden ziyade içinde bulunduğu koşulları, gerçekleri ve gerçek hayatı dikkate almalarının daha önemli olduğunu ifade etmektedirler. GTR(4\*) yetkilisi her ne kadar hayal gücü önemli olsa da kararları alırken hayal gücünü kullanmadığını, çünkü gerçeklerin ve reel durumların karar almada daha ön planda olması gerektiğini savunmaktadır. Bu bağlamda; *“Yapılan işle ilgili hayal gücü kurmak imkânsız. Çünkü işin içerisinde bir matematik var sayısal veriler var, bir maliyet analizi var. Bunlar daha realist ve somut durumlar olduğu için bunlarla ilgili hayal gücü kararı verilmeyebilir.”* ifadesini kullanmaktadır. Benzer şekilde APTH(5\*) yetkilisi hayal gücünün sektörel açıdan çok uygun olmadığını, misafirin taleplerinin daha ön planda olduğunu dolayısıyla hayal gücünün kendi sektörü ve oteli açısından pek uygun olmadığını ifade etmiştir. Son olarak hayal gücünü kısmen olsa da karar alma süreçlerinde kullandığını belirtmekte MO(4\*) yetkilisi *“Hayal gücü gerçeğe ilişkin en büyük güçtür. Hayal gücümün yüksek olduğunu düşünüyorum. Hayal gücü bilgiden daha değerlidir. Bilgi sınırlıdır ama hayal gücü sonsuzdur. İşle ilgili alınan kararları her zaman etkilememelidir. Neticede hayal bir düşünce gücüdür. Çoğunlukla yanılır.”* ifadesini kullanmaktadır.

Hayal gücüne inanma ve karar alırken hayal gücünü kullanma durumu yöneticilerin cinsiyeti ve eğitim durumu açısından farklılaştığı görülmüştür. Kadın yöneticilerden 4’ü hayal gücünden kısmen/tamamen yararlandığını belirtirken 2 kadın yönetici ise hayal gücünden yararlanmadığını belirtmiştir. Öte yandan 6 erkek yönetici hayal gücünü karar verme süreçlerinde kullanırken, 7’sinin kullanmadığı tespit edilmiştir. Eğitim durumu açısından yapılan değerlendirmede ise lisans ve yüksek lisans mezunlarının kararlarında hayal gücünden daha fazla yararlandıkları tespit edilmiştir.

#### 4.4.Karar Vermede Sezgilerden Yararlanma

Katılımcılara karar verirken sezgi gücünü kullanıp kullanmadıkları, sezgi gücüne güvenip güvenmedikleri, sezgi güçlerinin etkilediği kararların olup olmadığı ve bu kararların sonuçlarının ne olduğu sorulmuştur. Nitel verilerin analizinde 17 yöneticinin kararlarında sezgilerine başvurduğu yalnızca 2 yöneticinin sezgilerine yönelmedikleri tespit edilmiştir.

Sezgilere güvenen yöneticilerin ifadeleri sezgilerin karar verme süreçlerinde nasıl kullanıldığı ile ilgili önemli ipuçları vermektedir. Kararlarında hayal gücünün değil sezgilerinin etkili olduğunu belirten GTR(4\*) yetkilisi şu örneği vermiştir: *“Sezgilerin etkilediği kararlar var. Sezgiler kararlarımıza yön verir. Örneğin; bulaşıkhaneye bir tane personel alıyorsunuz. Personel diyor ki benim işe ihtiyacım var nasıl olursa olsun çalışırım. İş de beğeniyor. Çalışma saati uzun ama çalışma saatini de beğeniyor. Tamam diyor gelirim diyor. Ama ben sezgi gücümü kullanarak onun 2 hafta sonra yorulacağını, işten ayrılacağını hissedebiliyorum. Sezgilerim onun zamanla bunalacağını söylüyor ve aynen öyle oluyor.”*

Sezgilerin yönetici olmada etkili olduğunu, sezgisi olmayanların yönetici olamayacağını ve tüm tecrübeli yöneticilerin muhtemel yaşanacaklar ile ilgili sezgilerinin olduğunu ve kararlarını alırken %50 oranında sezgilerden yararlandığını belirten AH (4\*) yetkilisi, *“Sezgilerinle bazı şeyleri önceden ön görebilsin. Yani tamam bu insanlar buraya geliyor ama ne olabilir, nelerden memnun kalmayabilir, bize artıları eksileri ne olabilir. Bunları önceden tahmin edebilirsin.”* ifadesini kullanmıştır. Kararsızlık durumlarında sezgilerine güvendiğini belirten BH(4\*) yetkilisi kararlarında sezgilerin oranının %40 olduğunu söylemiştir. MO(4\*) yetkilisi, sezginin, liderlerin sahip olması gereken bir yetenek olduğunu belirtirken OTROS(4\*) yetkilisi sezgilerin özellikle misafirler ile ilgili alınacak kararlar konusunda etkili olduğunu belirterek şu ifadeyi kullanmıştır; *“Sezgilerim misafir açısından çok etkiliyor. Çünkü artık öyle bir oldu ki misafir daha kapıdan girer girmez anlıyorum güvenilir bir insan*

mi?, değil mi? Yani bunun ayrımını yapman gerekiyor. Bu biraz çalışma ile ilgili bir tecrübe. Artık yanılmıyorsunuz o kadar çok insanla tanışıyorsunuz ki diyorsun yani yine haklı çıktım.” COHR(4\*) yetkilisi karar almada sezgilerine son derece güvendiğini ve sezgilerinin ona araştırma yapma hissi uyandırdığını ve buna bağlı olarak ta olumlu sonuçlar aldığını belirtmektedir. GTRH(4\*) yetkilisi ise sezginin önemli olduğunu, işe yeni başlayanların sezgilerinin zaman içinde geliştiğini çünkü *sezgilerin büyük oranda tecrübe ile ilişkili olduğunu ifade etmiştir.*

