

## KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE STRATEJİK KARAR ALMA İLE YÖNETİCİLERİN DEMOGRAFİK ÖZELLİKLERİ VE İŞLETMELERİN ÖZELLİKLERİ İLİŞKİSİ

**Salih YEŞİL**

Yrd. Doç Dr.

KSU, İİBF, İşletme

E-posta: syes66@hotmail.com

**Esra ERŞAHAN**

Yüksek Lisans Öğrencisi

KSU, İİBF, İşletme

E-posta: esra.ersahan@gmail.com

### Özet

*Günümüz iş dünyasında işletmelerin hayatta kalmaları ve başarılı olmaları yöneticilerin aldıkları stratejik kararlarla çok yakından ilişkilidir. Etkin kararlar işletmeleri başarılı kılarken, kötü kararlar işletmeler üzerinde olumsuz sonuçlar doğurabilmektedir. İşte bu yüzden bazı araştırmacılar karar almayı yönetim ile eşanlamlı olarak kabul etmişlerdir. Hatta karar alma, bazı araştırmacılar tarafından 'yönetim eyleminin kalbi' olarak tanımlanmıştır.*

*Çalışma, yöneticilerin demografik ve işletmelerin temel bazı özelliklerinin stratejik karar alma ile ilişkilerini ve stratejik karar alma üzerindeki etkilerini araştırmayı amaçlamıştır. Çalışma, Alanya'da faaliyet gösteren konaklama işletmelerinde bir alan araştırması ile desteklenmiştir. Araştırmanın amacına ulaşmak için düzenlenen anket soru formu vasıtasıyla veriler toplanmış ve SPSS programı ile analiz edilmiştir. Sonuçlar teorik ve uygulama bağlamında tartışılmıştır.*

**Anahtar Kelimeler:** Karar Alma, Stratejik Karar Alma, Demografik Özellikler, Şirket Özellikleri

**Alan Tanımı:** İşletme (Stratejik Yönetim)

## THE RELATIONSHIP AND EFFECT OF MANAGERS' DEMOGRAPHIC CHARACTERISTICS AND COMPANY CHARACTERISTICS ON THE STRATEGIC DECISION MAKING IN COMPANIES IN TOURISM SECTOR

### Abstract

*In today's business world, the success and survival of the companies is highly associated with strategic decisions taken by the managers. While effective decisions can make the companies successful, ineffective decisions may result in negative consequences on the companies. For this reason, some researchers argue that decision making is equally important as managing. Even, some researchers have gone further and say that decision making is defined as the hearth of the managing.*

*This study aims to investigate the relationship and impact of managers' demographic characteristic and company characteristics on the strategic decision making. The study is supported with a field study conducted in companies in tourism industry in Alanya. To fulfill the objective of this study, the data was collected through designated questionnaire form and analyzed with SPSS program. The results have been discussed and evaluated in term of theoretical and practical point of views.*

**Key Words:** *Decision Making, Strategic Decision Making, Demographic Characteristics, Company Characteristics*

**Jel Code:** M1, M10

### 1. GİRİŞ

Günümüzde işletmelerin hayatta kalmaları ve başarılı olmaları gerçekten zorlaşmıştır. İşletmelerin başarısında etkili faktörler vardır. Bunlardan birisi yöneticilerin aldıkları stratejik kararlar ve bunların etkin bir şekilde uygulanmasıdır. Etkin kararlar, işletmeleri başarılı kılarken, etkin olmayanların sonuçları olumsuz olabilmektedir.

Hangi örgüt kademesinde olursa olsun yöneticilik fonksiyonu gören kişinin kullandığı en önemli araç "karar" aracıdır. Dolayısıyla karar mekanizması her kademedeki yönetici için geçerlidir (Koçel, 2007: 83). Yöneticiler örgütsel işlevlerinin büyük çoğunluğunu kararlarıyla yerine getirmektedir ve bu kararlar da örgütün davranışlarına yön ve biçim vermektedir (Can, 1991: 205). Kimi bilim adamları yönetimle karar almayı bu bağlamda eş anlamda tutabilmektedir (Üner

vd., 1995: 193). Örgütlerde alınacak kararlar günlük yaşantıda alınacak kararlardan çok daha zor ve karmaşıktır (Köse, 2004: 11).

Yöneticilerin aldıkları kararları ve kararların etkinliğini etkileyen birçok faktör vardır. Bunlar; karar alıcının özellikleri (Ünal ve Atılğan, 2007: 257), karar almayı zorunlu kılan problem (Eren, 2003:187), alternatif (Üner vd., 1995:193) ve iradedir (Tosun, 1992: 317). Bu faktörlere direk olarak karar almayı etkileyen iç faktörler denilebilir. Bunun dışında karar alınan ortamın özellik ve dinamikleri ve dış çevre faktörleri de karar almayı etkilemektedir.

