

DOI: 10.29064/ijma.747752

**STRATEJİK SÜREÇLER İLE YÖNETİCİ VE ŞİRKETLERİN ÖZELLİKLERİ  
ARASINDAKİ İLİŞKİ: GİRNE'DE BULUNAN BEŞ YILDIZLI OTEL  
İŞLETMELERİ ÖRNEĞİ<sup>1</sup>***RELATIONSHIP BETWEEN THE STRATEGIC PROCESS AND CHARACTERISTICS OF  
MANAGERS AND COMPANIES: CASE OF FIVE STAR HOTELS IN KYRENIA***Mete Ünal GİRGEN<sup>2</sup>****ÖZET**

Günümüzde, birçok sektör başarıya giden yolda stratejik süreçlerin (karar verme ve hedefler) önemini kavramıştır. Bu karar verme ve hedefleri içeren stratejik çalışmalar çalışanların üzerinden geçmektedir. Bu çalışmanın amacı, şirketlerin stratejik karar alma süreçleri ve hedeflerinin önemini göstermektir. Bu terimler herhangi bir şirketin başarı veya hayatta kalma faktörleriyle doğrudan ilişkilidir. Etkin kararlar şirketleri olumlu yönde etkileyebilir veya bu karar alma faaliyetlerinde herhangi bir sorun olması durumunda şirketler için olumsuz etkiler meydana gelebilir. Bu çalışmada Stratejik Süreç (Karar Verme ve Hedefler) ile Yöneticilerin ve Şirketlerin Özellikleri arasındaki ilişki araştırılmıştır. Kuzey Kıbrıs'taki beş yıldızlı otelleri araştırmada örnek olarak kullanılmıştır. Metodoloji bölümünde araştırmacı, araştırma katılımcıları için bazı anketler kullanıp, sonuçlarını SPSS (sürüm 23) programı ile analiz edilmiştir. Çalışmada hipotezlere bağlı oluşturulmuş teorik bir çerçevede bulunmaktadır. Çalışmanın sonuçları, yöneticilerin ve şirketlerin stratejik süreçle özellikleri arasında güçlü bir ilişki olduğunu göstermiştir; şirketlerin hedefleri ile yöneticilerin ve şirketlerin özellikleri; stratejik karar alma süreci ve hedeflerin belirlenmesi ile yöneticilerin ve şirketlerin özellikleri arasında güçlü bir ilişki olduğu saptanmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** İşletme Stratejisi, Karar Verme, Hedefler, Yönetici ve Şirket Özellikleri.

**ABSTRACT**

The purpose of this study is to show the importance of strategic decision-making processes and goals of companies. These terms are directly related to any company's success or survival factors. Effective decisions can affect companies positively, or if there are any problems in these decision-making activities, there may be adverse effects for companies. In this study, the relationship between Strategic Process (Decision Making and Objectives) and the Characteristics of Managers and Companies was investigated. Five-star hotels in Northern Cyprus were used as an example for research. In the methodology section, the researcher used some questionnaires for the research participants and the results were analyzed with the SPSS (version 23) program. In the study, there is a theoretical framework based on hypotheses. The results of the study showed that there is a strong relationship

<sup>1</sup> Bu çalışma 6. Global İşletme Araştırmaları Kongresi (3-5 Haziran 2020)'nde bildiri olarak sunulmuştur.

<sup>2</sup> Dr. Öğr. Üyesi, Uluslararası Final Üniversitesi, Turizm ve Otel İşl. Bölümü, mete.girgen@final.edu.tr, ORCID: 0000-0003-2709-5639

between the strategic process and the characteristics of managers and companies; there is a strong relationship with the goals of companies and the characteristics of managers and companies; it has been determined that there is a strong relationship between the strategic decision making process and the determination of the targets and the characteristics of the managers and companies.

**Keywords:** Business Strategy, Decision Making, Goals, Characteristics of Managers

## GİRİŞ

Günümüzde işletmelerin ayakta kalması ve başarılı olması gerçekten zordur. Karar verme süreci ve hedefler işletmelerin başarısını etkileyen bazı stratejik faktörlerdir. Bunlar, yöneticiler tarafından alınması gereken stratejik kararlar ve etkin uygulamalarıdır. Etkili kararlar işletmeleri başarılı kılarken, etkisiz sonuçlar şirketler için olumsuz olabilir. Karar verme süreci, şirketlerdeki yöneticilerin yönetsel işlevi için en önemli şeydir (Gönenç, 2007). Dolayısıyla, karar mekanizması her düzeydeki yöneticiler için geçerlidir. Yöneticiler, kararları ile örgütsel işlevlerinin büyük çoğunluğunu yerine getirirler ve bu kararlar kuruluşların davranışlarını şekillendirir ve değiştirir. Hedefler, herhangi bir şirketin ulaşması gereken kısa vadeli hedefler veya görevler hakkında çok daha fazlasını içerir (Bakan, 2008). Bu dönemde strateji terimi, bu günlük hedefleri uzun vadeye bağlamak ve stratejik süreç oluşturmak için önemli bir rol oynamaktadır (Erkan ve Kılıç, 2006). Örgütlerde alınan stratejik süreç, günlük hayatta alınacak kararlardan çok daha zor ve karmaşıktır. Yöneticilerin aldığı kararları etkileyen ve alınan bu kararların etkinliğini de etkileyen birçok faktör vardır. Karar alma sürecinde hedefler ve stratejileri belirlerken bazı iç ve dış faktörler vardır (Veskaisri vd., 2007). Bunlar karar vericinin özelliklerini, kararlaştırılması gereken problemi, bu faktörlerin alternatifini ve etkilerini içerir. Bu faktörler, herhangi bir şirketin karar alma ve hedefleri olan stratejik süreci doğrudan etkileyen iç faktörler olarak adlandırılabilir. Bunun dışında kararın alındığı ortamın özellikleri ve dinamikleri ile dış çevre faktörleri de stratejik süreci etkilemektedir (Howard ve diğerleri, 2008).

### 1. Stratejik Sürecin İşletmeler için Önemi

Karar verme ve stratejik hedef belirleme faaliyetleri, herhangi bir işletme organizasyonu için hayati önem taşır. Bu faaliyetler aslında verimlilik ve yönetim için yaratıcılık açısından çok önemlidir. Bu karar verme eylemi işletme yönetiminin kalbi olarak tanımlanmaktadır (Demir ve Mustafa, 2010). Karar verme sürecinde yanlış yol izleyen bir yönetim ayakta kalamaz ya da iş piyasası rekabetinde herhangi bir rekabet avantaj sağlayamaz. Ayrıca, karar olmadan, herhangi bir idari işlem yapılamaz. Modern işletmelerde karar alma, yönetimin temeli olarak kabul edilir, çünkü iş organizasyonlarında yöneticinin hedefleri ve kararları olan stratejik süreci yönetmede başarı veya başarısızlığa yol açar (Yeşil ve diğerleri, 2011).

