



**T.C.**  
**Hitit Üniversitesi**  
**Sosyal Bilimler Enstitüsü**  
**İşletme Anabilim Dalı**

**YÖNETİCİLERİN DUYGUSAL ZEKÂ DÜZEYLERİNİN KARAR  
VERME STİLLERİNE ETKİSİ**

**Emel ADSIZ**

**Yüksek Lisans Tezi**

**Çorum 2016**



**YÖNETİCİLERİN DUYGUSAL ZEKÂ DÜZEYLERİNİN KARAR VERME  
STİLLERİNE ETKİSİ**

**Emel ADSIZ**

**Hitit Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü  
İşletme Anabilim Dalı**

**Yüksek Lisans Tezi**

**Tez Danışmanı  
Yrd. Doç. Dr. Gökben BAYRAMOĞLU**

**Çorum 2016**

## KABUL VE ONAY

Emel ADSIZ tarafından hazırlanan “Yöneticilerin Duygusal Zekâ Düzeylerinin Karar Verme Stillerine Etkisi” başlıklı bu çalışma 27/05/2016 tarihinde yapılan savunma sınavı sonucu başarılı bulunarak Yüksek Lisans/~~Doktora~~/Sanatta yeterlik tezi olarak kabul edilmiştir.

Prof. Dr. İrfan ÇAĞLAR (Başkan)



Doç. Dr. Kurtuluş Yılmaz GENÇ (Üye)



Yrd. Doç. Dr. Gökben BAYRAMOĞLU (Danışman)



Yukarıdaki imzaların adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

Prof. Dr. Mehmet EVKURAN  
Enstitü Müdürü



**T.C.**  
**HİTİT ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE**

Bu belge ile bu tezdeki bütün bilgilerin akademik kurallara ve etik davranış ilkelerine uygun olarak toplanıp sunulduğunu beyan ederim. Bu kural ve ilkelerin gereği olarak, çalışmada bana ait olmayan tüm veri, düşünce ve sonuçları andığımı ve kaynağını gösterdiğimi ayrıca beyan ederim.(27/05/2016)

Emel ADSIZ



## ÖZET

ADSIZ, Emel. Yöneticilerin Duygusal Zekâ Düzeylerinin Karar Verme Stillere Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma, Yüksek Lisans Tezi, Çorum, 2016.

Bu çalışmada, yöneticilerin duygusal zekâ düzeylerinin karar verme stillerine etkisi incelenmiştir. Bu doğrultuda öncelikle duygusal zekâ kavramı ile ilgili bilgiler açıklanmıştır. Daha sonra karar verme stili kavramı üzerinde çalışılmış ve yöneticilerin karar verme stillerini etkileyen etmenler incelenmiştir. Araştırma Bölümü'nde ise, anket yöntemi ile araştırmanın örnekleminde yer alan yönetici katılımcıların konu ile ilgili görüşleri alınmıştır.

**Anahtar Kavramlar:** Duygusal Zekâ, Karar Verme, Karar Verme Stilleri.

## **ABSTRACT**

ADSIZ, Emel. Manager of Research to Determine the Effect of Emotional Intelligence Level Decision Making Style, Master of Science Thesis, Çorum, 2016.

In this study, the effect of the decision – making styles of managers' emotional intelligence level were investigated. Information about the priorities of the concept of emotional intelligence in this direction is described. We then worked on the concept of executive decision – making style and influencing decision – making styles of the factors were examined. In the Research Department, the survey sample of the research methods were consulted on the issue in the managers' participants.

**Key Words:** Emotional Intelligence, Decision Making, Decision Making Style.

# İÇİNDEKİLER

ÖZET .....	i
ABSTRACT.....	ii
İÇİNDEKİLER.....	iii
TABLolar.....	vi
ŞEKİLLER.....	viii
KISALTMALAR LİSTESİ.....	ix
ÖNSÖZ .....	x
GİRİŞ.....	1

## BİRİNCİ BÖLÜM

<b>DUYGUSAL ZEKÂ.....</b>	<b>4</b>
<b>1. DUYGUSAL ZEKÂ KAVRAMI .....</b>	<b>4</b>
1.1. Duygu Kavramının Tanımı.....	4
1.2. Zekâ Kavramının Tanımı.....	6
1.3. Duygusal Zekâ Kavramının Tanımı .....	9
1.4. Duygusal Zekâ Kavramının Gelişimi .....	10
<b>2. DUYGUSAL ZEKÂNIN ÖNEMİ .....</b>	<b>12</b>
<b>3. DUYGUSAL ZEKÂ YI OLUŞTURAN YETENEKLER .....</b>	<b>15</b>
3.1. Özbilinç .....	15
3.2. Duyguları İdare Edebilme .....	18
3.3. Kendini Harekete Geçirme .....	20
3.4. Başkalarının Duygularını Anlama (Empati).....	23
3.5. İlişkileri Yürütebilme .....	25
<b>4. DUYGUSAL ZEKÂ MODELLERİ.....</b>	<b>27</b>
4.1. Mayer ve Salovey Duygusal Zekâ Modeli .....	27
4.2. Bar – On Duygusal Zekâ Modeli.....	30
4.3. Daniel Goleman Duygusal Zekâ Modeli .....	34
4.4. Cooper & Sawaf Duygusal Zekâ Modeli .....	42



## İKİNCİ BÖLÜM

<b>KARAR VERME .....</b>	<b>46</b>
<b>1. KARAR VERME KAVRAMI VE KARAR VERME STİLLERİ.....</b>	<b>46</b>
1.1. Karar ve Karar Verme Kavramlarının Tanımı .....	46
<b>2. KARAR VERME SÜRECİNİN KAPSAMI .....</b>	<b>48</b>
2.1. Bireysel Karar Verme Süreci.....	48
2.2. Örgütsel Karar Verme Süreci .....	52
<b>3. KARAR VERME MODELLERİ.....</b>	<b>57</b>
3.1. Rasyonel Ekonomik Model .....	58
3.2. Sınırlı Rasyonel Model.....	60
3.3. Zihinsel Kestirmeler .....	61
3.4. Çöp Tenekesi Modeli.....	62
<b>4. KARAR VERME STRATEJİLERİ.....</b>	<b>63</b>
<b>5. KARAR VERME STİLLERİ.....</b>	<b>65</b>
<b>6. DUYGUSAL ZEKÂ DÜZEYİNİN KARAR VERME STİLLERİNE</b>	
<b>ETKİSİ.....</b>	<b>69</b>

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

<b>DUYGUSAL ZEKÂNIN KARAR VERME STİLLERİNE ETKİSİNE</b>	
<b>İLİŞKİN AMPİRİK ARAŞTIRMA.....</b>	<b>71</b>
<b>1. ARAŞTIRMANIN AMACI .....</b>	<b>71</b>
<b>2. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ .....</b>	<b>71</b>
<b>3. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI .....</b>	<b>72</b>
<b>4. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ.....</b>	<b>72</b>
4.1. Duygusal Zekâ Ölçeği .....	72
4.2. Karar Verme Stilleri Ölçeği.....	73
4.3. Araştırmanın Modeli.....	74
4.4. Araştırmanın Hipotezleri .....	74
<b>5. ARAŞTIRMANIN ANALİZİ .....</b>	<b>75</b>
5.1. Araştırmanın Bulguları .....	76
5.2. Yöneticilerin Duygusal Zekâ Düzeylerinin Karar Verme Stilleri Üzerindeki Etkisi.....	78

<b>6. SONUÇ VE ÖNERİLER.....</b>	<b>93</b>
<b>KAYNAKLAR.....</b>	<b>101</b>
<b>EKLER.....</b>	<b>118</b>
<b>EK-1 ANKET FORMU .....</b>	<b>118</b>



## TABLÖLAR

TABLO 1.MAYER VE SALOVEY DUYGUSAL ZEKÂ MODELİ .....	29
TABLO 2.BAR – ON DUYGUSAL ZEKÂ MODELİ.....	33
TABLO 3.GOLEMAN DUYGUSAL ZEKÂ MODELİ.....	39
TABLO 4.COOPER & SAWAF DUYGUSAL ZEKÂ MODELİ.....	43
TABLO 5.ÖLÇEKLER VE ALT BOYUTLARININ GÜVENİRLİK ANALİZİ SONUÇLARI.....	75
TABLO 6.DEMOGRAFİ BİLGİLERİN DAĞILIMI .....	77
TABLO 7.ÖLÇEK ALT BOYUTLARININ TANIMLAYICI İSTATİSTİKLERİ.....	78
TABLO 8.ÖLÇEK ALT BOYUTLARININ İLİŞKİLERİ İÇİN YAPILAN KORELASYON ANALİZİ SONUÇLARI .....	79
TABLO 9.DUYGUSAL ZEKÂ ALT BOYUTLARININ RASYONEL KARAR VERME STİLİNE ETKİSİ.....	81
TABLO 10.DUYGUSAL ZEKÂ ALT BOYUTLARININ SEZGİSEL KARAR VERME STİLİNE ETKİSİ.....	82
TABLO 11.DUYGUSAL ZEKÂ ALT BOYUTLARININ BAĞIMLI KARAR VERME STİLİNE ETKİSİ.....	83
TABLO 12.DUYGUSAL ZEKÂ ALT BOYUTLARININ KAÇINMACI KARAR VERME STİLİNE ETKİSİ.....	83

TABLO 13.DUYGUSAL ZEKÂ ALT BOYUTLARININ ANİ KARAR VERME STİLİNE ETKİSİ.....	84
TABLO 14.CİNSİYETE GÖRE DUYGUSAL ZEKÂ ÖLÇEĞİ VE KARAR VERME STİLLERİNİN KARŞILAŞTIRILMASI .....	85
TABLO 15.YAŞA GÖRE DUYGUSAL ZEKÂ ÖLÇEĞİ VE KARAR VERME STİLLERİNİN KARŞILAŞTIRILMASI .....	86
TABLO 16.EĞİTİM GÖRE DUYGUSAL ZEKÂ ÖLÇEĞİ VE KARAR VERME STİLLERİNİN KARŞILAŞTIRILMASI .....	88
TABLO 17.KIDEM DURUMUNA GÖRE DUYGUSAL ZEKÂ ÖLÇEĞİ VE KARAR VERME STİLLERİNİN KARŞILAŞTIRILMASI .....	90
TABLO 18.HİPOTEZ SONUÇLARI.....	92

## ŞEKİLLER

ŞEKİL 1. BİREYSEL KARAR ALMA SÜRECİ MODELİ ..... 50

ŞEKİL 2. YÖNETSEL KARAR VERME SÜRECİ ..... 55



## **KISALTMALAR LİSTESİ**

**DZ** : DUYGUSAL ZEKÂ

**EI** : EMOTIONAL INTELLIGENCE

**EQ** : DUYGUSAL ZEKÂ

**IQ** : BİLİŞSEL ZEKÂ

**İKY** : İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

**PDR** : PSİKOLOJİK DANIŞMA VE REHBERLİK

**T.C.** : TÜRKİYE CUMHURİYETİ

**GDMS:** GENERAL DECİSİON MAKİNG STYLE (GENEL KARAR VERME STİLİ)

## ÖNSÖZ

Bu çalışmada yöneticilerin duygusal zekâ düzeylerinin karar verme stilleri üzerindeki etkisi incelenmiştir.Yapılan araştırmalar, günümüzde duygusal zekânın hem iş hem de özel yaşamın önemli bir parçası haline geldiğini göstermektedir.Duygusal zekâyâ sahip kişilerin; duygularının farkında olma ve duygularını yönetebilme yetenekleri sayesinde, bu özelliğe sahip olmayan kişilere oranla daha başarılı kararlar verebildikleri gözlenmiştir.Karar verme sürecinin yönetilmesinin iş hayatındaki başarının anahtarı olduğu ve bu sürecin etkili bir şekilde yönetilmesinin ise bireyin sahip olduğu duygusal zekâ düzeyine bağlı olduğu birçok araştırma ile tespit edilmiştir. Bu araştırma ile de duygusal zekânın, bireylerin sosyal ve iş hayatına sağladığı faydaları ve karar verme sürecine etkileri açıklanmak amaçlanmıştır.

Bu çalışmada bana rehberlik eden, danışmanım Yrd.Doç.Dr. Gökben Bayramoğlu başta olmak üzere,bu süreç boyunca bana destek olan aileme ve arkadaşlarıma sonsuz teşekkürler...

Saygılarımla,

Emel ADSIZ

## GİRİŞ

Son zamanlarda üzerinde en çok çalışılan ve araştırma yapılan kavramlardan biri olan duygusal zekâ, sosyal bilimler ve psikoloji alanlarında önemli bir yer edinmektedir. Bu kavramın ilgi kaynağını, Daniel Goleman'ın 1995 yılında yayımlanan "Duygusal Zekâ Neden IQ'dan Daha Önemlidir" kitabı oluşturmaktadır. Goleman'ın kitabında bireylerin, duygusal zekâ yoksunluğunda aile yaşamlarından mesleki hayatlarına, toplumsal ilişkilerinden fiziksel sağlık durumlarına kadar birçok alanda olumsuz sonuçlarla karşılaşabileceklerini ifade etmektedir.

Günümüz itibariyle de duygusal zekâ kavramı; bireylerin hem özel yaşamlarında hem de iş yaşamlarında kendilerini neyin iyi ya da kötü hissettirdiğini bilmelerini ve yaşamlarını ona göre düzenleyebilmelerini ifade etmeye yönelik olarak da kullanılabilir. Bu temelde de duygusal zekânın oluşumunda; çocukluk döneminde yaşananların, mizaç anlamında fiziksel yapının ve kalıtsal özelliklerin ve yaşam boyu edinilen deneyimlerin etkisi olduğu belirtilmektedir (Mayer ve diğerleri, 2004: 198).

Etkin olarak kullanılacak kararlar almak ve bu kararların uygulanması sürecini yönetmek durumunda olan yöneticiler, bu süreci bireysel ve örgütsel birçok nedenden etkilenerek koordine etmektedirler. Bu bireysel ve örgütsel etmenler her yöneticide farklı boyutlarda etkili olmakta, bu nedenle de her yönetici farklı karar verme stillerini benimsemek doğrultusunda kararlar alabilmektedir.

"Duygusal zekâ"; bireylerin düşüncelerinden hareketle duygularını bilme, anlayabilme, değerlendirebilme ve bu doğrultuda düzenleyebilme yeteneği olarak tanımlanabilmektedir (Nettelbeck & Wilson, 2005: 610). Bir başka tanımlama çerçevesinde de "duygusal zekâ"; bireylerin duygularını anlayabilmesi, çevresindeki bireyleri motive edebilmesi ve bu nitelikleri doğrultusunda ilişkilerini başarılı bir şekilde yönetebilmesi yeteneği olarak ifade edilmektedir (Petrides & Furnham, 2000: 316).

Bireylerin, hem iş hem de özel yaşamlarında iletişim halinde oldukları kişilerle ilişkilerinde, duygusal zekâyı sahip olmanın önemi ve bu zekâyı etkin bir şekilde kullanarak başarı elde edecekleri inancı artmaktadır. Kendilerini tanıyan,



gereksinimlerini bilen, güçlü ve zayıf yönlerinin farkında olan ve duygularını yöneterek daha sağlıklı kararlar verebilen bireylerin yüksek duygusal zekâyâ sahip oldukları düşünülmektedir. Dolayısıyla bireyler en doğru kararı verebilmek adına duygulardan ve geçmiş duygusal deneyimlerden kısaca duygusal zekâlarından büyük ölçüde faydalanmaktadır. Buna göre duygusal zekâyâ sahip bir bireyin, duygularını tanıyan ve kontrol edebilen, başkalarıyla empati kurabilen zorluklarla karşılaştığında duygusal yeteneklerinden faydalanarak bu süreci idare edebilen bir kişi olması beklenmektedir.

Yöneticiler, yoğun ve sürekli değişim gösteren iş ortamlarında, önceden belirlenmiş hedeflere ulaşmada çok sayıda problemle karşılaşmaktadırlar. Bu problemlerin varlığı, yöneticileri çözüm bulmaya, başka bir ifadeyle karar vermeye sevk etmektedir. Bu bağlamda örgütün tüm kademelerinde yöneticilerin vazgeçemeyeceği en önemli işin, karar vermek olduğu ifade edilmektedir(Koçel, 2005, s.76).

Karar, en basit haliyle bireyin hedefine ulaşmak için alternatifler arasından tercihte bulunması olarak açıklanmaktadır. Başka bir ifadeyle karar, karar vericinin tecrübelerine dayanarak oluşturduğu zihinsel süreçten etkilenen ve bu sürecin sonucunda ortaya çıkan ürün olarak tanımlanmaktadır. Karar, istenen amaca ulaşmak için alternatifler arasından bilinçli olarak tercihte bulunmaktır. Bu nedenle karar seçme eylemidir, bilinçli bir zihinsel faaliyetin sonucudur ve bir amaca yöneliktir denmektedir (Sinclair ve Ashkanasy, 2005, s.3).