Bu çalışma, yöneticilerin demografik ve işletmelerin temel bazı özelliklerinin stratejik karar alma ile ilişkilerini ve stratejik karar alma üzerindeki etkilerini araştırmayı amaçlamıştır. Çalışma, Alanya'da faaliyet gösteren konaklama işletmelerinde bir alan araştırması ile desteklenmiştir. Araştırmanın amacına ulaşmak için düzenlenen anket soru formu vasıtasıyla veriler toplanmış ve SPSS programı ile analiz edilmiştir. Sonuçlar teorik ve uygulama bağlamında tartışılmıştır.

## **2. İŞLETMELERDE KARAR ALMA, SÜRECİ, TÜRLERİ VE STRATEJİK KARAR ALMA**

Karar alma, işletmelerin en önemli faaliyetlerden biridir. Karar alma faaliyeti aslında yönetimin içini belki de tamamını dolduran bir faaliyettir. Karar alma eylemi bu özelliği ile işletme yönetiminin kalbi olarak tanımlanmıştır. Yani; karar almadan yönetim yaşayamaz, hiçbir yönetsel eylemde bulunulamaz (DPB, 10.04.2011, www.dpb.gov.tr). Yöneticinin kararları işletmeyi başarıya ya da başarısızlığa götürdüğü için modern işletmecilikte karar alma, yönetim işinin temeli olarak kabul edilmektedir (Mucuk, 2001: 379).

Karar alma; karar alıcı tarafından belirlenen amaçların gerçekleştirilebilmesi için iki ya da daha fazla alternatif arasından birinin seçimini ifade eder. Bir karar alınabilmesi için açıkça tanımlanabilen birden fazla alternatifin geliştirilmiş ve değerlendirilmiş olması gereklidir (Sürsal, 1976: 112). Karar alma konumunda olan yöneticiler karar alırken bazı işlemler gerçekleştirir. Karar alma bir hizmetin ne olduğunun, nasıl yapılacağı ve kime hitap edeceğinin saptanması faaliyetidir. Bu açıdan işletme yönetimlerinde işleyen karar alma mekanizmaları önemlidir (DPB, 10.04.2011, www.dpb.gov.tr). İşletme kaynaklarının verimli bir biçimde kullanılması yöneticinin alternatif yollardan birini seçme yönünde alacağı kararlarla olur.

Karar alma eylemi anlık bir hadise gibi görünse de aslında bir sürecin sonucunu ifade etmektedir. Karar alma süre gelen ve sürüp giden sürekli bir işlem, yani bir

süreçtir (Gönenç ve Wolflin, 2007:4). Genel anlamda süreç, belirli bir sona ulaştıran bir dizi eylem ve çalışmaların tamamı olarak tanımlanabilir. Karar alma işlevinde de böyle bir süreç bulunmaktadır. Bu nedenle karar almayı aşamalardan oluşan bir süreç olarak görmek gerekir (Can, 1991: 207-208). Bu süreç aşağıdaki şu aşamalardan oluşmaktadır: Sorunun saptanması, sorunun tanımlanması, alternatiflerin oluşturulması, alternatiflerin değerlendirilmesi, en uygun alternatifin seçilmesi ve uygulama.

Kararlar, kapsam ve önem derecesine göre (Can, 1991:207; Eren, 2003:192; Erol, 2008:153), yinelenme derecesine (Mucuk, 2001:382; Koçel, 2007:60), uygulandıkları süreye (Tekin, 2009: 47), alındıkları ortamın bilgi derecesine (Hodgetts, 1999:293; Eren,2003:187;Tekin, 1999:22) ve karar verenlerin sayısına göre (Bursalıoğlu, 2002:92-93; Eren, 2003:195; Hodgetts, 1999:290) sınıflandırılmaktadır.

Bu çalışmada ise stratejik karar alma üzerinde durulmuştur. Stratejik kararlar, işletme ve çevresi arasındaki ilişkileri düzenleyen, üst yönetimi ilgilendiren, geniş kapsamlı kararlardır (Eren, 2003:192). Bu çeşit kararlar işletmenin gelecekteki ve mevcut sistemine yönelik olan (Erol, 2008:153), işletmede alınan üst düzey kararlardır (Eren, 2003:192). Örneğin işletme amaçlarının açık bir şekilde belirlenmesi, alt hedeflerin oluşturulması stratejik kararlardandır (Eren, 1998:137). Üretim ve pazarlama ile ilgili kararlar genel olarak stratejik kararlar içerisinde halledilir (Erol, 2008:153). Bu çalışmada stratejik karar alma, stratejik karar almayı da içeren ve yukarıdaki özellikleri belirtilen bir kavramı yansıtır şekilde ele alınmış ve ölçülmüştür.