➤ **Hedefler:** Herhangi bir şirketin ulaşması gereken kısa vadeli amaçlar ve onlardan çok daha fazlasını içerir. Bu dönemde strateji terimi, bu günlük hedefleri uzun vadeye bağlamak ve stratejik süreç oluşturmak için önemli bir rol oynamaktadır.

Business Directory (İşletme Rehberi), stratejik hedefleri “kuruluşların gerçekleştirmeye çalıştığı planlanmış hedefler” olarak tanımlar. Bu şirketlerde üst düzey yöneticilerin çoğu, çalışanlarına şirket için planlarının ve vizyonlarının ne olduğunu göstermek için işlerine uygun stratejik hedefler geliştirmek ve açıklamak için zaman ayırmalıdır. Çalışanlar bu vizyon ve hedefleri benimsemez ise şirketler başarıya ulaşamazlar (Kiraz, 2007).

- **Karar Verme Süreci:** Karar verici tarafından belirlenen amaçlar için iki veya daha fazla seçenektan birini seçmek anlamına gelir. Açıkça tanımlanabilen ve değerlendirilmesi gereken birden fazla alternatif geliştirilmiştir.

Karar alma pozisyonundaki yöneticiler karar verirken bazı operasyonlar gerçekleştirirler. Karar alma, bir hizmetin ne olduğunu, nasıl yapılacağını ve kime hitap edeceğini belirleme faaliyetidir. Bu bağlamda işletme yönetiminde karar alma mekanizmaları ve işlevleri önemlidir (Tekin, 2009). Stratejik süreç için en iyi kararları seçmek ve her zaman bazı alternatiflere sahip olmak çok önemlidir. Bu çalışma stratejik karar verme ve hedef belirleme üzerine odaklanmıştır. Stratejik kararlar, üst yönetim ile iş ve çevre arasındaki ilişkiyi düzenleyen geniş kapsamlı kararlardır (Ugboro ve diğerleri, 2011). Bu tür kararlar genellikle işletmenin gelecekteki sistemine yöneliktir. Örneğin, işletmenin uzun vadedeki yani stratejik hedefleri açıkça tanımlanmalı ve alt hedefler yani günlük hedefler kısa vadede gerçekleştirilmek üzere planlanmalıdır. Üretim ve pazarlama ile ilgili kararlar genellikle stratejik kararlar dahilinde alınır (Vaara ve diğerleri, 2010). İşletmeler için amaç ve hedefleri belirlemek, hayati bir önem taşımaktadır. Bu amaç ve hedefleri belirlemede işletmelerin temel olarak hangi adımlar atması gerektiğini aşağıdaki gibi özetlemiştir. Amaçları ve hedefleri olmayan bir işletme hiçbir şekilde başarılı olamaz. İşletmenin tam olarak olduğu gibi kalmasını sağlamak, amaç ve hedeflerine bağlı kalmaları için mutlaka sahibinin her gün orada çalışması veya bulunması gerekmemelidir. Bu işi yapacak doğru profilde yöneticiler bulunmalı ve çalışanlarla harmoni içerisinde çalışan bir ekip kurulmalıdır. Büyüme oranı beklenen kadar olmadığı durumlarda bile şirketler, gerçek potansiyellerini bilmeli ve kendilerini gerçekleştirmelidirler. Ancak amaçlarını ve hedeflerini belirleyen ve organizasyonel kültürel olarak takip eden bir şirket, müşterileri tarafından sınırsız ve doğru yönde büyümeyle ödüllendirilecektir (İbrahim ve diğerleri, 2016). Amaç, işletmelerin vizyonudur. Vizyon, bir amaca yönelik atılması gereken belli adımları ve ulaşılması istenen sonucu gösterir. İşin tüm yönlerine uyum sağlamak için amaç, kapsamlı ve genel olmalıdır. Bir hedefe ulaşmak ve istenen sonucu elde etmek için bir eylem planına ihtiyaç vardır. Amaç uzun vadede yani stratejik süreçte başarıya ulaşmak ise, belirlenen bu hedeflere ulaşmak için gereken eylemler günlük hedefler olmalıdır. Bunlar şirketlerin, ne yapması ve ne zaman yapacakları konusunda onlara yol gösteren bir yol haritası gibidir. Hedefler ölçülebilir ve birçoğu aynı amaca yol açabilir (Veal, 2002). Amaç ve hedeflerin şirkete yön verdiği bir gerçektir. Bir işletmenin bağlamında yön, şirketin yönetim kurulu genelinde ve hatta aşağısında benzer algılanan imajı anlamına gelir. Liderler, yöneticiler ve çalışanlar arasında sektörde güçlü bir yön duygusu olması doğru kararların alınmasına yardımcı olur. Ne zaman bir ikilemle karşılaşırsa, şirketler istekleri ve hedefleri yönünde hareket etmelidir. Hedefe doğru zamanda ulaşmak için, şirketlerin planlama yapması gerekmektedir. Kurulacak Ekibin ve stratejilerin doğru planlanması gerekir. Hangi çözüm yolunun seçileceği ve kaynakların nasıl yönetileceği ciddi sorumlulukları içerisinde barındırır. Yöneticiler zorluklarla karşılaştığında, uzun vadeli ve kısa vadeli sorunları aşmak bu zorlukları yönetmek ve çözüm üretmek için planlama yapmak zorundadırlar (Reem ve diğerleri, 2014). Şirketlerin belirledikleri bu kısa vadeli hedefler ve uzun süreli stratejilerin zaman zaman etkinliğini ölçmeleri gerekmektedir. Amaçlar ve hedefler işte tamda bu noktada devreye girer. İşletmenin operasyonları için bir ölçüt görevi görürler. Şirketler bunları aşmayı başarırsa, daha iyisini yapabileceklerini ve yapmaları gerektiğini öğreneceklerdir. Başarısızlıklardan ders almak, bir dahaki sefere daha gerçekçi hedefler belirlemek için yardımcı olacaktır. Yani, başarısızlıkları ve olumsuz sonuçları da doğru yöntemlerle başarıya çevirmek mümkündür. Sonuçlara dayanarak, bir dahaki sefere beklentiler, hedefler ve stratejiler değiştirebilir. Kısacası hedefleri

koyup, yol haritaları oluşturmalarıdır. Uzun vadeli hedeflere ulaşmak için planlar yapmalı ve ilerlemeler yakından takip edilmelidir. İşletmeleri başarıya ulaştıracak temel faktörler bunlardır (Lerner ve diğerleri, 2015).