Karar verme uzun yıllardır var olan bir kavram iken, insan davranışlarının açıklanmasında zekâ kavramının yanı sıra duygu kavramına da önem verilmesiyle birlikte, duygusal zekâ kavramı son yıllarda sıkça karşılaştığımız bir terim haline gelmiştir. İlgili alanyazında duygusal zekâ ile ilgili birçok çalışma ve kitap bulunmaktadır. Bunlardan, Caruso ve Salovey ile Goleman tarafından kaleme alınan, yöneticilik, iş yaşamı ve duygusal zekâyı birlikte ele alan iki kitaptan hareketle çalışmanın amacı saptanmıştır.

McPhail (2004) tarafından yapılan belirlemeler doğrultusunda duygusal zekâ, bireyin karar alma sürecinde duygularının farkında olmasını ve duygularını gözetmesini sağlamaktadır. Bu çerçevede karar verme kavramı; bireyin birçok alternatif düşünce ve/veya eylem arasından birini ve/veya birkaçını seçmesini ve uygulamasını sağlayan karmaşık aşamalar bütünü olarak tanımlanmaktadır (Ehtiyar ve Tekin, 2010: 3396).

Bir başka tanımlama kapsamında da karar verme, bireyin bir ihtiyacını karşılamaya yönelik birden fazla yol olması durumunda söz konusu olabilecek sıkıntıların giderilmesini sağlayan bir yöneliş olarak ifade edilmektedir (Çoban ve Hamamcı, 2006: 394).

Bu kapsamda bilişsel bir süreç olarak değerlendirilen karar verme süreci; bireyin karar vermesi gereken durumu ya da problemi ortaya koyması ile başlamakta, bu probleme yönelik aldığı kararları uygulaması ile devam etmekte ve kararların sonuçlarını değerlendirmesi ile tamamlanmaktadır (Bakan ve Büyükbeşe, 2008: 32).

Karar verme sürecinin etkinliği, karar veren kişiye bağlı olarak değişkenlik göstermektedir. Zira her birey karar verme sürecinde farklı bireysel ve örgütsel ya da sosyal etmenlerden etkilenebilmekte ve farklı yöntemler izleyebilmektedir (Avşaroğlu, 2007: 56). Bu süreçte aynı zamanda bireyin kişilik özellikleri de önemli bir belirleyici olarak kendisini ortaya koymaktadır (Alver, 2005: 20).

Bu çalışmada yöneticilerin, duygusal zekâ düzeylerinin, karar verme stilleri üzerindeki etkisinin araştırılması hedeflenmiştir. İlk olarak konuyla ilgili literatür taraması yapılmıştır. Araştırmanın ilk bölümünde duygusal zekânın tanımlanabilmesi için öncelikle duygu ve zekâ kavramları tanımlanacaktır. Ardından duygusal zekâ kavramı ve duygusal zekâ modelleri teorik olarak tanımlanacaktır. Araştırmanın ikinci bölümünde karar, karar verme süreci ve karar verme stilleri ile ilgili teorik bilgilere yer verilecektir. Araştırmanın üçüncü bölümünde ise yöneticilerin duygusal zekâ düzeylerinin, karar verme stillerine etkisinin belirlenmesi için amprik bir uygulama yapılacaktır. Yapılan uygulamaya ilişkin bulgular bu bölümde verilecektir.

## **BİRİNCİ BÖLÜM**

### **DUYGUSAL ZEKÂ**

#### **1. DUYGUSAL ZEKÂ KAVRAMI**

Duygusal zekâ, iş hayatındaki başarıyı etkileyen en önemli faktörler arasında gösterilmektedir. Bu kavramın tam olarak anlaşılması, bu konuda geliştirilecek stratejilerin temelini teşkil etmektedir. Bu yüzden aşağıda duygusal zekâ ile ilgili kavramlar açıklanmaya çalışılmıştır.

##### **1.1. Duygu Kavramının Tanımı**

Duygu kavramı, hem felsefi hem de psikolojik temelleri olan bir kavram olmak bakımından, ilgili alanyazında da felsefi ve psikolojik bakış açılarına endeksli olarak farklı tanımlamalarla karşılanmaktadır. Bununla birlikte duyguların farklı derinlik dereceleri, sürekli değişken yapısı ve farklı nitelikleri de, duygu kavramı ile ilgili olarak birçok farklı tanımlamanın ortaya çıkmasına neden olmaktadır.

Aristoteles'e göre "duygu"; neşeli olduğumuz zamanlarda olduğu gibi olmadığımız zamanlarda da algılarımız ya da varsayımlarımızla birlikte ortaya çıkan durumları ifade etmektedir. Bu doğrultuda da Aristoteles; duyguların istek uyandırma etkisi olduğundan söz etmekte, ancak bağımsız hareket etme yetisine sahip olmadıklarından diğer bilinç fonksiyonları ile desteklenmesi gerektiğini belirtmektedir (Konrad & Hendl, 2001: 22).

Descartes'a göre de "duygu"; davranış tarzlarının değeri ve yararı ile ilgili düşüncelerin ürünü olarak kendisini ortaya koymaktadır. Buna göre de birey, hangi şekilde hareket etmenin kendisini için değerli ve yararlı olacağını düşünmekteyse, ona göre bir duygulanım içerisinde yer almaya başlamaktadır (Ramos ve diğerleri, 2007: 760).

Bu belirlemeler çerçevesinde felsefi temelleri bağlamında değerlendirildiğinde “duygu” kavramı Cevizci (2013: 268) tarafından aşağıda verildiği gibi tanımlanmaktadır;

*“Duygu; duyulan ve duyumsanan her şeydir ve özellikle de tüm tutkuların, hafif ya da orta şiddetteki heyecanlar ile aşk ve sevgi gibi psikolojik süreçlerin ve içgüdüsel eğilimlerin genel adını ifade etmektedir.”*

Bir başka tanımlama çerçevesinde “duygu” kavramı; bireyin iç dünyasında tecrübe ettiği tüm süreçler ve bu süreçlerin ana kaynağı olarak tanımlanmaktadır (Nettelbeck & Wilson, 2005: 611).

Goleman (2011: 20) tarafından da “duygu” kavramı, harekete geçilmesini sağlayan dürtüler ve yaşamla baş edilmesini sağlayan acil durum planları olarak tanımlanmaktadır.

Duygu kavramının İngilizce karşılığı olan “emotion” kavramı, Latince “motere” kökünden türetilmiştir. “Hareket etmek” anlamına gelen “motere” fiiline “e-” ön ekinin getirilmesi ile birlikte de “emotion” kavramı türetilmiştir. Bu şekli ile de “emotion (duygu)” kavramı, her duygunun aynı zamanda harekete geçirme etkisi olduğunu ifade etmeye yönelik olarak kullanılabilir (Goleman, 2011: 20).

Bu belirlemeler doğrultusunda Goleman (2010: 359) “duygu” kavramını; belirli düşünceler ile psikolojik ve fizyolojik durumlara ilişkin bireyin iç dünyasında yaşadığı durumlar olarak değerlendirmekte ve bu durumların da bireyin harekete geçme eğiliminde olmasını sağladığını ifade etmektedir. Bu temelde Goleman (2010: 360 – 361); bireyin iç dünyasında var ettiği ve birçok karışıma ve türe sahip yüzlerce duygudan bahsedilebileceğini, bu duyguların da belirli “duygu kümeleri” olarak ele alınması gerektiğini belirtmektedir.

Duygular ya da duygu kümeleri; bireylerin tehlike, acı ve kayıp gibi yaşam zorlukları ile karşılaşmaları durumunda kendilerine belirli bir hedef oluşturmalarını sağlamaktadır. Birey, ancak bu hedefler sayesinde yaşamını devam ettirebilmektedir. Bu nedenle de duygular, aklın yeterli olmadığı durumlarda yol gösterici olma görevini

üstlenmekte ve her duygu bireyi hareket etmeye ve mücadelesini devam ettirmeye hazırlamakta ve yöneltmektedir (Goleman, 2010: 360).

Birey, duyguları sayesinde yaşamında sürekli olarak karşı karşıya kaldığı güçlüklerle baş edebilmekte ve duygularını tanıyabildiği ölçüde başarılı olabilmektedir. Çünkü ancak duygularını tanıyan bireyler duygularının gücünden yararlanabilirler ve yaşamlarını anlamlandırabilirler. Aynı şekilde duygular, bireylerin olaylara ve durumlara karşı bakış açılarını değiştirmesini sağlamaktadır. Bu nedenle de duygular, insanı insan yapan en önemli öğeler olarak değerlendirilmelidir (Goleman, 2011: 21).

Bu belirlemeler çerçevesinde görülmektedir ki; duygular, bireyin kendisi olmasını sağlayan ve diğer bireylerden ayrılmasını olanaklı kılan en önemli öğelerdir. Her birey; olaylara, düşüncelere ve çevresinde olup bitenlere bir diğerinden farklı ve kendisine özgü bir duygu beslediğinden, duygular da bireyin kendisi gibi biriciktir.

## **1.2. Zekâ Kavramının Tanımı**

Zekâ kavramı da ilgili alanyazında, duygu kavramı gibi farklı tanımlamalar çerçevesinde karşılanan bir kavramdır. Bu bağlamda ilgili alanyazında “zekâ nedir?” sorusunun cevabı olarak farklı araştırmacılar ve kuramcılar tarafından farklı tanımlamaların verildiği görülmekte ve konu ile ilgili tartışmalar günümüz itibariyle de güncelliğini korumaktadır.

Bu tanımlamalardan biri çerçevesinde “zekâ”, bireyin çevresine uyumlu tepki verme yeteneği olarak tanımlanmaktadır (Balkış – Baymur, 2014: 231). Bu temelde de Balkış – Baymur (2014: 231 – 232) zekâyı; yeni bir durumu ve bu yeni durum arasındaki ilişkileri kavramayı olanaklı kılan uyum sağlama gücü ya da melekesi ve problem çözme yeteneği olarak değerlendirmektedir. Bu nitelikleri doğrultusunda zekâ; sembollerin yorumlanmasını ve ilişkilerin kavranmasını sağlamakta ve gözlemlenen olaylarının mahiyetini açıklama yetisi olarak kendisini ortaya koymaktadır.

Zekâ kavramı, 20. yüzyılın başları itibariyle aşağıda verilen üç temel kuram kapsamında değerlendirmeye başlanmıştır (Konakay, 2010: 66 – 67);

1. **Tek Etmen Kuramı:** Zekânın, genel yeteneklerin toplamı olan tek bir yetenek olarak değerlendirilmesi gerektiğini savunmaktadır.
2. **Çift Etmen Kuramı:** Zekânın, genel yeteneklerle özel yeteneklerin bir arada değerlendirildiği iki boyutlu bir yetenek olarak ele alınması gerektiğini savunmaktadır.
3. **Çok Etmen Kuramı:** Zekânın, farklı alanlardaki yeteneklerin toplamı bir kavram olarak değerlendirilmesi gerektiğini savunmaktadır.

Tek Etmen Kuramı bağlamında söz konusu edilen genel yeteneklerin hangi kapsamda değerlendirilmesi gerektiği konusunda bir görüş birliği bulunmamakla birlikte; genel yeteneklerin “soyut düşünebilme yeteneği”, “problem çözme yeteneği” ve “muhakeme etme yeteneği” gibi yetenekler temelinde ele alındığı görülmektedir. Bu çerçevede Tek Etmen Kuramı’nda zekâ, genel olarak “öğrenebilme yeteneği” olarak görülmekte ve bu yetenek sayesinde bireyin çevresine uyum sağlayabildiği belirtilmektedir (Konakay, 2010:67).

Çift Etmen Kuramı da genel yetenekler haricinde özel yeteneklerin de göz önünde bulundurulması gerektiğini savunan bir kuram olarak; bireylerin matematik, fen, mantık ya da dil gibi alanlardaki akademik başarılarını da zekâ kapsamında değerlendirmektedir. Bu bakış açısı ile de zekâ kavramı yerine daha çok, “akademik zekâ” kavramının kullanıldığı görülmektedir (Köksal – Konik, 2007: 78).

Ancak akademik başarının zeki olma ile direkt bağlantılı olmadığını konu ile ilgili araştırmalar doğrultusunda ortaya konulması neticesinde; Çok Etmen Kuramı kapsamında zekâ kavramının “sosyal zekâ”, “duygusal zekâ”, “müzik zekâsı” ya da “kinestetik zekâ” gibi farklı zekâ türleri temelinde değerlendirilmeye başlandığı görülmektedir. “Duygusal Zekâ (Emotional Intelligence)” kavramı da, Çok Etmen Kuramı’nın zekâyı farklı yetenekler kapsamında ele almasının bir ürünü olarak 1990’lı yıllar itibariyle kullanılmaya başlanmıştır (Özmen – Kılıç, 2009: 53).

Çok Etmen Kuramı’nın farklı birçok yeteneğin toplamı olarak değerlendirdiği zekâ kavramı da bu doğrultuda; zihnin öğrenebilme, öğrenilenlerden yararlanabilme, yeni durumlara uyum sağlayabilme ve yeni çözüm yolları bulabilme yeteneği olarak

tanımlanmaktadır ve Çift Etmen Kuramı'nda yaratıcılık, zekânın en üst işlevi olarak görülmektedir (Parker ve diğerleri, 2004: 166).

Gardner (1995: 1 – 11) da Çok Etmen Kuramı temelinde geliştirdiği “Çoklu Zekâ Kuramı” ile zekânın aşağıda verilen yetenekler kapsamında özetlemektedir;

**1. Dilsel Zekâ:** Dilsel zekâ; dilin ve sözcüklerin kullanılabilmesine ve anlaşılabilmesine yönelik zekâ olarak değerlendirilmektedir. Dilsel zekâsı gelişmiş olan bireylerin de; öykü, roman ve şiir okuma ve yazma ile belirli bir konuyu anlama ve anlatma konusunda başarılı olabildikleri ve bu nedenle de bu yeteneklere yönelik meslekler tercih etmeleri gerektiği belirtilmektedir.

**2. Mantıksal / Matematiksel Zekâ:** Mantıksal / matematiksel zekânın; matematik sorularını kolaylıkla çözümlenebilme, mantıksal çıkarımlarda bulunabilme, kıyaslamalar ve sınıflandırmalar yapabilme gibi yetenekleri kapsadığı belirtilmektedir. Bu nedenle de mantıksal / matematiksel zekâsı gelişmiş olan bireylerin bu yöndeki yeteneklerini kullanabilecekleri meslekleri tercih etmeleri gerektiği ifade edilmektedir.

**3. Mekânsal Zekâ:** Mekânsal zekânın; ilk kez bulunduğu bir mekânda dahi yönünü kolaylıkla tayin edebilme, bir bardağa ya da kaba taşırmadan su koyabilme, nesnelere ve boşlukların boyutlarını tahmin edebilme gibi yetenekleri kapsadığı belirtilmektedir. Bu nedenle de mekânsal zekâsı gelişmiş olan bireylerin, bu yeteneklerini kullanabilecekleri meslekleri tercih etmeleri gerektiği ifade edilmektedir.

**4. Müzik Zekâsı:** Müzik zekâsının; bir ses tonunu yakalayabilme, şarkı söyleyebilme, bir sonat yaratma gibi yetenekleri kapsadığı belirtilmektedir. Bu nedenle de müzik zekâsı gelişmiş olan bireylerin, belirtilen bu yeteneklerini kullanabilecekleri meslekleri tercih etmeleri gerektiği ifade edilmektedir.

**5. Bedensel / Kinestetik / Devinimsel / Dokunsal Zekâ:** Bedensel (kinestetik / devinimsel / dokunsal) zekânın; bale, jimnastik yapma, spor etkinliklerinde başarı sağlama, tiyatro sahneleme gibi yetenekleri kapsadığı belirtilmektedir.

**6. Kişilerarası / İlişkisel / Sosyal Zekâ:**Kişilerarası (ilişkisel / sosyal) zekânın; diğer bireylerle sağlıklı sosyal ilişkiler kurabilme, yüz ifadelerini ve beden dilini tanıma, bireyleri idare edebilme ve onlara liderlik yapabilme gibi yetenekleri kapsadığı belirtilmektedir.

**7. Kişisel / İçsel Zekâ:** Kişisel (içsel) zekânın; duygu ve düşüncelerinin farkında olabilme, duygu ve düşüncelerine uygun değer yargıları edinebilme ve bu değer yargılarına göre hareket edebilme, olayları ve kişileri çok boyutlu değerlendirebilme gibi yetenekleri kapsadığı belirtilmektedir.

Bu farklı zekâ türleri bireylerin başarılı olacağı mesleklerin seçimini etkileyen bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır.

### **1.3. Duygusal Zekâ Kavramının Tanımı**

Duygusal zekâ kavramı, kişisel (içsel) zekânın bir uzantısı olarak değerlendirilmektedir. Bu temelde duygusal zekâ da; kişisel (içsel) zekâ da olduğu gibi hangi bireylerin ve neden daha güvenilir ya da güvenilmez olduklarının sezinlenebilmesini, hangi durumlarda nasıl hareket edilmesi gerektiğinin öngörülebilmesini, farklı duygu ve düşüncelerin gözetilmesi doğrultusunda doğru kararlar alınabilmesini içermektedir.