### **3. YÖNETİCİLERİN DEMOGRAFİK ÖZELLİKLERİ, İŞLETMELERİN BAZI TEMEL ÖZELLİKLERİ VE STRATEJİK KARAR ALMA İLİŞKİSİ VE HİPOTEZLER**

#### **3.1. Yöneticilerin Demografik Özellikleri ve Stratejik Karar Alma İlişkisi ve Hipotezler**

Bu çalışmada ele alınan konulardan birisi, yöneticilerin stratejik karar almaya yönelik tutumlarının demografik özellikleri açısından farklılık gösterip göstermeyeceğidir. Diğer bir konu da, yöneticilerin demografik özelliklerinin, stratejik karar almayı olumlu etkileyeceğidir.

Bireyin yaşı genel olarak yaşam süreci içindeki evresini de belirlemektedir (Göksu ve Bilge, 2010:125). Her yaş grubuna göre alınan kararlarda farklılıklara rastlanabilmektedir. Bireyin yaşı ve yaş dönemi hangi kararı hangi şekilde alacağı konusunda etkili olmaktadır. Yöneticilerin risk almaktan kaçınması ya da

tecrübelerine dayanarak sezgisel davranması buna örnek oluşturabilir. Bireyler gerek cinsiyetleri nedeniyle kendi psikolojik yapılarına göre, gerek yine cinsiyete göre oluşan toplumsal değer yargılarına uygun biçimde karar alırlar (Göksu ve Bilge, 2010: 125). Erkek ve kadın yöneticiler kendilerine özgü kararlar alıp uygularlar (Küheylan, 1995:15). Örneğin; kadın yöneticiler karar alma durumunda erkeklere göre daha duygusal davranabilir ya da herhangi bir konuda estetiğe daha özen gösterebilirler. Eğitim, en genel anlamda bireyde davranış değiştirme sürecidir. Eğitim sürecinden geçen bireyin davranışlarında bir değişme olması beklenir (08.06.2011, www.inonu.edu.tr). Çünkü eğitim, bireyin hayatı boyunca içinde geliştiği bir süreç olarak yorumlanmaktadır (09.06.2011, www.antropoloji.net). Medeni durum, bir nüfus grubunun kültürel özelliklerini yansıtması bakımından önemlidir. Evlilik evrensel olarak tüm toplumlar için var olan bir yapıdır (09.06.2011, www.antropoloji.net). Kişilerin medeni durumları, yani evli ya da bekâr olmaları da karar alma davranışları üzerinde etkili olabilmektedir (Küheylan, 1995:16). Yönetici, karar alma sürecinde risk oluşturan kararları alırken bireysel olarak düşünmekten ziyade ailesinin de çıkarlarını düşünerek bu doğrultuda kararlar alma yoluna gidebilir.

Yukarıda belirtilen örneklerden anlaşıldığı gibi, bireylerin demografik özellikleri karar almaya ve karar almaya yönelik tutum ve davranışlarına yansıyabilmektedir. Bu bağlamda yöneticilerin demografik özelliklerinin stratejik karar almaya olumlu etkilediği söylenebilir. Diğer taraftan, demografik özellik açısından farklı yöneticilerin, stratejik karar almaya yönelik tutumları da farklı olabilecektir. Bu tartışmalar ışığında aşağıdaki hipotezler test edilmek üzere oluşturulmuştur;

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

*H:2 Yöneticilerin demografik özelliklerinin (yaş, cinsiyet, eğitim düzeyi, turizm alanında eğitim, uzmanlık alanı, pozisyon, görevlerinde geçen süre, sektör tecrübesi) işletmelerde stratejik karar alma üzerinde olumlu etkileri vardır.*

### **3.2. İşletmelerin Bazı Temel Özellikleri ve Stratejik Karar Alma İlişkisi ve Hipotezler**

Bu çalışmanın üzerinde durduğu konulardan birisi, stratejik karar almaya yönelik tutumların, işletmelerin bazı temel özelliklerine göre farklılık göstereceğidir. Çalışmada ele alınan diğer bir konu da, işletmelerin bazı temel özelliklerinin, stratejik karar almaya olumlu etkileyeceğidir.