## 2.1. Stratejik Süreçte Yöneticilerin Özellikleri

Bu çalışmada ele alınan konulardan biri, yöneticilerin stratejik karar almaya yönelik tutumlarının demografik özellikleri açısından farklılık gösterip göstermeyeceğidir. Bu konuda daha önce yapılan çalışmalar, farklı demografik özelliklere sahip yöneticilerin stratejik karar almalarında farklılıklar gösterdiği kanıtlanmıştır (KeIJermanns, 2005). Bireyin yaşı, genel olarak yaşam süreci içinde harcadığı yılları da belirler. Her yaş grubu için alınan kararlarda farklılıklar bulunabilir. Herhangi bir bireyin yaşı ve farklı yaş dönemi hangi kararın alınacağını etkilemektedir. Bunun en temel sebebi geçen yıllar, bu yıllarda öğrenilen şeyler, alınan kararlar kısacası tecrübelerdir. Bireyler cinsiyetleri nedeniyle, psikolojik yapıları ve cinsiyete göre sosyal değer yargılarına göre farklı kararlar verebilirler (Tekin ve İhtiyar, 2010). Erkek ve kadın yöneticiler kendi kararlarını alırlar ve genellikle farklı şekillerde uygularlar. Örneğin; Kadın yöneticiler karar vermede erkeklerden daha duygusal davranabilirler. Kadınlar herhangi bir durumda estetiğe daha fazla dikkat edebilirler (Poister, 2005). Yapılan araştırmalar şirketlerin başarısında yönetici etkisinin çok büyük olduğunu göstermektedir. Yöneticilerin şirketlerin yükselmesinde kritik bir rol oynadığı açıkça görülmektedir. Şirketlerinin piyasa değerlerinin %44'ünün CEO'larının itibarına bağlı olduğu tahmin ediliyor. Bu oldukça yüksek bir rakama denk gelmektedir. 19 ülkedeki 1700 üst düzey yöneticiyi içeren halkla ilişkiler firması Weber Shandwick tarafından (2020) yapılan bir CEO İtibar Anketi var. Bu ankete göre “şirket lideri itibarı” bir şirketin genel itibarını “büyük ölçüde etkileyen” faktörlerin arasına dördüncü sırada yer alıyor. 1 numaralı faktör olarak, %66 ile “ürün ve hizmet kalitesi” ve ardından % 57 ile “finansal performans” 2 numaralı faktör olarak gelmektedir. Ayrıca “pazarlama ve iletişim” süreçleri de % 49 oranında etkili olarak görülüyor (Kurumsal İtibar 2020 Raporu). Şirketler için iyi yöneticilerin özelliklerinin ne kadar önemli olduğu ortadadır. Bu özellikler rekabetçi olmak, yeniliklere açık olmak, vizyon sahibi olmak, hataları değerlendirebilmek, iş zekasına sahip olmak ve iletişim yeteneğinin güçlü olmasına bağlıdır (Atakan ve Vural, 2004). Rekabetçi bir ruha sahip olmak için, iyi bir yönetici olmak gerekmektedir. İyi yöneticiler aynı zamanda rekabetçi olmalıdır. Her türlü iş durumuna rekabet olarak yaklaşmalıdır. Bu yaklaşım da doğal olarak iyi bir yöneticinin hırslı olması gerektiğini gösteriyor. İyi yöneticiler kendi performansları veya takımlarının performansları için “yeterince iyi” ile yetinmezler. Öğrenmek, gelişmek ve geliştirmek konusunda kendilerini sorumlu tutarlar ve bu davranışlarını ekip üyelerine de aktarırlar. Çünkü yöneticilikte yeniliklere açık olmak gerekir. Vizyon sahibi olmanın önemi çalışanlar ve yöneticiler için önemli olduğu kadar üst düzey yöneticiler ve hatta patronlar içinde öğrenilmesi gereken ve sahip olunması gereken bir özelliktir. Üst düzey yöneticilerin kendileri ve kuruluşları için net bir vizyonu olmalıdır. Oraya tam olarak nasıl varacaklarını bilmeseler de eylem ve deney yoluyla yolu bulma konusunda kararlı olmalıdırlar. vizyon sahibi olmak iyi yönetici özellikleri arasında önemli bir yerde durmaktadır (Çivi ve diğerleri, 2008). Başarılı yöneticiler hatalarından ve bu hatalardan alınan derslerden söz ederken sorun yaşamamalıdırlar. Aldıkları yaralar ile gurur duymalı ve onları büyümenin bir parçası olarak görmelidirler. İyi yöneticiler inanılmaz bir iş zekâsına sahiptirler. Aylık faaliyet raporları ve finansal tabloların ayrıntılarını dikkatlice inceleyebilirken, iş başarısının sayıları yönetmekle değil insanları yönetmekle ilgili olduğunu kavramalıdırlar. İyi bir yönetici patronlarının stillerine ve onlardan beklentilerine nasıl uyum sağlayabileceğini bilmelidir. Bunu uyumlu