Sezgileriyle karar alıp bu kararlara güvendiğini belirten RRKTS(5\*) yetkilisi, sezgilere sahip olan bir yöneticinin karşısındaki kişileri sezgileriyle tahlil ve analiz edebileceğini belirtmiştir. Ancak karar verirken reel verileri de dikkate aldığını, her günü ve dönemi ayrı ayrı analiz ettiğini, tüm bu verileri aldıktan sonra sezgilere güvendiğini ve ona göre hareket ettiğini ifade etmiştir. TGH(5\*) yetkilisi de sezgilere güvendiğini belirtmiş ve bu bağlamda şu ifadeleri kullanmıştır: *Yıllar geçtikçe bir yönetici için sezgileri kavramak daha kolay olmaktadır. Çalışma hayatına ilk başladığı gibi değildir yani. Sezgiler kararlarımı tabiki de yön verir. İçimden gelen sezgiler olmazsa o kararda bir tatminsizlik hissederim. Bu anlamda kararlarımın genelde sezgilerimi etkin bir biçimde kullanırım. Sezgi ile aldığım kararlarda pozitif sonuçları genel olarak almışumdur ve beni sezgi yönünden tatmin etmeyen kararların başarılı olacağını da düşünemem.* Diğer taraftan ATO(4\*) yetkilisi genel olarak sezgilerle hareket etmediğini, kararlarını alırken sezgilerden çok direkt kararlar verdiğini belirtmekte ve bu bağlamda şu ifadeleri kullanmaktadır; *“Sezgi kavramı çalışanlarımızla ilişkimizde onların çalışma performanslarını algılayabiliriz ama genel olarak sezgi ile hareket etmeyi pek tercih etmem. Kendi kararlarımı direkt dost doğru almayı tercih ederim. Bir şeyler olmadan sezgi böyle emin olup olmama anlamında bir şey. Ben bir şeyim olmadan direkt karar vermem. Emin olursam direkt bir şeye karar veririm. Sezgilerimle hareket edip direkt bir sonuca ulaşmam yani. Sezgi ile verdiğim bir karar da yoktur.”* Her ne kadar sezgilere güvendiğini ifade etse de ATHHS(5\*) yetkilisi, ilk çalışma yıllarında sezgilerine dayalı olarak aldığı kararların olumsuz şekilde sonuçlandığını bunun tecrübesizlikle ilişkili olduğunu, ilerleyen yıllarda ise deneyim kazandığını, aldığı kararlarda daha çok *sezgi yerine mantığını kullanmaya başladığını belirtmiştir.*

Katılımcıların sezgilere inanma ve kararlarını alırken bu sezgileri kullanma durumu, onların cinsiyet ve eğitim durumu açısından analiz edilmiştir. Araştırmaya katılan 6 kadın katılımcıdan 5’i sezgilerini karar verme süreçlerinde kullandığını, 1’i ise kullanmadığını ifade etmektedir. Çalışmaya katılan 13 erkek katılımcının 12’si sezgilerini karar verme süreçlerinde kullanırken, 1’si kullanmamaktadır. Diğer taraftan yalnızca lisans eğitimi almış katılımcılardan, 2’si kararlarında sezgilerine başvurmadıkları tespit edilmiştir.

#### 4.5.Hayal Gücünü Olumsuz Etkileyen Faktörler

Katılımcılara hayal gücünün onları yanılttığı durumların olup olmadığı, hayal gücünü etkileyen olumsuz etmenlerin neler olduğu ve hayal gücünü kullanmanın kararsızlığa götürüp götürmediği soruştur. Alınan yanıtlardan hayal gücünü olumsuz yönde etkilediğini ifade edenlerin belirttiği bu olumsuz durum ve nedenler Tablo 5’te verilmiştir.

Tablo 5. Karar Vermede Hayal Gücünü Olumsuz Etkileyen Faktörler

Oteller	Faktörler
OHH(4*)	• İnsanların öz-güveninin yüksek olması
EHR(4*), MO(4*)	• O günkü psikoloji (günlük mod)
GTR(4*)	• Çalışanların düşük performansı
AH(4*), BH(4*), OTROS(4*), GAH(5*), HVCTK(5*)	• Gerçekçi olmayan hayaller
COHR(4*)	• Çevresel faktörler
GTRH(4*)	• Hata yapmaktan korkmak
TGH(5*)	• Hayal kırıklığı

Tablodaki bulgulardan hayal gücü kullanımını olumsuz etkileyen en önemli faktörün gerçekçi olmayan hayaller olduğu söylenebilir. Bununla birlikte GTR(4\*) yetkilisi, insanlara güvenmenin ve düşük performansın hayal gücünü olumsuz etkilediğini ve hayal kırıklıklarına neden olduğunu, dolayısıyla hayal gücünün değil ancak hayal kırıklığının kararları olumsuz yönde etkilediğini belirtmektedir. Ancak ATHHS(5\*) yetkilisi hayal gücünün yanılttığı durumların olmadığını, hayal gücünü bilinçli bir şekilde kullanıp yönlendirdiğini, hayal gücünü olumsuz etkileyebilecek durumlar olsa bile bu durumun kişinin hayal gücünü daha da güçlendireceğinden bahsetmektedir. GAH(5\*) yetkilisi gerçekleşmesi mümkün olmayan durumları hayal etmenin hayal gücünü olumsuz etkileyeceğini, HVCTK(5\*) ise çok büyük ve ulaşılamayan hayalleri kurmanın hayal gücünü ve kişinin psikolojisini olumsuz yönde etkilediğini ifade etmektedirler.

#### 4.6.Sezgileri Olumsuz Etkileyen Faktörler

Katılımcılara sezgilerinin onları yanılttığı durumların olup olmadığı, sezgilerini etkileyen olumsuz etmenlerin neler olduğu ve sezgilerini kullanmalarının onları kararsızlığa götürüp götürmediği sorulmuştur. Sezgilerini olumsuz yönde etkilediğini ifade edenlerin belirttiği bu olumsuz faktörler Tablo 6’da verilmiştir.

Tablo 6. Karar vermede sezgi gücünü olumsuz etkileyen faktörler

Oteller	Faktörler
OHH(4*)	• Ruh hali, konsantrasyon, yorgunluk, dikkatsizlik, fiziksel rahatsızlıklar
EHR(4*)	• Beklentinin karşılanmaması
MO(4*)	• Çevresel koşullar ve zaman
COHR(4*)	• Vicdan
ATO(4*)	• Motivasyon
APTH(5*)	• Müşteri talepleri
HPH(5*)	• Personelin disiplinsizliği, departmanlar arasındaki anlaşmazlıklar
RRKTS(5*)	• Veriler