İşletmeler birbirlerinden birçok özellik açısından farklılık taşımaktadır. Bu yüzden işletmeler farklı şekillerde sınıflandırılmaktadır (Şimşek, 2010). Bunlar, işletmenin büyüklüğü, faaliyette bulunduğu sektör, çalışan sayısı, sermaye yapısı gibi birçok unsuru kapsamaktadır. Bu çalışma da işletmelerin bazı temel özellikleri çerçevesinde farklılık gösterdiği ve stratejik karar almaya yönelik tutumlarının da bu çerçevede farklı olacağı düşünülmektedir. Bu çalışma ayrıca işletmelerin farklı özelliklere sahip olacağı ve bu özelliklerinde işletmelerde stratejik karar almada etkili olacağı üzerinde durmaktadır. İşletmelerin yaşı, bir anlamda onların sektörlerindeki tecrübeye ve bilgi birikimine işaret etmektedir. Diğer taraftan işletmedeki personel sayısı, yine bilgi, tecrübe ve yetenek kapasitesinin bir göstergesidir. Diğer taraftan çalışan sayısına benzer olarak yatak sayısı işletmenin büyüklüğüne ve büyüklüğün getirdiği tecrübe ve bilgi birikimine işaret etmektedir. İşletmelerde açık kalınan süreler, işletmelerin aktifliğine ve işletmelerde stratejik karar almanın sürekliliği ve bunun getirdiği tecrübeye işaret ediyor denilebilir. Genel olarak ifade etmek gerekirse, işletmelerin temel özellikleri, bir anlamda bilgi, tecrübe, yetenek ve beceri birikimine işaret ederek bir anlamda kurumsal hafızayı ve kapasiteyi temsil etmektedirler. İşletmelerde stratejik karar almanın bilgi, tecrübe ve birikim gerektiren bir konu olduğu düşünülürse (Ülgen ve Mirze, 2004), bunlarında doğal olarak işletmelerde stratejik karar almaya olumlu etkileri olacağı beklenebilir. Bu bilgi ve tartışmalar genelinde, aşağıdaki hipotezler test edilmek üzere geliştirilmiştir.

*H:3 Yöneticilerin stratejik karar almaya yönelik tutumları, işletmelerin temel bazı özellikleri (işletmelerin türü, işletim şekli, yatak sayısı, personel sayısı, işletmenin statüsü, işletmenin faaliyet süresi, işletmenin açık olduğu zamanlarda doluluk oranı) açısından farklılık göstermektedir.*

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

#### **4. METODOLOJİK BİLGİLER**

Araştırmanın evrenini Alanya'da faaliyet gösteren konaklama işletmeleri oluşturmaktadır. Bu bağlamda Ticaret ve Sanayi Odası'na kayıtlı firmaların bilgilerine ulaşılmıştır. Kayıtlı üyelerin iletişim bilgilerine ulaşılmış ve telefon aracılığıyla araştırmaya katılımları istenmiştir. İrtibata geçilen toplan 210 şirket çalışmaya katılmayı kabul etmiştir. Çalışmada veri toplama aracı olarak anket yöntemi seçilmiştir. Anket, üst kademe yöneticiler ile orta kademe yöneticilere uygulanmıştır. Çalışmamıza olumlu bakan firmalara anket soru formları isteğe bağlı olarak posta, e-mail yoluyla veya adrese teslim yöntemiyle gönderilmiştir.

Geri dönen doldurulmuş anket 50 şirketten toplam 104 adet olmuştur. Kalan anketler ise çeşitli sebeplerden dolayı geri dönmemiştir. Anket formunda yer alan sorularda çoğunlukla Beşli Likert Ölçeği kullanılmıştır. Bu sorular ilgili teorik ve alan çalışmalarından faydalanılarak ve çalışmamıza uyarlanarak oluşturulmuştur. Ankette stratejik karar almada Goll ve Rasheed (1997) kullandıkları ölçekten yararlanılmış ve bu ölçeğe benzer ve yeni sorular eklenmiştir. Anket formlarının değerlendirilmesi aşamasında SPSS-16 istatistiksel paket programından yararlanılmıştır.

## **5. ANALİZ SONUÇLARI VE DEĞERLENDİRME**

Bu bölümde araştırmanın hipotezlerinin test edilmesine yönelik yapılan testler ve sonuçları ele alınmaktadır.

### **5.1. Çalışmaya Katılan Yöneticilerin Demografik Özellikleri İle Stratejik Karar Almaya Yönelik Tutumları Arasındaki İlişkiye Yönelik Analiz Ve Bulgular**

Bu bölümde araştırmaya katılan yöneticilerin demografik özellikleri ile stratejik karar almaya yönelik tutumları arasındaki ilişkilere yönelik analiz sonuçlarına yer verilmiştir. *Bu ilişkilere yönelik anlamlı çıkan sonuçlar tablo ile gösterilirken, anlamlı çıkmayan sonuçlar tablo ile gösterilmemiştir.*

#### **Stratejik Karar Alma İle Yöneticilerin Cinsiyet, Aldıkları Eğitimin Turizmle İlgisi Olup Olmadığı, Yaş, Eğitim Düzeyleri ve Görevde Geçirdikleri Süre İlişkisi**

Yöneticilerin cinsiyetleri ve aldıkları eğitimin turizmle ilgisi olup olmadığı ile stratejik karar alma ilişkisini incelemek amacıyla t-testi yapılmış ve yöneticilerin stratejik karar almaya yönelik tutumlarının bu belirtilen demografik özellikleri açısından anlamlı farklılık göstermediği belirlenmiştir ( $p>0,10$ ).