olmak için değil kendi işlerini yönetmekte özgür olmak için kullanabilir ve ekip üyelerini bu yönde eğitebilirler. Böylece işlerini yürütecek özerkliğe sahip olacaklardır. İyi yönetici özellikleri arasında en önemlisi stratejik olmaktır. Rekabet ortamında doğru stratejilerle hareket etmeyi bilen yöneticiler başarılı olurlar. Kendi stili olan, kendi stratejileri olan yöneticiler uzun vadede çok daha başarılı olur. İyi bir yönetici çalışanlarla ve patronlarla çok iyi iletişim kurmalıdır. İletişimin etkili olmadığı anlarda sorumluluk alıp, bu iletişim sıkıntıları için çözümler üretmelidir. Herkesin anlayacağı şekillerde farklı anlatımlarla iletişim kurmalıdır. İyi bir yönetici iletişim konusunda çok güçlü özelliklere sahip olmalıdır (Aktaş, 2015). Eğitim ve deneyim, bireyin en genel anlamda davranışı değiştirme sürecidir. Eğitim sürecinden geçen bireyin davranışında olumlu ve istendik yönde bir değişiklik olması beklenmektedir. Çünkü eğitim, bireyin hayatı boyunca geliştiği bir süreç olarak yorumlanır. Medeni durum, bir nüfus grubunun kültürel özelliklerini yansıtmak için önemlidir (Makgosa, 2014). Evlilik gibi medeni kavramlar, tüm toplumlar için evrensel olarak mevcuttur. Herhangi bir iş insanının medeni durumu stratejik süreci etkileyebilir. Başka bir deyişle, yöneticilerin evli ya da bekar olup olmadıkları onların karar verme davranışlarını etkileyebilir (Zehir, 2006). Yönetici, karar verme sürecinde risk yaratan kararlar alırken bireysel düşünmez. Evli ve çocuğu varsa, aile yönüne ilişkin kararları alır (Lysonski ve diğerleri, 1996). Yukarıdaki örneklerden de görülebileceği gibi, bireylerin demografik özellikleri stratejik sürece yönelik tutum ve davranışlarında değişikliklere sebep açtığı gibi, karar verme sürecini ve hedefleride etkilemektedir. Bu bağlamda yöneticilerin demografik özelliklerinin stratejik karar alma sürecini etkilediği söylenebilir (Girard ve diğerleri, 2003). Yöneticiler antik çağlardan itibaren, çalışanlar ve kendileri tarafından yapılması gereken tüm işlerin yapılması için asla yeterli zamana sahip olmadıklarını kabul etmişlerdir. Bununla birlikte, yirminci yüzyılın son yıllarında yeni bir fenomen ortaya çıktı: liderlik rollerinden zaman talebi arttı, bir gün içindeki saat sayısı sabit kaldı. Artan çalışma saatleri bu talebe bir tepkiydi, ancak yöneticiler günün sadece 24 saat olduğunu ve daha fazla çalışmanın azalan marjinal getiri sağladığını çabucak keşfettiler. Bir araştırmacıya göre, “Yöneticiler zorunluluklarla aşırı yükümlüdür, ancak görevlerini kolayca devredemezler. Sonuç olarak, aşırı çalışmaya yönlendirilirler ve yüzeysel olarak birçok görev yapmaya zorlanırlar. Zamandaki kısalık, parçalanma ve sözlü iletişim çalışmalarını karakterize eder.” (Mintzberg, 1990). Değerler rekabet eder ve çeşitli roller gerektirmektedir. Yöneticiler açıkça herkesi tatmin edemezler. Çalışanlar işlerini yapmak için daha fazla zaman isterken; müşteriler, ürün ve hizmetlerin kendilerine hızlı ve yüksek kalitede sunulmasını istemektedir. Denetim otoriteleri ekipman, eğitim ve ürün geliştirme için daha fazla para harcamak isterken; hissedarlar yatırım getirilerinin maksimize edilmesini istemektedir. Ortada yakalanan bir yönetici, bu insanların her birine en çok istediklerini teslim edemez; kararlar genellikle ihtiyacın aciliyetine ve sorunun yakınlığına dayanmaktadır. Son yıllarda, dünyadaki birçok işletme daha verimli, çevik ve rekabetçi hale gelmek için yeniden düzenlenmiştir. Çoğunlukla, bu yeniden yapılanma, orta yönetim katmanlarının toptan ortadan kaldırılmasıyla birlikte birçok süreci merkezileştirmek anlamına geliyordu. Bu tür küçülmelerden kurtulan birçok yönetici doğrudan rapor sayısının iki katına çıktığını tespit etti. Klasik yönetim teorisi, yedi kişinin bir yöneticinin makul bir şekilde işleyebileceği maksimum doğrudan rapor sayısı olduğunu göstermektedir (Levent, 2020). Günümüzde, yüksek hızlı bilgi teknolojisi ve son derece verimli telekomünikasyon sistemleri, birçok yöneticinin kendilerine doğrudan rapor veren en azından 20 veya 30 kadar kişiye sahip olduğu anlamına gelir. Verimlilik temel bir beceridir ve yöneticiliğin olmazsa olmaz bir özelliğidir. İhtiyaçlarından daha az zamanla, iş günü boyunca gittikçe daha küçük birimlere bölünmüş zamanla, işyeri birçok yöneticiyi kapıda ve hatta tatilde takip ederken ve küçültülmüş, daha düz kuruluşlarda yöneticilere daha fazla sorumluluk yüklediğinde, verimlilik yirmi birinci

yüzyılın temel yönetim becerisi haline gelmiştir. Öte yandan iyi bir yönetici girişimci olmalıdır. Girişimciliğin temelinde, yenilikçilik ve risk alma bu alman riskleri başarıya çevirme yatmaktadır (Kulakoğlu, 2018). Yöneticiler, çevrelerindeki tehdit ve fırsatların giderek daha fazla farkında olmalıdır. Tehditler arasında rakipler üzerinde teknolojik atılımlar, bir yöneticinin organizasyonunda eskime ve ürün döngülerinin önemli ölçüde kısaltılması yer alıyor. Fırsatlar, yetersiz hizmet alan ürün, hizmet dışı işe alım fırsatları, birleşme, satın alma veya ekipman, alan veya diğer varlıklardaki yükseltmeleri içerebilir (Gürel ve Tat, 2017). Pazara ve rekabetçi ortama dikkatle uyum sağlayan yöneticiler, avantaj elde etmek için fırsatlar arayacaklardır. Lider rolü de her geçen gün daha zorlu ve önemli bir hale gelmektedir. Yöneticiler, stratejistler ve mentorlar olarak daha sofistike olmalıdır. Bir yöneticinin işi, büyük bir organizasyonun bir bölümünde basit bakımdan çok daha fazlasını içerir. Şirketler iyi insanları kendine çekemez, eğitemez, motive edemez, tutamaz ve teşvik edemezse, rekabette avantaj elde etmeyi umamazlar. Bu nedenle, liderler olarak yöneticiler, sürekli olarak kuruluştaki kişilere söz ve potansiyel ile mentor olarak hareket etmelidirler (Doğru ve Çakır, 2015). Şirketler yüksek yetenekli bir işçiyi kaybettiğinde, dünyalarındaki diğer tüm işçiler o işçinin yerini alabilene kadar pozisyon için potansiyel çalışanlardır. Boş bir pozisyon için ideal ve uygun nitelikte birini bulsalar bile, yine de yeni işe alım sürecinde başlayan zorlu maddeler, güzel bir eğitimle devam etmeli, motive edici bir ortamda çalışanlara üretici olmaları için ilham vermeli ve verimlilik düzeylerinin bir önceki çalışanlarına göre bir süre daha düşük olacağı bilgisiyle yaşamalıdır. Fakat her zaman belli bir zaman aralığında onları maksimum düzeye taşıma hedeflenmelidir (Torlak, 2013). Katz (1974) ve Mintzberg'in 1990 yılındaki tanımları yöneticilik için aşağıdaki maddeleri öne çıkarmıştır:

- 1. Uzun vadeli planlama:** Yönetici pozisyonlarında çalışan kişiler sıklıkla stratejik plan yapma ve bu planları geliştirmeye dahil olurlar.
- 2. Kontrol:** Yöneticiler, insan, finansal ve maddi kaynakların tahsisi ve kullanımı ile ilgili olarak düzeltici önlemler alır ve değerlendirir.
- 3. Çevresel tarama:** Yöneticiler sürekli olarak iş ortamındaki değişiklikleri izlemeli ve özkaynak veya yatırım getirileri, ekonomik göstergeler, iş döngüleri ve benzeri iş göstergelerini taklip etmelidir.
- 4. Kontrol ve koordinasyon:** Yöneticiler şirketlerde astlarının çalışmalarını sürekli olarak denetler. Yöneticiler genellikle iş biriminin içinde ve dışında başkalarının çalışmalarını koordine etmelidir.
- 5. Müşteri ilişkileri, topluluk ilişkileri ve pazarlama:** Bazı yöneticiler, müşteriler ve potansiyel müşterilerle doğrudan temasta bulunur. Topluluk ilişkilerinde ise yöneticiler, şirket dışındaki çeşitli kuruluşlardan temsilcilerle temas sürdürülmeli ve desteklenmelidir.
- 6. İç danışmanlık:** Bazı yöneticiler, kurumsal değişim ve gelişim danışmanları olarak görev yapan iç sorunları çözmek için teknik uzmanlardan ve profesyonellerden destek alır.
- 7. Ürün ve hizmetlerin izlenmesi:** Yöneticiler, kuruluşun ürün ve hizmetlerinin tasarımını, geliştirilmesini, üretimini ve dağıtımını planlamaya ve izlemeye katılırlar.

Yönetimsel faaliyetlerde hiyerarşik düzeyde bazı farklılıklar vardır. Üst düzey yöneticiler zamanlarının çoğunu kavramsal meselelere ayırırken, cephedeki yöneticiler çabalarını teknik meselelere yoğunlaştırmaktadır. Örneğin, üst düzey yöneticiler uzun vadeli planlama, iş göstergelerini izleme, koordinasyon ve iç danışmanlık gibi faaliyetlerde yüksek puan alırlar. Yöneticiler için belirlenmiş üç tür yönetim becerisi aşağıdaki gibi gösterilmiştir:

- 1. Teknik beceriler:** Yöneticiler özel alanlarının araçlarını, prosedürlerini ve tekniklerini kullanabilmelidir. Bir muhasebecinin muhasebe ilkeleri konusunda uzman olması gerekirken, bir üretim yöneticisi operasyon yönetimini bilmelidir. Bu beceriler işin mekaniğidir.
- 2. İnsan ilişkileri becerileri:** İnsan ilişkileri becerileri, insanlarla çalışma ve çalışanların motivasyonunu ve grup süreçlerini anlama becerisini içerir. Bu beceriler yöneticinin gruba dahil olmasını ve gruba liderlik etmesini sağlar.
- 3. Kavramsal beceriler:** Bu beceriler, bir yöneticinin kurumsal performansı artırmak için bilgileri düzenleme ve analiz etme yeteneğini temsil eder (Katz, 1974).

## 2.2. Stratejik Süreçte Şirketlerin Özellikleri

Bu çalışmada ele alınan diğer bir konu ise, stratejik sürece yönelik tutumların işletmelerin bazı temel özelliklerine göre değişeceği. Özelliklere göre değişim gösterebilecek stratejik tutumlar, işletmelerin temel özelliklerinden bazılarını, belirleme hedeflerini ve stratejik karar vermeyi etkilemektedir. İşletmeler birçok açıdan birbirinden farklıdır. Bu nedenle işletmeler farklı şekillerde sınıflandırılıp, kategorilere ayrılabilir (Janczak, 2005). Bu farklılıklar, işletmenin büyüklüğü, faaliyet gösterdiği sektör, çalışan sayısı ve sermaye yapısı gibi birçok faktörü içerir. Yapılan araştırmalar, işletmelerin temel özelliklerinin farklılık gösterdiğini ve bu farklılıkların, işletmelerin stratejik sürece yönelik tutumlarını da farklılaştırdığını göstermektedir (Lamb ve diğerleri, 2006). Bu çalışma aynı zamanda işletmelerin farklı özelliklere sahip olduğunu ve farklı işletmelerde farklı stratejik kararların alınıp, hedeflerin belirlenmesinde de rol oynadığını göstermektedir. İşletmelerin yaşı, sektörlerinde deneyim ve bilgi sahibi olduğunu göstermektedir (Mfosi, 2006). Öte yandan, yeni kurulan işletmeler farklı organizasyon kültürüne sahip ve yenilikçi kimlikleriyle ön plana çıkabilirler. İşletmelerdeki personel sayısı da bilgi bu özelliklerdendir. Staj ve eğitim programları personele öğretilen değerler farklı organizasyonel kimlikler yaratmaktadır (Misra, 2010). Eğitimler ve onların uygulanma programları personellerin deneyim ve yetenek kapasitelerindeki artışın bir göstergesidir. En kalifiye personel, yüksek standartlar, karlılık, verimlilik ve şirket yeterliliği ile eş zamanlı bir şekilde üretkenlik yaratacaktır (Smadi ve Al-Jawazneh, 2011). Bu standartlara ulaşmanın en iyi yolu, işe alım faaliyetleri, güçlü oryantasyon ve eğitim, ücretlendirme ve ödüllendirme, denetleme ve gelişimleri takip etme işlevleriyle ön plana çıkan, güçlü İnsan Kaynakları Yönetimi departmanıdır. Öte yandan, farklı işletmelerdeki yatak veya koltuk sayıları, çalışan, misafir ve personel sayıları ile ortalama gitmelidir (Ozkul vd., 2016). İşletmelerde stratejik karar verme süreçleri, personel bilgi ve deneyimi ile doğrudan bağlantılıdır. Uzmanlaşmış, kalifiye personeller zor zamanlarda daha mantıklı karar verebilecekken, daha doğru hedef belirlerler. Genel olarak, işletmelerin temel özellikleri, bir bilgi, deneyim, beceri ve yetenek duygusuna işaret eden kurumsal hafıza ve kapasite duygusunu temsil eder (Kevser, 2007). İşletmelerde stratejik karar alma süreçlerinin özel ve özgün bilgi, tecrübe ve deneyim olduğu düşünülürse, doğal olarak işletmelerde stratejik karar verme üzerinde bu maddelerin etkileri oluşur. Bu bilgi ve tartışmalar, şirketlerin özellikleri ile stratejik süreçler arasında alınan hedef ve kararlar arasında bir ilişki olduğunu göstermektedir (Wesley ve diğerleri, 2006). Locus Assingments (2020) şirket karakteristiklerini aşağıdaki başlıklarla en temel halleriyle açıklamıştır. Bu tanımlar farklı şirketlerin sahip olduğu farklı özellikleri göstermektedir. Şirket yasa uyarınca yaratılmış yapay bir kişidir. Bir şirketin üyesinden ayrı ve farklı bir tüzel kişiliği vardır. Şirket yapay bir kişinin kağıt üzerinde aldığı şekildedir. Fiziksel bir varlığı veya bedeni yoktur. Bu yüzden dokunulmaz veya görülmezdir. Fiziksel bir bedeni, ruhu ve vicdanı yoktur. Fakat

