

OTEL YÖNETİCİLERİNİN KARAR VERME YAKLAŞIMLARININ İNCELENMESİ: DÜZCE VE BOLU İLİ OTELLERİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

INVESTIGATING DECISION MAKING APPROACHES OF HOTEL MANAGERS: A
RESEARCH ON HOTELS IN DÜZCE AND BOLU PROVINCES

Süleyman AĞRAŞ¹ - Gökhan ÇETİN²

Öz

Bu çalışmanın amacı, otel yöneticilerinin karar verme yaklaşımlarının incelenmesidir. Araştırma kapsamını Bolu ve Düzce İllerinde faaliyet gösteren 3, 4 ve 5 yıldızlı otel işletmeleri oluşturmaktadır. Nitel araştırma yönteminin kullanıldığı bu çalışmada otel işletmelerinin yöneticilerine görüşmede sorulan sorular çerçevesinde elde edilen veriler ile otel yöneticilerinin karar verme yaklaşımları 9 boyutta değerlendirilerek veriler analiz edilmiştir. Çalışma sonucunda, otel yöneticilerinin kararlarının en fazla müşteri talepleri, çevre ve piyasa koşullarından etkilendiği ve kararlarının genellikle müşteri ve çalışanlar üzerinde yoğunlaştığı ve aynı zamanda en fazla çalışanlar ve yenilik yapma üzerine verdikleri kararlarda zorlandıkları belirlenmiştir. Bununla beraber otel yöneticilerine müşteriler ve çalışanlardan gelen yanlış bilgilendirmelerin yöneticileri yanılgıya düşürdüğü ve yöneticilerin verdikleri kararlarının doğru ve yanlışlığını müşterilerden gelen tepkiler ile işletmenin belirlediği gelir-gider tablosuna göre değerlendirdikleri tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Karar Verme, Otel Yöneticileri, Otel İşletmeleri.

Abstract

The aim of this study is to investigate the decision making approaches of hotel managers. The scope of the research consists of 3, 4 and 5 star hotels in Bolu and Düzce Provinces. In this study qualitative research methods were used. The data was obtained from of the questions asked to the managers of the hotel enterprises and the decision-making approaches of the hotel managers were evaluated by analyzing the data in 9 dimensions. As a result of the study, it was determined that the decisions of the hotel managers were mostly affected by the customer demands, environmental and market conditions and the decisions were generally focused on the customers and employees and at the same time they had the most difficulty in making decisions about employees and innovation. In addition, it has been determined that misinformation from the customers and employees to the hotel managers mislead the managers and evaluate the correct and inaccurate decisions made by the managers according to the reactions from the customers and the income-expense table determined by the business.

Keywords: Decision Making, Hotel Managers, Hotel Business.

¹ Doç. Dr., Düzce Üniversitesi, Akçakoca Bey Siyasal Bilgiler Fakültesi, suleyman.agras@duzce.edu.tr, Orcid: 0000-0003-0999-0904

² Düzce Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Toplam Kalite Yönetimi Anabilim Dalı, gokhanc088@gmail.com, Orcid: 0000-0002-1447-7251

1.GİRİŞ

Karar verme, yöneticiliğin en vazgeçilmez konularının başında gelmektedir. İnsanlar, her gün çok sayıda önemli kararlar almakta ve bu kararlar onların geleceği için kritik önem taşımaktadır. Günlük hayatta yöneticilerin verdikleri kararların sonuçları yalnızca kendilerini etkilememektedir. Kararların sonuçlarından etkilenen paydaşların sayısının artması doğru karar vermeyi daha önemli hale getirmektedir(Gürsel, 2018: 84-97). İşletme yöneticilerinin en temel görevi karar vermedir. Yöneticiler, geçmişte kararlarını, sezgilerine, tecrübelerine ve sınırlı bilgilerine dayanarak vermişlerdir. Ancak zamanla artan rekabet, maliyet ve ilişkilerin karmaşıklığı gibi nedenlerden rasyonel karar almak için, sezgiler, tecrübeler ve sınırlı bilgilerin yanında karar sürecinin analitik olarak da değerlendirilmesi gerekmektedir(Can, 2015: 1).

Bilgiye erişiminin çok kolay hale geldiği iş dünyasında müşteri beklentileri sıklıkla değişmektedir. Otel işletmeleri, bugün çok sık değişen müşteri beklentilerine uyum sağlamanın yanında hem yerel hem de küresel rakiplerle de rekabet etmek zorunda kalmaktadır(Kaya, 2017:75). Bu koşullarda otel yöneticilerinin, karşılaştığı önemli sorunlardan biri rakiplerin karşısında nasıl rekabet avantajı kazanacağı ve uzun dönemde varlığını sürdürebilmesi için nasıl doğru kararlar vereceğidir. Rekabetin yoğun olduğu piyasa koşullarında, otel yöneticilerinin sürekli değişen çevre şartlarına uyum sağlayarak müşterilerini memnun etmeleri ve performansı arttırmaları için otel yöneticilerinin doğru ve etkili kararlar almaları gerekmektedir(Bozkurt ve diğ., 2015: 446).

Yoğun rekabet ortamında otel yöneticilerinin hedeflerine ulaşmasında verdiği doğru kararlar ve bu kararların en iyi şekilde uygulamasının önemi artmıştır. Bunun yanında, değişen şartlara uygun kendini yenileyebilme ve müşteri beklentilerine uygun kararlar verme yeteneği, otel işletmelerinin varlıklarını sürdürebilme şanslarını artırmaktadır(Kaya, 2017:65). Bu çalışmanın konusu otel yöneticilerinin karar verme sürecindeki kararlarının hız ve kalitesini etkileyen faktörlerin neler olduğu ve otel yöneticilerinin karşılaştıkları sorunlara yönelik çözümler üretirken ne gibi tekniklerden yararlandıklarının incelenmesidir. Çalışmadaki temel amaç, otel yöneticilerinin karar verme yaklaşımlarının değerlendirilmesidir. Bununla birlikte otel yöneticilerinin karar vermede karşılaştıkları karar tuzaklarının neler olduğunun ele alınması ve karar verme süreçlerini etkileyen faktörlerin neler olduğunu tespit edilmesi çalışmanın alt amaçlarını oluşturmaktadır.

2. LİTERATÜR İNCELEMESİ

2.1. Karar Verme Kavramı ve Karar Verme Süreci

Karar kelimesi, sözlük anlamı bakımından “bir iş veya sorun hakkında düşünülerek verilen kesin yargı” olarak tanımlanmıştır(TDK, 2019). Karar kavramı, amaçlara ulaşmak için karşılaşılan alternatifler arasından bilinçli olarak yapılan seçimlerle ilgilidir(Otlu ve Demir, 2005: 155-170). Bir konu hakkında karar verilmesi, konuyla ilgili bilinçli bir tercih yapıldığının ifadesidir. Karar verme ile ilgili tanımlamalarda karar verme, genellikle bir süreç olarak ele alınmıştır. Karar verme, duruma uygun alternatif bir eylem tarzı seçimi(Chatoupis, 2007:195) karar vericinin özellikleri ile karar verme koşullarına göre farklılık gösteren bir süreçtir(Paksoy, 2007). Karar verme, amaçlara ulaşabilmek için tercih edilen şartlara uyum sağlamayı gerektiren en uygun seçenek(Loo, 200: 896) olarak tanımlanmıştır.

Genel anlamda karar verme, bir problemin belirlenmesi ve çözülmesi davranışı(Gore, 1995: 20) olarak tanımlanmıştır. Karar verme, mevcut bir sorunu çözme süreci olabildiği gibi gelecekte sorun oluşturabilecek bir durum karşısında, bugünden çözüm alternatifi arayışına girmekle başlayan bir süreci de ifade etmektedir(Yaralıoğlu, 2010). Karar verme, çevrenin sunduğu fırsatları tanımlama, ortaya çıkan bir engel veya bir sorunu çözme sürecidir. Bu süreç, amaçlara ulaşmayı etkileyen bir engelin ortadan kaldırılmasını ve olumsuz koşulların düzeltilmesi için birtakım önlemler alınmasını kapsamaktadır(Emhan, 2007: 213). Karar verme, farklı amaçları gerçekleştirmek için; gidilen yol, yöntem ve araçlarla farklı seçenekler arasında uygun seçimi yapmak için, zihinsel, bedensel ve duygusal süreçlerin tamamı(Ağraş ve Şeyba, 2018: 1076) olarak da ifade edilmektedir. Bireyin amaçlarına ulaşmaya çalıştığı zaman diliminde, karşılaştığı çeşitli alternatifler arasından amacına en uygun olanı seçme işlemidir(Jacobs ve Klaczynski, 2005)

Karar verme eylemi karmaşık ve doğrusal olmayan bir süreçtir(Evans ve diğ., 2012: 548-553). Karar verme süreci, bireyin kendisinde karar verme ihtiyacı hissettiği anda başlamaktadır. Karar verme eyleminin olabilmesi için bireyin, karar verme ihtiyacını ortaya çıkartacak bir güçlüğü varlığının hissedilmesi gerekmektedir(Nas, 2010: 43-65). Kişisel kararlar insanların yalnızca kendi yaşamlarını etkilerken yöneticilerin aldıkları kararlar ise hem kendi yaşamlarını hem de başkalarının yaşamlarını etkilemektedir. Bu bakımdan yöneticiler için karar verme işi oldukça önemli, zor ve etkileri daha kapsayıcıdır. Bu anlamda yönetim alanındaki pek çok araştırmacı ve teorisyenin üzerinde ittifak ettiği konu, karar vermenin yönetim faaliyetlerinin kalbinde yer aldığı ve karar veremeyen bir kişinin yöneticilik yapamayacağı vurgusudur(Ağraş ve Şeyba, 2018:1078).