Yöneticilerin yaşları, eğitim düzeyi, görevde geçirdikleri süre ile stratejik karar alma arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla ANOVA testi yapılmış olup elde edilen sonuçlara göre de yöneticilerin stratejik karar almaya yönelik tutumlarının bu belirtilen demografik özellikleri bakımından anlamlı farklılık göstermediği belirlenmiştir ( $p>0,10$ ).

**Stratejik Karar Alma İle Yöneticilerin Aldıkları Uzmanlık Alanı İlişkisi:** Stratejik karar alma ile yöneticilerin uzmanlık alanlarının ilişkisini incelemek için yapılan ANOVA testine göre; yöneticilerin stratejik karar almaya yönelik tutumları uzmanlık alanları açısından anlamlı farklılık göstermektedir ( $p<0,01$ ). Tablodan da görüldüğü gibi yönetim, finans, pazarlama ve turizm işletmeciliği

uzmanlık grubu ile muhasebe ve hukuk uzmanlık grubu arasından anlamlı farklılıklar (ortalamlar açısından ), olduğu görülmektedir.

**Stratejik Karar Alma İle Yöneticilerin İşletmedeki Görevlerinin İlişkisi:** Konaklama işletmelerindeki yöneticilerin stratejik karar alma ile işletmedeki görevleri arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla ANOVA testi yapılmış ve elde edilen sonuçlara göre yöneticilerin stratejik karar almaya yönelik tutumları, işletmedeki görevleri açısından farklılık gösterdiği bulunmuştur ( $p<0,10$ ). Görev açısından oluşturulan farklı grupların (ortalamlar açısından), stratejik karar almaya yönelik tutumlarını ölçen önermelere yönelik tutumlarının farklı olduğu görülmektedir. Personel müdürü, halkla ilişkiler, satış ve pazarlama müdürünün stratejik karar alma noktasında tutumlarının diğer görevlere kıyasla daha pozitif olduğu görülmektedir. Bu durum, yöneticilerin görevleri ile stratejik karar alma arasındaki ilişkinin anlamlı çıkmasına yol açmıştır.

**Stratejik Karar Alma İle Yöneticilerin Sektördeki Tecrübeleri İlişkisi:** Konaklama işletmelerindeki yöneticilerin stratejik karar alma ile turizm sektöründe geçirdikleri süre arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla ANOVA testi yapılmıştır. Sonuçlara göre, yöneticilerin stratejik karar almaya yönelik tutumları, sektördeki tecrübeleri açısından farklılık göstermektedir ( $p<0,05$ ). Sektördeki tecrübe açısından belirlenen düzeyler ile stratejik karar almaya yönelik tutum ve davranışlar arasında (ortalamlar açısından) farklılıklar olduğu görülmektedir. Özellikle tecrübe düzeyinin yüksek olduğu durumlarda (21-25 hariç), diğer tecrübe düzeylerine göre stratejik karar almaya yönelik tutumların daha pozitif olduğu görülmektedir.

## **5.2. Çalışmaya Katılan Konaklama İşletmelerinin Temel Özellikleri İle Stratejik Karar Almaya Yönelik Tutumları Arasındaki İlişkiye Yönelik Analiz ve Bulgular**

Bu bölümde işletmelerin bazı temel özellikleri ile stratejik karar almaya yönelik tutumları arasındaki ilişkilere yönelik analiz sonuçlarına yer verilmiştir. *Bu ilişkilere yönelik anlamlı çıkan sonuçlar tablo ile gösterilirken, anlamlı çıkmayan sonuçlar tablo ile gösterilmemiştir.*

### **Stratejik Karar Alma İle İşletmenin Türü, Yatak Sayısı, Faaliyet Süresi, Ortalama Doluluk Oranı, Ticaret Unvanı ve İşletmenin Statüsü İlişkisi:**

Konaklama işletmelerinin türü, yatak sayısı, faaliyet süresi ve ortalama doluluk oranı ile stratejik karar alma ilişkisini incelemek amacıyla ANOVA testi yapılmıştır. Elde edilen sonuçlar ışığında yöneticilerin stratejik karar almaya



yönelik tutumları ile işletmelerinin belirtilen temel özellikleri açısından anlamlı farklılık bulunmamıştır ( $p>0,10$ ).

Stratejik karar alma ile işletmelerin statüsü arasındaki ilişki incelemek için T- testi yapılmıştır. Elde edilen sonuca göre, yöneticilerin stratejik karar almaya yönelik tutumları ile işletmelerinin statüsü açısından anlamlı farklılık bulunmamıştır ( $p>0,10$ ).