şirketlerin ruhları ve kültürleri vardır. Orada çalışan her bir kişinin kendine özgü kişisel özellikleri vardır. Bir şirket, şirket üyeleri tarafından seçilen bir yönetim kurulu tarafından yönetilir. Şirketin günlük işleri müdür veya genel müdür ve diğer memurlarla ilgilenir. Bu nedenle birçok şirket patron ve hissedar, şirketin yönetimine doğrudan katılmazlar. Şirketler mal üretimi ve hizmet işi yapabilirler. Örneğin: Sanayi şirketleri fabrikalarıyla mal üretimi yaparken, turizm işletmeleri otel ve restoranlarında servis hizmeti sunmaktadır. Bu işletmeler arasında ürün farklılıklarını göstermektedir. Şirketlerin karakteristikleri arasında farklı ikametgahları olması da onları birbirinden farklı kılan bir özelliktir (Sözuer ve diğerleri, 2012). İletişim amacıyla, şirketin kayıtlı ofisinde ikamet, gerçek iş, merkezi yönetim ve kontrolün gerçekte yaşadığı yerde gerçekleştirilir. Bir şirketin uyruğu vardır. Bir şirketin kayıtlı olduğu ülkede uyruğu bulunmaktadır ve bu şirket uyruğunu asla değiştiremez, ama gerçek bir kişi değiştirebilir. Bir şirket tüzel kişidir, ancak vatandaşlık yasası kapsamında da bir vatandaş değildir. Dolayısıyla, anayasa ile bir vatandaşa verilen temel hakları talep edemez. Biraz detaya girip farklı karakteristikleri açıklamışken, her şirketin kendine özgü organizasyonel bir kültürü olduğunu da unutmamalıyız. Şirketler bu organizasyon kültürü oluşturmak için çok çaba sarfetmelidirler. Bu onların şirket içindeki yönetici ve çalışanlar dahil tüm ekibin performansına (mutlu bir ortamda çalıştıklarında, olumlu bir şekilde) ve şirketin marketteki imajına yansiyacaktır (Locus Assingments, 2020).

### 3. Araştırma Yöntemleri

Araştırman, araştırma yöntemi olarak literatür taramasını kullanmıştır. Bu tip çalışmalar daha önce defalarca yapılmış olup, birçok araştırmacı hem nitel hem de nicel araştırma yöntemlerini kullanmışlardır. Bu çalışmalarda yer alan açık uçlu ve çoktan seçmeli anketlerle yapılan görüşmeleri içeren karma yöntemler kullanılmıştır. Kuzey Kıbrıs Beş Yıldızlı Oteller çalışmada temel alınarak, oradaki oteller gözlemlenmiş ve araştırmayı güçlendirecek mülakatlar veri olarak çalışmanın sonuç kısmında gösterilmiş ve literatür taramalarını destekleyen çalışma hipotezleri araştırma sonuçları kısmında gösterilmiştir. Araştırmada, Girne beş yıldızlı bir turizm başkenti olduğundan dolayı seçilmiştir. Otelde farklı departmanlardan yöneticilerle görüşmeler yapılmış ve otel çalışanları araştırma sırasında iş ortamlarında izlenmiş ve dolayısıyla bir nevi katılımcı olarak görev almışlardır. Araştırmaya katılanlar arasında Genel Müdür ve Bölüm Müdürleri, Ön Büro Bölümü, Yiyecek & İçecek Bölümü, Muhasebe Bölümü, Pazarlama ve Satış Bölümü Yöneticileri ile özellikle İKY - İnsan Kaynakları Yönetimi Bölümü ve bu departmanların yetkili çalışanları bulunmaktadır. Çalışmada demografik veriler ayrıca anket olarak toplanmış ve çoktan seçmeli cevaplar almak için tasarlanmıştır. Açık uçlu görüşme sorularını içeren kısım araştırma sonuçlarında detaylandırılmıştır. Açık uçlu sorulara yöneticiler soru-cevap yani mülakat şeklinde cevap vermişlerdir Bilgiler SPSS 23 sürümü ile analiz edilmiştir. Bu sorulara cevap veren kişiler ve paylaşımları gizli tutulmaktadır.

### 4. Araştırma Sonuçları

Sonuçlar, farklı yöneticilere ait farklı demografik özelliklerin, stratejik karar verme sürecini etkilediğini göstermiştir. Araştırmalardan elde edilen bilgi ve tartışmalar, şirketlerin özellikleri ile stratejik süreçler arasındaki hedef ve karar alma süreçleri arasında bir ilişki olduğunu göstermektedir. Ayrıca, Yöneticilerin ve Şirketlerin Özellikleri ile Stratejik Süreç arasında bir ilişki vardır; Yöneticilerin ve Şirketlerin Özellikleri ile şirketlerin hedefleri arasında bir ilişki vardır; Karar verme süreci ile Yöneticilerin ve Şirketlerin Özellikleri arasında bir ilişki vardır. Tüm bu ilişkiler birbirini etkilemektedir. Çalışmanın teorik çerçevesi, Yönetici ve Şirketlerin



Karakteristiklerindeki farklılıkları bağımsız değişken; Otel endüstrisinde stratejik süreçlerin (hedef ve karar verme süreci) bağımlı değişken olduğunu göstermektedir.

Şekil 1: Teorik Çerçeve:



Kısacası, bağımsız değişken (yöneticilerin ve şirketlerin özellikleri) organizasyonel kültürel faktörler, demografik yönetim faktörleri vb. ile farklı şirket türlerini içerir ve bunlar bağımsız değişkenlerdir. Öte yandan, bağımlı değişken, hedefleri ve karar verme sürecini içine alan stratejik süreçtir. Yapılan literatür taramasına bağlı olarak oluşan hipotezler aşağıdaki gibidir:

**H1: İşletme ve Yönetici Karakteristikleri Stratejik Süreci doğrudan etkilemektedir.**

**H1a: Yönetici Karakteristikleri şirketlerin hedeflerini doğrudan etkilemektedir.**

**H1b: Yönetici Karakteristikleri şirketlerin karar verme süreçlerini doğrudan etkilemektedir.**

**H1c: İşletme Karakteristikleri şirketlerin hedeflerini doğrudan etkilemektedir.**

**H1d: İşletme Karakteristikleri şirketlerin karar verme süreçlerini doğrudan etkilemektedir.**

Tablo 1: Demografik Bilgiler (Yöneticiler için)