İşletmelerde alınan kararlar belirli hiyerarşik seviyelere göre şekillenmektedir. Kararlara hiyerarşik yönden bakıldığında bu kararlar kurumsal, stratejik, yönetsel ve eylemsel kararlar olmak üzere dörde ayrılmaktadır. Bunun yanı sıra kararlar, karar verenlerin sayısı, uygulandıkları süre, yapıları, karar süreci ve bilgi derecesi yönünden de ele alınabilmektedir. Tablo 1’de hiyerarşi yönünden karar türleri ve özellikleri özetlenmiştir.

Tablo 1: Hiyerarşi Yönünden Kararlar

Karar Türü	Kararın Özelliği	Karar Alıcılar
Kurumsal Kararlar	İşletme kurmak isteyen girişimcilerin başvurduğu kararlardır. Karar vericiler gerekli ön araştırma çalışmalarını yaparak en yararlı yatırım sahasını belirlerler. Bu tür kararlarda belirsizlik durumu yüksektir.	Üst kademe yöneticiler
Stratejik Kararlar	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 yöneliktirler.	Üst kademe yöneticiler, iş birimi yöneticileri
Yönetsel Kararlar	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.	Bölüm/birim yöneticileri
Eylemsel Kararlar	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.	Operasyon yöneticileri (şefler/amirler/ust abaları)

Kaynak: Ağraş ve Şeyba, 2018:1078’den uyarlanmıştır.

Karar süreci bir sorunun algılanması ile başlayıp, eylem ile son bulan bir dizi etkinlikten oluşmaktadır. Sorunun kabulü, temellerine inilmesi ve çözüm iradesinin gösterilmesi bu süreçte oldukça önemlidir(Bostan ve Durmuş, 2016:280). Karar verme ihtiyacı ortaya çıktığı andan itibaren bir seçimi gerektirmektedir(Connor ve Becker, 2003:

155-180). Bu seçim en az iki alternatif arasında yapılmaktadır. Karar verme sürecinde, alternatifler arasında rasyonel bir seçim yapabilmek için, bu alternatifler hakkında şüphe ve belirsizliği mümkün olduğu kadar ortadan kaldırmak gerekmektedir(Büyükaslan vd., 2016: 65).

Yönetim ve karar verme birbirleriyle bütünleşmiş kavramlardır. Karar verme alternatifler arasından seçim yapma işlemi; örgüt içerisinde bulunan üst düzey yöneticiler için amaç belirleme, orta kademe yöneticiler için planlama ve alt kademe idareciler için faaliyetleri gerçekleştirmek amacıyla kullanılır(Han, 2016). Karar verme örgüt ve yönetimle ilgili belirli özellikler taşıyan bir süreçtir. Karar vermenin iki önemli özelliği bulunmaktadır. Bunlardan birincisi, gelecekle ilgili yapılan plan ve programlama faaliyeti oluşturmaktır. Karar, ortaya çıkan problemlerin çözümünü amaçlar ve bu süreç gerek rasyonelliğe gerekse etkinliğe dayanmaktadır. İkinci özelliği ise karar vermenin, grupsal ve bilimsel bir özellik taşımasıdır. Karar verme, karmaşık ve geleceğe yönelik riskli bir süreçtir(Otlu ve Demir, 2005: 155-170). Bazı yazarların görüşlerine temelinde karar vermenin temel özellikleri şu şekilde sıralanabilir(Eren, 2013; Tekin, 2009 ve Yaralıoğlu, 2010):

- Geleceğe yönelik olma ve öngörüye dayanma
- Sorumluluk yükleme
- Maliyet gerektirme
- Psikolojik bir stres içerme
- Teknik bir konudur
- Maddi ve beşerî kaynakları kullanabilme yetkisi ve belli ölçüde hareket edebilme özgürlüğü

Karar verme tarzı ile ilgili çok sayıda çalışma bulunmaktadır. Scott ve Bruce (1995: 818-831) “Genel Karar Verme Stili” adlı çalışmalarında karar verme tarzları arasında rasyonel, sezgisel, bağımlı, kaçınmacı ve kendiliğinden/anlık karar verme tarzları üzerinde durmuşlardır. Yöneticilerin verdikleri karar türü ve tarzı kadar karar verme eylemlerinin gerçekleştirileceği ortamların, verdikleri kararları üzerinde önemli sonuçlar doğurduğu muhakkaktır. Karar verme ortamları genel olarak belirlilik, belirsizlik, risk ve muğlaklık olarak dört başlık altında değerlendirilmektedir. Belirlilik ortamları karar vermeyi gerektiren sorun veya amacın net bir şekilde tanımlanabildiği ve alternatiflerin kestirilebilir olduğu ortamı ifade ederken ortam riskli ve muğlak hale geldikçe sorun ve çözümü belirlemek giderek olanaksızlaşmaktadır. Belirsiz, riskli ve muğlak karar ortamları zahmeti ve stresli karar verme süreçlerini gerektirmektedir. Her problemin çözümü için alınacak kararlar farklı olabilmektedir. Fakat genel anlamda standartlaşmış karar verme sürecinin bazı aşamaları bulunmaktadır. Birçok araştırmacı tarafından kabul görmüş karar verme sürecinin aşamaları; şunlardır(Başar, 1998:44):

- Sorunun tanınması ve tanımlanması
- Alternatif çözümlerin geliştirilmesi
- Alternatiflerin değerlendirilmesi ve seçim
- Karar seçeneğinin uygulanması
- Karar sonuçlarının izlenmesi

Karar verme, rasyonel bir faaliyet olmakla birlikte bu faaliyetin tek ve yalıtılmış olarak görülmesi yöneticilerin yanlıya düşmelerine neden olur. Karar verme sürecinde bir takım zorluklar ve tuzaklar bulunmaktadır. Bu zorlukların bir kısmı kişisel sebeplerden

(kişilik tarzı, yetenek ve ilgi alanları gibi) (Kesici, 2007: 329-339), bir kısmı yönetsel engellerden (organizasyonun belirli amaç ve hedefleri gibi) diğer bir kısmı ise işletmenin yapısından (emir komuta ilişkileri, biçimsel yapılar ve merkezileşme derecesi gibi) ve kurumsal engellerden (kararlara katılmama gibi) (Tekin, 2009: 30) kaynaklanabilmektedir. Karar vermedeki diğer bazı zorluklarda finansal nedenlerden kaynaklanmaktadır. Özellikle yatırım kararlarındaki finansal zorluklar, yüksek maliyetler kararların uygulanabilmesinde engel oluşturabilmektedir. Tüm bu zorlukların aşılmasında yöneticilerin kişisel özellikleri (Yaş, cinsiyet, deneyim, eğitim durumu ve medeni durum gibi) (Kul, 2013), çevresel koşullarını (belirlilik, risklilik ve muğlaklık gibi) iyi okuma becerisi, organizasyon içinde kültürel öğeleri ve farklı mizaçları bir arada tutabilme becerilerinin önem kazandığı söylenebilir. James (2000: 45) karar verme sürecini iyileştirmede maddi ve maddi olmayan ödüllerin kullanımını bireysel ve örgütsel performansın değerlendirilmesi ve iş tanımları ve yetki devri dâhil, çalışanlara karar verme hakkı ve sorumluluğunun verilmesi gerektiğini ifade etmiştir.

Karar verme süreci bazen bireysel bazen de grupsal bir nitelik taşımaktadır. Yönetim, icra ve denetim kurulları başta olmak üzere, bir organizasyondaki takımlar, komiteler, biçimsel ve biçimsel olmayan gruplarda karar verme süreci grupsal niteliktedir. Karar verme sürecine katılanların sayısı arttıkça pozitif ve negatif yönde etkiler ortaya çıkabilmektedir. Karara katılım ve kararın uygulanması noktasında pozitif katkılar olurken, karar alma sürecinin uzaması ve çatışma ve her türlü politik davranışların yaygınlaşması grup karar verme süreçlerinde negatif etkiler olarak görülebilir. Beyin fırtınası, delphi, nominal grup tekniği gibi sayısal olmayan yöntemler karar verme süreçlerinde kişi ve gruplar tarafından kullanılabilirdiği gibi regresyon analizleri gibi istatistiki araçlarda kullanılabilir. Kararın niteliği, etki alanı ve sonuçları, astların katılımının önemi ve yöneticilerin özellikleri hangi yöntemin tercih edileceği konusunda belirleyici olmaktadır. Karar verme literatüründe yöneticilerin gerek kararların niteliği gerekse karar verme tarzından kaynaklanan nedenlerle kimi zaman çeşitli tuzaklara düştükleri üzerinde durulmuştur. Hammond ve arkadaşları (1998: 47-58), Alver, (2003) ve Tekin (2009:35) gibi araştırmacıların üzerinde durduğu bazı karar verme tuzakları Tablo 2’de özetlenmiştir.