**Stratejik Karar Alma İle İşletmenin İşletim Şekli İlişkisi:** Konaklama işletmelerinin işletim şekli ile stratejik karar alma ilişkisini incelemek amacıyla ANOVA testi kullanılmıştır. Elde edilen sonuçlar ışığında yöneticilerin stratejik karar alma yönelik tutumları ile işletmelerinin işletim şekli açısından anlamlı farklılık vardır ( $p<0,01$ ). Ayrıca stratejik karar almaya yönelik tutum ve davranışlar açısından gruplar arasında (ortalamalar dikkate alındığında) farklılıklar vardır. Sahip işletmeci ile diğer gruplar (Kiralama, yönetim sözleşmesi, franchising ) arasından farklılıklar olduğunu görmek mümkündür. Diğer taraftan, sahip işletmeci ve kiralama ile yönetim sözleşmesi ve franchising arasında farklılıklarda aynı tabloda görülmektedir.

**Stratejik Karar Alma İle İşletmenin Personel Sayısı İlişkisi:** Stratejik karar alma ile işletmelerin personel sayısı arasındaki ilişki incelemek için ANOVA testi yapılmış ve aşağıdaki tablodaki sonuçlar elde edilmiştir. Buna göre; yöneticilerin stratejik karar almaya yönelik tutumları ile personel sayısı açısından anlamlı farklılık bulunmaktadır ( $p<0,01$ ). Ayrıca, stratejik karar alma noktasından personel sayısı (1-49 ve 250-499) olan işletmeler ile diğer işletmeler (50-249) arasında stratejik karar almaya yönelik tutum açısından farklılık olduğu görülmektedir. İlk grubun, ikinci gruba kıyasla stratejik karar alma noktasından verilen önermelere daha olumsuz baktıkları görülmektedir.

### **5.3. Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Demografik Özelliklerinin Stratejik Karar Alma Üzerindeki Etkisi**

Araştırmanın hipotezlerinden H:2 Yöneticilerin demografik özelliklerinin (yaş, cinsiyet, eğitim düzeyi, turizm alanında eğitim, uzmanlık alanı, pozisyon, görevlerinde geçen süre, sektör tecrübesi) işletmelerde stratejik karar alma üzerinde olumlu etkileri vardır, regresyon analizi kullanılarak test edilmiştir.

Regresyon analizinde bağımsız değişkenlerin (Cinsiyet, yaş, görevde geçen zaman, sektördeki tecrübe, eğitim düzeyi, turizm alanında eğitim, uzmanlık alanı) bağımlı değişken (stratejik karar alma) üzerindeki etkileri araştırılmıştır. Sonuçlara göre, sektördeki tecrübe, eğitim düzeyi ve uzmanlık alanının stratejik karar alma üzerinde pozitif etkileri tespit edilirken, görevde geçen zamanın ve

yaşın stratejik karar alma üzerinde negatif etkisi belirlenmiştir. Bunun yanında, cinsiyet, turizm alanında eğitim alma ve pozisyonun stratejik karar alma üzerinde etkileri olmadığı görülmektedir. Bu sonuç H2' in kısmi olarak desteklendiğini göstermektedir. Yaş ve görevde geçen zamanın stratejik karar alma üzerindeki negatif etkileri ise sürpriz bir sonuç olmuştur.

Karar alıcıların demografik özellikleri ile stratejik karar alma arasındaki regresyon analizine ilişkin model özetinde  $R^2$  değeri (.220), Düzeltilmiş  $\Delta R^2$  değeri ise (.154) olarak tespit edilmiştir. Bu sonuç, bağımsız değişkenin (demografik faktörler), bağımlı değişken (stratejik karar almayı) % 15 oranında açıklayabildiği anlamına gelmektedir. Stratejik karar almanın % 85'lik kısmı ise başka değişkenlerin etkisindedir. Yine F değeri (3,352,  $p < .01$ ) ve anlamlılık düzeyi kurulan modelin anlamlı olduğunu göstermektedir.

#### **5.4. Araştırmaya Katılan İşletmelerin Bazı Temel Özelliklerinin Stratejik Karar Alma Üzerindeki Etkisi**

Araştırmanın hipotezlerinden H:4 İşletmelerin temel bazı özelliklerinin (İşletme yaşı, toplam personel sayısı, toplam yatak sayısı, ortalama doluluk oranı, yıllık açık kalınan toplam süre) işletmelerde stratejik karar alma üzerinde olumlu etkileri vardır, regresyon analizi kullanılarak test edilmiştir.