Bu belirlemeler çerçevesinde “duygusal zekâ”; bireylerin düşüncelerinden hareketle duygularını bilme, anlayabilme, değerlendirebilme ve bu doğrultuda düzenleyebilme yeteneği olarak tanımlanabilmektedir (Nettelbeck & Wilson, 2005: 610). Bir başka tanımlama çerçevesinde de “duygusal zekâ”; bireylerin duygularını anlayabilmesi, çevresindeki bireyleri motive edebilmesi ve bu nitelikleri doğrultusunda ilişkilerini başarılı bir şekilde yönetebilmesi yeteneği olarak ifade edilmektedir (Petrides & Furnham, 2000: 316).

Duyguların doğru bir şekilde yönetilmesini sağlayan ve bu doğrultuda duyguların yol göstericiliğinde hareket etme becerisi kazandıran duygusal zekâ, en önemli bireysel motivasyon ve enerji kaynaklarından birisi olarak değerlendirilmektedir (Uzunoğlu ve Misçi – Kıp, 2007: 339). Zira duyguların tanınabilmesi, anlaşılabilmesi,



anlamlandırılabilmesi, kullanılabilmesi ve yönetilebilmesi duygusal zekâ sayesinde olası olabilmektedir.

Zekânın bölümlerinden biri olarak kabul edilen duygusal zekâ; bireyin kendi kimliğine ve kişiliğine yönelik bilgi sahibi olmasını, duygularını tanıyabilmesini ve tanımlayabilmesini ve duygularını yaşamı için yol gösterici olarak kullanabilmesini ifade etmektedir (Bridge, 2003: 12). Bu bağlamda da bireyin kendisini bilmesi, duygularını tanıyabilmesi ve tanımlayabilmesi ve yol gösterici olarak kullanabilmesi duygusal zekânın bileşenleri olarak kabul edilmektedir.

Duygusal zekâ; korku, kaygı ve öfke gibi psikolojik süreçlerin etkili bir şekilde yönetilebilmesini, motivasyon düzeyinin artırılabilmesini, sıra dışı yaşam olayları karşısında kontrollü hareket edilebilmesini ve yaşama hala pozitif bir bakış açısı ile bakılabilmesini, empati kurulabilmesini, diğer bireyleri görüşlerine saygı ile yaklaşılabilmesini ve başarılı sosyal ilişkiler kurulabilmesini sağlayan önemli bir yetenektir (Cooper & Sawaf, 2010: 23).

Bu belirlemeler doğrultusunda duygusal zekâ; bireylerin yeniliklere açık olmasını sağlamakta ve hem özel yaşama hem de iş yaşamına yönelik hedef ve isteklere başarı ile odaklanılmasını olanaklı kılmaktadır. Ekip çalışması, iletişim kurma, ikna etme, uzlaşma gibi iş yaşamının önemli süreçleri de, duygusal zekâ ile desteklendiğinde hem bireysel hem de örgütsel performansın artırılması olanaklı olabilmektedir.

#### **1.4. Duygusal Zekâ Kavramının Gelişimi**

Duygusal zekâ kavramı, özellikle Goleman tarafından 1995 yılında yayımlanan “Emotional Intelligence (Duygusal Zekâ)” adlı kitap doğrultusunda ilgili alanyazında sıklıkla yer almaya başlayan bir kavram olarak değerlendirilmektedir. Kavramın ilk olarak da, Wayne Leon Payne tarafından 1885 yılında savunulmuş olan doktora tezinde kullanıldığı görülmektedir. Goleman’dan (1995) önde 1990 yılı itibariyle Harvard Üniversitesi’nde görev yapan psikolog Peter Salovey ve New tarafından konu ile ilgili iki makale yayımlanmış olmakla birlikte, belirtildiği üzere kavram daha çok Goleman

ile birlikte çok daha yaygın olarak kullanılmaya başlanmıştır (Demirsöz – Selçioğlu, 2010: 42).

Peter Salovey ve New (1990) araştırmaları doğrultusunda hazırladıkları makalelerde, bireylerin duygusal yaşamlarına yönelik yetilerinin ölçülmesi ile ilgili belirlemelerine yer vermişlerdir. Peter Salovey ve New (1990) bu yetilerin ölçülmesi ile de; bazı bireylerin duygularını tanıyabilme ve tanımlayabilmede, empati kurabilmede ve duygusal yaşamlarına yönelik sorunları çözümleyebilmede diğer bireylerden daha üst düzeyde olabildiklerini ve dolayısıyla da bu bireylerin duygusal zekâ düzeylerinin daha yüksek olduğunu belirlemişlerdir (Deniz, 2004: 25).

Goleman (1995: 3) ise kitabında; duygusal zekânın empati kurabilme, duygularını doğru tanıyabilme ve ifade edebilme, kişiliğin temel dinamiklerini kontrol edebilme, bağımsız hareket edebilme, uyum sağlayabilme, kişilerarası sorunları yönetebilme, sevgi ve saygı temelli yaklaşımlar sergileyebilme, sebat edebilme, nezaket gösterebilme ve sevecen yaklaşımlarda bulunabilme gibi süreçleri içerdiğini belirlemiştir.

1994 ve 1995 yılları itibariyle “duygusal okur – yazarlık” üzerine çalışmalar gerçekleştiren Goleman, duygusal okur – yazarlığın geliştirilmesine yönelik uygulanması gereken programları belirleyebilmek amacıyla Peter Salovey ve New (1990) tarafından yürütölen çalışmalarını takip etmiştir. Bu süreçte aynı zamanda bireylerin duygu dünyalarının nasıl geliştirilebileceğini belirlemek isteyen Goleman, duygusal okur – yazarlık bağlamında yürüttüğü çalışmalar doğrultusunda yazmayı amaçladığı “Duygusal Okur – Yazarlık” başlıklı kitabını, 1995 yılından itibaren “Emotional Intelligence (Duygusal Zekâ)” başlığı ile değiştirmiştir. Goleman (1995) kitabında “duygusal zekâ” kavramından söz etmekle birlikte, direkt olarak bu kavramı kullanmak yerine, sıklıkla “Kişilerarası Zekâ (Inter Personal Intelligence)” tanımlamasını kullanmayı tercih etmiştir (Goleman, 1998: 4).

Goleman’ın (1995) “Emotional Intelligence (Duygusal Zekâ)” başlıklı kitabı, yayımlandığı yıl Time Dergisi’nde kapak olarak yer almıştır. Bu doğrultuda da duygusal zekânın önemi bağlamındaki çalışmalar, eğitim kurumlarından şirketlerin üst yönetimlerine dek uzanan geniş bir yelpazede çok daha geniş yer bulmaya başlamış ve

dönemin Amerikan Başkanı Bill Clinton ve eşi dahi kitabı çok yararlı bulduklarını ifade etmişlerdir (Demirsöz – Selçioğlu, 2010: 43).

Sonuç olarak duygusal zekânın; ilgili alanyazında ifade edildiği üzere duygularının farkında olabilme, duygularını kontrol etmeye yönelik irade geliştirebilme, özdenetime sahip olabilme, dürtü kontrolü sağlayabilme, empati kurarak dinleyebilme, duygularına yönelik sorunları çözümleyebilme, grup çalışması yapabilme, hatalarını kabul edebilme ve sevgi ve saygı temelli davranışlar sergileyebilme gibi yetileri kullanabilme anlamlarında kullanıldığı görülmektedir.

Günümüz itibariyle de duygusal zekâ kavramı; bireylerin hem özel yaşamlarında hem de iş yaşamlarında kendilerini neyin iyi ya da kötü hissettirdiğini bilmelerini ve yaşamlarını ona göre düzenleyebilmelerini ifade etmeye yönelik olarak da kullanılabilir. Bu temelde de duygusal zekânın oluşumunda; çocukluk döneminde yaşananların, mizaç anlamında fiziksel yapının ve kalıtsal özelliklerin ve yaşam boyu edinilen deneyimlerin etkisi olduğu belirtilmektedir (Mayer ve diğerleri, 2004: 198).

## **2. DUYGUSAL ZEKÂNIN ÖNEMİ**

Duygusal zekânın bireylerin ne hissettiklerini bilmesini ve güçlü ve zayıf yönlerinin farkında olması açısından, özellikle iş yaşamında doğru ve sağlam kararlar alınabilmesini desteklediği ifade edilmektedir. Hatta duygusal zekânın iş yaşamında ne denli önemli olduğunun ifade edilmesine yönelik olarak, duygusal zekâyı kullanabilmek ve duygularını yönetebilmek iş yaşamında başarının en önemli anahtarıdır şeklinde değerlendirilmektedir.

Duygusal zekâ, bireylerin özel yaşamlarında olduğu kadar iş yaşamlarında da doğru kararlar almalarını sağlamaktadır. Zira ancak kendisini tanıyabilen, duygularının farkında olabilen ve geliştirilmesi gereken yönlerini bilebilen bireyler duygu, düşünce ve davranışlarını ve o doğrultuda yaşamlarını istedikleri gibi yönetebilmekte ve sosyal ilişkilerinde yapıcı olabilmektedirler (Oginska – Bulik, 2005: 169).

Bireylerin duygu dünyalarının ve bu doğrultuda duygusal zekâlarının özel yaşamlarında olduğu kadar iş yaşamlarında da etkili olduğu düşüncesi, özellikle günümüz itibariyle önem kazanmaya başlamıştır. Hatta son dönemlere dek yapılan çalışmalara kadar, iş yaşamında duygusal hareket etmenin bilakis zarar verici etkileri olduğu belirtilmiş ve iş yaşamı ile duygusal dünyanın birbirinden uzak tutulması gerektiği ifade edilmiştir (Yelkikalan, 2006: 42).Günümüzde ise duygusal zekânın sadece duygusal hareket etmeyi değil, aynı zamanda ve belki de daha fazla duygularını kontrol edebilmeyi ve yönetebilmeyi içerdiğinin anlaşılması doğrultusunda, iş yaşamında da başarılı olmanın önemli bir anahtarı olarak görülmesi söz konusu olmuştur.

Duygusal zekânın iş yaşamındaki öneminin anlaşılması doğrultusunda; bugün için işe alım süreçlerinden performans yönetimine ve performans değerlendirmesine, kariyer gelişiminden ücret yönetimine kadar birçok İnsan Kaynakları Yönetimi (İKY) uygulamalarında bireylerin duygusal zekâ düzeylerinin önemli bir ölçüt olarak görülmesi söz konusudur (Alver, 2003: 61). Bu bağlamda artık işletmeler; duygusal zekâlarını kullanabilen ve o temelde duygularını tanıyabilen ve yönetebilen ve diğer bireylerin duygu, gereksinim, istek ve beklentilerine önem verebilen işgörenleri istihdam etmeye özen göstermektedirler.

Duygusal zekâsını kullanan yöneticilerin aynı zamanda liderlik vasfına da sahip olduğunun düşünülmesi doğrultusunda, artık özellikle üst düzey yöneticilerin duygu dünyalarını doğru yönetebilen bireyler olması istenmektedir (Austin ve diğerleri, 2004: 549). Bu şekilde yöneticilerin;

- İşyerinde güvene dayalı kişilerarası ilişkiler kurabildikleri (Demir, 2010: 201);
- Olumlu örgüt iklimi kurabildikleri (Deniz & Yılmaz, 2006: 19);
- İşgörenlerin motivasyon düzeylerini yüksek tutabildikleri(Demir, 2010: 201);
- Onları işletme hedeflerine yöneltebildikleri (Güler, 2006: 34);

- Fikirlerini açık ve doğrudan alt kademelere iletebildikleri (Mayer & Salovey, 1993: 435);
- Zor şartlar altında dahi pozitif düşünebildikleri (Titrek, 2004: 66);
- Sonuca yönelik çözümler üretebildikleri ve kriz durumlarında işletmeyi doğru yönetebildikleri(Ural, 2001: 211);
- Bunların sonucunda hem iç hem de dış paydaşların memnuniyetini sağlayabildikleri belirtilmektedir (Deniz & Yılmaz, 2006: 19).

Duygusal zekâsı gelişmiş bireyler, işletme amaç ve hedeflerini daha iyi analiz edebildiklerinden, bu bireylerin işletme başarısına diğer çalışanlardan daha fazla katkı sağlamaları söz konusu olabilmektedir. Bu bağlamda duygusal zekâsı gelişmiş çalışanlar; işletmenin rekabet üstünlüğü elde etmesini sağlamakta, işletmede yeni iletişim stratejilerinin uygulanmasını olanaklı kılmakta ve işletmenin, aynı sektörde yer alan diğer işletmelerden farklılaşmasını desteklemektedir (Güler, 2006: 35).

Duygusal zekâ, çalışanların mesleki bilgi ve becerilerinin desteklenmesini sağlamaktadır (Austin ve diğerleri, 2004: 550). Zira sadece mesleki bilgi ve becerisi yüksek olan değil, aynı zamanda diğer çalışanlarla sağlıklı ilişkiler kurabilen ve iyi anlaşılabilen çalışanların işletmeye katkıda bulunması söz konusu olabilmektedir (Titrek, 2004: 66). Bu nedenle de günümüz yönetim anlayışında, mesleki anlamda üstün özelliklere ya da başarılarla sahip olan işgörenlerin değil, ekip çalışmasına uyum ve katkı sağlayabilen ve işletme başarısını bireysel başarılarından daha fazla önemseyebilen işgörenlerin önemsendiği görülmektedir.

Konu ile ilgili araştırmalar doğrultusunda; ekiple uyumlu çalışabilen bireylerin, duygusal zekâsı gelişmiş bireyler oldukları ve sağlıklı kişilerarası ilişkiler kurabilmenin, işletme amaç ve hedeflerine ulaşmaya yüksek mesleki bilgi ve beceri düzeyine sahip olmaktan daha fazla katkı sağladığı belirlenmiştir (Demir, 2010: 202). Bu nedenle de çalışma arkadaşları ile iyi ilişkiler kurabilme ve ekip çalışmasına yatkın olma, günümüzde en önemli performans göstergeleri arasında değerlendirilmeye başlanmıştır.

Sonuç olarak günümüz örgütlerinde duygusal zekânın,sinerji yaratılabilmesinin ve işletmenin daha büyük başarılar imza atabilmesinin en önemli gereklerinden biri olduğu kabul edilmektedir. Bu nedenle de ekip çalışmasını destekleyebilecek nitelikteki bireylerin istihdam edilmesine özen gösterilmekte ve doğru ve etkili sosyal ilişkiler kurabilen işgörenler tercih edilmektedir.

### **3. DUYGUSAL ZEKÂYI OLUŞTURAN YETENEKLER**

Duygusal zekâ tanımlarından da anlaşılacağı üzere, duygusal zekâ yetenekler çerçevesinde şekillenmiş ve gelişmiştir. Çalışmanın bu aşamasında, duygusal zekâyı oluşturan yetenekler ile ilgili ayrıntılı belirlemelerde ve değerlendirmelerde bulunulacaktır.

#### **3.1. Özbilinç**

“Özbilinç ya da kendini tanıma” kavramı; bireylerin güçlü ve zayıf yönlerini tanıyabilmesini, duygularını tanımlayabilmesini ve davranışlarında rehber olarak kullanabilmesini, iç dünyasının farkında olabildiğini ve bu doğrultuda kendisini açık ve net bir şekilde ifade edebilmesini içermektedir. Bu bağlamda özbilinç düzeyi yüksek olan bireyler, kendilerini tanıyabilen ve duygularının farkında olabilen bireyler olmak bakımından; duygu, düşünce, inanç ve kanaatlerini doğru olarak karşı tarafa aktarabilirler (Goleman, 2010: 65).

Özbilinç, bireylerin içgörü sahibi olmalarını sağlamaktadır. Bu temelde de özbilinç, bireylerin kendilerini bilmeleri ve kendilerine güvenmeleri gibi önemli duygusal becerilere ve yeterliliklere sahip olmalarını ifade etmektedir. Aynı şekilde özbilinç, diğer duygusal yeterliliklerin üzerine inşa edildiği bir temel olmak bakımından önem taşımaktadır (Gürbüz ve Yüksel, 2008: 176). Bu temel ne denli sağlam olursa, bireyin duygu dünyasının da o denli tutarlılık içermesi mümkün olmaktadır.

Goleman’a (2010: 65 – 66) göre; özbilinç düzeyi yüksek olan bireyler, iç dünyalarında olan bitenin farkında olan ve bir anlamda da kendilerini dışarıdan gözleyen bireylerdir. Bu nedenle de özbilinç düzeyi yüksek olan bireyler, en karmaşık duygular içerisinde oldukları zamanlarda dahi kendilerini objektif olarak

değerlendirebilmekte ve duyguları hakkında doğru yorumlamalarda bulunabilmektedirler.

Özbilinç kavramı ilgili alanyazında aynı zamanda, düşünce süreçlerinin farkında olunabilmesi anlamında “üstbilis (metacognition)” ve duyguların farkında olunabilmesi anlamında “üsthal (metamood)” şeklinde de adlandırılmaktadır. Bu doğrultuda özbilinç kavramı, “Duygusal Zekâ Kuramı”nı geliştirmiş olan Salovey & Mayer (2004) tarafından bireylerin duygu dünyalarının ve duygu dünyaları hakkındaki düşüncelerinin farkında olabilmesi şeklinde tanımlanmaktadır (Mayer ve diğerleri, 2004: 199).