Tablo 2: Karar Tuzakları

Tuzak Türü	Açıklama
Kendine aşırı güven tuzağı	Yargılarına gereğinden fazla güvenmek
İspat tuzağı	Sahip olduğu bilginin doğruluğuna yüksek oranda inanma aleyhteki görüşlere kapalı olma
Batık maliyet tuzağı	Yanlış bir tercihin doğru çıkmasını ümit ederek bu tercihte ısrar etme
Statüko tuzağı	Mevcut duruma aşırı bağlılık, yenilikleri de mevcut duruma göre uyarlamaya çalışma
Çerçevlendirme tuzağı	Bir sorunun yanlış formüle edilmesi, hatalı ve eksik bir bağlamda ele alınması
Tahmin ve öngörü tuzağı	Belirsiz, riskli ve muğlak ortamlarda tahmin yeteneğine çok fazla güvenme
Çıpa tuzağı	İlk gelen bilgiye gereğinden fazla ağırlık vererek sonrasında gelen diğer bilgiler önemsememe
Hafıza kolaycılığı tuzağı	Hafızadan kolayca çağırılabilen olaylar hakkında daha kolay yargıda bulunma
Birlikteliğin oluşturduğu önyargı	İki olayın birlikte meydana gelmesiyle ikisinin de sebeplerini aynı görme tuzağı

2.2. Otel İşletmelerinde Karar Verme

Otel işletmeleri, maddi imkânları uygun olan her insanın geçici konaklama, yeme-içme ve sosyal ihtiyaçlarını karşılayan tesislerdir(Binbay, 2007). Emek yoğun özelliği içinde birçok pazara satış için değişik bileşenlerle çok çeşitli ürünleri satan, üretim ve satışı bir çatı altında birleştiren satış noktasında ürün ve hizmetlerini satın alan müşterisiyle yakın bir temas içinde olan işletmelerdir(Batman, 2018:29). Otel işletmeleri hizmet sektöründe faaliyet göstermektedir. Hizmet üretim ve sunum süreçleri emek yoğunudur. Bu işletmelerde müşterilerin psikolojik tatmininin sağlanmasında insanın rolü oldukça yüksektir(Aydın, 2004: 1-21).

Tekin (2009:45) otel işletmelerindeki bölüm yöneticilerinin karar verme tarzlarını incelediği çalışmada, yöneticilerin belirli demografik özelliklerinin karar verme tarzlarını farklılaştırmadığını tespit etmiştir. Ancak sezgisel kararlarda eğitim seviyesi yükseldikçe sezgilere başvurulduğu ifade edilmiştir. Benzer şekilde Tekin ve Ehtiyar (2010: 3394) tarafından yapılmış diğer bir çalışmada departman yöneticilerinin karar verme stillerinin yöneticilerin demografik özelliğine göre farklılaşmadığı tespit edilmiştir. Yazarlar sezgisel karar verme tarzının departman yöneticileri tarafından tercih edilen bir tarz olduğunu belirtmişlerdir. Ağraş ve Şeyba'nın (2018:1075) Balıkesir ilindeki 4-5 yıldızlı otel yöneticileri üzerine yaptıkları çalışmada da otel yöneticilerinin genel anlamda karar verme sürecinde hayal gücüne oranla sezgilerinin kullanımını tercih ettiklerini; sezgi türleri içerisinde duyuşal sezgilerin karar vermede etkili olduğunu tespit etmişlerdir. Yeşil ve Erşahan (2011) yöneticilerin demografik özellikleri ile stratejik karar almaya yönelik tutumları arasındaki ilişkiyi inceledikleri çalışmada, yöneticilerin stratejik karar almaya yönelik tutumlarının; uzmanlık alanı, görevleri ve sektör tecrübesi açısından anlamlı farklılık gösterdiği belirlenmiştir. Diğer taraftan, stratejik karar almaya yönelik tutumlar; cinsiyet, yaş, eğitim düzeyi, görevde geçen zaman gibi faktörler açısından anlamlı farklılık göstermediği belirlenmiştir.

Otel işletmelerinde karar verme ilgili yapılan araştırmalar, sadece yöneticilerin karar verme tarzlarıyla sınırlı olmayıp, kuruluş yeri seçimi kararları(Ertuğral, 1998: 33-38 ve Chou ve diğ., 2008: 293-301.) üzerine odaklanan çalışmalara rastlamak mümkündür. Bu çalışmalarda coğrafi konum ve erişilebilirliğin potansiyel kazançlar ve rekabet üstünlüğü elde etme üzerindeki rolü ele alınmıştır.

3. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

3.1. Araştırmanın Amacı

Araştırmanın temel amacı, otel işletmelerinin yöneticilerinin karar verme yaklaşımlarını değerlendirmektir. Araştırmada otel işletmelerinde karar verme ile ilgili şu başlıklar ele alınmıştır:

- İş ile ilgili kararları etkileyen faktörler,
- Karar vermede takip edilen süreçler,
- Karar vermede kullanılan yöntemler,
- Karar vermede başvuruşulan bilgi kaynakları,
- Karar verme ihtiyacının en çok ortaya çıktığı durumlar,
- Karar vermede en fazla zorlanılan süreçler,
- Karar vermede yanılığa düşmesine neden olan durumlar,

- Kararlarının sonuçlarının değerlendirilmesi

Araştırmada Bolu ve Düzce illerinde faaliyet gösteren 3, 4 ve 5 yıldızlı otel işletmelerinin orta ve üst kademe yöneticilerinin görüşlerine başvurulmuştur. Araştırmada elde edilen bulguların, otel işletmelerinin yöneticilerine (belirtilen başlıklarda) pratik sonuçlar ortaya çıkarması ve bu alandaki literatüre katkı sağlaması hedeflenmiştir.

3.2. Araştırmanın Yöntemi

Çalışmada nitel araştırma yöntemi kullanılmıştır. Nitel araştırma, araştırma yöntemleri içerisinde istatistiksel işlemler olmaksızın kişilerin deneyimlerini, davranışlarını, etkileşimlerini ve toplumsal içeriklerini tanımlayan ve açıklayan geniş bir terimdir (Fossey vd., 2002). Genellikle insan davranışlarını etkileyen karmaşık ilişkilerin nedenlerini ve sonuçlarını bağlamsal bir anlayışla bütünsel olarak anlamaya çalışır (Utne, 1996: 605-621). Strauss ve Corbin (1990), nitel araştırmayı insanların yaşam şekillerini, davranışlarını, öykülerini; örgütsel yapıları ve toplumsal değişmeyi anlamaya dönük bilgi üretme süreçlerinden biri olarak ifade etmektedir.

Bireylerin algılarına ve düşüncelerine ilişkin yapılan bilimsel araştırmalarda verilere ulaşma açısından önemli olan nitel araştırma, sosyal bilimlerde etkili araştırma yöntemi olarak kabul görmektedir. Seggie ve Bayyurt (2015:15) göre psikoloji, sağlık ve sosyal bilimlerin ulaşmak istedikleri hedefler doğrultusunda nitel araştırma yeni farkındalıklar oluşturmaktadır. Otel yöneticilerin karar verme yaklaşımlarının değerlendirilmesi ve bu konu ile ilgili stratejik kararların alınmasında ilgili işletmelerin yöneticilerinin fikir ve görüşleri birinci derecede önemli olduğundan otel yöneticilerinin görüşleri sınırlama olmaksızın derinlemesine incelenmesi amaçlanmıştır.

3.3. Veri Toplama ve Analiz Tekniği

Araştırmanın verileri görüşme tekniği ile elde edilmiştir. Veri toplama aracı belirlenirken otel yöneticilerinin algılarına, düşüncelerine ve deneyimlerine detaylı bir şekilde ulaşabilmek istenmesi, 3, 4 ve 5 yıldızlı otel işletmelerinin ulaşılabilir sayıda olması (n:17) etkili olmuştur. Araştırmada görüşme tekniğinin yarı-yapılandırılmış görüşme formu kullanılmıştır. Yarı yapılandırılmış görüşme, hem sabit seçenekli cevaplamayı hem de ilgili alanda derinlemesine gidebilmeyi birleştiren bir tekniktir (Büyüköztürk vd. 2010:163). Ayrıca yarı-yapılandırılmış görüşme esnasında araştırılan bireylere kısmi esneklik sağlayarak oluşturulan soruların yeniden düzenlenmesine imkân vermektedir (Ekiz, 2013:63). Araştırmanın görüşme sürecinde kullanılan soru formu hazırlanırken, karar verme konusuna ilişkin literatür taraması dikkate alınmıştır. Bu kapsamda oluşturulan görüşme formunda 9 adet soru hazırlanmıştır. Görüşme formunun hazırlanmasında alanında uzman iki akademisyenin görüşüne başvurularak soruların geçerlik durumu (karar vermeyi doğru ve kapsayıcı bir şekilde ele alınma durumu) kontrol edilmiştir. Görüşme süreçlerinde esneklik sağlanmış ve soruların yöneticilerce amaca uygun bir şekilde anlaşılması sağlanmıştır. Yöneticilerin talep etmeleri durumunda görüşme formu önceden paylaşılmış, görüşmelerde verilerin bilimsel araştırma amaçlı kullanılacağı vurgulanmıştır. Veri analiz süreçlerinde verilerin kodlanması, her bir sorunun bir temaya göre isimlendirilmesi (başlıklandırılması), tekrar eden görüşlerin rakamlandırılması, toplam görüş sayısının belirlenmesi, en fazla ön plana çıkan görüşlerin vurgulanması, belirli başlıklarda doğrudan görüş akatarımı yapılması ile güvenilirlik sağlanmıştır.