Regresyon analizinde, bağımsız değişken, işletmenin temel özelliklerinin (işletme yaşı, toplam personel sayısı, toplam yatak sayısı, ortalama doluluk oranı, yıllık açık kalınan süre), bağımlı değişken (stratejik karar alma) üzerindeki etkileri araştırılmıştır. Elde edilen sonuçlara göre sadece yıllık açık kalınan toplam sürenin stratejik karar alma üzerine pozitif etkisi tespit edilmiştir. Diğer değişkenlerin stratejik karar alma üzerinde etkileri görülmemektedir. Bu sonuç, H4'ün çok kısmi olarak desteklendiğini göstermektedir.

İşletmelerin temel özellikleri ile stratejik karar alma arasındaki regresyon analizine ilişkin model özetinde  $R^2$  değeri (.071), düzeltilmiş  $\Delta R^2$  değeri ise (.23) olarak tespit edilmiştir. Bunun anlamı, bağımsız değişkenin (işletmelerin temel özellikleri), bağımlı değişkeni (Stratejik karar alma) % 23 oranında açıklayabildiğidir. Stratejik karar almanın % 77'lik kısmı ise başka değişkenlerin etkisi altındadır. F değeri (1,448,  $p > .10$ ) olup kurulan modelin anlamlı olmadığını göstermektedir. Modelin anlamsız olması üzerine yeni bir regresyon analizi yapılmış ve sadece bağımsız değişken yıllık açık kalınan toplam süre regresyona sokulmuştur. Bu regresyon sonucunda anlamlı sonuçlar çıkmıştır. Elde edilen sonuç, kurulan modelin anlamlı olduğunu ( $F=4,722$ ,  $p < .05$ ) ve yıllık açık kalınan sürenin (beta değeri=.221,  $p > .05$ ) stratejik karar alma üzerindeki pozitif

etkisini daha iyi yansıtmaktadır. Bu da gerçekten, yıllık açık kalınan toplam sürenin stratejik karar alma üzerindeki pozitif etkisini net olarak göstermektedir.

## 6. SONUÇ

Bu çalışma, yöneticilerin demografik ve işletmelerin temel bazı özelliklerinin stratejik karar alma ile ilişkilerini ve stratejik karar alma üzerindeki etkilerini araştırmayı amaçlamıştır. Çalışma, Alanya'da faaliyet gösteren konaklama işletmelerinde bir alan araştırması ile desteklenmiştir. Araştırmanın amacına ulaşmak için düzenlenen anket soru formu vasıtasıyla veriler toplanmış ve SPSS programı ile analiz edilmiştir. Sonuçlar teorik ve uygulama bağlamında tartışılmıştır.

Çalışmada elde edilen sonuçlardan birincisi, yöneticilerin stratejik karar almaya yönelik tutumlarının, uzmanlık alanı, görevleri ve sektör tecrübesi açısından anlamı farklılık göstermesidir. Diğer taraftan, stratejik karar almaya yönelik tutumlar, cinsiyet, yaş, eğitim düzeyi, görevde geçen zaman gibi faktörler açısından anlamlı farklılık göstermemektedir.

Çalışmada elde edilen sonuçlardan ikincisi, yöneticilerin stratejik karar almaya yönelik tutumlarının, işletim şekli ve personel sayısı açısından anlamlı farklılık gösterdiğiidir. Bu sonucun aksine, stratejik karar almaya yönelik tutumlar işletme türü, yatak sayısı, faaliyet süresi, ortalama doluluk oranı, ticaret unvanı, işletmenin statüsü gibi faktörler açısından anlamlı farklılık göstermemektedir. Bu sonuçta, yöneticilerin demografik özellikleri ile stratejik karar almaya yönelik tutumları arasındaki ilişkiyi göstermektedir. Demografik açıdan farklı yöneticilerin, stratejik karar almaya yönelik tutumları farklı olabilmektedir.

Çalışmanın sonuçlarından üçüncüsü, üst yöneticilerin sektör tecrübesi, eğitim düzeyi ve uzmanlık alanlarının stratejik karar almayı pozitif yönde etkilediğidir. Diğer taraftan, yaş ve görevde geçen zaman ise, negatif anlamda etkilemektedir. Bu sonuçlar, demografik özelliklerin stratejik yönetim açısından önemini ortaya koymaktadır. Ayrıca, demografik faktörlerin etkilerinin pozitif ve negatif olması konuya verilmesi gereken önemin bir işaretidir. Bazı demografik özellikler örneğin görevde uzun süre kalmak veya yaş ise stratejik karar almayı olumsuz etkileyebilmektedir.

Çalışmanın sonuçlarından dördüncüsü ise, işletmelerin bazı temel özellikler açısından (bu çalışmada yıllık açık kalınan toplam süre), stratejik karar almayı pozitif anlamda etkilemesidir. Bu durum işletmeler açısından açık kalınan sürenin önemini vurgulamaktadır.