Mayer ve diğerleri (2004: 2000) özbilincin; “Bu şekilde hissedersen daha uygun olacaktır”, “Kendimi daha mutlu hissetmek için bu şekilde hareket etmem gerektiğini düşünmekteyim” ya da “Bu şekilde düşünmek kendimi mutsuz hissetmeme neden olmaktadır” şeklinde zihinden geçen düşünceler olarak kendisini ortaya koymaktadır. Bu doğrultuda da birey duygularının farkında olabilmekte ve değiştirmesi gerektiğine kanaat getirdiği duygularını diğerlerinden ayırt edebilmektedir.

Özbilinç bireyin kendisini mutsuz hissettiği durumların farkına varmasını sağlaması bakımından, bu durumlardan nasıl uzaklaşabileceğinin de belirlenmesini olanaklı kılmaktadır. Bu sayede bireyler duygusal dürtüleri yüzünden fevri hareket etmekten uzaklaşabilmekte ve kendilerini engelleyebilmektedirler (Palmer ve diğerleri, 2001: 25). Bu nedenle de özbilinç önemli bir duygusal yeterlilik olarak değerlendirilmekte ve bu yetinin geliştirilebilmesi için, öncelikli olarak bireyin iç dünyası ile diyaloglarını geliştirmesi ve deneyimlerini etkili bir şekilde gözlemleyebilmesi gerektiği belirtilmektedir.

Bireylerin özbilinç düzeyleri birbirinden farklı olduğundan, her birey de duygularını bir diğerinden farklı olarak ele almakta ve duyguları ile baş etmek için farklı stratejiler uygulamaktadır. Bu bağlamda psikolojik açıdan sağlıklı ve kendilerinden emin olan bireyler yaşama karşı pozitif bir bakış açısına sahip özbilinç geliştirmekteyken, duygularının farkında olamayan ve değişken bir duygu dünyasına sahip olan bireyler de değişikliklere açık olmayan ve teslimiyetçi bir özbilinç geliştirmektedirler (Mayer & Salovey, Caruso, 2000: 269).

Değişikliklere açık olmayan ve teslimiyetçi bir özbilince sahip olan bireyler; duygularına kapılıp giden, duygularının esaretinden kendilerini kurtaramayan ve bu anlamda da duygularının hükmü altında yaşamlarını devam ettiren bireylerdir. Bu bireyler duygu dünyalarının farkında olmadıkları için, duygularının içerisinde sıklıkla kaybolmakta ve kendilerini bu ruh halinden kurtarmak adına çaba sarf etmemektedirler. Duygusal yaşamları üzerinde kesinlikle hiçbir denetime sahip olmadıklarını düşünen bu bireyler, bu nedenle de sıklıkla duygusal baskı altında yaşamlarını devam ettirirler (Tıkkır, 2005: 48).

Özbilinç düzeyi düşük olan bireyler, duygularının farkında olmadıkları için sistematik düşünme yetisine de sahip olamamaktadırlar. Bu nedenle de düşük özbilinç düzeyine sahip olmak; her şeyi aynı değerde algılamasını, farklı olasılıkların ve alternatiflerin denenmemesini ve seçeneklerden herhangi birinin diğerinden farklı olmadığını düşünülmesini beraberinde getirmektedir. Bu yapıya sahip olan bireyler olaylar karşısında ne hissedeceklerini kestiremediklerinden, nasıl hareket etmeleri gerektiğine ilişkin de doğru belirlemelerde bulunamamaktadırlar (Uzunoğlu ve Misçi – Kip, 2007: 340). Bu durumda bireylerin yaşam başarılarını direkt olarak etkilemekte veduygu dünyalarının daha karmaşık bir hal almasına neden olabilmektedir.

Özbilinç düzeyleri yüksek olan ve dolayısıyla da duygularını tanıyabilen bireyler duygu dünyaları ile nasıl baş edebileceklerini bildiklerinden, psikolojik açıdan kendilerini daha güçlü hissedebilmekte ve dolayısıyla da sosyal açıdan daha düzenli bir yaşam sürdürebilmektedirler. Özbilinç düzeyleri düşük olan bireyler ise, duyguları ile nasıl baş edebileceklerini bilemediklerinden sıklıkla duygularına yenik düşmekte ve kendilerini çaresiz hissetmektedirler. Bu bireyler sıklıkla öfke nöbetleri geçirebilmekte ve ani durum değişiklikleri karşısında kendilerini kaybedebilmektedirler (Goleman, 2010: 67).

Özbilinç; bireyin duygularının sesini dinleyebilmesini ve dolayısıyla da iç dünyasından gelen mesajları daha iyi anlayabilmesini ve yorumlayabilmesini sağlamaktadır. Bu şekilde bireyler duygu dünyalarına uygun davranış sergileyebilmekte ve kendilerini daha mutlu hissedebilmektedirler (Erginsoy, 2002: 37). Zira mantıksal düşünmek insanı her zaman en doğru karara götüremeyebilir. Bu nedenle zaman zaman



duyguların gözetilmesi gerekmektedir. Aynı şekilde sürekli mantıklı hareket etmek gerektiğini düşünmek birey üzerinde baskı yaratabilmekte ve dolayısıyla da hata payı artabilmektedir.

Sonuç olarak özbilinç, bireylerin duygularının farkında olabilmesinin ve içgörü elde edebilmelerinin en önemli gereklerinden biri olarak değerlendirilmektedir. Bu nedenle de duygusal zekâ düzeyinin geliştirilebilmesi sürecinde, öncelikli olarak özbilinç düzeyinin geliştirilmesi adına hareket edilmesi gerekmektedir. Çünkü ancak bu şekilde bireyin iç dünyasının temel dinamiklerinin farkına varabilmesi olanaklı olabilmekte ve kendisini tanıyabilmektedir. Kendisini tanıyabilen bireyler de, yaşamlarını çok daha iyi yönetebilmektedirler.

### **3.2. Duyguları İdare Edebilme**

Duygularını idare edebilme, bireyin duygularını olumlu sonuçlar elde edebilmeye yönelik kullanabilmesini ya da yönetebilmesini ifade etmektedir. Bu bağlamda duygularını idare edebilen bireyler; özgüven duyguları ve otokontrol düzeyleri yüksek, esnek düşünebilen ve hareket edebilen bireyler olarak değerlendirilmektedirler. Bireyler üzüntü ve stres gibi psikolojik süreçler karşısında kolaylıkla yılmamakta ve bu süreçlerin üstesinden çok daha kolay gelebilmektedirler (Eren, 2012: 123).

Duyguların idare edilebilmesi; bireyin sıra dışı olaylar karşısında kendisini yatıştırabilmesini, kaygı ve korkuların yoğun düzeyde yaşanmamasını, karamsar bir ruh haline sahip olunmamasını ve sürekli bir alınganlık hali içerisinde bulunulmamasını sağlamaktadır (Druskat & Wolff, 2001: 1 – 2). Bu nedenle de duygularını idare edebilen bireyler, hem huzursuzluklarının çok daha kolay farkına varabilmekte hem de bu huzursuzlukların temel nedenlerini görerek bunları bertaraf edebilmektedirler.

Bireylerin duygularını idare edebilmeleri için, öncelikli olarak gelişmiş bir özbilinç sahip olmaları gerekmektedir. Bu nedenle de özbilinç düzeyleri zayıf olan bireylerin duygularını idare edebilmeleri de olanaklı olamamakta ve bu bireyler yaşam olayları karşısında sıklıkla yılgınlık ve bıkkınlık yaşayabilmektedirler. Bu bağlamda duygularını idare edebilme “özyönetim” gerektiren bir süreç olarak

değerlendirilmektedir. Özyönetim, mantıksal süreçlerle duygusal süreçler arasında denge kurulmasını içermektedir (Caruso, Mayer & Peter. 2002: 309).

Özyönetim, bireylerin duygusal iniş çıkışlar karşısında yılmamalarını sağlamaktadır. Özyönetim düzeyleri yüksek olan bireyler, duygularını bastırmak yerine duyguları arasında bir ahenk kurma çabası içerisinde olan bireylerdir ve bu nedenle de özyönetim duygusal zekânın önemli bir bileşeni olarak kabul edilmektedir (Caruso & Salovey, 2007: 42).Çünkü ancak özyönetim ya da duygularını idare edebilme becerisi yüksek olan bireyler psikolojik açıdan sağlıklı bireyler olarak nitelendirilmektedirler.

Duygularını idare edebilme yetisine sahip olan bireyler, yaşamda mutluluklar kadar acıların da anlamlı olduğunu düşünme eğilimine sahiptirler. Bu bireyler mutsuzlukların, mutlulukların anlamını daha iyi kavramaya yönelik olduğunun farkındadırlar ve iyi ve kötü arasında denge kurma eğilimindedirler (Canbulat, 2007: 71). Bu nedenle de özyönetim yetisi, sürekli olumlu duygulara yönelinmemesini ve olumsuz duygulardan kaçınılmamasını içermektedir.

Özyönetim becerisine sahip olan bireyler; mutlu ve sevinçli anlarını dozunda yaşayabildiği kadar, mutsuz ve kızgın anlarının da üstesinden gelebilen ya da en azından buna yönelik çaba içerisinde olan bireylerdir (Bar – On, 2006: 15). Duygusal zekâ anlamında belirli bir olgunluğa erişilmesini sağlayan da, bireyin hem mutluluğun hem de mutsuzluğun kendisi için önemli olduğunu bilmekten geçmektedir.

Konu ile ilgili araştırmalar doğrultusunda da, özyönetim becerisi gelişmiş olan bireylerin çok nadir yoğun duygular içerisinde buldukları bulgulanmış ve bu bireylerin duygu yoğunluğu yaşamaları durumunda kendilerini sakinleştirebilmek için çaba sarf ettikleri belirlenmiştir. Bu araştırmalar çerçevesinde bireylerin özyönetim becerilerini geliştirebilmeleri için duyguları ile çok fazla meşgul olmamaları gerektiği belirtilmiş ve kitap okumak, arkadaşları ile vakit geçirmek, sportif etkinlikler içerisinde yer almak vb. gibi etkinliklerin, bireyi sürekli kendisini dinlemekten uzaklaştırmak adına fayda sağladığı ifade edilmiştir (Konrad & Hendl, 2001: 77).

Bu belirlemeler doğrultusunda görülmektedir ki, duygusal zekânın geliştirilmesi sürecinde özbilinçle birlikte özyönetim yetisinin geliştirilmesine önem vermek önem

taşımaktadır. Çünkü duygularını kontrol edemeyen bireyler, duygularının tutsağı haline geleceğinden doğru kararlar da alamayacaklardır (İşmen, 2001: 114). Bu nedenle de özyönetim, aynı zamanda özdenetim sağlayan önemli bir süreç olarak görülmelidir.

Sonuç olarak her duygu yaşamda ayrı ayrı önem taşımaktadır. Bu nedenle de yaşamda çıkışlar kadar inişlerin de olduğunun ve olumlu deneyimler kadar olumsuz deneyimlerin de duygusal olgunlaşmaya katkı sağladığının bilinmesi gerekmektedir. Bireyin duygusal anlamda kendisini iyi hissedebilmesi ve olumlu bir ruh hali içerisinde bulunabilmesi için de, sürekli olumlu yaşantılarla karşılaşması gerekmektedir. Önemli olan olumsuz deneyimlerle karşılaşmak değil, bu deneyimlerle nasıl baş edilmesi gerektiğini bilmek olmalıdır.

### **3.3.Kendini Harekete Geçirme**

Kendini harekete geçirebilme; bireyin duygularını belirli bir amaç etrafında toplayabilmesini, organize edebilmesini ya da düzenleyebilmesini, bu doğrultuda kendisini harekete geçirebilmesini ve neticesinde özdenetim sağlayabilmesini ya da kendisine hâkim olabilmesini ifade etmektedir (Konrad & Hendl, 2001: 81). Bu bağlamda kendini harekete geçirebilme ya da duygusal özdenetim, yaşamın her an haz içermediğinin bilinmesini ve taleplerin sürekli olarak karşılanamayacağına farkında olunabilmesini içermektedir.

Kendini harekete geçirme, yaşamın akışı içerisinde belirli bir ahenkle yer alabilmeyi sağlamaktadır. Kendini harekete geçirme yetisine ya da becerisine sahip olan bireyler de, bu nedenle daha üretken olabilmekte ve yaşamlarını yönlendirebilmek için sürekli çaba sarf etmektedirler. Kendini harekete geçirme yetisine sahip olmayan bireyler ise, duygularını sürekli baskı altında tuttukları için kaçınılmaz olarak istemedikleri bir yaşam sürmek durumunda kalmaktadırlar.

Duygusal zekânın geliştirilmesinde kendini harekete geçirmenin önemli bir bileşen olarak görülmesinin temelinde, bu beceriye sahip olmayan bireylerin kendileri ile sağlıklı bir iletişim içerisinde olmamaları yer almaktadır (Goleman, 2010: 75). Kendileri ile sağlıklı iletişim kuramamış olan bireyler de, duygularını sürekli olarak bastırdıklarından, kendilerine en yakın insanlarla dahi iletişim kurmakta

zorlanmaktadır. Bu durum sürekli olarak yanlış anlaşılmaları beraberinde getirmekte ve birey sıklıkla anlaşılmadığını düşünmektedir.

Kendini harekete geçirmenin özünde yer alan duyguların açığa çıkarılması ya da duyguların açıklanması mutlaka ki her birey için aynı kolaylıkta olamamaktadır. Çoğu birey duygularını paylaşmayı bir zaaf olarak görebilmekte ve bu durumu iç dünyasının deşifre edilmesi olarak değerlendirebilmektedir. Özellikle diğerlerinin kendisi hakkında ne düşündüğünün önemli olduğunu düşünen bireyler duygularını paylaşmaktan kaçabilmekte ve samimi ilişkiler kurmak yerine, bilakis açık ilişki kurmaktan uzaklaşabilmektedir. Bu durum da neticesinde duygusal zekânın geliştirilebilmesine olanak sağlayan önemli bir sürecin göz ardı edilmesine neden olmaktadır.

Goleman (2010: 104 – 107), bireylerin kendilerini harekete geçirebilmelerinin temelinde olumlu motivasyonun yer aldığını belirtmekte ve bu yönde motivasyon sağlanabilmesi için de aşağıda verilen aşamaların takip edilmesi gerektiğini ifade etmektedir;

### **1. Aşama: Dürtüleri Kontrol Edebilmek**

Dürtüler bireyin psikolojik ve fiziksel gereksinimlerinin karşılanmasına yönelik harekete geçmesini sağlayan önemli araçlar olmakla birlikte, sadece dürtülere endekli hareket etmek, sadece gereksinimlerin karşılanmasına yönelik davranılmasına neden olmak bakımından birtakım sorunların ortaya çıkmasına neden olabilmektedir. Zira yaşam sadece bireyin gereksinimlerinin karşılanmasına endekli sürdürülebilecek bir süreç değildir ve diğer bireyler de sadece bu gereksinimlerin karşılanmasını sağlamak adına hareket etmiş olamazlar. Bu nedenle de duygularını kontrol etme amacı taşıyan bireylerin, öncelikli olarak dürtülerini kontrol edebilmesi ve uygun yer ve zaman gözeterek gereksinimlerinin karşılanmasını beklemesi gerekmektedir.

### **2. Aşama: Olumsuz Duygusal Yaşantılardan Uzaklaşabilmek**

Olumsuz duygusal yaşantılardan uzaklaşabilmek; bireyin sürekli stres, korku ve kaygı duymamak adına düşüncelerini kontrol edebilmesini ifade etmektedir. Bu bağlamda sürekli stres, korku ve kaygı içerisinde bilişsel durağanlığa neden

olacağından, bireyin duygu ve düşünce dünyası üzerindeki kontrolünü kaybetmesini de beraberinde getirecektir. Bireylerin akademik başarı düzeylerinin de düşmesine neden olan bu durum, duygusal zekânın geliştirilebilmesi açısından bertaraf edilmesi gereken bir durum olarak görülmelidir.

### **3. Aşama: Umudunu Asla Yitirmemek**

Umut etmek, yaşama devam edebilecek gücü bulabilmenin en önemli koşuludur. Bu nedenle daha iyi deneyimler yaşanacağına umut edilmemesi, bir ertesi günün dahi yaşanmaya değer bulunmaması anlamına gelecektir. Umudunu asla yitirmemek ise; bireyin karşılaştığı tüm zorlukların üstesinden gelmesini, yenilgiler karşısında yılmamasını, teslimiyetçi olunmamasını ve stres, korku ve kaygı karşısında yenik düşülmemesini sağlamaktadır. Bu nedenle de duygusal yaşantıları ile baş etmek isteyen bireylerin, öncelikli olarak umut etmeyi önemsemeleri gerekmektedir.

### **4. Aşama: Her Olay Karşısında İyimser Bir Bakış Açısına Sahip Olmak**

Goleman'a (2010: 106) göre, iyimser olmak da umut etmek gibi bireye yaşama sevinci veren önemli bir süreç olarak görülmelidir. Çünkü ne yaşanmış olunursa olunsun iyimser bir bakış açısına sahip olunması, her şeyin en azından o aşamadan sonra çok daha iyi olacağına düşünülmesini sağlamaktadır ki, duygusal zekânın geliştirilebilmesi için mutlaka iyimser bir tutum içerisinde olmak gerekmektedir. Bu nedenle de bireylerin engeller, zorluklar ve olumsuzluklar karşısında yılmak yerine iyimser olmaları, başarısızlıkların başarıya ve mutsuzlukların mutluluğa dönüştürülmesini sağlamış olacaktır.