Sezgilerini olumsuz etkileyen bazı faktörlerin bulunduğunu belirten otel yöneticilerinin bir kısmı sezgilerinin kendilerini yanılttığı bazı durumların olduğunu belirtirken diğer bir kısmı ise sezgilerine çok güvendiğinden dolayı sezgilerinin kendilerini yanıltmadığını belirtmektedir. Sezgilerinin kendisini yanılttığı durumların olduğunu belirten EHR(4\*) yetkilisi personel alım süreçlerinde yaşadığı şu örneği vermiştir. “*Diyorum ki bu kişi, tamam kesinlikle bana çok uygun, işletmeye çok uygun ve uyum sağlayacak ama işe başladıktan sonra bir bakıyorsunuz beklediğiniz gibi çıkmıyor.*” BH(4\*) yetkilisi de sezgilerin kendisini yanıltan durumların olduğunu, bu durumlarla karşılaştığında motivasyonunun düşebileceğini belirtmiştir. COHR(4\*) yetkilisi, sezgilerinin kendisini yanılttığı durumların olduğunu, mantık ile sezgi arasında kaldığı durumların olduğunu ve bunların çatıştığını, vicdanının kendisini bu açıdan olumsuz yönde etkilediğini belirtmiştir. GTRH(4\*) yetkilisi, sezgi ve tecrübe arasında güçlü bir bağ bulunduğunu savunmuş ve tecrübeye dayanan sezginin yanıltmayacağını dile getirmiştir. RRKTS(5\*) yetkilisi ise sezgilerin yanılttığı durumlardan kaçınmak için somut verilerden de yararlanılması gerektiğini ifade etmiştir. Öte yandan GTR(4\*) GTR(4\*), OTROS(4\*), GSTO(4\*) ve TGH(5\*) yetkilileri, sezgilerinin güçlü olduğunu, bu yüzden sezgileriyle aldıkları kararlarda hiçbir zaman yanılmadıklarını ifade etmektedirler. GAH(5\*) yetkilisi, sezgilerin insanı kör ettiği noktaların olduğunu, ancak kendi sezgilerinin kendisini genelde yanıltmadığını belirtmiştir.

#### 4.7.Hayal Gücü ve Sezgilerin Karar Vermede Etkin Olduğu Karar Verme Evreleri

Katılımcılardan, hayal gücü ve sezgilerinin karar verme sürecinin hangi aşamasında daha etkili olduğunu ifade etmeleri istenmiştir. Bazı katılımcılar (AÖTK(4\*), EHR(4\*)) karar alma aşamasında daha çok gerçekçi davrandıklarını, tecrübelerini dikkate aldıklarını ve eldeki verileri değerlendirdiklerini ifade ederek herhangi bir karar verme aşaması belirtmemişlerdir.



Hayal gücünü ve sezgilerini işleri ile karar almada kullandıklarını ifade eden katılımcılar bunları karar alma süreçlerinin farklı aşamalarında kullandıklarını ifade etmektedirler. Otel yetkililerinin hayal gücü ve sezgileri hangi karar alma aşamasında kullandıkları Tablo 7’de özetlenmiştir.

Tablo 7. Hayal gücü ve sezgi gücünün etkili olduğu karar verme aşamaları

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

Tablo 11’de görüldüğü üzere, bazı otel yetkilileri hayal gücü ve sezgilerini karar vermenin bir tek aşamasında kullanırken bazıları ise tüm aşamalarda kullandıklarını ifade etmiştir. Örneğin GTR(4\*) yetkilisi, hayal gücü ve sezgileri genelde sorun belirleme ve amaç tespiti aşamasında kullandıklarını şu şekilde açıklamaktadır; *“Örneğin sorun belirlemede, amaç tespitinde bu olabiliyor. Alternatifleri düşünürken hayal gücümü veya sezgilerimi kullanmam. Mesela, 2 kişi iş mülakatına geldiğini farz edelim. İkisi de aynı, ikisinin eğitimi de aynı iş tecrübesi de aynı. Burada hayal gücünü kullanmam. Genelde sezgiler doğrultusunda bir seçim yaparım.”*

Hayal gücünü karar verme aşamalarından alternatifler aşamasında, sezgilerini ise seçim ve değerlendirme aşamasında kullandığını ifade eden AH(4\*) yetkilisi, bu konuda şöyle bir örnek vermektedir; *“...Mesela herhangi bir gruba tam pansiyon fiyat teklifi veriyorum. Diyorum ki ben bunlara açık büfe versem nasıl olur? Döndürüp set menü versem acaba doyarlar mı o menüye. Fiyatı şöyle yapсам çok gelir mi? Açık büfede şunu biraz eklesem yukarısı sıkıntı yaşar mı? Yani tek teklifte belki de 20 tane alternatif çıkarıyorum. En güzelini seçip o şekilde teklif veriyorum.”* Hayal gücü ve sezgileri karar alma sürecin tüm aşamalarında kullandığını belirten TGH(5\*) şu ifadeleri kullanmaktadır; *“Hatta kararları aldıktan sonraki süreçte dahi bu iki kavramı etkin bir şekilde kullanırım. Çünkü bir karar aldıktan sonra o kararın takibini yapmak bir işletmede çok önemlidir. Geri dönüşleri tespit etmek onları daha önceden plana dahil etmek ve ona göre hareket etmek çok mühim bir olaydır. Bu da bizi müşteri ve çalışan memnuniyetinin pozitif yönde olmasına götürebilir. Bu açıdan bütün aşamalarda önemli olduğunu düşünüyorum.”*

#### 4.8.Hayal Gücü ve Sezgi Gücü ile Verilen Kararların Nasıl Karşılandığı

Katılımcılara, sezgi ve hayal gücü kullanarak aldıkları kararları, takipçilerinin nasıl karşıladığı sorulmuştur. Otel yetkililerinin bazıları takipçilerinin kısmen olumlu karşıladığını, bazıları tamamen olumlu karşıladığını bazıları ise kararların hangi yolla alındığını karşı tarafın bilemeyeceğini ifade etmektedirler. 12 otel yöneticisi hayal gücü ve sezgiye dayalı kararlarının olumlu karşılandığını, 2 yönetici süreç içinde olumsuzdan olumluya dönüş olduğunu 3 yönetici ise bu tür kararlarının herhangi bir karşılık bulmadığını ifade etmiştir.

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

gücünden çok sezgiler yoluyla aldıkları kararlarda daha olumlu sonuçlar yaşadıklarını belirtmiştir. GTR(4\*) yetkilisi ise hayal gücü ve sezgileriyle aldığı özellikle sorun belirleme ve amaç tespiti aşamasındaki kararların genelde iş sahipleri tarafından memnuniyetle karşılandığını ifade etmiştir. MO(4\*) yetkilisi ise hayal gücü ve sezgilerle aldığı kararların olumlu karşılandığını şu şekilde ifade etmektedir: “*Sezgi ve hayal gücüm doğrultusunda aldığım kararlar çalışanlar tarafından örnek gösterilerek, işveren tarafından mükafatlandırılarak, müşteriler tarafından memnuniyet doğrultusunda karşılanmaktadır.*” OHH(4\*) yetkilisi, takipçilerinin hayal gücü veya sezgi yoluyla aldıkları kararları yarı yarıya olumlu karşıladıklarını süreç içerisinde kararı veren kişinin haklılığı ortaya çıktıkça bu oranın %95'lere kadar çıktığını ifade etmektedir.