Bölüm 1: Demografik Bilgiler (Yöneticiler için Anket)			
1. Cinsiyet	Bay (12)	Bayan (8)	
2. Yaş	18-30 (2)	31-40 (10)	+40 (8)
3. Uyruk	Türk (16)	Kıbrıslı Türk (4)	
4. Eğitim Seviyesi	Mastır veya PhD (1)	Üniversite (10)	Lise (9)
5. Pozisyon	Yönetici (18)	Kadrolu Çalışan (2)	
6. Maaş	-3500 (2)	3500-6000 (6)	+6000 (12)

Kuzey Kıbrıs'taki 5 Yıldızlı Otel İşletmelerinde görevli departman yöneticileri üzerinde yapılmış olan bu çalışma, mülakat sorularını (yapılan yorumlara sonuç kısmında ayrıca yer verilmiştir) içermektedir. Birincil veri toplama aracı olarak demografik bilgi toplama soruları otel yöneticilerine uygulanmıştır. Bunun dışında literatür taraması yapılmış yukarıda açıklanan hipotezler oluşmuş, daha sonra aşağıdaki açık uçlu sorular yine yöneticilere yöneltilmiştir.

Tablo 2: Açık-uçlu Sorular (Yöneticiler için)

Kısım 2: Açık-uçlu Sorular (Yöneticiler için Anket)
Şirketlerde işletme ve yönetici karakteristiklerinin stratejik süreçteki etkileri nelerdir?
Şirketlerde stratejik süreçlerde başarıya ulaşmak için, işletme karakteristikleri ne olmalıdır?
Şirketlerde stratejik süreçlerde başarıya ulaşmak için, yönetici karakteristikleri ne olmalıdır?
Şirketlerde işletme ve yönetici karakteristikleri hedefleri nasıl etkiler ?
Şirketlerde işletme ve yönetici karakteristikleri karar verme süreçlerini nasıl etkiler ?

## 5. Sonuç

Bu çalışmada, yönetsel demografik özellikler ile işletmelerin stratejik karar verme süreçleriyle ilgili bazı temel özellikleri, hedefleri ve karar verme sürecini belirleyen stratejik süreçler üzerindeki etkiler araştırılmıştır. Literatür taramasında ve anket sorularına verilen cevaplarda şirketlerin ve yönetici karakteristiklerinin stratejik süreçleri (hedefleri ve karar verme süreçlerini) doğrudan etkilediği ve iyi yönetici tipleriyle, düzgün ve iyi işletilen (uygulamaları örneklendirilmiş çalışmalardaki gibi sağlam olan) işletmelerin bu süreçten olumlu etkilendiği, zayıf karakterli ve çalışmada paylaşılmış doğru yönetici profilinden uzak (yanlış profillerden oluşan) yönetici profillerinin ve personeline önem vermeyen işletmelerin bu süreçten olumsuz etkilendiği görülmüştür. Çalışma, Kuzey Kıbrıs'ta yapılan bir alan araştırmasıyla desteklenmiştir. Turizmin başkentlerinden biri olan Girne, ve orada bulunan beş yıldızlı oteller araştırma bölgesi olarak kullanılmıştır. Araştırmanın katılımcıları ve veri sağlayıcıları olarak yönetici ve çalışanlar kullanılmıştır. Sonuçlar, stratejik sürecin yöneticilerin ve şirketlerin karakteristik özelliklerinden etkilendiğini göstermektedir. Çalışmada yer alan teorik çerçevede bağımsız değişken (yöneticilerin ve şirketlerin özellikleri) organizasyonel kültürel faktörler, demografik yönetim faktörleri vb. ile farklı şirket türleridir; bağımlı değişken ise hedefleri ve karar verme sürecini içine alan stratejik süreçtir. Çalışmanın sonuçları, yöneticilerin ve şirketlerin stratejik süreçle özellikleri arasında güçlü bir ilişki olduğunu göstermiştir; şirketlerin hedefleri ile yöneticilerin ve şirketlerin özellikleri; stratejik karar alma süreci ve hedeflerin belirlenmesi ile yöneticilerin ve şirketlerin özellikleri arasında güçlü bir ilişki olduğu saptanmıştır.

## KAYNAKÇA

- Aktan, C., ve Vural, I. Y. (2004). Rekabet dizisi: rekabet gücü ve rekabet stratejileri, *Ankara: Türkiye İşveren Sendikaları Konfederasyonları Yayını, Yayın*, (254), 9-23.
- Aktaş, K. (2015). Uluslararası İşletmelerde Stratejik Yönetim, *Uluslararası Yönetim ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 3(1), 16.
- Çivi, E., Erol, İnanlı, T., ve Erol, E. D. (2008). Uluslararası rekabet gücünde farklı bakışlar. *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*.
- Bakan, İ. (2008). Örgüt kültürü ve liderlik türlerine ilişkin algılamalar ile yöneticilerin demografik özellikleri arasındaki ilişki: bir alan araştırması. *Kahramanmaraş Üniversitesi İİBF Dergisi*, 10 (14), 13-40.
- Demir, C. ve Mustafa K. Y., (2010). Stratejik planlama süreci ve örgütler açısından önemi, *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt:25, Sayı:1, ss. 69-88.
- Doğru, G. ve Çakır, S. Y., (2015). İşveren markası yönetim sürecinde strateji ve uygulamaların incelenmesi: Türkiye'deki şirketlerin insan kaynakları yöneticilerine yönelik bir araştırma, *The Journal of International Social Research*. 40 Volume: 8 Issue: 40, Issn: 1307-9581.
- Girard, T., Korgaonkar, P., & Silverblatt, R. (2003). Relationship of types of product, shopping orientations and demographics with preference for shopping on the internet. *Journal of Business and Psychology*, 18(1). 101-120.
- Goeldner, C. R., & Ritchie, J. B. (2003). *Tourism: principles, practices, philosophies*. New Jersey: John Wiley & Sons.