### **5. Aşama: Konsantrasyon Yeteneğine Sahip Olmak**

Konsantrasyon yeteneğine sahip olmak, duygusal kontrolün ve duyguları yönetebilmenin en üst aşaması olarak ifade edilmektedir. Bu nedenle de konsantrasyon yeteneği, duygusal zekânın ulaşabileceği en üst nokta olarak görülmektedir. Konsantrasyon yeteneği Goleman (2010: 107) tarafından “akış haline gelebilmek” ya da “yoğunlaşabilmek” olarak ifade edilmektedir. Akış haline gelebilmek

ya da yoğunlaşabilmekten kast edilen ise, duyguların tamamen bireyin amaç ve hedeflerine yönlendirilmesi ya da bu amaç ve hedeflerin hizmetine sunulmasıdır.

Goleman (2010: 107) bu beş aşama doğrultusunda bireylerin duygusal zekâlarının geliştirilebileceğini belirtmekte ve ancak bu sayede enerjisini kullanabilen ve yaptığı işe uyum sağlayabilen bireyler olunabileceğini ifade etmektedir. Bu aşamalar doğrultusunda performansın en üst düzeye ulaştırılabileceğini belirten Goleman (2010: 107), bu aşamalar neticesinde ulaşılan noktanın muhteşem deneyimleri de beraberinde getireceğini ve bu deneyimlerle birlikte bireyde kendiliğinden bir neşe halinin ortaya çıkacağını savunmaktadır.

### **3.4. Başkalarının Duygularını Anlama (Empati)**

Başkalarının duygularını anlama ya da empati; bireyin diğerlerinin duygularına duyarlı olmasını sağlaması bakımından, aynı zamanda kendi duygularını daha iyi tanıyabilmesini, anlayabilmesini ve yorumlayabilmesini olanaklı kılmaktadır. Empati kurmak, konuşmaya gerek kalmadan karşıdaki kişinin ne tür bir ruh hali içerisinde olduğunu anlaşılabilmesini ve ona uygun yaklaşımlar sergilenmesini içermektedir. Bu nedenle de empati kurabilen bireyler, bir anlamda diğerlerinin duygularını okuyabilen bireyler olarak nitelendirilmektedirler.

Empati kurmak, duygusal zekânın kişilerarası ilişkilerin temelinde yer alması gereken önemli bir bileşenidir. Çünkü ancak empati kurabilen bireyler sosyal ilişkilerinde içtenliği, bağlılığı ve duyarlılığı ön planda tutmakta ve diğer bireyleri takdir edebilmektedir (Adler, 2015: 168 – 169). Bununla birlikte empati kurmak, diğer bireylerin sadece o anki duygularının anlaşılmasını değil, geleceğe yönelik duygularının anlaşılabilmesi için de takdirde bulunabilmesini içermektedir (Goleman, 2010: 110). Bu nedenle “önceden görme fonksiyonu” olarak da nitelendirilen empati, diğer bireylerle özdeşleşmeyi ve bu doğrultuda kendini başkasının yerine koyabilmeyi sağlamaktadır.

Empati yeteneği; başkalarını anlama çabasından hareketle, bireyin kendi yaşamında da öngörülü olabilmesini ve henüz ortaya çıkmayan bir durumun ortaya çıkması halinde nasıl hareket edilmesi gerektiğine yönelik çıkarsamada bulunulmasını içermesi bakımından duygusal zekânın gelişimini desteklemektedir (Dökmen,2015: 61).

Bu bağlamda empati yeteneği gelişmiş olan bireyler yeni durumlara çok daha kolay uyum sağlayabilmekte ve ihtiyatlı hareket edebilmektedirler.

Empati kurma yeteneği gelişmemiş olan bireyler, kendisini bir başkası ile özdeşleştiremediklerinden, diğer bireyleri gereği gibi anlamış olamamaktadırlar (Baltaş ve Baltaş, 2015: 13). Bu nedenle de ancak empati kurabilen bireyler, karşı tarafın hata yapması durumunda kendileri hata yapmış gibi rahatsızlık duyabilmekte ya da başkalarının başarılarından kendileri başarı elde etmiş gibi haz alabilmektedirler.

Adler (2015: 169) tarafından empati yeteneği, doğuştan getirilen sosyal ve evrensel bir duygu olarak değerlendirilmektedir. Bu temelde Adler (2015: 169) empati yeteneğini, “dış dünyanın iç dünyamızdaki yankısı” olarak özetlemekte ve bu yeteneğe sahip olmayı, insan olabilmenin kaçınılmaz bir özelliği olarak nitelendirmektedir. Çünkü Adler’e (2015: 169) göre, birey ancak empati yeteneği sayesinde kendisini dış dünya ile bütünleştirebilmekte ve sosyalleşebilmektedir.

Başkalarının duygularını anlama çabasında olan bireyler; kendi duygu, düşünce ve davranışlarını da diğerlerinin psikolojik durumlarına göre ayarlayabilmekte ve bu doğrultuda sosyal ilişkilerinde çok daha başarılı olabilmektedirler (Goleman, 2010: 111). Bu nedendir ki empati kurma insan ilişkilerinin temelinde yer alan önemli bir süreç olarak görülmeli ve birey gerek özel yaşamında ve gerekse de iş yaşamında başkalarının duygularını anlamaya özen göstermelidir.

Empati eksikliği, önemli bir psikolojik bozukluk olarak değerlendirilmekte ve özellikle de suç eğilimli bireylerin empati kurma yeteneğinden yoksun bireyler oldukları belirtilmektedir. Kendisini başkaları ile özdeşleştiremeyen bireyler diğerlerine zarar vermenin ne anlama geldiğini kavrayabilmekten uzak oldukları için, kolaylıkla adam öldürebilmekte, tecavüz edebilmekte ya da organ ticareti yapabilmektedirler (Cüceloğlu,2015: 33).

Eski Yunanca “içini hissetme” anlamına gelen “empathia” sözcüğünden türetilmiş olan empati kavramı, çocukluk döneminde anne – babaların davranışlarının taklit edilmeye başlanması ile birlikte kendisini ortaya koymakta ve bu şekilde çocuk, başkalarının davranışlarını taklit etmek doğrultusunda öznel deneyimler

edinebilmektedir (Acar, 2001: 122). Bunun için empati kurmak sadece başkalarının duygularının anlaşılmasını değil, aynı zamanda bireyin kendi duygu dünyasını da daha doğru analiz edebilmesini sağlamaktadır.

Sonuç olarak empati yeteneği, bireyin kendini algılama ve anlama becerisi edinmesini sağlaması bakımından duygusal zekânın destekleyicisi önemli bir bileşen olarak değerlendirilmektedir. Empati yeteneğinin başkalarının duygularını iyi tanıyabilmeyi sağlaması bağlamında bireyin kendi duygularını da tanıyabilmesini olanaklı kılması, duygularla başa çıkılmasını kolaylaştırmakta ve dolayısıyla da duyguların yönetilmesi mümkün olabilmektedir.

### **3.5. İlişkileri Yürütebilme**

İlişkileri yürütebilme, bireyin sadece kendi duyguları üzerinde değil, başkalarının duyguları üzerinde de kontrol sağlayabilmesini ifade etmektedir. Liderliğin en önemli öğelerinden biri olarak kabul edilen ilişkileri yürütebilme becerisi, sosyal ilişkilerde sorunların minimum düzeye indirilmesini kolaylaştırmaktadır. İnsanların duygularını anlayabilme ve yönlendirebilme becerisinden yoksun olan bireyler ise, çevreleri tarafından duyarsız olarak nitelendirildiklerinden itici bulunmakta ve bu bireylerin sosyal ilişkilerinde başarı sağlamaları olanaklı olmamaktadır.

İlişkileri yürütebilme; başkalarının harekete geçirilebilmesini, amaç ve hedeflerin gerçekleştirilmesine yönelik teşvik ve ikna edilmesini ve bireylerin kendilerini bütünün anlamlı parçası olarak görmesini sağlaması bakımından işletme yönetimi açısından da önem taşımaktadır. Çok erken yaşlarda edinilmeye başlanan ilişkileri yürütebilme becerisi, empati kurma becerisinde olduğu gibi yine çocukların anne – babalarının davranışlarını ya da yaklaşımlarını taklit etmeleri ile şekillenmekte ve dolayısıyla da çocuklar anne – babaları gibi hareket eden bireyler haline gelmektedirler (Goleman, 2010: 140). Bu nedenle de çocuk yetiştirme sürecinde anne – babaların çocukları için en önemli rol model olduklarını gözeterik hareket etmeleri gerektiği belirtilmektedir.

İlişkileri yürütebilme yeteneği, sosyal zekânın önemli bir göstergesi olarak kabul edilmektedir. Bu bağlamda ilişkileri yürütebilme yeteneği ve dolayısıyla da sosyal



zekâsı gelişmiş olan bireyler; ekip çalışmasını organize edebilme, sorunların beyin fırtınası yoluyla çözümlenebilme, sosyal ilişkileri yönetebilme ve yönlendirebilme ve sosyal analiz yapabilme becerisi gelişmiş bireyler olarak değerlendirilmektedirler (Cüceloğlu,2015: 38).

İlişkileri yürütebilme becerisinin geliştirilebilmesi için, bireyin öncelikle kendi duygu dünyası üzerinde hâkimiyet sağlaması gerekmektedir. Bu yönüyle duygusal zekânın temel yetileri ile şekillendirilen ilişkileri yönetebilme becerisi, bireyin kendi duygularını ifade edebilme becerisiyle desteklenmesi gereken bir beceridir. Çünkü ancak kendi duygularını tanıyabilen ve doğru ifade edebilen bireyler diğerlerinin duygularını tanıyabilme becerisine sahip olabilmekte ve bu şekilde ilişkilerde denge sağlanarak sosyal ilişkiler sağlıklı bir şekilde yürütülebilmektedir.

“Sosyal bukaletun olmak” şeklinde de ifade edilen ilişkileri yürütebilme becerisi; bireylerin kimi zaman hissetmedikleri ya da inanmadıkları şekilde davranmalarını gerektirebilmekte ve içerisinde yer aldığı grubun onayını kazanmak isteyen bireyler, kendilerini grup değerlerine göre şekillendirebilmektedirler (Acar, 2001: 125). Girdikleri ortama göre renk değiştirmeleri ile bilinen bu karakterlerin en önemli özelliği herkes tarafından beğenilme, sevilme istekleridir. Kendilerine ait düşünceleri ve duruşları söz konusu olmamakla birlikte olaylar karşısındaki tavırları ortama göre şekillenir.

Sosyal bukaletun; Bu grubu oluşturan bireyler kimliksiz olarak ifade edilmekle birlikte kendilerine ait olmayan birçok kişiliği barındırmaları ile tanınmaktadırlar. Nabız’a göre şerbet veren özellikleri ile bilinen sosyal bukaletunların hiçbir zaman kendilerine has bir görüş ve ideaları olmayan, mevcut duruma göre şekillenen tavırları ile grup içerisinde yer edinmeye çalışan bireyler olduğu ifade edilmektedir. Yapacakları ortamların farklı niteliklerine göre sınırsızdır. Kurulan ilişkiler kısa süreli toz pembe bir süreç olarak tamamlanmaktadır. Kendine has kişilik ve karaktere sahip olamayan bu kişiler bir süre sonra ortamda sevilmemekte ve dışlanmaktadırlar.

Sonuç olarak ilişkileri yürütebilme becerisi, davranışların içerisinde yer alınan grubun yönlendirmesine göre gerçekleştirilebilmesini içermektedir. Sağlıklı sosyal ilişkiler kurulabilmesi ya da kişilerarası ilişkilerde çatışmaların minimuma

indirilebilmesi için önemli bir öge olarak görülen bu beceri sayesinde, sosyal yaşamında da belirli bir düzenlilik içerisinde devam etmesi sağlanabilmektedir.

#### **4. DUYGUSAL ZEKÂ MODELLERİ**

Duygusal Zekâ Modelleri, duygusal zekâ kavramının farklı araştırmacılar tarafından farklı şekillerde tanımlanması ve kapsamlandırılması doğrultusunda ortaya konulmuş modellerdir. Bu modeller aşağıda verildiği gibi iki bölümde gruplandırılmaktadır;

##### **1. Yetenek Tabanlı Duygusal Zekâ Modeli**

- a) Mayer ve Salovey Duygusal Zekâ Modeli

##### **2. Karma Duygusal Zekâ Modelleri**

- a) Bar – On Duygusal Zekâ Modeli
- b) Daniel Goleman Duygusal Zekâ Modeli
- c) Cooper & Sawaf Duygusal Zekâ Modeli.

Çalışmanın bu aşamasında, söz konusu edilen bu duygusal zekâ modelleri ile ilgili ayrıntılı belirlemelerde ve değerlendirmelerde bulunulacaktır.

##### **4.1.Mayer ve Salovey Duygusal Zekâ Modeli**

“Mayer ve Salovey Duygusal Zekâ Modeli” kapsamında “duygusal zekâ”, Mayer ve Salovey (1990) tarafından konu ile ilgili olarak gerçekleştirilen ilk çalışmalar doğrultusunda; bireylerin kendilerinin ve diğerlerinin duygularını izleyebilmesini, bu duygular arasında ayırım yapabilmesini ve bu doğrultuda düşünce ve davranışlarını yönlendirebilmesini içeren bir yetenek olarak tanımlanmaktadır (Mayer, DiPaolo & Salovey, 1990: 773).

Mayer ve Salovey (1990) tarafından daha sonraki dönemlerde gerçekleştirilen çalışmalar doğrultusunda bu ise “duygusal zekâ”; duyguları algılayabilme, düşüncelerin

doğru yönlendirilebilmesi için duygulardan yararlanabilme ve onları yönlendirebilme, duygusal bilgileri anlayabilme ve hem duygusal hem düşüncel anlamda gelişme sağlayabilmek için duyguları düzenleyebilme yeteneği olarak tanımlanmaktadır (Mayer, DiPaolo & Salovey, 1990: 774).

Mayer ve Salovey (1990), söz konusu edilen bu iki duygusal zekâ tanımından hareketle duygusal zekânın aşağıda verilen dört temel yetenek doğrultusunda şekillendiğini belirtmektedirler (Mayer, DiPaolo & Salovey, 1990: 774 – 775);

### **1. Duyguları Tanıyabilme Yeteneği**

“Duyguları Tanıyabilme Yeteneği”, bireyin kendisini nasıl hissettiğini bilebilmesi ve çevresindeki bireylerin duygularını anlama çabası içerisinde olabilmesi yeteneği olarak ifade edilmektedir.

### **2. Düşüncelerin Desteklenmesine Yönelik Duyguların Kullanılabilmesi Yeteneği**

“Düşüncelerin Desteklenmesine Yönelik Duyguların Kullanılabilmesi Yeteneği”, bireyin duygularından düşüncelerini doğru yönlendirebilmek için yararlanabilmesi yeteneği olarak ifade edilmektedir.

### **3. Duyguları Anlayabilme Yeteneği**

“Duyguları Anlayabilme Yeteneği”, bireyin duygu dünyasının karmaşık yapısından sıyrılabilmesi ve duygularını belirli bir sistematik içerisinde anlayabilmesi yeteneği olarak ifade edilmektedir.

### **4. Duyguları Yönetebilme Yeteneği**

“Duyguları Yönetebilme Yeteneği” ise, bireyin hem kendi duygularını hem de diğer bireylerin duygularını yönetebilmesi ve yönlendirebilmesi yeteneği olarak ifade edilmektedir.

Mayer ve Salovey (1990), duygusal zekânın tamamen duygulara endeksli hareket edilmesini içermediğinin bilinmesi gerektiğini ve dolayısıyla da duygu ve mantık kavramlarının birbirlerinin karşısı olarak ele alınmasının doğru olmayacağını özellikle vurgulamaktadırlar. Bu bağlamda Mayer ve Salovey'e (1990) göre, duygusal zekâ hem duygu hem de mantık temelli hareket etmeyi içermekte ve bu yönüyle de bilişsel becerilerle duyguların organize edilmesini gerektirmektedir (Mayer, DiPaolo & Salovey, 1990: 776).

“Mayer ve Salovey Duygusal Zekâ Modeli” Tablo 1’de verildiği doğrultuda özetlenebilmektedir.