Genel anlamda değerlendirmek gerekirse, yöneticiler ve bağlı oldukları işletmelerin karakteristik özelliklerinin, işletmeler açısından önemli sonuçlar doğurabileceği bu çalışma ile bir daha belirlenmiştir. Bu çalışmada stratejik karar almaya yönelik tutumların, yöneticilerin ve işletmelerin bazı özellikleri çerçevesinde farklılık gösterdiği kısmi olarak belirlenmiştir. Diğer taraftan, bu çalışmada, yönetici ve işletmelerin bazı özelliklerinin stratejik karar almaya pozitif, bazılarının ise negatif anlamda etkiledikleri yine kısmi olarak tespit edilmiştir. Bu sonuçlar, işletmelerin etkin stratejik karar almalarından işletme ve yöneticilerin bazı karakteristik özelliklerinin rolü ve önemini ortaya koymaktadır.

#### **KAYNAKLAR**

- Bilge, Atıl ve Nusret Göksu, Tüketici Davranışları, Gazi Kitabevi, 2010.
- Bursalıoğlu, Ziya , Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış, Pegema Yayıncılık, 13.Basım, Kasım, Ankara, 2002.
- Can, Halil, Organizasyon ve Yönetim, Adım Yayıncılık, 1991.
- Eren, Erol, Yönetim Psikolojisi, Beta Basım, 1998.
- Eren, Erol, Yönetim ve Organizasyon, Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar, Beta Basım, İstanbul, 2003.
- Göncü, Etkhem-John Wolflin , Sürdürülebilirlik , Sürdürülebilir Yönetim ve Karar Verme Süreci, Marmara Environmental Master Plan and Investment Strategy, İstanbul, 2007.
- Hodgetts, Richard, Yönetim, Teori, Süreç ve Uygulama, Çev:C. Çetin ve E. Mutlu, Beta Basım, 2.Baskı, Ekim, İstanbul, 1999.
- İmrek, Kemal, Yöneticiler İçin Karar Verme Teknikleri El Kitabı, Eylül, İstanbul, 2003.
- Koçel, Tamer, İşletme Yöneticiliği, Arıkan Basım, 11. Baskı, 2007.
- Köse, Ali, Çok Amaçlı Karar Alma Yöntemleri ve Türk Sigorta Sektörüne Yönelik Bir Uygulama, Marmara Üniversitesi Doktora Tezi, İstanbul, (Yayınlanmamış), 2004.
- Küheylan, Esin, Satın Alma Karar Sürecinde Aile Bireylerinin Rolü ve Aile Yapısının Satın Alma Kararlarına Etkisi, 1995.
- Mucuk, İsmet, Modern İşletmecilik, Türkmen Kitabevi, 12.Basım, İstanbul, 2001.

Sürsal, Gökay, İşletmelerde Karar Verme Süreci, Yönetim/İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Dergisi,1976.

Şimşek, Şerif, İşletme Bilimine Giriş, Eğitim Kitabevi, 2010.

Tekin, İlker, İşletmelerin Karar Verme Düzeylerinde Stratejik Planlamannın Yerive Ticari Bankalarda Uygulanırlığı Üzerine Bir Alan Araştırması, Süleyman Demirel Üniversitesi, Yüksek Lisans Tezi, Isparta.(Yayınlanmamış)2009.

Tekin, Ömer Akgün, Yönetimde Karar Verme: Batı Antalya Bölgesinde Bulunan Beş Yıldızlı Otel İşletmelerindeki Çeşitli Departman Yöneticilerinin Karar Verme Stillerini Tespit Etmeye Yönelik Uygulamalı Bir Araştırma, Akdeniz Üniversitesi, Yüksek Lisans Tezi, Antalya, (Yayınlanmamış), 1999.

Üner, Nurel, Mete Oktav, Hulusi Demir ve Oktay Alpugan, İşletme Ekonomisi ve Yönetimi, Beta Basım, İstanbul, 1995.

DPB, <http://www.dpb.gov.tr/dosyalar/pdf/egitim/kararverme.pdf> 10.04.2011.

<http://docs.google.com/viewer?a=v&q=cache:hZrWIUPq2WIJ:web.inonu.edu.tr/~makdag/materyal.ppt+demografik+fakt%C3%B6rler&hl=tr&gl=tr&pid=bl&srcid=ADGEEShcmegfoSEKESrZFOUa-8XPdXw5FU-PwMmZG8Uo6h1Z6q33xCuSR8GW8y6hoao7gEac9qOdVd0iHHkQwwv4OKN-AvceQzyMdIqWai6pf2yMb7gj-sJIRQtdlC8Mr8x9rCr-JSnQl&sig=AHIEtbQTBey3GR20TKf2S9jrPf3Q1jXzlQ> 08.06.2011.