#### 4.9. Karar Vermede Astların Hayal Gücü ve Sezgi Gücü Kullanımının Yararları

Katılımcılara, astlarının hayal gücünden ve sezgilerinden yararlanıp yararlanmadıkları ve bu iki faktörü kararlarında kullanmalarının sağladığı avantajların neler olduğu sorulmuştur. Katılımcılar astlarının hayal gücü ve sezgilerini kullanmaları konusunda teşvik ettiklerini ve onların hayal gücü ve sezgilerinden de istifade ettiklerini belirtmişlerdir. Katılımcıların bu iki faktörü kararlarında kullanmaları sonucunda elde ettikleri yararlar ise şu şekilde sıralanabilir:

- ✓ Takım / ekip çalışmasının artması
- ✓ İleriye dönük bakış açısının gelişmesi
- ✓ Sorun çözme kapasitesinin artması
- ✓ Empati kurma – müşteri memnuniyetinin artırılması
- ✓ Verimliliğin sağlanması

EHR(4\*) yetkilisi, çalışanların hayal gücü ve sezgilerini değil de fikirlerini dikkate aldığını, ancak bu fikirlerin hayata geçebilmesi için de kendi onayının olması gerektiğini ifade etmektedir. GTR(4\*) yetkilisi, çalışanlarının sezgilerini dikkate aldığını, bu yolla birçok sorunu oluşmadan çözümlediklerini, dolayısıyla çalışanların karar verme yetkisinin olmamasından dolayı sezgilerini sorunları belirleme ve üstlerine bildirmeleri konusunda teşvik ettiklerini ifade etmiştir.

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

Katılımcılara, karar vermede sezgi ve hayal güçlerini kullanmanın, kararlarının kalitesine ve işletme başarısına etkililerinin olup olmadığı sorulmuştur. Bazı otel yetkilileri, alınan kararlarda sezgi ve hayal gücünü kullanmanın kararların kalitesine ve işletme başarısına etkisinin olabileceğini ifade ederken bazıları ise karar almada, eldeki verilerin ve gerçeklerin kullanılmasının işletme başarısına katkısının daha fazla olduğunu ifade etmektedirler. Bu noktada 9 otel yöneticisi hayal gücü ve sezgilerin kullanımının *müşteri memnuniyetini arttırdığını*, 1 yönetici *kurumsal performansın iyileştiğini* ve 1 yönetici ise *kararların olumlu sonuçlarının arttığını* belirtmişlerdir. TGH(5\*) yetkilisi ise bu bağlamda şu açıklamaları yapmaktadır: “*Öncelikle zihnimde hayalini gerçekleştirdiğim bir plan oluşturur. Sonrasında sezgilerimi devreye sokarak bu işin güvenilirliğini ve başarıya ulaşma hissini içimde uyandırırım. Daha sonra kararlaştırarak uygulama evresine geçerim. Bu kararın kalitesini son derece mükemmel seviyeye getirir. Alınan bu kararların sonucunda işletme performansında önemli derecede olumlu gelişmeler olur ve buda bir dalga etkisi oluşturarak müşteri memnuniyetini en üst seviyeye çıkarır.*” Benzer şekilde, GAH(5\*) yetkilisi, sezgi ve hayal gücünün etkili olduğunu örnek vererek şu şekilde açıklamaktadır: “*Yapmış olduğum bir işte önce ben kendim memnun oluyorsam öncelikle onların bu benim sezgilerimde sahip olduğum hayal gücünden gerçekleşiyorsa bu benim için bir başarıdır. Buna şöyle*

*söyleyebilirim; işletmemizde yapmış olduğumuz botanik çalışması mesela. Bir karar verdim bu benim için güzel ve işletmenin kalite standardı adına güzel bir başarı sağladığını düşünüyorum. Buda hem insanları memnun etmek konusunda hem işyerimdeki personelin verimi arttırma konusunda bu başarının bir şeklidir benim için.”*

#### **4.11. Hayal Gücü ve Sezginin En Çok Kullanıldığı Alanlar**

Katılımcılara, hayal gücü ile sezgiyi daha çok hangi alanlarda / konularda kullandıkları sorulmuştur. Otel yöneticileri, hayal gücü ve sezgilerini farklı konu ve alanlarda kullandıklarını ifade etmektedir. Belirtilen bu alanlar, genel yönetim konuları, insan ilişkileri, teknik konular, yaşamın tüm alanlarında ve kişisel hayattaki kararlardır. Yapılan nitel analizler neticesinde hayal gücü ve sezgilerin en çok kullandığı alanın insan ilişkileri olduğu tespit edilmiştir. Araştırmaya katılan tüm otel yöneticilerinin bu konuda hemfikir olduğu görülmüştür. Öte yandan 7 otel yöneticisinin genel yönetim konularında, 2 yöneticinin teknik konularda 2 yöneticinin kişisel yaşamda ve 2 yöneticinin de yaşamın tüm alanlarında hayal gücü ve sezgilerinden yararlandığı tespit edilmiştir. İnsan ilişkilerinde hayal gücü ve sezginin kullanımına ilişkin örnek olarak BH(4\*) yetkilisi şu ifadeleri kullanmıştır. “...kapıdan resepsiyona bir müşteri geldiğinde hal ve hareketlerinden, tavırlarından size bıraktığı ilk izlenimden sezgileriniz yoluyla bunun nasıl bir yapıya sahip müşteri olduğunu % 80 anlarsınız. Dolayısıyla onun ihtiyaçlarını, onun davranış şekline göre kararlarınızı alırsınız. İstedığı odayı, istediği şekilde verirsiniz.” Öte yandan GTRH(4\*) yetkilisi, hayal gücü ve sezgileri daha çok teknik konularda kullandığını ifade ederek bu durumu şöyle açıklamıştır: “Teknik denilen şey karşıdan bakanlar için çok basit gibi görünse de aslında bu çok zor bir iştir. İnsan ilişkilerinde konuşarak çözersin. Ama teknik konular biraz daha karışıktır. Ve çok aşırı derecede bilgi ister. Burada olabilecek sorunları daha önceden hesap etmem lazım. Hayal gücünde böyle bir şey zaten. Hayal gücüyle planlamamı yaparım, sonra sezgilerimle tecrübe ederim ve sorun çıkmadan önce uygulamaya koyarım.”

#### **5.TARTIŞMA VE SONUÇ**

Karar verme, karmaşık bir eylem olup birçok faktörden etkilenen aşamalı bir süreci kapsamaktadır. Bu süreçte, bireyler kendileri, kurumları veya olaylar ile ilgili olarak var olan tercihler arasından seçim yaparak eğilimlerini ortaya koyarlar. Yöneticiler gerek kendi faaliyetleri gerekse kurumlardaki görevlerinden dolayı karşılaştıkları sorunlar veya yapılacak iyileştirmeler ile gelişimler için sürekli karar verme durumundadırlar. İşletmelerde alınan kararlar daha çok kurumsal nitelikteki kararlar olup, işletmelerin sürekliliği ve kurumsal çıkarları sağlamak amacıyla alınır. Bu açıdan bakıldığında, işletmelerde alınan kararların nicelik, nitelik, kararın sonuçları ve karara ilişkin memnuniyet durumları açısından anlık ve sürekli olarak değerlendirilmesi gerekmektedir.