**Tablo 1.**Mayer ve Salovey Duygusal Zekâ Modeli

<b>MAYER VE SALOVEY DUYGUSAL ZEKÂ MODELİ (YETENEK TABANLI DUYGUSAL ZEKÂ MODELİ)</b>
<b>DUYGUSAL ZEKÂ TANIMI</b>
Duygusal Zekâ”; duyguları algılayabilme, düşüncelerin doğru yönlendirilebilmesi için duygulardan yararlanabilme ve onları yönlendirebilme, duygusal bilgileri anlayabilme ve hem duygusal hem düşüncel anlamda gelişme sağlayabilmek için duyguları düzenleyebilme yeteneğidir.
<b>DUYGUSAL ZEKÂNIN TEMEL BOYUTLARI</b>
<b>I. ALT BOYUT: DUYGULARI TANIYABİLME YETENEĞİ ALT BOYUTU</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Kendi duygularını ve başkalarının duygularını anlayabilmeyi ve ifade edebilmeyi içermektedir.</li><li>• Duyguları ve gereksinimleri tam olarak ifade edebilmeyi içermektedir.</li><li>• Farklı duygusal ifadeleri ayırt edebilmeyi içermektedir.</li></ul>
<b>II. ALT BOYUT: DÜŞÜNCELERİN DESTEKLENMESİNE YÖNELİK DUYGULARIN KULLANILABİLMESİ YETENEĞİ ALT BOYUTU</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Duyguların dikkati yönettiği ve düşünmeyi desteklediği anlayışını içermektedir.</li><li>• Ruh halinin kişinin algılamasını değiştirdiği ve değişik bakış açılarını anlamasını sağladığı anlayışını içermektedir.</li></ul>
<b>III. ALT BOYUT: DUYGULARI ANLAYABİLME YETENEĞİ ALT BOYUTU</b>

- Duyguları nitelendirebilmeyi ve farklı duygular ile anlamları arasındaki ilişkiyi tanımlayabilmeyi içermektedir.
- Duyguların içeriğini ve karşılıklı ilişkilerinin sahip olduğu bilgiyi anlayabilmeyi içermektedir.
- Karmaşık duyguları yorumlayabilmeyi ve farklı duygular arasındaki geçişleri anlayabilmeyi içermektedir.

#### **IV. ALT BOYUT: DUYGULARI YÖNETEBİLME YETENEĞİ ALT BOYUTU**

- Hoş ve hoş olmayan duygulara açık olabilmeyi ve duyguları ayırt edebilmeyi içermektedir.
- Olumsuz duyguların etkisini azaltıp, olumluların etkisini artırarak kendi ve başkalarının duygularını yönetebilmeyi içermektedir.

(Kaynak:Doğan&Şahin, 2007: 237)

#### **4.2. Bar – On Duygusal Zekâ Modeli**

“Bar – On Duygusal Zekâ Modeli” bağlamında “duygusal zekâ”; bireylerin çevresel etki ve taleplerle etkin bir şekilde baş edebilmelerini sağlayan ve bu doğrultuda içerisinde yer alınan çevre ile uyumlu ilişkiler geliştirilmesini olanaklı kılan beceriler ile kişisel, duygusal ve sosyal yeterlilikler olarak tanımlanmaktadır (Bar – On, 2003: 3).

Bu tanımlama doğrultusunda görülmektedir ki; Bar – On Duygusal Zekâ Modeli, duygusal zekânın sosyal zekâ temelinde tanımlanmasını içermektedir. Bu bağlamda da Model kapsamında kavram sadece duygusal zekâ olarak değil, “duygusal – sosyal zekâ” olarak adlandırılmaktadır. Duygusal – sosyal zekâ da bu temelde; bireylerin günlük yaşam olayları ile baş edebilmesini, bu süreçte kendisini anlayabilmesini ve doğru ifade edebilmesini, diğer bireylerle sağlıklı ilişkiler kurabilmesini sağlayan sosyal ve duygusal yeterlilikler kapsamında değerlendirilmektedir (Bar – On, 2003: 3 – 4).

Bar – On Duygusal Zekâ Modeli’ne göre duygusal – sosyal zekâ, bireyin güçlü ve zayıf yönlerini bilmesi doğrultusunda duygu ve düşüncelerini doğru ifadelerle paylaşabilmesini içermektedir. Bu nedenle de duygusal – sosyal zekâsı gelişmiş olan bireylerden; duygu ve düşüncelerinin farkında olabilmesi ve onları yönlendirebilmesi temelinde yapıcı ilişkiler kurabilmesi beklenmektedir (Bar – On, 2003: 4).

Modele göre duygusal – sosyal zekâ; mevcut durumun objektif olarak değerlendirilebilmesini içermekte ve bu değerlendirmeler doğrultusunda bireyler bireysel ve sosyal değişiklikleri etkili bir şekilde yönetebilmekte ve gerçekleştirebilmektedirler. Bu süreçte bireyler problem çözebilme ve doğru karar verebilme yetilerini kullanmak adına hareket etmektedirler ve bunun için de iyimser bir bakış açısına ve iç motivasyona sahip olmalıdırlar (Bar – On, 2003: 5).

Bar – On tarafından 1980’li yıllar itibariyle geliştirilmiş olan Model, “psikolojik iyi oluş” ve sosyal ve duygusal işlevsellik” kavramları üzerinde şekillendirilmiştir. Bar – on (2003: 5), bazı bireylerin yaşamda diğerlerinden daha başarılı olmalarının temel nedenlerini araştırmaya yönelik gerçekleştirdiği çalışmalar doğrultusunda Modeli’ni geliştirmiş ve bunun temel nedeninin de gelişmiş duygusal – sosyal zekâyâ sahip olunması olduğunu belirtmiştir.

Bireylerin duygusal – sosyal zekâ düzeylerinin ölçülmesine yönelik olarak “Duygusal Katsayı Envanteri (EQ – i)” adı verilen ölçeği geliştirmiş olan Bar – On (2003: 6 – 9), bu şekilde ilgili alanyazında yer alan ilk duygusal zekâ ölçeğini geliştirmiş olan isim olarak anılmaktadır. Bar – On Duygusal Zekâ Modeli, aşağıda verilen beş alt boyuttan oluşmaktadır (Bar – On, 2003: 3 – 13);

### **1. Alt Boyut: Birey İçi Yeterlilikler Alt Boyutu**

“Birey İçi Yeterlilikler Alt Boyutu”; bireyin kendisini bilmesini, kontrol edebilmesini, kendisi ile sağlıklı ilişkiler kurabilmesini ve değerlerini ifade edebilmesini ifade etmektedir. Bu temelde “Birey İçi Yeterlilikler Alt Boyutu”; “Farkındalık Bileşeni”, “Dışavurum Bileşeni”, “Bağımsızlık Bileşeni”, “Özsaygı Bileşeni” ve “Kendini Gerçekleştirme Bileşeni” olmak üzere beş ayrı bileşenden oluşmaktadır.

Bar – On’a (2003: 3) göre, birey içi yeterlilikler kapsamında söz konusu edilen bu bileşenlere sahip olan bireyler; duygularının farkında olan, duygularından suçluluk duymayan ve pozitif düşünme eğiliminde olan bireylerdir.

## **2. Alt Boyut: Bireyler Arası Yeterlilikler Alt Boyutu**

“Bireyler Arası Yeterlilikler Alt Boyutu”, bireylerin başkaları ile sağlıklı sosyal ilişkiler kurabilme becerisini ifade etmektedir. Bu temelde “Bireyler Arası Yeterlilikler Alt Boyutu”; “Empati Bileşeni”, “Sosyal Sorumluluk Bileşeni” ve “Sosyal İlişkiler Bileşeni” olmak üzere üç temel bileşenden oluşmaktadır.

Bar – On’a (2003: 4) göre, bireyler arası yeterlilikler kapsamında söz konusu edilen bu bileşenlere sahip olan bireyler; diğer bireylerin duygu ve düşüncelerini anlayabilme ve sağlıklı sosyal ilişkiler kurabilme temelinde sosyal yeteneklere sahip ve sorumluluklarının farkında olan bireylerdir.

## **3. Alt Boyut: Uyum Becerileri Alt Boyutu**

“Uyum Becerileri Alt Boyutu”; bireylerin içerisinde yer aldıkları olaylar karşısında esnek hareket edebilmelerini, objektif bir bakış açısıyla çözümler üretebilmelerini ve problem çözme becerisine sahip olabilmelerini ifade etmektedir. Bu temelde “Uyum Becerileri Alt Boyutu”; “Gerçeklik Testi Bileşeni”, “Esneklik Bileşeni” ve “Problem Çözme Bileşeni” gibi üç temel bileşenden oluşmaktadır.

Bar – On’a (2003: 5) göre, uyum becerileri kapsamında söz konusu edilen bu bileşenlere sahip olan bireyler; hem özel yaşamlarında hem de iş yaşamlarında karşı karşıya kaldıkları güçlükler karşısında yılmayan ve bilakis bu güçlüklerin temel nedenlerini anlamak adına çaba sarf eden ve bu nedenlerin ortadan kaldırılmasına yönelik esnek, gerçekçi ve etkin çözümler üretebilen bireylerdir.

## **4. Alt Boyut: Stres Yönetimi Alt Boyutu**

“Stres Yönetimi Alt Boyutu”, bireylerin strese maruz kalmaları durumunda duygularını yönlendirebilmelerini ve stresin etkilerini minimum düzeye indirebilmek adına çaba sarf edebilmelerini ifade etmektedir. Bu temelde “Stres Yönetimi Alt Boyutu”, “Strese Karşı Tolerans Bileşeni” ve “Dürtü Kontrolü Bileşeni” olmak üzere iki temel bileşenden oluşmaktadır.

Bar – On’a (2003: 6) göre, stres yönetimi kapsamında söz konusu edilen bu bileşenlere sahip olan bireyler; yaşamlarında umutsuzluğa yer vermeyen, olumsuz yaşam olayları karşısında otokontrollerini yitirmeyen ve stresle soğukkanlı bir şekilde baş etmeye çalışan bireylerdir.

## 5. Alt Boyut: Genel Ruh Hali Alt Boyutu

“Genel Ruh Hali Alt Boyutu”; bireylerin hem kendilerini hem de başkalarını olduğu gibi kabul edebilmelerini ve bu doğrultuda yaşamdan zevk alabilen ve olumlu duygu durumları geliştirebilen bireyler olabilmelerini içermektedir. Bu temelde “Genel Ruh Hali Alt Boyutu”, “İyimserlik Bileşeni” ve “Mutluluk Bileşeni” olmak üzere iki bileşenden oluşmaktadır.

Bar – On’a (2003: 7) göre, genel ruh hali kapsamında söz konusu edilen bu bileşenlere sahip olan bireyler; yaşamdan zevk alabilen, neşeli, pozitif bakış açısına sahip ve geleceğe yönelik umutları olan bireylerdir.

Bu belirlemeler temelinde Bar – On Duygusal Zekâ Modeli, duygusal zekâ ile birlikte sosyal zekânın da önemli olduğunu belirtmesi bakımından “Karma Duygusal Zekâ Modelleri” kapsamında değerlendirilmektedir.

“Bar – On Duygusal Zekâ Modeli” Tablo 2’de verildiği doğrultuda özetlenebilmektedir.

**Tablo 2.** Bar – On Duygusal Zekâ Modeli

<b>BAR – ON DUYGUSAL ZEKÂ MODELİ(KARMA DUYGUSAL ZEKÂ MODELİ)</b>
<b>DUYGUSAL ZEKÂ TANIMI</b>
“Duygusal Zekâ”; bireylerin çevresel etki ve taleplerle etkin bir şekilde baş edebilmelerini sağlayan ve bu doğrultuda içerisinde yer alınan çevre ile uyumlu ilişkiler geliştirilmesini olanaklı kılan beceriler ile kişisel, duygusal ve sosyal yeterlilikleri içermektedir.
<b>I. ALT BOYUT: BİREY İÇİ YETERLİLİKLER ALT BOYUTU</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Farkındalık Bileşeni</li><li>• Dışavurum Bileşeni</li><li>• Bağımsızlık Bileşeni</li></ul>



<ul style="list-style-type: none"><li>• Özsayı Bileşeni</li><li>• Kendini Gerçekleştirme Bileşeni</li></ul>
<b>II. ALT BOYUT: BİREYLER ARASI YETERLİLİKLER ALT BOYUTU</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Empati Bileşeni</li><li>• Sosyal Sorumluluk Bileşeni</li><li>• Sosyal İlişkiler Bileşeni</li></ul>
<b>III. ALT BOYUT: UYUM BECERİLERİ ALT BOYUTU</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Gerçeklik Testi Bileşeni</li><li>• Esneklik Bileşeni</li><li>• Problem Çözme Bileşeni</li></ul>
<b>IV. ALT BOYUT: STRES YÖNETİMİ ALT BOYUTU</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Strese Karşı Tolerans Bileşeni</li><li>• Dürtü Kontrolü Bileşeni</li></ul>
<b>V. ALT BOYUT: GENEL RUH HALİ ALT BOYUTU</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• İyimserlik Bileşeni</li><li>• Mutluluk Bileşeni</li></ul>

(Kaynak:Doğan&Şahin, 2007: 237)

#### 4.3. Daniel Goleman Duygusal Zekâ Modeli

“Goleman Duygusal Zekâ Modeli”, Mayer ve Salovey (1990) tarafından geliştirilen “Yetenek Modeli” temel alınarak oluşturulmuştur. Bu doğrultuda Goleman Duygusal Zekâ Modeli kapsamında “duygusal zekâ”; “özbilinç yeterliliği”, “motivasyon yeterliliği”, “kendine çeki düzen verme yeterliliği”, “empati yeterliliği” ve “ilişkilerde ustalık yeterliliği” olmak üzere beş temel yeterlilik çerçevesinde tanımlanmıştır (Goleman, 2010: 36).

Goleman’a (2010: 37) göre; duygusal zekâsı gelişmiş ve o doğrultuda duygusal yeterliliğe sahip olan bireyler, olağandışı performansla sonuçlanan durumlarda kontrollerini yitirmeden alternatif çözümler üretebilmektedirler. Duygusal yeterlilikler öğrenilebilir yeterliliklerdir. Bu nedenle de bu kapsamdaki yeterlilikleri öğrenmeye istek duyan bireyler, hem özel yaşamlarında hem de iş yaşamlarında başarıyı yakalayabilmektedirler.

Duygusal yeterlilikler; bireylerin sosyal becerilere sahip olmasını sağlaması bakımından ikna etme, esinlendirme, yol gösterme ve değişimi yönetme becerilerini içermektedir. Bu bağlamda eğer birey duygusal yetersizlik içerisindeyse, zayıflıklarının farkına varamayacak ve güçlü taraflarından da emin olamadığı için özgüveni gelişmeyecektir. Bu belirlemeler çerçevesinde duygusal yeterlilikler Goleman (2010: 38) tarafından “kişisel yeterlilikler” ve “sosyal yeterlilikler” olmak üzere iki grupta sınıflandırılmıştır.

“Goleman Duygusal Zekâ Modeli”nin temelinde yer alan beş temel yeterlilik alanı aşağıda verildiği gibi özetlenebilmektedir (Goleman, 2011: 393 vd.);

### **1. Özbilinç Yeterliliği**

“Özbilinç Yeterliliği”; bireyin duygularının farkında olabilmesini, kendilerini objektif olarak değerlendirebilmesini ve özgüven duygusuna sahip olabilmesini ifade etmektedir. Bu bağlamda özgüven yeterliliğine sahip olan bireyler; gerçek duygularına ulaşabilen, duygularını tanımlayabilen ve kontrol edebilen bireylerdir.

“Özbilinç Yeterliliği”; “Duygusal Bilinç Becerisi”, “Doğru Özdeğerlendirme Becerisi” ve “Özgüven Becerisi” gibi üç temel duygusal yeterlilik becerisine dayanmaktadır. Bu becerilere sahip olan bireylerin de, genel anlamda duygusal zekâlarını geliştirebilmeleri olanaklı olabilmektedir.

“Duygusal Bilinç Becerisi”, “Doğru Özdeğerlendirme Becerisi” ve “Özgüven Becerisi”, aşağıda verildiği şekilde ifade edilmektedir.

#### **a) Duygusal Bilinç Becerisi**

“Duygusal Bilinç Becerisi”; duyguların algıları, düşünceleri ve davranışları nasıl etkilediğinin anlaşılmasına başlanmasını ifade etmektedir. Bu temelde de “Duygusal Bilinç Becerisi”; duyguların performansı etkileme derecesinin anlaşılabilmesini, motivasyon sağlanabilmesini ve bu motivasyonun sürdürülmesini, duyguların yönetilmesini, sosyal becerilerin geliştirilebilmesini ve karar verme sürecinde değerlerin yol göstericiliğinden yararlanılabilmesini olanaklı kılan yetenekleri içermektedir.

## **b) Doğru Özdeğerlendirme Becerisi**

“Doğru Özdeğerlendirme Becerisi”; bireylerin içsel kaynaklarının sınırlarını bilebilmesini ve yetilerinin ve yeteneklerinin farkında olabilmelerini ifade etmektedir. Bu kapsamdaki yeterliliklere sahip olan bireylerin güçlü ve zayıf yönlerinin farkında olabilmeleri, kendilerini objektif olarak gözlemleyebilmesi ve deneyimlerinden dersler çıkarabilmesi söz konusudur.

## **c) Özgüven Becerisi**

“Özgüven Becerisi”, bireyin yeterliliklerinin farkında olabilmelerini ve bu yeterliliklerinin gereklerini yerine getirebilmesini ifade etmektedir. Bu kapsamdaki yeterliliklere sahip olan bireylerin, kendinden emin davranışlar sergilemek doğrultusunda sosyal yaşamda varlıklarını hissettirmeleri söz konusudur.