3.4 Araştırmanın Kapsamı

Nitel araştırma yönteminin kullanıldığı bu araştırmanın kapsamını; Bolu ve Düzce destinasyonunda turizm işletme belgesine sahip 17 otel işletmesinin orta ve üst kademe yöneticileri oluşturmaktadır. Araştırmada uygulama alanı olarak Bolu ve Düzce illerinin destinasyonunun seçilmesinde; destinasyonda faaliyet gösteren otel işletmelerinin sayısının erişilebilir nitelikte olması etkili olmuştur. Araştırma bulgularının sunumunda otel işletmeleri içerisinde bulunan beş yıldızlı olanlar; 5OTL, dört yıldızlı olanlar 4OTL ve üç yıldızlı olanlar ise 3OTL olarak kodlanmıştır. Bunun nedeni görüşme sağlayan otel yöneticilerin konu ile ilgili görüş belirtilirken yöneticilerin talebi üzerine etik kaygıların karşılanması metinde sadeliğin oluşturulmasıdır.

Tablo 3: Araştırma Kapsamına Dâhil Edilen İşletme ve Yöneticilerle İlgili Bilgiler

Sıra No:	Otel Adı (Kod Olarak)	Yıldız Sayısı	Görüşülen Yönetici	Cinsiyet	Eğitim Durumu	Yönetici Deneyimi	İl
1.	5OTL1	5	Ön Büro Müdürü	Erkek	Yüksek Lisans	4 yıl	Bolu
2.	5OTL2	5	Ön Büro Müdürü	Kadın	Lisans	7 yıl	Bolu
3.	5OTL3	5	Genel Müdür	Erkek	Lisans	2,5 yıl	Bolu
4.	5OTL4	5	Genel Müdür	Kadın	Lisans	25 yıl	Bolu
5.	5OTL5	5	Muhasebe Müdürü	Erkek	Lisans	4 yıl	Düzce
6.	4OTL1	4	İşletme Sahibi	Erkek	Lisans	20 yıl	Bolu
7.	4OTL2	4	Ön Büro Müdürü	Kadın	Ön Lisans	5 yıl	Bolu
8.	4OTL3	4	Ön Büro Müdürü	Erkek	Lise	1 yıl	Bolu
9.	4OTL4	4	Genel Müdür	Erkek	Lise	3,5 yıl	Düzce
10.	3OTL1	3	İşletme Sahibi	Erkek	Yüksek Lisans	9 yıl	Düzce
11.	3OTL2	3	İşletme Sahibi	Erkek	Lisans	20 yıl	Düzce
12.	3OTL3	3	Ön Büro Müdür	Erkek	Lisans	7 yıl	Düzce
13.	3OTL4	3	Muhasebe Müdürü	Erkek	Lisans	3 yıl	Bolu
14.	3OTL5	3	Muhasebe Müdürü	Kadın	Ön Lisans	5 yıl	Düzce
15.	3OTL6	3	Yiyecek-İçecek Müdürü	Erkek	Ön Lisans	25 yıl	Düzce
16.	3OTL7	3	Genel Müdür	Erkek	Lise	7 yıl	Bolu
17.	3OTL8	3	Ön Büro Müdürü	Kadın	Lise	5 yıl	Düzce

Görüşme türü katılımcı sayısına göre bireysel görüşme; görüşme istenilen kişiye göre ise liderlerle yapılan görüşme türüne dahil olmaktadır. Görüşme yapılacak otel yöneticilerin belirlenmesi ve soru formunun hazırlanmasının ardından bu yöneticilerden e-posta yoluyla görüşme istenmiştir. Bu e-postada araştırmanın amacı ve önemi açıklanmış ve bununla birlikte görüşme formu gönderilmiştir. Görüşme talebinin gönderilmesinden sonra bazı otel işletmelerden yanıt alınmış olup görüşme tarihi belirlenmiştir. Ancak bu sayı sınırlı olmuştur. Bu sebeple e-postaya cevap vermeyen otel işletmeleri telefonla aranılmış ancak yine de belirlenen tüm otel işletmelerine ulaşamamıştır. Görüşmeler 1-30 Mayıs 2019 tarihleri arasında gerçekleştirilmiştir. Görüşmeler izin verildiği takdirde kayıt cihazlarıyla

kaydedilmiştir. Ayrıca, yöneticilerin ricası üzerine kayıt yapılmayan görüşmelerde ise not alınmıştır. Yöneticilerin verdikleri cevaplar, gösterdikleri davranışlar ve ricalar doğrultusunda sorular farklı şekilde yeniden sorulmuştur. Bunun dışında duruma göre kimi zaman soruların sırasında değişikliğe gidilerek esneklik sağlanmıştır. Görüşülen yöneticilerin konu ile ilgili görüşlerini rahat bir şekilde ifade edebilmeleri için ses tonu, kıyafet, hitap ve konuşma adabına özen gösterilmiştir.

Nitel veri analizinin nicel veri analizi gibi istatistiksel ve sayısal içerikli olmadığı literatür araştırmalarında görülmektedir. Nitel araştırmalarda veri analizi süreci Ekiz'e (2013:74) göre, üretken, tümevarımcı, betimleyici bir yaklaşımı benimseyerek analiz verilerinin sistematik bir biçimde kategorize edilmesi, analiz edilecek verilerin birden fazla incelenmesi suretiyle kategorilerin ve kategoriler arasındaki ilişkinin anlaşılması, verilerin betimlenmesi yoluyla analiz edilmesi ve analizin sürece dayandırılması özelliklerini içermektedir. Araştırmanın veri analizi, nitel araştırmalarda kullanılan betimsel ve içerik analiz yöntemlerinden yararlanılarak yapılmıştır. Araştırma verilerinin analizinde kullanılan betimsel analiz doğrultusunda görüşmelerden elde edilen veriler düzenlenerek bilgisayar ortamına aktarılmıştır.

4.BULGULAR

Bulguların sunumunda izlenen yol, görüşmede sorulan soruların tematik bir şekilde ifade edilmesi ve katılımcıların cevaplarının belirlenen temalar altında betimlenmesine dayanmaktadır.

4.1.Kararları Etkileyen Faktörler ile İlgili Bulgular

Otel yöneticilerine iş ile ilgili kararlarını alırken bu kararları etkileyen faktörlerin neler olduğunu sorulmuştur. Otel yöneticilerine yöneltilen bu soruda; kanun koyucunun koyduğu kurallar, müşteri talepleri ve çevre şartlarının birçok yöneticinin kararlarını etkileyen temel faktörler olduğu görülmüştür. Ayrıca yöneticilerin kararlarını etkileyen diğer faktörler ve bu faktörlerin otel gruplarına göre dağılımı de Tablo 4'te gösterilmiştir.

Tablo 4: Kararları Etkileyen Faktörler

Faktörler	3 yıldızlı	4 yıldızlı	5 yıldızlı	Frekans
Kanun koyucunun koyduğu kurallar		√	√	4
Çevre şartları	√	√	√	4
Üst yönetimin kararı		√	√	4
Müşteri talepleri	√	√		3
Geçmiş yıllara ilişkin veriler		√	√	3
İşletmenin mali durumu ve planları,			√	3
Piyasa koşulları	√	√	√	3
Departmanlar arası ilişkiler		√		1
İşin büyüklüğü ve yoğunluk derecesi			√	1
Aciliyet durumu		√	√	2
Toplam Görüş				10/28

Tablo 5'teki bulgular değerlendirildiğinde toplam 10 görüşün 28 kez tekrarlandığı görülmektedir. Konuyla ilgili olarak bazı otel yöneticilerinin doğrudan görüşlerinin aktarılmasında yarar bulunmaktadır.