Bu çalışmada, Balıkesir İlinde faaliyet gösteren 4 ve 5 yıldızlı toplam 19 otelin yönetim kademesinde müdür pozisyonunda çalışan yöneticilerin kendi kurumlarına yönelik verdikleri kararlarda hayal gücü ve sezgilerinden yararlanma durumu ele alınmıştır. Çalışmaya katılan yöneticiler, işleri ile ilgili verdikleri kararları etkileyen birçok faktörün olduğunu ifade etmişlerdir. Alınan kararlarda müşteri taleplerinin (müşteri portföyü, iletişim ve memnuniyet), kurumsal çıkarlarının ve işletme açısından uygunluğunun etkili olduğu birden fazla yönetici tarafından ifade edilmiştir. Otelin bulunduğu yerin lokasyonu, kültür seviyesi, çevre yapısı, iklim, kanun koyucunun koyduğu kurallar, üst yönetimin kararları, yapılan işin büyüklüğü (yoğunluk ve zorluk derecesi), karşı tarafın (müşteri/çalışan) tavrı, olayın gelişimi ile varacağı sonuç arasındaki süreç, zaman, ekip kararları, maddi çıkarlar, geçmiş yıllara ilişkin veriler, çalışanların motivasyonu gibi faktörlerin alınan kararlarda etkili olduğu tespit edilmiştir. İlgili literatürde, yöneticilerin kararlarını etkileyen faktörlerin neler olduğuna bakıldığında genel olarak çok çeşitli boyutların ve sınıflandırmaların yapıldığı görülmektedir. Bu Onaran

(1975)'in yapmış olduğu sınıflamada kişisel faktörlere ek olarak bireyler ve gruplar, organizasyonun yapısı (hiyerarşik yapı, iş bölümünün nasıl yapıldığı vb.) ve örgütün çevresi (toplumsal, ekonomik ve politik vb.). Yaşar (2016) ise karar verme davranışlarını etkileyen faktörleri 3 temel boyutta incelemiştir. Bunlar; Çevresel faktörler, örgütsel faktörler (örgütün performansı ile büyüklüğü) ve bireysel faktörler (yaş, cinsiyet, eğitim seviyesi ve görev süresi) dir. Her ne kadar bu araştırmada çalışmada, otel müdürleri, işleri ile ilgili kararlar verirken kendi kişilik özelliklerinin etkisinden bahsetmemiş olsalar bile ortaya koydukları faktörler literatürdeki sınıflamalar ile uyumlu görünmektedir. Otel yöneticilerinin belirtmiş olduğu faktörler; çevresel faktörler, ekonomik faktörler ve kurumun işleyişine yönelik faktörler ile yakından ilgili olduğu görülmektedir.

Yöneticilerin karar almalarını etkileyen bu faktörlerdeki çeşitlilik katılımcıların demografik özellikleri, çalıştıkları pozisyon, otelin bulunduğu konum, oteldeki karar alma yaklaşımı, otelin büyüklüğü gibi değişkenlerden kaynaklandığı söylenebilir. Burada faktörel çeşitliliğini açıklamak açısından, alan yazındaki diğer çalışmalara bakıldığında benzer bulgulara rastlanmaktadır. Erşahan (2011) konaklama işletmelerindeki yöneticiler ile yaptığı araştırmada, yöneticiler arasındaki bütünleşmenin mantıklı karar alma, kararların niteliği, kararlardan memnuniyet ve işletmenin performansı üzerine olumlu etkisinin olduğunu tespit etmiştir. Yöneticilerin karar vermede hayal gücü ve sezgilerin etkilerine bakıldığında hayal gücünü kullanan yöneticilerin sınırlı sayıda olduğu ancak çoğunluğun sezgilerine başvurduğu görülmüştür. Gerçekçi olmayan hayallerin kurulması, öz-güvenin yüksek olması, kararın alınacağı günkü kişisel mod, çalışanların düşük performansları, çevresel faktörler, hata yapmaktan korkma ve hayal kırıklığı gibi faktörlerin hayal gücünü kullanmayı olumsuz etkilediği tespit edilmiştir. Bununla birlikte her ne kadar hayal gücünü olumsuz etkileyen faktörlerin varlığı ifade edilse de, katılımcıların bir kısmı karar vermede hayal gücünü kullandıklarının ve özellikle karar verme aşamalarından sırasıyla amaç tespiti, sorun belirleme, seçim – değerlendirme ve alternatifler aşamasında hayal gücünü ve/veya sezgilerini kullandıklarını ifade etmişlerdir.

Katılımcıların yarısından fazlası (n = 11 kişi) hayal gücü ve sezgileri ile aldıkları kararların astları tarafından genel olarak kabul gördüğünü ve olumlu karşılandığını, ifade etmesi bu iki faktörün kararlarda etkili olduğunu göstermektedir. Ancak karar verme işinin yapısına bakıldığında astların kararları olumlu karşılamaması ve yöneticilerin kararlarına meydan okumalarının sıklıkla karşılaşılan bir durum olmadığı, Genç (1994)'in de belirttiği üzere üst kademelerde bulunan yöneticilerin karar alma güç ve özgürlüğüne sahip olması ve bu kararların sayısı ve nitelik açısından daha yüksek olması ile açıklanabilir. Ayrıca, katılımcılar genel olarak astlarının hayal gücü ve sezgilerini kullanmaları konusunda teşvik ettiklerini ve onların hayal gücü ve sezgilerinden karar verirken yararlandıklarını belirtmişlerdir. Astların hayal gücü ve sezgilerinden yararlanmanın yöneticilere takım / ekip çalışması, ileriye dönük bakış açısı, sorunların çözümü, müşteri memnuniyeti ve kurumun iyileşmesine katkı sağladığı ifade edilmiştir.

Karar vermede hayal gücü ve sezgileri kullanmanın kararların niteliğine ve işletmenin başarısına etkisi olduğunu düşünen katılımcılar, bu durumun özellikle müşteri memnuniyetinin sağlanmasına, kurumsal performans ile verilen kararların daha doğru ve sağlıklı olmasına katkı sağladığını belirtmişlerdir. Öte yandan görüşülen otel yöneticilerinin tamamı hayal gücü ve sezgilerini daha çok insani ilişkilerdeki kararlarda ve teknik konulardaki kararlarda, kullandıklarını belirtmişlerdir. İnsani ilişkiler ile kast edilen müşteri ilişkileri, personel ilişkilerinin düzenlenmesi ve müşterilerin memnuniyetlerinin sağlanmasına yönelik kararlardır.