## **2. Motivasyon Yeterliliği**

“Motivasyon Yeterliliği” ya da “Özgüdülenme Yeterliliği”; bireylerin başarısızlıklar, hayal kırıklıkları ve/veya zorluklar karşısında yılmamalarını ifade etmektedir. Bu kapsamdaki yeterliliklere sahip olan bireylerin; inisiyatif kullanabilen, kendilerini geliştirmek amacıyla çaba sarf edebilen ve sebat edebilen bireyler olmaları söz konusudur.

## **3. Kendine Çeki Düzen Verme Yeterliliği**

“Kendine Çeki Düzen Verme Yeterliliği” ya da “Öz Duygu Yönetimi”; bireylerin olumsuz dürtülerini ve duygularının neden olduğu anlık tepkileri kontrol edebilmelerini ve bu doğrultuda duygu dünyalarını yönetebilmelerini ifade etmektedir. Bu kapsamdaki yeterliliklere sahip olan bireylerin, duygularını engellemek yerine idare etmeleri ve duygusal sıkıntılardan kolayca kurtularak kısa sürede toparlanmaları söz konusudur.

“Kendine Çeki Düzen Verme Yeterliliği”, “Özbilinç Yeterliliği” temelinde geliştirilen bir yeterlilik alanını içermektedir. Bu nedenle de kendine çeki düzen verme yeterliliğine sahip olan bireyler, aynı zamanda özbilinç yeterliliğine de sahiptirler.

“Kendine Çeki Düzen Verme Yeterliliği”, aşağıda verilen üç temel yeterlilik alanı doğrultusunda şekillenmektedir;

#### **i. Özdenetim Yeterliliği**

“Özdenetim Yeterliliği”; bireylerin olumsuz duygularını ve güdülerini kontrol altında tutabilmesini ve bu duygu ve güdülerle baş edebilmesini ifade etmektedir. Bu kapsamdaki yeterliliklere sahip olan bireylerin; duygusal baskılara karşın sakinliklerini koruyabilmeleri ve dürtülerini ve hırslarını gerekli hallerde frenleyebilmeleri söz konusudur.

#### **ii. Güvenirlik ve Vicdanlı Olma Yeterliliği**

“Güvenirlik ve Vicdanlı Olma Yeterliliği”, bireylerin duygusal baskı altında olmalarına karşın dürüstlüklerini koruyabilmelerini ve davranışlarından doğan sonuçların sorumluluklarını üstlenebilmelerini ifade etmektedir. Bu kapsamdaki yeterliliklere sahip olan bireylerin; güvenilir, ahlaki değerlere önem veren, hatalarını kabullenebilen ve ilkeli hareket etmeyi önemseyen bireyler olmaları söz konusudur.

#### **iii. Yenilikçilik ve Uyum Sağlayabilme Yeterliliği**

“Yenilikçilik ve Uyum Sağlayabilme Yeterliliği”; bireylerin yeni fikir ve yaklaşımlara açık olabilmelerini ve esnek davranışlar sergileyebilmelerini ifade etmektedir. Bu kapsamdaki yeterliliklere sahip olan bireylerin; özgüven sahibi, inisiyatif kullanabilen, ikna gücü yüksek ve sabır gösterebilen bireyler olmaları söz konusudur.

#### **4. Empati Yeterliliği**

“Empati Yeterliliği”; bireylerin diğerlerinin neler hissettiklerini anlamaya yönelik olarak, olaylara onların bakış açısı ile bakabilmeyi, diğerlerinin duygu ve düşüncelerini objektif olarak değerlendirebilmeyi ve bu temel uyumlu ve sağlam

ilişkiler kurabilmeyi ifade etmektedir. Bu kapsamdaki yeterliliklere sahip olan bireylerin, başkalarının duygu ve düşüncelerini anlamada başarı sağlamaları söz konusudur.

## **5. İlişkilerde Ustalık Yeterliliği**

“İlişkilerde Ustalık Yeterliliği” ya da “Sosyal Yeterlilik”, bireylerin diğerleri ile iyi ilişkiler kurabilmesini ve bu ilişkileri yönetebilmesini ifade etmektedir. Bu kapsamdaki yeterliliklere sahip olan bireylerin; idare edebilen, ilişkileri doğru algılayabilen ve bu doğrultuda sağlıklı ilişkiler kurabilen bireyler olmaları söz konusudur.

“İlişkilerde Ustalık Yeterliliği”, aşağıda verilen altı yeterlilik alanından oluşmaktadır;

### **i. Etki Yeterliliği**

“Etki Yeterliliği”, bireylerin diğerlerini ikna edebilmeye yönelik olarak uygun stratejiler ya da taktikler kullanabilmesini ifade etmektedir. Bu kapsamdaki yeterliliklere sahip olan bireylerin; kendilerini ifade edebilen, karmaşık stratejiler kullanabilen ve insanların gönlünü kazanmaya yönelik dramatik oyunlar kurgulayabilen bireyler olmaları söz konusudur.

### **ii. İletişim Yeterliliği**

“İletişim Yeterliliği”, bireylerin diğerlerini ikna etmeye yönelik açık ve inandırıcı mesajlar gönderebilmelerini ifade etmektedir. Bu kapsamdaki yeterliliklere sahip olan bireylerin; sosyal ilişkileri etkin olarak yönlendirebilen ve duygusal ipuçlarından faydalanarak karşı tarafı etkileyebilen bireyler olmaları söz konusudur.

### **iii. Çatışma Yönetimi Yeterliliği**

“Çatışma Yönetimi Yeterliliği”, bireylerin anlaşmazlıklara çözüm üretebilmelerini ve uzlaşabilecek özelliklere sahip olabilmelerini ifade etmektedir. Bu kapsamdaki yeterliliklere sahip olan bireylerin; kriz yönetiminde başarılı, çatışma

olasılığını fark eden ve bertaraf edilmesine yönelik çözümler üretebilen ve kazan – kazan çözümler üreterek gerginlikleri azaltabilen bireyler olmaları söz konusudur.

#### **iv. Liderlik Yeterliliği**

“Liderlik Yeterliliği”; bireyin bir grubu yönlendirebilme, gruba ilham verebilme ve yol gösterebilme yeterliliğine sahip olmasını ifade etmektedir. Bu kapsamdaki yeterliliklere sahip olan bireylerin; grup için ortak bir misyon ve vizyon oluşturabilmeleri ve örnek davranışlar sergileyerek rol model olabilmeleri söz konusudur.

#### **v. Değişim Katalizörlüğü Yeterliliği**

“Değişim Katalizörlüğü Yeterliliği”, bireyin değişim sürecini başlatabilecek ve bu süreci gereği gibi yönetebilecek yeterliliklere sahip olmasını ifade etmektedir. Bu kapsamdaki yeterliliklere sahip olan bireylerin; değişimi savunan, değişim gereksinimini fark edebilen, değişimin uygulanmasının önündeki engelleri kaldırabilen ve statükoya meydan okuyan bireyler olmaları söz konusudur.

“Goleman Duygusal Zekâ Modeli” Tablo 3’de verildiği doğrultuda özetlenebilmektedir.

**Tablo 3.Goleman Duygusal Zekâ Modeli**

<b>GOLEMAN DUYGUSAL ZEKÂ MODELİ(KARMA DUYGUSAL ZEKÂ MODELİ)</b>
<b>DUYGUSAL ZEKÂ TANIMI</b>
“Duygusal Zekâ”;“özbilinç yeterliliği”, “motivasyon yeterliliği”, “kendine çeki düzen verme yeterliliği”, “empati yeterliliği” ve “ilişkilerde ustalık yeterliliği” olmak

üzere beş temel yeterliliği içermektedir.

## **I. ALT BOYUT: KİŞİSEL YETERLİLİK ALT BOYUTU**

### **i. Özbilinç Yeterliliği**

- Duygusal Bilinç Yeterliliği
- Özdeğerlendirme Yeterliliği
- Özgüven Yeterliliği

### **ii. Kendine Yön Verme Yeterliliği**

- Özdenetim Yeterliliği
- Güvenilirlik Yeterliliği
- Vicdanlılık Yeterliliği
- Uyumluluk Yeterliliği
- Yenilikçilik Yeterliliği

### **iii. Motivasyon Yeterliliği**

- Başarma Güdüsü Yeterliliği
- Bağlılık Yeterliliği
- İnisiyatif Yeterliliği
- İyimserlik Yeterliliği

## **II. ALT BOYUT: SOSYAL YETERLİLİK ALT BOYUTU**

### **i. Empati Yeterliliği**

- Başkalarını Anlama Yeterliliği
- Başkalarını Geliştirme Yeterliliği
- Hizmete Yönelik Olma Yeterliliği
- Çeşitlilikten Yararlanma Yeterliliği
- Politik Bilinç Yeterliliği

### **ii. Sosyal Beceri Yeterliliği**

- Etki Yeterliliği
- İletişim Yeterliliği
- Çatışma Yönetimi Yeterliliği
- Liderlik Yeterliliği
- Değişim Katalizörlüğü Yeterliliği
- Bağ Kurma Yeterliliği
- İşbirliği ve Dayanışma Yeterliliği
- Takım Yetenekleri Yeterliliği

(Kaynak:Doğan&şahin, 2007: 237)



#### 4.4. Cooper & Sawaf Duygusal Zekâ Modeli

“Cooper & Sawaf Duygusal Zekâ Modeli” kapsamında “duygusal zekâ”; bireylerin duygularının gücünün farkında olabilmesi, duygularını hızlı algılayabilmesi, duygularının enerjisini doğru kullanabilmesi, duygularının etkisinden yararlanabilmesi ve genel olarak da duygularını etkin bir şekilde kullanabilmesi yeteneği olarak tanımlanmaktadır (Cooper & Sawaf, 2010: xii).

Cooper & Sawaf Duygusal Zekâ Modeli, duygusal zekânın örgütsel boyutlarını inceleyen ve özellikle de liderlikle ilişkisini ortaya koymayı amaçlayan bir model olarak değerlendirilmektedir. Bu bağlamda Cooper & Sawaf (2010: xxxiv); başarılı liderlerin tutarlı, kararlı, kendilerini işe adanmış, kavramsal düşünebilen, duygularını etkin olarak kullanabilen ve yönetebilen ve heyecan oluşturabilen bireyler olmaları gerektiğini belirtmektedirler.

Cooper & Sawaf Duygusal Zekâ Modeli, “Duygusal Zekâ (EQ) – Liderlik” ilişkisini aşağıda verilen ve “dört köşe taşı” olarak adlandırılan bir “Karma Duygusal Zekâ Modeli” olarak değerlendirilmektedir (Cooper & Sawaf, 2010: xxxiv – xxxv);

- **Birinci Köşe Taşı: Duyguları Öğrenme**

“Birinci Köşe Taşı” olarak nitelendirilen “Duyguları Öğrenme”, bireylerin duygusal birikimlerinden faydalanabilmelerini ve duygusal bilgilerine ulaşmak doğrultusunda doğru kararlar verebilmelerini ifade etmektedir. Bu kapsamdaki yeterliliklere sahip olan bireylerin; kendilerini doğru ifade edebilen, gerçekçi ve objektif değerlendirmelerde bulunabilen, güvenilir davranışlar sergileyebilen, dürüst, stres seviyesinin farkında olabilen ve stresi etkin bir şekilde yönetebilen, konsantrasyon düzeyi yüksek ve duygularının kendisine iletmek istediği mesajları doğru algılayabilen bireyler olmaları söz konusudur.

- **İkinci Köşe Taşı: Duygusal Zindelik**

“İkinci Köşe Taşı” olarak nitelendirilen “Duygusal Zindelik”; bireylerin duygu ve düşüncelerini açık bir şekilde ifade edebilmelerini, güvenilir ve sağlıklı ilişkiler

kurabilmelerini, esnek davranışlar sergileyebilmelerini ve pozitif düşüncelere sahip olabilmelerini içermektedir. Bu kapsamdaki yeterliliklere sahip olan bireylerin; yaratıcı fikirler üretebilen, çevresinde güven çemberi oluşturabilen, gelişmeleri yakından takip edebilen, başarılarını olduğu kadar başarısızlıklarını da kabullenebilen ve yeniliklere açık bireyler olmaları söz konusudur.

- **Üçüncü Köşe Taşı: Duygusal Derinlik**

“Üçüncü Köşe Taşı” olarak nitelendirilen “Duygusal Derinlik”; bireylerin potansiyellerinin, duygusal derinliklerinin ve duygularının etkinliğinin farkında olabilmesini ifade etmektedir. Bu kapsamdaki yeterliliklere sahip olan bireylerin; içlerinden gelen sesi dileyebilen, yenilikler yaratabilen ve öncelikleri belirleyebilen bireyler olmaları söz konusudur.

- **Dördüncü Köşe Taşı: Duygusal Simya**

“Dördüncü Köşe Taşı” olarak nitelendirilen “Duygusal Simya”; bireylerin hem geçmiş dönemlerdeki, hem içerisinde yer aldıkları hem de gelecekte ortaya çıkması muhtemel duygularının farkında olabilmelerini ve fırsatları hissedebilmelerini ifade etmektedir. Bu kapsamdaki yeterliliklere sahip olan bireylerin; sezgisel, akıcı zekâya sahip, verimli sonuçlar elde edilebilmesine yönelik kararlar alabilen ve diğerlerinin göremediği fırsatları görebilen bireyler olmaları söz konusudur.

“Cooper & Sawaf Duygusal Zekâ Modeli” Tablo 4’de verildiği doğrultuda özetlenebilmektedir.

**Tablo 4.** Cooper & Sawaf Duygusal Zekâ Modeli

<b>COOPER &amp; SAWAF DUYGUSAL ZEKÂ MODELİ(KARMA DUYGUSAL ZEKÂ MODELİ)</b>
<b>DUYGUSAL ZEKÂ TANIMI</b>

“Duygusal Zekâ”; bireylerin duygularının gücünün farkında olabilmesi, duygularını hızlı algılayabilmesi, duygularının enerjisini doğru kullanabilmesi, duygularının etkisinden yararlanabilmesi ve genel olarak da duygularını etkin bir şekilde kullanabilmesi yeteneğidir.

### **I. ALT BOYUT: DUYGULARI ÖĞRENME ALT BOYUTU**

- i. Duygusal Dürüstlük
- ii. Duygusal Enerji
- iii. Duygusal Geribildirim
- iv. Pratik Sezgi

### **II. ALT BOYUT: DUYGUSAL ZİNDELİK ALT BOYUTU**

- i. Öz Varlık
- ii. Güven Çemberi
- iii. Yapıcı Hoşnutsuzluk
- iv. Esneklik ve Yenileme

### **III. ALT BOYUT: DUYGUSAL DERİNLİK ALT BOYUTU**

- i. Özgün Potansiyel ve Amaç
- ii. Adanmışlık
- iii. Dürüstlüğü Yaşamak
- iv. Yetki Olmadan Etki

### **IV. ALT BOYUT: DUYGUSAL SİMYA ALT BOYUTU**

- i. Sezgisel Akış
- ii. Düşünsel Zaman Değişimi
- iii. Fırsatı Sezinleme
- iv. Geleceği Yaratma

(Kaynak:Doğan&Şahin, 2007: 237)



## İKİNCİ BÖLÜM

### KARAR VERME

#### 1. KARAR VERME KAVRAMI VE KARAR VERME STİLLERİ

Karar verme süreci, bireylerin yaşamlarının her dönemlerinde söz konusu olan bir süreçtir. Bu bağlamda bireyler, gerek özel yaşamlarında ve gerekse de iş yaşamlarında sürekli birtakım kararlar almak durumundadırlar. Karşılaştıkları problemleri bu kararlar ile çözümlenmek adına hareket etmektedirler. Karşılaşılan problemlerin çeşitli olması ise, bireyler tarafından verilen kararların farklı nitelikte olmasını beraberinde getirmektedir.

##### 1.1. Karar ve Karar Verme Kavramlarının Tanımı

Örgütsel kararlarda olduğu gibi bireysel kararlar da, problemlerin üstesinden gelenebilmesi ve başarıya ulaşılabilmesi açısından önem taşımaktadır. Zira doğru ve etkin kararlar verilmesi, problemlerin çözülmesini ve aynı zamanda yeniden ortaya çıkmasını engelleyebilmektedir. Bunun tam tersi durumda ise, problemlerin hem nitelik hem de nicelik açısından artmasına neden olunabilmektedir (Connor &Becker, 2003: 157).

Bu ifadeler doğrultusunda “karar” kavramı; *“problemlerin çözümlenebilmesine yönelik belirlemeleri içeren ve herhangi bir konudaki tartışmaların son bulmasını sağlayan mantıksal yolların uygulanması ile ortaya konulan nihai ürün”* olarak tanımlanabilmektedir. Bu tanımlama çerçevesinde “karar verme” kavramı da; bireylerin herhangi bir konuda nasıl hareket edeceklerini kesin olarak bilemedikleri durumlarda, mevcut seçenekleri arasından en önemli gördüklerini ya da kendilerine en iyi sonucu getireceğine inandıklarını tercih etmeleri olarak ifade edilebilmektedir (Kurt, 2003: 7).