Müşteri taleplerinin karar verme üzerindeki etkisi ile ilgili olarak 4 yıldızlı bir otelin yöneticisi şu ifadeleri kullanmıştır: *Bize gelen talep çok önemlidir. Öncelikle karşı taraf*

bizden oda mı, yemek mi, toplantı mı, doğum günü kutlaması mı veya bir parti mi vermek istiyor? Bunların hepsi bir detay. Öncelikle gelen talebe göre biz hemen bir duruş sergileriz. Bizden konaklama istiyorlarsa, oda sayımız yeterli mi, değil mi, yemek istiyorlarsa o yemeği verebilir miyiz, veremez miyiz, kişi sayısı, geleceği gün (bayram günü, hafta içi, hafta sonu), bütün salonlarımız dolu mu? Bunların hepsini en iyi şekilde takip ederek karar veririz. Kanunların karar verme üzerindeki etkisi ile ilgili olarak 5 yıldızlı bir otel yöneticisi şu ifadeleri kullanmıştır: Muhasebe departmanı olarak kendi kendimize aldığımız kararlar pek olmuyor. Bizim belirli sürelerimiz var. Örneğin ayın yirmi ikisine kadar KDV, yirmi altısına kadar ise, SGK verilir. Bununla birlikte yılın belirli dönemlerinde geçici vergiler verilir. Bu sebeple kararlarımızı kanunlara göre veririz ve ona göre uygularız. Karar vermede aciliyet durumlarının etkisini açıklayan 4 yıldızlı bir otelin yöneticisi şu ifadeleri kullanmıştır: Benim için önemli olan işin aciliyetidir. Çünkü burası hizmet işletmesi olduğundan her an farklı bir istek veya şikâyetle karşılaşabiliyorsunuz. Örneğin hizmetle ilgili bir sorun çıktığında, o anda o müşteri sizi bir beş dakika bile beklemeden çıkış talebinde bulunabiliyor. Bu durumda müşterinizi kaybetmemek için, o anda acil ve doğru kararlar almak zorundasınız.

4.2 Karar Vermede İzlenen Süreçlerle İlgili Bulgular

Otel yöneticilerine karar verirken hangi süreçleri takip ettiklerini sorulmuştur. Bazı yöneticilerin sırasıyla; plan, program, uygulama süreci ve sonuç değerlendirme olarak 4 aşamadan oluşan bir süreci takip ettikleri tespit edilmiştir. Karar vermede izlenen süreçlerle ilgili olarak yönetici görüşlerinden bazıları şu şekildedir: 4 yıldızlı bir otelin ön büro müdürü; *Önce bize bir talep gelir, sistemimizi kontrol ederiz, salonlarımızın ve odalarımızın doluluk oranlarını buradan takip eder, müsaitlik durumuna göre cevap veririz. Müşteriye seçenek sunarız. Sistem, bizim için önemlidir. Aynı konuda 5 yıldızlı bir otelin ön büro müdürü ise; “Genel anlamda takip ettiğimiz bir süreç yoktur. Burası hizmet işletmesi olduğundan karar ihtiyacı çoğunlukla ani olarak meydana gelmektedir. Örneğin müşterimizi ilgilendiren bir problem ortaya çıktığında, müşterimizi kaybetmemek ve onun memnuniyetini sağlamak yönünde ani kararlar alırız. Aynı şekilde çalışanlar arasında bir anlaşmazlık ortaya çıktığında yine çalışanımızı kaybetmemek ve işletme içerisinde beraberliği sağlamak adına ani kararlar alırız”* demiştir. 3 yıldızlı iki otelin yöneticileri ise kararlarında öncelikli olarak kararın özelliği, sorunun kapsamı ve alternatiflerin önemli olduğunu vurgulamışlardır.

4.3 Karar Vermede Kullanılan Yöntem ve Araçlarla İlgili Bulgular

Otel yöneticilerine karar vermede kullandıkları yöntem veya araçların neler olduğu sorulmuştur. Konuyla ilgili görüşme verilerine ışığında otel yöneticilerinin yanıtları otel yıldız sayısına göre Tablo 5’te özetlenmiştir.

Tablo 5: Karar Vermede Kullanılan Yöntemler ve Araçlar

Yöntem ve Araçlar	3 yıldızlı	4 yıldızlı	5 yıldızlı	Frekans
Yönetici ve personelin fikirlerinin alınması	√	√	√	3
Alanında uzman tecrübeli insanlardan yararlanma	√	√	√	3
Anket	√			1
Şikâyet-Dilek kutusu	√	√		2
Gelen talepleri dikkate alma		√		1
Öncelikli aciliyet kararları belirleme		√		1
Acentelerle görüşme			√	1
Anlık kararlara odaklanma	√	√		3
Toplam Görüş				8/15

Tablo 6’deki bulgular değerlendirildiğinde toplam 8 görüşün 15 kez tekrarlandığı görülmektedir. Özellikle alanında uzman kişilerin tecrübelerinden yararlanma ile yönetici ve

personelin fikirlerini alma gibi özellikler her üç tür işletme için ortak olarak başvurdukları yöntemlerdir. Konuyla ilgili olarak bazı otel yöneticilerinin doğrudan görüşlerinin aktarılmasında yarar vardır.

Tablo 6: Karar Vermede Kullanılan Yöntem ve Araçlar ile İlgili Doğrudan İfadeler

Yönetici	Doğrudan İfade
Genel Müdür (5 Yıldızlı Otel)	<i>Kararlarımızı günlük, rutin ve öncelikli/önemli kararlar olmak üzere gruplandırırız.</i>
Genel Müdür (5 Yıldızlı Otel)	<i>Önceki deneyimlerimden, geri bildirimlerden, bilgisayar ve yazılı kayıt araçlarından faydalanırız.</i>
Ön Büro Müdürü (4 Yıldızlı Otel)	<i>Müşterimizin isteklerini karşılayabilmek için ekibimizin ve imkânlarımızın durumuna bakarız.</i>
Ön Büro Müdürü (4 Yıldızlı Otel)	<i>Verdiğimiz kararlar anlık olduğu için duruma en uygun seçeneği bulmak gerektiğinde diğer yöneticiler ve işletme sahipleriyle de görüşürüz.</i>
İşletme Sahibi (3 Yıldızlı Otel)	<i>Kararın özelliğine göre yönetici ve çalışanlarla karşılıklı görüşerek karar veririz.</i>
Ön büro müdürü (3 Yıldızlı Otel)	<i>Karar, yenilikle ilgili ise alandaki örneklere bakarız; müşterilerle ilgili ise personelin fikirlerine başvururuz; işletmeyi ilgilendiriyorsa yönetici ve çalışanlarla danışırız.</i>

4.4 Geçmiş Deneyimlerin Yeni Kararlara Uyarlanma Durumu ile İlgili Bulgular

Otel yöneticilerine geçmiş kararlarını verirken kullandıkları mantığı yeni karar durumlarına nasıl uyarladığını sorulmuştur. Yöneltilen soruda bazı otel yöneticilerin geçmişte verdikleri kararların doğru çıkması sonucunda yeni karar durumlarında da aynı mantığı sürdürdükleri, fakat olumsuz çıkması durumunda kararlarında yeni bir mantıkla ilerledikleri görülmüştür, ayrıca bazı yöneticilerin de kararlarını bulunduğu yere ve zamana göre değiştirdikleri tespit edilmiştir.

Tablo 7: Geçmişteki Kararlar ve Yeni Durumlara Uyarlanma ile Görüşler

Geçmişteki Kararları Yeni Durumlara Uyarlar Mısınız?	Evet	Hayır	Kısmen
	3	7	7

Bu konuda otel yöneticilerinin genel görüşler geçmişteki kararların başarılı olma durumu, işletmeye sağladığı yararlar, yöneticinin değişken kararlara sahip olma görüntüsü vermek istememesi ve kararın verildiği ortamlar olmak belirli başlıklara odaklandığı söylenebilir.

4.5 Karar Vermede Başvurulan Bilgi Kaynakları

Otel yöneticilerine, karar verirken hangi bilgi kaynaklarına başvurdukları sorulmuştur. Görüşme verilerine göre, yöneticilerin karar verilecek olan konuyu iyice anlamaya çalıştıkları ve konuya ilgi düzeyi en yüksek olan kişilerden yararlandıkları tespit edilmiştir.

Tablo 8: Karar Vermede Başvurulan Bilgi Kaynakları

Bilgi Kaynakları	3 yıldızlı	4 yıldızlı	5 yıldızlı	Frekans
Diğer yönetici ve çalışanların görüşleri			√	2
Müşterilere en yakın olan personelimiz	√	√	√	3
Sektördeki diğer işletmeler (otel, acente vs)	√	√		4
Sektörel paydaşlarımız	√			1
Departman yöneticileri ile yapılan toplantılar	√	√	√	3
Turizm sektöründeki uzmanlar ve danışmanlar	√	√		4
Doğrudan müşteri talepleri	√		√	1
Önceki kararlarımız ve sonuçları	√			1
Toplam Görüş				8/19

Tablo 8'deki bulgular değerlendirildiğinde toplam 8 görüşün 19 kez tekrarlandığı görülmektedir. Görüşme verilerine göre otel yöneticilerinin en çok başvurduğu bilgi kaynaklarının sektördeki diğer işletmeler ve alanındaki uzmanlar ve danışmanlar olduğu söylenebilir.

4.6 Karar Verme İhtiyacının Yoğun Olduğu Durumlar

Otel yöneticilerine karar verme ihtiyaçlarının en çok ne zaman ortaya çıktığı sorulmuştur. Yapılan görüşmelerin sonucunda, yöneticilerin karar verme ihtiyaçlarının en çok sorun çözme ve yenilik yapma ile ortaya çıktığı tespit edilmiştir. Ayrıca soruya yönelik olarak otel işletmelerinin türlerine göre verdikleri yanıtlar da Tablo 9'da gösterilmiştir.