Otel yöneticileri genel olarak karar alma sürecinde hayal gücünden daha fazla sezgilerin kullanımını tercih ettiği tespit edilmiştir. Sezgi türleri içerisinden duyuşal sezgilerin karar

vermede etkili olduğu tespit edilmiştir. Bu sonucu destekler nitelikte, Tekin ve Ehtiyar (2010)'un beş yıldızlı otellerin farklı departmanlarında çalışan yöneticiler ile yaptıkları araştırmada, yöneticilerin en çok tercih ettikleri karar verme stiline sezgisel karar verme stili olduğunu bulmuşlardır. Yöneticiler ile yapılan diğer bir çalışmada, Ünnü (2012) yöneticilere sezgilerinin iş / çalışma hayatlarında aldıkları kararları etkileyip etkilemediğine ilişkin araştırmalarında, yöneticilerin 34'ü (%89) sezgilerin iş yaşamlarındaki kararlarını etkilediğini ve sezgisel kararlar verdiklerini gözlemlemiştir. Katılımcıların önemli bir kısmı sezgilerini tecrübe ile ilişkilendirdikleri ve cinsiyet, pozisyon ve bölüm – departman gibi değişkenlerin sezgilerin karar alma sürecindeki etkisinde belirleyici olduğu söylenebilir. Katılımcılar, sezgilerinin süreç içerisinde geliştiğinden ve deneyimler arttıkça sezgilerinin de güçlendiğinden bahsetmişlerdir. Deneyim arttıkça sezgilerin karar verme süreçlerinde kullanımının artması Ünnü (2012) tarafından yapılan çalışmada da gözlemlenmiştir. Her ne kadar sezgilerle hareket etme, mantık dışı veya rasyonel olmayan bir durum gibi görünse de sezgisel karar almada yöneticiler, sadece iç seslerinin ne dedikleri ile değil de kendi tecrübelerine dayalı karar aldıklarından ortaya çıkan kararlar mantık sınırları içindedir (Kıral, 2015).

Bu araştırmada otel yöneticilerinin karar verme sürecinde hayal gücünden daha fazla sezgilerini tercih ettiklerini ortaya konulmuştur. Bu durum tüm karşılaştırmalarda kendini açıkça göstermektedir. Ancak, katılımcı sayısı, görüşme ortamının ve görüşme süresinin sınırlılığı gibi faktörler nedeniyle bazı alt alanlarda karşılaştırma yapmak çok kolay olmamıştır. Özellikle cinsiyet ve eğitim düzeyi değişkenlerinin karar alırken hayal gücü ve sezgileri kullanma düzeyine olan etkisi incelendiği kısımlarda katılımcı sayısının az olması, sayısal olarak kadın- erkek katılımcı sayısı ile eğitim düzeyi açısından (lise-ön lisans-lisans-yüksek lisans) katılımcı sayısı dengeli olmadığından yapılan karşılaştırmalar sınırlı düzeyde olmuştur. Bu çerçevede, ileride yapılacak olan çalışmaların daha fazla bir katılımcı ile yürütülmesi karşılaştırmaların daha sağlıklı yapılmasını olanaklı kılacaktır. Otel yöneticilerinin kendi kurumlarının çıkarlarını sağlamak ve müşteri memnuniyetini en üst seviyeye çıkarmaya yönelik verecekleri kararlarda sezgisel karar vermenin yanında rasyonel bilgi kaynakları ve mantık ile karar verme eylemini desteklemeleri önerilmektedir.

## KAYNAKÇA

- Adair, J. (2005). Etkili Karar Vermek: Başarıyı Hedefleyenler İçin Bir Kılavuz (2. Basım). (Çev. S. Fatih Güneş). İstanbul: Babıali Kültür Yayıncılığı.
- Adair, J. (2017). Karar Verme ve Problem Çözme. (Çev. Nurdan Kalaycı). Ankara: Pegem Akademi Yayınları.
- Albayrak, B. (1998). Proje Yönetimi ve Danışmanlık (2. Basım). İstanbul: Alfa Yayınları.
- Altay, Ü. (2011). Yöneticilerin Duygusal Zeka Düzeylerinin Karar Verme Stillerine Etkisi ve Bir Araştırma. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi, İstanbul.
- Aristoteles. (2014). Ruh Üzerine. (Çev. Özcan, Z.). Bursa: Sentez Yayıncılık.
- Arslan, A. (2005). Felsefeye Giriş (8. Basım). Ankara: Vadi Yayınları.
- Aydın, S. (2014). Hayal ve Vizyon. Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi, Ankara.
- Balleine, B.W. (2007). The neural basis of choice and decision making. The Journal of Neuroscience, 27(31), 8159–8160.
- Baştuğ, İ. (2006). Karar Verme Sürecinde Sezginin Önemi Ve Türk Merkezi Yönetimindeki Geçerliliği. Yüksek Lisans Tezi. Kırıkkale Üniversitesi. Kırıkkale.