- Gönenç, Etkhem-John Wolflin, (2007). *Sustainability, sustainable management and decision making process*, Strategic Process Marmara Environmental Master Plan and Investment Strategy, İstanbul.
- Gürel, E. ve Tat, M. (2017). SWOT Analysis: A theoretical review. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi The Journal of International Social Research*. Cilt: 10, Sayı: 51, Volume: 10, Issue: 51, August. www.sosyalarastirmalar.com Issn: 1307-9581 Doi Number: <http://dx.doi.org/10.17719/jisr.2017.1832>.
- Howard C. Kunreuther & David H. Krantz, (2008). *Judgment and decision making*, Vol. 2, No. 3, June 2007, pp. 137–168 Goals and plans in decision making Department of Psychology Columbia University & The Wharton School University of Pennsylvania.
- Ibrahim, Z. ve Wall, G. (2016). *Assessing tourism planning: goals and objectives for Egyptian tourism*. Travel and Tourism Research Association: Advancing Tourism Research Globally. 44. <https://scholarworks.umass.edu/ttra/2011/Oral/44>
- Janczak S. (2005): *The strategic decision-Making process in organizations*. Problems and Perspectives in Management, 3/2005.
- Katz, Robert L., (1974). Skills of an effective administrator. Harvard Business Review, September-October.
- KeJermanns, F. W.,Walter, J., Lechner, C. ve Floyd, S. W. (2005), The lack of consensus about strategic consensus: advancing theory and research", *Journal of Management*, Vol. 31, No: 5, October, p. 719-737.
- Kevser, M. (2007): *Stratejik planlama ve KOBİ'lerdeki uygulamalar üzerine bir araştırma*, Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Kılıç, M., Erkan, V. (2006): Stratejik planlama ve dengeli performans yöntemi yaklaşımı bir arada olabilir mi? *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2 77-93.
- Kiraz, M. (2007): *Örgütlerde stratejik planlama sisteminin oluşturulması ve Emniyet Genel Müdürlüğünde bir uygulama*. Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Lamb, C. J. ve Lachow I. (2006). *Reforming Pentagon strategic decision-making*, Institute for National Strategic Studies, July.
- Lerner, J. S., Li, Y., Valdesolo, P., & Kassam, K. S. (2015). Emotion and decision-making. *Annual Review of Psychology*, 66. doi:10.1146/annurevpsych-010213-115043.
- Levent, F. (2020). Yönetim teorileri ve yeni yönetim yaklaşımları. *Lisans Yayıncılık*. Eğitim yönetimi (pp. 90-118).
- Locus Assignments, (2020). *Characteristics of a company*, Locus Assignments, Retrieved from: <https://www.locusassignments.com>.
- Lysonski, S., Durvasula, S., & Zotos, Y. (1996). Consumer decision-making styles: a multi country investigation. *European Journal of Marketing*, 30(12), 10-21.
- Makgosa, R. (2014). *The role of demographics on decision-making styles of Botswana's retail shoppers*, Research in Business and Management ISSN 2330-8362 2014, Vol. 1, No. 2.

- Makgosa, R., & Mfosi, T. (2006). Gender and decision-making styles of young adult consumers in Botswana: Implications for marketing practitioners. *Journal of Business Management and Training*, 3(2), 25-46.
- Mintzberg, H. (1990). The manager's job: folklore and fact. *Harvard Business Review*, March–April 1990, p. 167.
- Mishra, A. A. (2010). *Consumer decision-making styles and young-adult consumer: An Indian exploration*. *Isletme Arastirmalari Dergisi*, 2(3), 45-62.
- Ozkul, E., Arif G., Sedat C., Pelin F. T., (2016). The Relationship Between Strategic Decision-Making and Leadership Styles: An Application in 4 and 5-Star Hotels in Istanbul. *Journal of Business Research Turk*. IAD, *Isletme Arastirmalari Dergisi* – ISSN: 1309 - 0712. Retrieved from, IAD - ([www.isarder.com](http://www.isarder.com)).
- Poister, T. H., & Streib, G. (2005). *Elements of strategic planning and management in municipal government: Status after two decades*. *Public Administration Review*, 65, 45-56. doi:10.1111/j.1540-6210.2005.00429.x
- Reem, A. D., Kitsantas, P., & Maddox, P. J. (2014). The impact of residency programs on new nurse graduates' clinical decision-making and leadership skills: A systematic review. *Nurse Education Today*, 34(6), 1024-1028. doi:10.1016/j.nedt.2013.10.006
- Smadi, Z. M., & Al-Jawazneh, B. E. (2011). *The consumer decision-making styles of mobile phones among the University level students in Jordan*. *International Bulletin of Business Administration*, 10, 104-121.
- Sozuer, Aytug & Gökçen, Zeynep & Arslantaş, Cem. (2012). Yönetim kurulu özellikleri ve şirket performansları: İMKB Kurumsal Yönetim ve İMKB 50 endekslerindeki işletmelerin karşılaştırılması. *İşletme İktisadi Enstitüsü Dergisi Yönetim*. 23. 77-89.
- Tekin, İ., (2009) *Study on the place of business strategic planning at decision-making levels and its application to commercial banks*, Süleyman Demirel Üniversitesi, Yüksek Lisans Tezi, Isparta. (Unpublished).
- Tekin, Ö. A. ve Ehtiyar, R. (2010). Yönetimde karar verme: Batı Antalya bölgesindeki beş yıldızlı otellerde çalışan departman yöneticilerinin karar verme stilleri üzerine bir çalışma. *Journal of Yaşar University*, 20(5), 3394-3414.
- Torlak, N. Gökhan. (2013). *Organizasyonlarda Strateji Yönetimi*. Yönetim ve Organizasyon First Edition, (pp. 415-475).
- Ugboro, I. O., Obeng, K., & Spann, O. (2011). *Strategic planning as an effective tool of strategic management in public sector organizations: Evidence from public transit organizations*. *Administration & Society*, 43, 87-123. doi:10.1177/0095399710386315
- Vaara, E., Sorsa, V., & Pälli, P. (2010). *On the force potential of strategy texts: A critical discourse analysis of a strategic plan and its power effects in a city organization*. *Organization*, 17, 685-702. doi:10.1177/1350508410367326
- Veal, A. (2002). *Leisure and Tourism Policy and Planning*. Wallingford: CABI Publishing.
- Veskaisri, K., Chan, P., & Pollard, D. (2007). *Relationship between strategic planning and SME success: empirical evidence from Thailand*”, Conference of the International Decision Sciences Institute (DSI) / the 12th AsiaPacific DSI Conference Full Paper, July, ss. 1-13.

Wesley, S., LeHew, M., & Woodside, A. G. (2006). Consumer decision-making styles and mall shopping behaviour: building theory using exploratory data analysis and the comparative method. *Journal of Business Research*, 59(5), 535-548.

Yesil, S. & Ersahan, E. (2011). Decision making process in hotel accommodations and the demographic characteristics of managers and the companies. *Organizasyon ve Yonetim Bilimleri Dergisi*. Cilt 3, Sayı 2, 2011 ISSN: 1309 -8039 (Online)

Zehir, C. ve Özşahin, M. (2006). Stratejik karar verme hızını etkileyen örgütsel, çevresel faktörler ve firma performansı ilişkisi: imalat sektöründe bir saha çalışması, *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (9). 137- 157.