Tablo 9: Karar Verme İhtiyacının Yoğun Olduğu Durumlar ile İlgili Bulgular

Karar Verme İhtiyacının Yoğun Olduğu Durumlar	3 yıldızlı	4 yıldızlı	5 yıldızlı	Frekans
Amaç Belirleme	√		√	7
Sorun Çözme	√	√	√	3
Yenilik Yapma	√	√	√	9
Müşteri Taleplerini Karşılama		√	√	2
Toplam Görüş				4/21

Tablo 10'daki bulgular değerlendirildiğinde toplam 4 görüşün 21 kez tekrarlandığı görülmektedir. Görüşme verilerinden otel yöneticilerinin kararlarının büyük ölçüde yenilik yapmaya ve amaç belirlemeye odaklandığı anlaşılmaktadır. Kararların amaç belirlemeye odaklı olarak geliştirilmesinde 3 ve 5 yıldızlı otellerin ön plana çıktığı söylenebilir. Yenilik yapma konusunda ise her üç kategoride otellerin de yoğunlaştığı bir alan olduğu söylenebilir.

4.7 Karar Vermede En Çok Zorlanılan Süreçler

Otel yöneticilerine karar vermede en çok zorlandıkları süreçlerin neler olduğu sorulmuştur. Yöneticilerin görüşleri tablo 10'da özetlenmiştir.

Tablo 10: Otel Yöneticilerinin Karar Vermede En Çok Zorlandıkları Süreçler

Karar Vermede En Çok Zorlanılan Süreçler	3 yıldızlı	4 yıldızlı	5 yıldızlı	Frekans
Müşteriler ilgili Süreçler		√	√	2
Personelle İlgili Süreçler	√		√	7
Beklenmeyen Olaylarla İlgili Süreçler				3
İşletmeyle İlgili Risk Taşıyan Süreçler				2
Hızlı Karar Verilmesi Gerektiren Süreçler		√		2
Yatırım Kararlarıyla İlgili Süreçler		√		2
Yenilik Yapma İlgili Süreçler	√		√	2
Toplam Görüş				7/20

Tablo 10’da otel yöneticilerinin ilgili soruya verdikleri yanıtlar özetlenmiştir. Tablodaki bulgular değerlendirildiğinde toplam 7 görüşün 20 kez tekrarlandığı görülmektedir. Ancak bazı otel yöneticilerinin doğrudan görüşlerinin aktarılmasında yarar bulunmaktadır. Karar vermede yaşanan zorlukları ifade eden bazı görüşler tablo 11’de verilmiştir.

Tablo 11: Karar Vermede En Çok Zorlandıkları Süreçlerle İlgili Doğrudan İfadeler

Yönetici	Doğrudan İfade
Genel Müdür (5 Yıldızlı Otel)	<i>Verilen karar tek bir kişiyi bağlamıyor. Onun çocuğunu, ailesini, çevresini bağlıyor. İşe alırken, işten çıkarırken veya bir partnerlik yaparken alınacak tüm kararlarda çok hassasiyetle düşünmek gerekir.</i>
Genel Müdür (Muhasebe Müdürü)	<i>Karar vermek kolay bir şey değildir, özellikle de daha önce yapılmamış ve bu sebeple risk özelliği taşıyan yenilikle ilgili kararlarda çok daha fazla zorlanıyoruz.</i>
Ön Büro Müdürü (4 Yıldızlı Otel)	<i>Misafir bazen sizi beş dakika bile beklemeyebilir. Bu yüzden en çok zorladığımız şey, ani ve doğru karar vermemiz gereken durumlardır.</i>
Ön Büro Müdürü (4 Yıldızlı Otel)	<i>Karar vermede en çok zorlandığımız süreçler, personel değişiklikleridir.</i>
İşletme Sahibi (3 Yıldızlı Otel)	<i>Yenilikle ilgili kararlarda daha fazla zorlanıyoruz, yenilikle ilgili kararlar verilmeden önce çok uzun süre düşünülmesi, planlar yapılması ve tecrübeli insanların fikirlerinden yararlanılması gerekiyor.</i>
Ön büro müdürü (3 Yıldızlı Otel)	<i>Karar verme sürecinde en çok stajyer öğrencilerinin eğitimi ile ilgili durumlarda zorlanıyoruz. Stajyer öğrenciler masa düzenini öğrenmeden resepsiyonda çalışmayı istemekte; onları bu isteklerinden vazgeçirip yeni baştan bir eğitim vermek pek kolay olmamaktadır.</i>

4.8 Karar Vermede Yanılıya Düşülmesine Neden Olan Durumlarla İlgili Bulgular

Otel yöneticilerine karar vermede yanıldıkları durumların olup olmadığını ve bu yanılgıların kaynağı hakkında neler söylemek istedikleri ve kararlarının yanlış olduğunu gösteren bazı işaretler olmasına rağmen o karara bağlılıklarını sürdürüp sürdürmedikleri sorulmuştur. Yapılan görüşmelerin sonucunda tüm yöneticinin bazı durumlarda yanılıya düştükleri tespit edilmiştir. Yapılan görüşmelerden hareketle karar vermede yanılıya düşüren sebepler tablo 12’de özetlenmiştir.

Tablo 12: Karar Vermede Yanılıgı Nedenleri

Yanılgı sebepleri	3 yıldızlı	4 yıldızlı	5 yıldızlı	Frekans
Karar verme ortamı ile ilgili bilgi eksikliği			√	1
İçinde bulunulan sektörel çevre şartları ve piyasanın değişimleri	√		√	2
İnsan olmanın doğal bir sonucu olarak hataya düşebilme olasılığı	√	√	√	3
Hızlı karar vermeye yönelme	√	√		3
Başkaları tarafından (personel, müşteri) verilen yanlış bilgi kaynaklı yanılma	√	√	√	4
Toplam Görüş				5/13

Tablo 12’teki bulgular değerlendirildiğinde toplam 5 görüşün 13 kez tekrarlandığı görülmektedir. Yöneticilerin karar vermede yanılıya düşmelerinde başkaları tarafından yanılma ve insan olmanın doğasında yanılma olduğunun dile getirildiği görülmektedir. Ancak tüm yöneticilerin yanlış veya yanılıya düştükleri kararlarda ısrar etmedikleri, bazı durumlarda zor da olsa kararlarından vazgeçtikleri, müşterilerle ilgili yanılgılarda durumu düzeltici önlemleri hayata geçirdikleri ifade edilmiştir.

4.9 Kararların Sonuçları ile İlgili Bulgular

Otel yöneticilerine verdikleri kararların sonuçlarını nasıl değerlendirdikleri sorulmuştur. Bu sorunun sorulmasındaki amaç, yöneticilerin verdikleri kararların iyi-kötü veya başarılı-başarısız olduğunu nasıl anladıklarını tespit etmektir. Tablo 13'te kararların sonuçlarının izlenmesinde kullanılan araçlara yer verilmiştir.

Tablo 13: Karar Sonuçlarının İzlenmesinde Kullanılan Ölçüler

Karar Sonuçlarının İzlenmesi	3 yıldızlı	4 yıldızlı	5 yıldızlı	Frekans
Müşterilerin geribildirimleri	√	√	√	8
Üst yönetimin puanlama sistemi			√	1
Finansal veriler/tablolara (verimlilik, kârlılık)	√		√	5
Karar sonuçlarının tatmin edici olması		√		1
Toplam Görüş				4/15

Tablo 14'teki bulgular incelendiğinde toplam 4 görüşün 15 kez tekrarlandığı görülmektedir. Otel yöneticilerinin ifadelerinden karar sonuçlarının ölçülmesinde ve kararın isabet değerinin anlaşılmasında en çok yararlanan ölçütün müşterilerin değerlendirmeleri olduğu söylenebilir. Tablo 14'te otel yöneticilerinin konu ile ilgili bazı görüşleri doğrudan aktarılmıştır.

Tablo 14: Karar Sonuçlarının İzlenmesi ile İlgili Doğrudan İfadeler

Yönetici	Doğrudan İfade
Ön Büro Müdürü (5 Yıldızlı Otel)	<i>Müşterilerimiz kendilerini rahat ve güvende hissediyorsa, aynı müşteri gittikten sonra tekrar bize tercih ediyorsa ve otelde kalma süresi bittikten sonra güler yüzle teşekkür edip çıkıyorsa bu bizi mutlu ediyor ve verdiğimiz kararların doğru olduğunu gösteriyor.</i>
Genel Müdür (4 Yıldızlı Otel)	<i>Eğer yaptığımız işle ilgili kararlardan kendimiz tatmin olmazsak, müşteri olumlu karşılık verse bile bu sonuçları eksik ya da yetersiz görürüz.</i>
Genel Müdür (4 Yıldızlı Otel)	<i>Konaklama süresi biten müşterinin güler yüzle teşekkür ederek ayrılması ve iki hafta sonra tekrar aynı işletmeyi tercih etmeleri gibi durumlar hizmetle ilgili verdiğimiz kararların doğru olduğunu göstermektedir.</i>
Muhasebe Müdürü (3 Yıldızlı Otel)	<i>Müşterilerin kendisini güvende hissetmesi, çalışanlarla sıcak diyaloglar kurması ve bizzat otel yönetimini arayarak teşekkürlerini sunması gibi birçok nedenin kendisini manevi açıdan çok mutlu etmekte ve verdiğimiz kararların doğruluğunu göstermektedir.</i>
İşletme Sahibi (3 Yıldızlı Otel)	<i>Kararlarımızın doğruluğunu müşterilerimizin memnuniyet derecelerine göre ve yenilikle ilgili verdiği kararların başarılı veya başarısız olmasını ise işletmenin gösterdiği finansal performansa göre değerlendiririz.</i>