- Bateman, T.S. ve Zeithaml, C.P. (1990). *Management: Function And Strategy*. Richard D. Irwin Inc.
- Bergson, H. (1986). *Ahlâk ile Dinin İki Kaynağı*. (Çev. Mehmet Karasan). İstanbul: Milli Eğitim Basımevi.
- Bergson, H. (1986). *Düşünce ve Devingen*. (Çev. Miraç Katırcıoğlu). İstanbul: Milli Eğitim Basımevi.
- Bergson, H. (1997). *Gülme*. (Çev. Mustafa Şekip Tunç). İstanbul: Milli Eğitim Basımevi.
- Bergson, H. (2011). *Metafiziğe Giriş*. (Çev. Atakan Altınörs). İstanbul: Paradigma Yayıncılık.
- Bergson, H., Paul, N.M. ve Palmer, W.S. (2012). *Matter And Memory*. New York: Dover Publications Berkeley, G. (1996). *İnsan Bilgisinin İlkeleri Üzerine*. (Çev. Halil Turan), Ankara: Bilim ve Sanat Yayınları.
- Berker, O. S. (2015). *Hayal ve sanat*. (Editör: Lütfi Önsoy). “Çankaya Üniversitesi Gündem”. Ankara: Ajanstürk Gazetecilik ve Matbaacılık, 1-77.
- Blumenthal, H. J. (1996). *Aristotle and Neoplatonism in Late Antiquity: Interpretations of the De Anima*. New York: Duckworth.
- Budak, S. (2000). *Psikoloji Sözlüğü*. Ankara: Bilim ve Sanat Yayınları.
- Bursalıoğlu, Z. (1998). *Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış* (11. Basım). Ankara: Pagem Özel Eğitim ve Hizmetleri.
- Can, H. (1994). *Organizasyon ve Yönetim* (3.Basım). Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Cevizci, A. (2003). *Felsefe Terimleri Sözlüğü* (2. Basım). İstanbul: Pradigma Yayınları.
- Çağrı, E. (2007). *Aristoteles'te Hayal Gücü (Phantasia) Üzerine*. Yüksek Lisans Tezi, Muğla Üniversitesi, Muğla.
- Çelik, M. (2014). *Karar Verme Davranışları ve Tükenmişliğin, Çalışanların Yaşam Kalitesine Etkisi*. Yüksek Lisans Tezi, Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi, Osmaniye.
- Çıvgın, A. (2014). *Descartes, Hume ve Kant Örnekleri Üzerinden Bilginin Tesisinde Hayal Gücünün İşlevi: Bir Eleştiri Denemesi*. Doktora Tezi, Uludağ Üniversitesi, Bursa.
- Descartes, R. (1997). *Aklın İdaresi İçin Kurallar*. (Çev. Mehmet Karasan). İstanbul: Milli Eğitim Basımevi.
- Elbanna, S. (2006). *Strategic decision making: process perspectives*. *International Journal of Management Reviews*, 8(1), 1 – 20.
- Elbistanlıoğlu , B. (2014). *Otel İşletmelerinde Yönetim Bilgi Sistemlerinin Stratejik Karar Verme Sürecine Etkileri*. İstanbul: Kriter Yayınevi.
- Eren, A. (2008). *Üniversite öğrencilerinin başarı amaçları ve zihinsel zaman yolculuğu becerileri*. *Eğitim Bilimleri ve Uygulama*, 7(14), 157-175.
- Eren, E. (1998). *Yönetim ve Organizasyon* (4.Basım). İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Eren, E. (2002). *İşletmelerde Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası* (6. Basım). İstanbul: Beta Yayınları.
- Eroğlu, A. (2007). *Henri Bergson'da Şuur – Sezgi İlişkisi*. Yüksek Lisans Tezi, Atatürk Üniversitesi, Erzurum.
- Eroğlu, A. (2012). *Henri Bergson'da bilinç-sezgi ilişkisi*. *SDÜ Fen Edebiyat Fakültesi Sosyal Bilimler Dergisi*. (27), 81-102.

- Erönçer, L. (2004). Liderlik Temelli Motivasyonun İncelenmesi. Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli Üniversitesi, Kocaeli.
- Erşahan, E. (2011). İşletmelerde Karar Alma: Konaklama İşletmelerinde Bir Alan Çalışması, Yüksek Lisans Tezi, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, Kahramanmaraş.
- Genç, B. G. (1994). Karar Verme Sürecinin Analizi. Yüksek Lisans Tezi, İnönü Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Malatya.
- Guenon, R. (1985). Doğu metafiziği. Marmara Üniversitesi İlahiyat Fakültesi Dergisi, (3), 102-122.
- Güçlü, N., Özer, A., Kurt, T. ve Koşar, S. (2015). Liderlik stilleri, karar verme stratejileri ve kişiliğin okullardaki karar sürecine etkilerinin çok düzeyli analizi. International Journal Of Human Sciences. 12(2), 1756-1791.
- Güler, A. (2015). Sanatta farklı bir görme biçimi olarak sezgi. NWSA-Fine Arts, 10(1), 1-10.
- Gündoğan, A. (2011). Yaratıcı Hayal Gücü Testinin Türk Çocuklarına Uyarlanması ve Dramanın Farklı Yaş Gruplarındaki Çocukların (10-13) Yaratıcı Hayal Güçleri Üzerindeki Etkisi. Doktora Tezi, Hacettepe Üniversitesi, Ankara.
- Gündoğan, A., Arı, M. ve Gönen, M. (2013). Yaratıcı hayal gücü testi. Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri, 13(1), 7-20.
- Haidt, J. (2001). The emotional dog and its rational tail: a social intuitionist approach to moral judgment. Psychological Review, 108(4), 814-834.
- Hambrik, D. ve Mason, P. (1984). Upper echelons: the organization as a reflection of its top managers. The Academy Of Management Review, 9(2), 193-206.
- Hamşioğlu, D. (2009). Bilgi Teknolojisi Tabanlı Kararlar ve Grup Karar Destek Sistemleri Uygulaması. Doktora Tezi, Anadolu Üniversitesi, Eskişehir.
- Harrison, F. (1996). A process perspective on strategic decision making. Management Decision, 34(1), 46-53.
- Heracleous, L. Th. (1994). Rational decision making: mythorreality?. Management Development Review, 7(4): 16-23.
- Hume, D. (1997). İnsan Doğası Üzerine Bir İnceleme. (Çev. Aziz Yardımlı). İstanbul: İdea Yayınları.
- Hume, D. (2017). İnsanın Anlama Yetisi Üzerine Bir Soruşturma. (Çev. Oruç Aruoba). İstanbul SayYayımları.
- İbn Sina (2013). Dânişnâme-i Alâî -Hikmet Kitabı. (Çev. Murat Demirkol). İstanbul: Türkiye Yazma Eserler Kurumu Başkanlığı Yayınları.
- İlgar, L. (2005). Eğitim Yönetimi, Okul Yönetimi ve Sınıf Yönetimi (3.Basım). İstanbul: Beta Basım.
- İlmez, M. (2010). Bir Kamu Kurumundaki Görevli Yöneticilerin Ve Çalışanların Liderlik Stilleri İle Karar Verme Stilleri Arasındaki İlişkinin Belirlenmesi. Yüksek Lisans Tezi, Ufuk Üniversitesi, Ankara.
- İslamoğlu, A. H. ve Alınçık, Ü. (2014). Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri: Spss Uygulamalı (4.Basım). İstanbul: Beta Basım Yayın.
- Kant, İ. (1993). Pratik Aklın Eleştirisi. (Çev. İoanna Kuçuradi, Ülker Gökberk, Füsün Akatlı). Ankara: Türkiye Felsefe Kurumu.

- Karalar, R. ve Özkul, A.E. (1999). Yönetim Ekonomisi (3.Basım). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Kıral, E. (2015). Yönetimde karar ve etik karar verme sorunsalı. Adnan Menderes Üniversitesi Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi, 6(2), 73-89.
- Koç, B. (2004). Karar Alma Sürecine Kişilik Sistemlerinin Etkisi ve Liderlik. Yüksek Lisans Tezi, Uludağ Üniversitesi, Bursa.
- Koçel, T. (2007). İşletme Yöneticiliği (11. Basım). İstanbul: Arıkan Basım Yayın.
- Koestler, A. (1997). Mizah Yaratma Eylemi. (Çev. S. Kabakçıoğlu ve Ö. Kabakçıoğlu). İstanbul: İris Yayınları.
- Kovanlıkaya, A. (2006). Kant'ta Aklî Görünün İptâlîne Dair. Ankara: Vadi Yayınları.
- Kök, M. (2001). Mistik Dünya Görüşü ve Bergson. İstanbul: Dergâh Yayınları.
- Köylü, A. (2004). Yönetimin Karar Alma Sürecine Etkileri. Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi, Kütahya.
- Köz, İ. (2004). Sezgi'nin bilgideki yeri ve önemi. Felsefe Dünyası Dergisi, (40), 41-54.
- Köz, İ. (2005). Sezgi'nin bilgideki yeri ve önemi. Kelam Araştırmaları, 3(1), 23-40.
- Lamar, M. (2006). Neuroscience and decision making. Triarchy Press, 1-5. <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.506.381&rep=rep1&type=pdf> adresinden 11 Ekim 2017 tarihinde alınmıştır.
- Lehrer, J. (2016). Hayal Gücü: Yaratıcılığın Sırrı Nedir?. (Çev. F. Burak Aydar). İstanbul: Boğaziçi Üniversitesi Yayınevi.
- Loo, R. (2000). A psychometric evaluation of the general decision – making style inventory. Personality and Individual Differences, (29), 895 – 905.
- Manaf, A. (2015). Sezgi Nedir ve Nasıl Gelişir?. İstanbul: Avrupa Yakası Yayıncılık.
- Manay, U. (2006). Oyun ve Hayalin İlerici Boyutları. Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- Marston, R.S. (2014). On Milyar Hayalin Gücü. (Çev. Işıl Aydın). İstanbul: Koton Kitap Yayıncılık.
- May, R. (2007). Yaratma Cesareti (10. Basım). (Çev. Alper Oysal). İstanbul: Metis Yayınları.
- Nazlıgül, M.D. (2015). Bir yönetim olarak hayal kurma. (Editör: Lütfi Önsoy). “Çankaya Üniversitesi Gündem”. Ankara: Ajanstürk Gazetecilik ve Matbaacılık, 1-77.
- Noonan, H. W. (1999). Routledge Philosophy GuideBook to Hume on Knowledge. London ve New York: Routledge is an imprint of the Taylor & Francis Group.
- Noone, J. (2002). Concept analysis of decision making. Nursing Forum, 37(3), 21 – 32.
- Oğuz, E. (2009). İlköğretim okulu yöneticilerinin karar verme stilleri. Kastamonu Eğitim Dergisi, 7(2), 415-426.
- Onaran, O. (1975). Örgütlerde Karar Verme (2.Basım). Ankara: Sevinç Matbaası.
- Osho (2015). Sezgi: Mantığın Ötesini Bilmek (8. Basım). (Çev. Suzan Mıhladı). İstanbul: Ganj Yayıncılık.
- Özer, M. A (2015). Sosyal politikaların belirlenmesinde karar verme süreci ve bilgi teknolojilerinin etkisi. HAK-İŞ Uluslararası Emek ve Toplum Dergisi, 4(9). 8 – 35.



- Özerakın, E. Z. (2014). Cahit Burak'ın Resimlerinde Hayal ve Mizah. Yüksek Lisans Tezi, Işık Üniversitesi, İstanbul.
- Öztürk, A. (2009). Yöneylem Araştırması (12.Basım). Bursa: Ekin Yayınevi.
- Öztürk, F.G. (2015). Sanat ve hayal gücü: bir şehir bir konu üç heykel. (Editör: Lütfi Önsoy). Çankaya Üniversitesi Gündem. Ankara: Ajanstürk Gazetecilik ve Matbaacılık, 1-77.
- Öztürk, Ü. (2013). Eleştirel felsefesi bağlamında Kant'ın "Transendental Estetik"i. Kaygı: Araştırma Makalesi, 20, 41-64.
- Pieper, A. (1994). Etiğe Giriş. (Çev. Veysel Atayman-Gönül Sezer). İstanbul: Ayrıntı Yayınları.
- Reichling, M. J. (1990). Images of imagination. Journal of Research in Music Education, 38(4), 282-293.
- Robinson, L. A. (2007). Ruhun Pusulası: Sezginin Sizi Hayallerinizdeki Yaşama Götürebileceği 52 Yol (2. Basım). (Çev. Nedret Şanlı). İstanbul: Akaşa Yayın Dağıtım.
- Sağır, C. (2006). Karar Verme Sürecini Etkileyen Faktörler ve Karar Verme Sürecinde Etiğin Önemi: Uygulamalı Bir Araştırma. Yüksek Lisans Tezi, Trakya Üniversitesi, Edirne.
- Senge, P. M. (1993). Beşinci Disiplin (2.Basım). (Çev. Ayşegül İldeniz ve Ahmet Doğukan). İstanbul: Yapı Kredi Yayınları.
- Sorabji, R. (2005). The Philosophy of the Commentators 200 – 600 AD: A Source Book (3. Basım). New York: Cornell University Press.
- Sorlin, P. (2004). Düş Söylemleri. İstanbul: Ayrıntı Yayınları.
- Taşkent, A. (2009). Farabi, İbn Sina ve İbn Rüşd'de Estetik. Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- Tekin, Ö. A. ve Ehtiyar, R. (2010). Yönetimde karar verme: batı antalya bölgesindeki beş yıldızlı otellerde çalışan farklı departman yöneticilerinin karar verme stilleri üzerine bir araştırma. Journal of Yaşar University, 20(5), 3394-3414.
- Tepe, B. (2015). Adil Dünya İnancı ve Sezgisel Ahlak: Mağdur ve Suçlu Bağlamında Adaletsizlik. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi, İstanbul.
- Titiz, İ. (2003). Kriz dönemi yönetsel kararların kriz sonrası işletme stratejileri üzerine etkileri. Süleyman Demirel Üniversitesi İİBF, 8(2), 111-123.
- Topçu, N. (2002). Bergson. İstanbul: Dergah Yayınları.
- Tosun, K. (1991). İşletme Yönetimi. Ankara: Savaş Yayınları.
- Türkel, F. (2003). Başarılı İnsanların Karar Anı. İstanbul: Hayat Yayıncılık.
- Ülgen, H. ve Mirze, S. K., (2007). İşletmelerde Stratejik Yönetim (4.Basım). İstanbul: Arıkan Yayınları.
- Üngüren, E. (2011). Psikobiyolojik Kişilik Kuramı Ekseninde Yöneticilerin Kişilik Özellikleri, Karar Verme Stilleri ve Örgütsel Sonuçlara Yansımaları. Doktora Tezi, Akdeniz Üniversitesi, Antalya.
- Ünnü, N.A. (2012). Örgütsel Bağlamda Karar Verme Eylemi ve Dinamikleri: Türkiye İçin Bir Model Önerisi. Doktora Tezi, Ege Üniversitesi, İzmir.
- Yalçın, O. (2015). Kişilik Özelliklerinin ve Risk Algısının Karar Verme Stillere Etkisi: Pilotlar Üzerinde Bir Araştırma. Doktora Tezi, İnönü Üniversitesi, Malatya.