5.SONUÇ VE ÖNERİLER

Araştırmaya katılan otel yöneticilerine iş ile ilgili kararlarını etkileyen faktörlerle ilgili fikirleri sorulduğunda, yöneticiler işleri ile ilgili verdikleri kararları etkileyen birçok faktör olduğunu anlaşılmıştır. Alınan kararlarda, müşteri taleplerinin, kanunların ve uygulayıcılarını belirledikleri kuralların, çevre şartlarının, üst yönetimin kararlarının, geçmiş yıllara ilişkin verilerin, işletmenin mali durumunun ve piyasa koşullarının etkili olduğu görülmüştür. Bölümler arası ilişkiler, işin büyüklüğü, ekip kararları, uzman tavsiyeleri, kârlılık ve aciliyet durumu gibi faktörlerin alınan kararlarda etkili olduğu tespit edilmiştir. Bu durum, otel işletmelerinde karar vermenin pek çok paydaş tarafından etkilenen bir süreç olduğunu, pek çok dengenin gözetilmesi gerektiğini ve bazı kararların çok yönlü olabildiğini göstermektedir. Bu sonuç karma verme konusunun çok karmaşık, doğrusal olmayan ve çok faktörlü bir süreç olduğu ile ilgili görüşleri (Evans ve diğ., 2012 gibi) doğrular niteliktedir.

Otel yöneticilerine karar verirken hangi süreçleri takip ettiklerini sorulmuştur. Bu konuda sınırlı sayıda yöneticinin belirli bir program dahilinde karar verme sürecini

yönettikleri görülmüştür. Ulaşılan bulgulardan, otel yöneticilerinin durumsal karar verme modelini tercih ettikleri anlaşılmaktadır. Karar vermede kesin bir süreç ve prosedürün olmaması ve gelen talepler ve karşılaşılan sorunla ilgili özel koşulların varlığının belirli ve kesin bir yöntem izlemeyi zorlaştırdığı söylenebilir. Bu sonuç otelcilik endüstrisinin dinamik yapısı, müşteri istek ve taleplerinin standart olmayışı ve hizmetin temel özellikleri gibi nedenlere dayandırılabilir. Durumsal koşullara uygun ve esnek karar verme tarzı ile birlikte bu konuda amaç ve sorun tespiti ile başlayan bir sistematığın geliştirilmesinde yarar bulunmaktadır. Koçoğlu'nun (2010: 47-48) da vurguladığı üzere etkili bir karar verme sürecinin oluşturulabilmesi için öncelikle sorunun net bir biçimde belirlenmesi ve anlaşılması gerekir.

Araştırmada ulaşılan bulgulara göre, otel yöneticilerinin karar vermede dikkate aldıkları çok sayıda faktör olduğu anlaşılmaktadır. Verilen kararlarda katılımcılığın sağlanmaya çalışıldığı personel ve müşterilerin dilek ve temennilerinin dikkate alındığı görülmektedir. Bu sonuç James (2000: 45) tarafından dile getirilen çalışanlara karar verme hakkı ve sorumluluğunun verilmesi görüşünü destekler niteliktedir. Bununla birlikte bazı kararlarda uzman görüşlerine başvurulması karar süreçlerine pozitif katkı yapmaktadır. Bununla birlikte hizmetin üretildiği anda tüketilmesi prensibi ışığında aciliyet arz eden kararların alınmasında müşteri odaklı alınması gerektiği söylenebilir. Yöneticilerce ifade edilen görüşler incelendiğinde; kritik kararlarda çalışanların katılımının ve müşterilere yansımalarının temel faktörler olduğu görülmüştür. Bu iki faktörün ön plana çıkması, karar süreçlerinin merkeziyetçi bir anlayışla işlenmediği şeklinde yorumlanabilir.

Karar verme tarzı ve süreçlerinin yer ve zaman koşullarına göre farklılaşma durumu ile ilgili olarak; yöneticilerin bu konuda sabit bir yaklaşım içinde olmadıkları tespit edilmiştir. Ulaşılan bulgulardan yola çıkılarak değişen şartlara uygunluğun gözetildiği, yanlış kararlardan kolaylıkla vazgeçildiği ve gerektiğinde karar yönteminde yeniliğin olduğu söylenebilir. Bu tespitler, Kavurmacı ve Altıntaş'ın (2017) çalışmasında belirtilen “olumsuz sonuçlara neden olan kararları yeni karar durumlarında yeniden düşünmeye gerek kalmaksızın elerim” şeklindeki ifadeleri ile benzerlik göstermektedir. Sonuç itibarıyla otel yöneticilerinin geçmişteki isabetli kararları ve karar verme yaklaşımını yeni karar durumlarında sürdürdüğü; olumsuz sonuçlanan kararlardan ise gerekli dersler çıkartarak yeni karar durumlarında yeni bir yöntemle yollarına devam ettikleri söylenebilir. Bu sonuç karar verme tarzında yeniliğe açık olduğu şeklinde yorumlanabilir.

Otel yöneticilerinin, karar verme süreçlerinde zorlandıkları durumlar olduğunda mutlaka meslektaşlarıyla, işletme müdürleriyle ve bu mesleğe kendisini adayan insanlarla görüştüğü ve fikirlerinden yararlandığı tespit edilmiştir. Sonucu kestirilemeyen ve daha önce karşılaşılmamış durumlarda uzman görüşlerinin alınması karar süreçlerinin kalitesini ve olumlu etkilerini artırıcı olacağı söylenebilir. Otel yöneticilerinin karar verme pratikleri üzerinde de katkı sağlayacak olsa da özellikle acil kararlarda bu yaklaşımın yararlı olmayacağı belirtilebilir. Karar verme sürecini uzatan bu yaklaşım aciliyet gerektirmeyen teknik, hukuki ve finansal kararlarda etkili olabilir.

Otel yöneticilerinin sorun çözme, yenilik yapma, amaç belirleme ve gelen talepleri karşılamaya yönelik konularda sıklıkla kararlar verdikleri belirlenmiştir. Otellerin hizmet işletmesi olması ve müşterilerin tamamını aynı şekilde memnun etmenin zorluğu, olası sorunlara hazırlıklı olmayı gerektirmektedir. Bu konuda müşteri ilişkileri yönetimi, ve müşteri sınıflamalarının (yaş, cinsiyet, sosyo-ekonomik ve ülke özellikleri) dikkate alınmasında yarar

bulunmaktadır. Nitekim ulaşılan bulgularda karar verme ihtiyacının en çok hissedildiği alanın müşteri ihtiyaçlarını karşılama olduğu anlaşılmaktadır. Yöneticilerin bu konudaki ana eğilimlerinin müşterilerin karşılaştıkları sorunlara yenilikçi çözüm üretme olduğu söylenebilir. Otel yöneticilerinin karar vermede en çok zorlandıkları diğer bir konunun ise çalışanlarla ilgili olduğu görülmüştür. Bu konuya Aral (2017), verilen veya reddedilen her kararın çok sayıda kişiyi ikna etmeyi ve pek çok ilişkiyi yönetmeyi gerektirdiği ifadeleriyle dikkat çekmiştir.

Otel yöneticilerinin farklı sebeplerden zaman zaman yanılgıya düştüklerini ifade etmişlerdir. Yanılgıya düşülen konuların başında yatırım kararları olduğu anlaşılmıştır. Bu konuda kendilerine gelen bilgilerde eksiklik olması veya bazı bilgilerin yanıltıcı olması da yöneticileri zor durumda bırakmaktadır. Bu konuda yanılgıdan uzak isabetli kararların verilmesinde değişen çevre koşullarının(ekonomik, hukuki, politik çevre ve rekabet çevresi gibi) titizlikle takip edilmesi bazı bilgilerin doğrulanması önerilmektedir. Müşteriler ve çalışanlarla ilgili kararlarda ise sorunların kaynağının doğru tespiti yanılgıları azaltacaktır. Bu konuda ulaşılan sonuç literatürdeki karar tuzakları ile örtüşmemekle birlikte “yanıltıcı bilgilerden kaynaklı yanlış kararlar” Hammond ve arkadaşlarının (1998:47-58) çalışmalarında belirttiği “Çıpa Tuzağı” kapsamında değerlendirilebilir.

Yapılan görüşmelerin sonucunda otel yöneticilerinin kararların sonuçlarını izlemede temel faktör olarak müşteri memnuniyetini referans aldıkları anlaşılmıştır. Diğer bir ifadeyle kararların doğruluk ve isabet derecesi müşterilerin memnuniyet derecesi ile anlaşılmaktadır. Sonuçların izlenmesinde bir diğer faktör ise finansal sonuçlardır. Bu sonuç, yüksek kazanç ve karlılık sağlayan aynı zamanda müşterilerin memnuniyet seviyesini yükselten kararlara imza atan yöneticilerin karar verme sürecini iyi yönettiği şeklinde yorumlanabilir. Bu noktada otel yöneticilerinin çalışanların memnuniyet seviyelerini dikkate almaları önerilebilir. Çalışan memnuniyeti, müşteri memnuniyetini için güçlü bir zemin oluşturacaktır.

Bu araştırma sonuçları, Bolu ve Düzce illerinde faaliyet gösteren otel işletmelerinin yöneticileri ile yapılan görüşmeler sonucunda elde edildiğinden sektördeki diğer işletmeler ve diğer destinasyonlarda faaliyet gösteren otel işletmeleri için öneri niteliğinde ve karar verme konusunun incelenmesi hakkında bir bakış açısı sunmaktadır. Bu konuda yapılacak nitel araştırmalara soru formu ve bulgu analiz süreci bakımından kaynaklık edebilir. İleriki araştırmada otel yöneticilerinin karar verme yaklaşımları için sunulan bulgulardan ve elde edilen sonuçlardan yararlanılarak yöneticilerin karar verme sürecini ölçen bir ölçek geliştirilebilir. Otel işletmelerine yönelik yapılacak araştırmalarda yöneticilerin karar verme tarzları (otoriter, katılımcı, demokratik gibi) ve müşteri/çalışan memnuniyeti üzerindeki etkileri, kararların önemi ve düzeylerine göre yöneticilerin başvurduğu bilgi kaynakları gibi başlıklarda araştırmalar önerilmektedir.

6.KAYNAKÇA

- Ağraş, S., ve Şeyba, E. (2018). Etkili Karar Vermede Hayal Gücü ve Sezginin Rolü, *Atlas International Refereed Journal on Social Sciences*, 14(3), 1074-1098.
- Alver, B. (2003). Çeşitli Kamu Kurum ve Kuruluşlarında Çalışanların Empatik Becerileri, Karar Stratejileri ve Psikolojik Belirtileri Arasındaki İlişkiler, *Yayımlanmamış Doktora Tezi*, Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.
- Aral, C. (2017). “Yönetim Zorlukları” <http://www.tasimadunyasi.com/yonetim-zorluklari-makale,1305.html>, (Erişim: 08.04.2019).
- Aydın, Ş. (2004). Otel İşletmelerinde Örgütsel Stres Faktörleri: 4-5 Yıldızlı Otel İşletmeleri Uygulaması, *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 6(4), 1-21.
- Başar, A. B. (1998). İşletmelerin Stratejik Planlama ve Karar Alma Sürecinde Muhasebe Bilgi Sisteminin Yeri ve Önemi. *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Anadolu Üniversitesi, Eskişehir.
- Batman, O. (2018). *Otel İşletmelerinin Yönetimi* (5. Basım). İstanbul: Değişim Yayınları.
- Binbay, M. (2007). Otel İşletmelerinde Pazarlama Stratejileri, *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, Kahramanmaraş.
- Bostan, S., Durmuş, İ., (2016). Yöneticilerin Karar Sürecinde Zamanı Kullanması Üzerine Bir Araştırma, *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 14(27), 277-307.
- Bozkurt, K., Bahar, O. ve Süslü, B. (2015). Destinasyonların Turizm Gelirlerindeki Farklılıkları Etkileyen Faktörler: Kavramsal Bir Yaklaşım, *Bartın Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 6(12), 441-446.
- Büyükaslan, H. D., Özkara, B., ve Özdemir, Ş. (2016). Kültürel Değerlerin Yöneticilerin Karar Verme Stiline Etkisi, *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 14(3), 64-84.
- Can, M. (2015). “Karar Teorisi” (Editör: B. Fatih Yıldırım ve Emrah Önder). *Operasyonel, Yönetimsel ve Stratejik Problemlerin Çözümünde Çok Kriterli Karar Verme Yöntemleri* (2.Basım). Bursa: Dora Yayıncılık, 1-13.
- Chatoupis, C., (2007). Decision Making in Physical Education: Theoretical Perspectives, *Studies in Physical Culture & Tourism*, 14(2), 195-204.
- Chou, T. Y., Hsu, C. L., & Chen, M. C. (2008). A Fuzzy Multi-Criteria Decision Model for International Tourist Hotels Location Selection, *International Journal of Hospitality Management*, 27(2), 293-301.
- Connor, P. E. ve Becker, B. W. (2003). Personel Value Systems and Decision-Making Styles of Public Manegers, *Public Personel Manegement*, 32(1), 155-180.
- Emhan, A. (2007). Karar Verme Süreci ve Bu Süreçte Bilişim Sistemlerinin Kullanılması. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 6(21), 212-224.
- Eren, E. (2013). *Yönetim ve Organizasyon Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar* (11. Basım). İstanbul: Beta Yayınları.
- Ertuğral, S.M. (1998). Otel İşletmelerinde Kuruluş Yeri Seçimi: İstanbul’daki Dört ve Beş Yıldızlı Oteller ile İlgili Bir Alan Araştırması, *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 9, 33-38.

- Evans, P. W., Brown, R. ve Killian, E. (2012). Decision Making and Perceived Postdetention Success Among Incarcerated Youth, *Crime Delinquency*, 548-553.
- Fossey, E., Harvey, C., McDermott, F. and Davidson L. (2002). Understanding and Evaluating Qualitative Research, *Australian and New Zealand Journal of Psychiatry*, 36, 717-732.
- Gore, J. (1995). Hotel Manager's Decision Making: Can Psychology Help? *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 7(2/3), 19 – 23.
- Gürsel, G. (2018). Decision Making Bysimulation-A Case Study, *Uluslararası İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 4(1), 84-97.
- Hammond, J. S., Keeney, R. L., and Raiffa, H. (1998). The Hidden Traps in Decision Making, *Harvard Business Review*, 76(5), 47-58.
- Han, M. (2016). Üç Ceket Karar Verme Yöntemi (1.Basım). İstanbul: Optimist Yayınları.
- Jacobs, J. E.ve Klaczynski, P. A. (2005). *The Development of Judgment and Decision Making in Children and Adolescent*, USA: Lawrence Erlbaum Associated Inc Publisher.
- James, H. S. (2000). Reinforcing Ethical Decision Making Through Organizational Structure, *Journal of Business Ethics*, 28(1), 43-58.
- Kavurmacı, C., ve Altıntaş, F. Ç. (2017). Stratejik Karar verme Sürecine Bilişsel Yaklaşım: Üst Kademe Yöneticiler Üzerine Bir Araştırma, *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 15(3), 93-115.
- Kaya, R. (2017). Maliyet Liderliği Stratejisi ile Firma Performansı Arasındaki İlişkiye Örgütsel Öğrenmenin Aracılık Etkisi: Seyahat Acenteleri Üzerine Bir Araştırma. *Yayımlanmamış Doktora Tezi*, Düzce Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Düzce.
- Kesici, Ş. (2007). Ortaöğretim Öğrencilerin Anne Baba Tutumlarının ve Rehberlik İhtiyaçlarının Mesleki Karar Verme Zorluklarının Yordaması, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (18), 329-339.
- Kul, F. (2013). Bilişim Teknolojileri Kullanımı ile Stratejik Karar Verme Arasındaki İlişki: İstanbul'da Faaliyet Gösteren 4 ve 5 Yıldızlı Otel İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma. *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Düzce Üniversitesi, Düzce.
- Loo, R. (2000). A Psychometric Evaluation of The General Decision-Making Style Inventory. *Personality and Individual Differences*, (29), 895-905.
- Nas, S. (2010). Karar Verme Stilllerine Bilimsel Yaklaşımlar, *Dokuz Eylül Üniversitesi Denizcilik Fakültesi Dergisi*, 2(2), 43-65.
- Otlu, F. ve Demir, Ö., (2005). Stratejik Karar Verme Açısından Maliyet Sistemleri, *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 15(1), 155-170.
- Paksoy, S. (2017). *Çok Kriterli Karar Vermede Güncel Yaklaşımlar* (1.Basım). Adana: Karahan Kitapevi.
- Scott, G. S., ve Bruce, A. R. (1995). Decision Making Style: The Development And Assessment of A New Measure, *Educational and Psychological Measurement*, 55(5), 818-831.

- Strauss, A., Corbin, J. (1990). *Basics of Qualitative Research: Grounded Theory Procedures and Techniques*, New Delhi: SAGE Publications.
- Tekin, Ö. A., ve Ehtiyar, V. 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.
- Tekin, Ö. A. (2009). Yönetimde Karar Verme: Batı Antalya Bölgesindeki Beş Yıldızlı Otellerde İşletmelerindeki çeşitli Departman Yöneticilerinin Karar Verme Stilleri Tespit Etmeye Yönelik Uygulamalı Bir Araştırma, *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Akdeniz Üniversitesi, Antalya.
- Türk Dil Kurumu Genel Türkçe Sözlük (2018). “Karar”, <http://www.tdk.gov.tr>, (Erişim:27.12.2018).
- Utne, B.B. (1996). Reliability and Validity in Qualitative Research within Education in Africa, *International Review of Education*, 42 (6), 605-621.
- Yaralıoğlu, K. (2010). *Karar Verme Yöntemleri*, Ankara: Detay Yayıncılık.