Bir başka belirleme çerçevesinde de “karar verme” kavramı; *“bireylerin amaçlarına ulaşabilmek için tercih ettikleri ve içerisinde buldukları koşullara en fazla uyum sağlayan ya da o aşamada en uygun görünen seçenek”* olarak tanımlanmaktadır (Loo, 2000: 896). Bu temelde görülmektedir ki karar verme, hem

örgütsel hem de bireysel anlamda mevcut alternatiflerarasından birisinin seçilmesini ve bu seçim doğrultusunda uygulamalarda bulunulmasını içermektedir. Seçilen bu yol örgütsel ya da bireysel anlamda çözüm getirecek yol olarak görülmekte ve bu anlayışla da büyük oranda benimsenmektedir.

Koçel (2010: 76) tarafından da “*seçeneklerin bir tanesinin ya da en uygun olduğu düşünülenin seçilmesi*” olarak tanımlanan “karar verme” kavramı, bununla birlikte sadece seçenek tercih edilmesine endeksli bir süreci ifade etmemektedir. Varoğlu (2000: 3) ise “karar verme” kavramını; “*problemlerin, fırsatların ve olanakların tanınması ve bu tanıma sayesinde sonuca ulaşılabilmesi süreci*” olarak tanımlamakta ve karar verme sürecinin, hem seçenekler arasından tercihte bulunulması hem de tercihler doğrultusunda uygulamalarda bulunulması noktasında yoğun çaba gerektirdiğini ifade etmektedir. Bu nedenle de Varoğlu’na (2000: 3) göre karar verme süreci; hem bir düzenlemede bulunma, hem problem çözme hem de kaynakları etkin kullanma süreci olarak değerlendirilmelidir.

Örgütsel faaliyetler çerçevesinde ele alındığında ise karar verme sürecinin, hangi örgütsel amaçların ön plana çıkartılması gerektiğini ve hangi kaynakları hangi amaçların gerçekleştirilmesine yönelik kullanmanın verimliliği artıracaklarını içerdiği belirtilmektedir (Koçel, 2010: 75). Bu süreçte yöneticiler tarafından yapılan belirlemeler “örgütsel karar” niteliği taşımaktadır. Bu kararlar örgüt için uygun fırsatların yaratılmasını sağlamaktadır.

Karar verme süreci, hem örgütsel hem de yönetsel işlevleri olan bir süreçtir. Bu işlevler birbirinden bağımsız değerlendirilememekle birlikte; karar vermenin örgütsel işlevleri ile kast edilen, karmaşık örgütsel işleyişlerin yerine getirilmesi sürecinde örgüt davranışlarına yön ve biçim verilmesidir. Karar vermenin yönetsel işlevleri ile kast edilen ise; karar vermenin özde yönetsel bir sorumluluk olması dolayısıyla, yöneticilerin bu yönde sorumluluk alabilecek potansiyelde ve istekte olmalarıdır (Can, Tuncer ve Ayhan, 2003: 207).

Karar verme süreci problemlerin çözümlenebilmesine yönelik belirlemeler içermesine karşın, karar vermenin problem çözmeden farklı bir kavram olduğunun ve farklı bir süreç içerdiğinin belirtilmesi gerekmektedir (Canabal, 2002: 3). Zira

problemlerin çözümlenebilmesine yönelik belirlemelere yer verilmesi karar verme sürecinin sadece bir bölümünü içermektedir. Bu bağlamda karar verme süreci problemlere çözüm önerileri üretilmesinden daha kapsamlı bir süreci ifade etmektedir.

Sonuç olarak karar verme; hem bireysel hem de örgütsel anlamda istenilen sonuçlara ulaşılabilmesi için izlenecek yolun belirlenmesini ve mevcut seçenekler arasından en uygun ve rasyonel olanın tercih edilmesini içermektedir. Bu temelde alınan kararlar ile gerçekleştirilen uygulamalar da başarılı olunmasını sağlayabilmekte ve daha sistematik hareket edilmesini olanaklı kılabilir.

## **2. KARAR VERME SÜRECİNİN KAPSAMI**

Karar verme sürecinin kapsamı ile ilgili belirlemeler ve değerlendirmeler, “Bireysel Karar Verme Süreci” ve “Örgütsel Karar Verme Süreci” alt başlıkları doğrultusunda ele alınacaktır.

### **2.1. Bireysel Karar Verme Süreci**

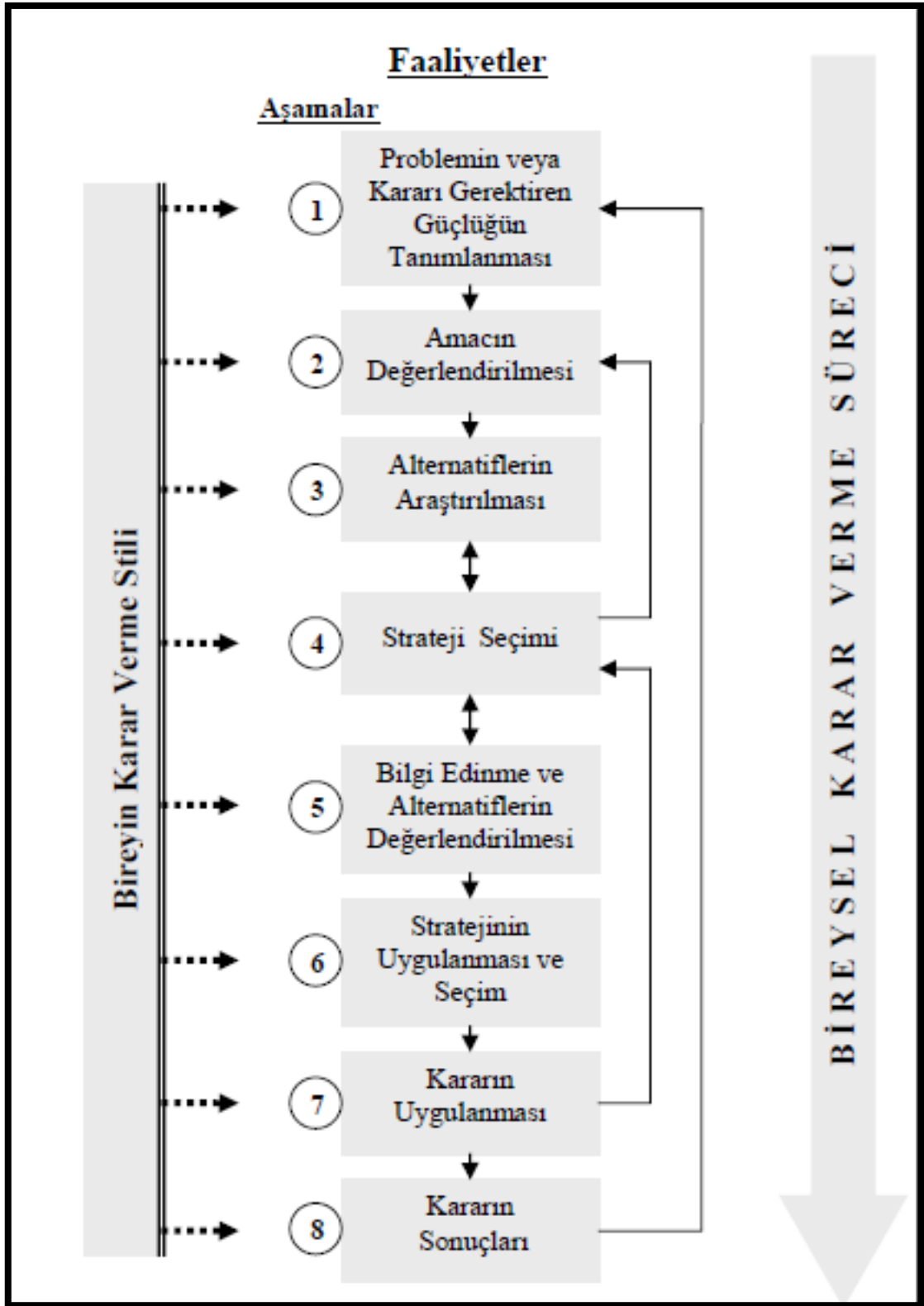
Karar verme sürecinin insana endeksli bir süreç olması, bireyin bu süreci etkileyen ve şekillendiren en önemli etmen olarak değerlendirilmesini sağlamaktadır. Bu temelde bireysel karar verme süreci, tamamıyla bireyin yönlendirmeleri ve tercihleri doğrultusunda sürdürülmekte ve yönetilmektedir. Birey; kendisinde mevcut bulunan karar verme stillerinden hareketle kararlar almakta ve bu stiller, alınan kararları sürecin her aşamasında direkt olarak etkilemektedir.

Bireysel karar verme sürecinde, problemlerin çözümlenmesine yönelik üretilen tüm alternatifler ve uygulanacak tüm stratejiler bireyin kişisel belirlemeleri çerçevesinde tespit edilmektedir. Bu belirlemeler tercih edilen seçeneklerin de tamamen kişisel özelliklere endeksli olmasını sağlamakta ve birey, kişilik özellikleri ne denli uygunsa o denli alternatif seçenek üretebilmektedir (Yousef, 1998: 368). Bu süreçte etkili olan kişilik özellikleri; bireylerin bilişsel, ahlaki ve psikolojik özellikleri temelinde etkili olmakta ve aynı zamanda zekâ düzeyi, yaş, eğitim ve bilgi düzeyi ve deneyimler de bireysel karar verme sürecini etkilemektedir (Baron ve diğerleri, 1993: 27).

Bireysel karar verme sürecini etkileyen ve bireylerin kişilik özellikleri doğrultusunda şekillendirilen diğer etmenler de; bireylerarası ilişkilerin niteliği ve grup içi ve gruplar arası etkileşimlerde bulunabilme yetisi olarak değerlendirilmektedir (Noone, 2002: 22). Bireysel karar verme sürecine ayrıca birey; kişilik özelliklerinin yetersiz olduğunu düşündüğü ya da desteklenme ihtiyacı içerisinde olduğuna kanaat getirdiği durumlarda, dış danışmanlık ve/veya rehberlik hizmeti almak doğrultusunda hareket edebilmektedir ki, bu destek karar verme sürecinin bireysel olma niteliğini değiştirmiş olmamaktadır (Thunholm, 2004: 936). Zira ne denli destek alınmış olunursa olunsun, neticesinde yine hangi kararlar alması gerektiği yönünde belirlemede bulunacak olan bireyin kendisidir ve bu kararlar da onun kişisel tercihleri doğrultusunda belirlenmiş olacaktır.

Bireysel karar alma süreci, belirtilen bu kapsam çerçevesinde belirli bir model doğrultusunda incelenebilmektedir. Bu süreçte bireylerin davranışlarını hangi temellere göre şekillendirdiklerinin belirlenmesini içeren “Bireysel Karar Alma Süreci Modeli”, Şekil 1’de yer aldığı gibi sekiz aşamayı içermektedir.





Şekil 1. Bireysel Karar Alma Süreci Modeli  
(Kaynak: Nas, 2006: 78)

Şekil 1’de doğrultusunda; “Bireysel Karar Alma Sürecinin Modeli”nin ilk aşaması olarak değerlendirilen “Problemin ya da Kararı Gerektiren Güçlünün Tanımlanması Aşaması”, bireylerin algılama ve yargılama gibi bilişsel süreçleri doğrultusunda mevcut problemlere yönelik belirlemede bulunmasını içermektedir. Bununla birlikte bu aşamada birey, örgütsel etmenler ya da çevresel baskılar doğrultusunda belirlemede bulunmak durumunda kalabilmektedir.

“Bireysel Karar Alma Sürecinin Modeli”nin ikinci aşaması olarak değerlendirilen “Amacın Değerlendirilmesi Aşaması”; bireyin “Problemin çözümü doğrultusunda elde edebileceğim sonuçlar nelerdir?” ya da “Ulaşmayı hedeflediğim amaç nedir?” gibi sorular çerçevesinde, alacağı kararların hangi amaca yönelik olduğunu belirlemesini içermektedir.

“Bireysel Karar Alma Sürecinin Modeli”nin üçüncü aşaması olarak değerlendirilen “Alternatiflerin Araştırılması Aşaması”, problemlerin çözümüne yönelik alternatiflerin belirlenmesini içermektedir. Bu aşamanın başarı ile tamamlanabilmesi için, bireyin sahip olduğu alternatifleri iyi değerlendirmesi gerekmektedir.

“Bireysel Karar Alma Sürecinin Modeli”nin dördüncü aşaması olarak değerlendirilen “Strateji Seçimi Aşaması”, bir önceki aşamada belirlenen alternatifler doğrultusunda en uygun stratejinin seçilmesini içermektedir. Bu aşama; seçilen stratejilerin bireyin amacına, alacağı kararın gereklerine ve beklentilerine uygun olması doğrultusunda başarılı olunmasını sağlamaktadır.

“Bireysel Karar Alma Sürecinin Modeli”nin beşinci aşaması olarak değerlendirilen “Bilgi Edinme ve Alternatiflerin Değerlendirilmesi Aşaması”, bireyin sahip olduğu alternatiflerin etkililiğinin değerlendirildiği aşamadır. Bu aşamada birey, deneyimlerinden hareketle zihinsel kestirmelerde bulunmakta ve alternatifler ile stratejiler arasındaki uyumu değerlendirerek karar vermeye yönelik bir aşamayı daha kat etmektedir.

“Bireysel Karar Alma Sürecinin Modeli”nin altıncı aşaması olarak değerlendirilen “Stratejinin Uygulanması ve Seçim Aşaması”, karara yönelik

belirlenmiş olan stratejilerin uygulanmaya başlandığı ve bireyin mevcut alternatifler arasından en uygun gördüğünü tercih ettiği aşama olarak değerlendirilmektedir.

“Bireysel Karar Alma Sürecinin Modeli”nin yedinci aşaması olarak değerlendirilen “Kararın Uygulanması Aşaması”, bireyin bu aşamaya dek geçtiği tüm aşamalar neticesinde aldığı kararı ya da kararları uygulamaya başladığı aşamayı ifade etmektedir. Bu aşamadan sonra da, bireysel karar alma sürecinin bütünüyle değerlendirilmesini içeren son aşamaya geçilmektedir.

“Bireysel Karar Alma Sürecinin Modeli”nin sekizinci ve son aşaması olarak değerlendirilen “Kararın Sonuçları Aşaması”; uygulamaya konulan kararın başarısı ya da başarısızlığı ile ilgili ilk dönütlerin alınmaya başlandığı aşamayı ifade etmektedir ve bu dönütler doğrultusunda da birey, bireysel karar alma sürecinin etkinliğini değerlendirme olanağına sahip olabilmektedir.

## **2.2. Örgütsel Karar Verme Süreci**

Örgütsel karar verme süreci, toplumsal bir sistem olma niteliğine sahip olan örgütlerde; toplumun iktisadi, sosyal, politik, kültürel ve fiziki yapısından direkt olarak etkilenilerek karar verilmesini içermektedir. Bu süreçte örgüt yöneticileri, toplumsal yaşamda söz konusu olan değişimler doğrultusunda ve örgütün varlığının devam ettirilmesini sağlamaya yönelik kararlar vermek durumundadırlar (Bakan ve Büyükbeşe, 2008: 33). Zira eğer yöneticiler, toplumsal değişimlere ayak uydurmayı başaramazsa, örgütün ya varlığı tehlikeye girecek ya da verimliliği ve etkinliği düşmüş olacaktır.

Günümüz itibariyle örgütsel karar verme sürecinde; özellikle küresel ve ülkesel anlamda söz konusu olan ekonomik ve politik gelişmelerin, yasal düzenlemelerin, küreselleşmenin, bilgi ve iletişim teknolojilerinde yaşanan değişimlerin etkili olduğu görülmektedir (Ülgen ve Mirze, 2014: 83). Zira artık hiçbir örgüt bu değişimlerin dışında kalamamakta ve tüm yapılanmasını bu değişimlere göre düzenlemediği sürece doğru ve etkin kararlar alamamaktadır.

Örgütsel karar verme süreci; örgütsel bağlamda da örgütün yapısı ve büyüklüğü, sahip olduğu teknolojik olanaklar, görev tanımları, yönetim felsefesi ile otorite ve güç

kullanım anlayışı, örgüt iklimi vb. gibi birçok etmeden etkilenmektedir. Örgüte ilişkin söz konusu edilen bu etmenler, örgüt iş ve işleyişlerini direkt olarak etkilemesi bağlamında örgütsel ve yönetsel kararların şekillendirilmesini sağlamaktadır.

Örgütsel karar vermenin bir boyutu olan yönetsel karar verme süreci ise, yöneticilerin rutin yönetim faaliyetleri arasında değerlendirilmektedir. Bu bağlamda yöneticiler, her gün birçok farklı durum ve yönetim faaliyeti ile ilgili birçok karar vermek durumunda kalabilmekte ve bu kararları doğrultusunda örgüt işleyişlerinin gerçekleştirilmesini sağlamaktadırlar. Önceden belirlenmiş olan amaçlara göre örgütün etkili ve verimli çalışmasının sağlanması, örgüt çalışanlarının bir arada çalışmalarını olanaklı kılacak bir örgüt ortamının tesis edilmesi ve bu ortamın sürdürülmesine yönelik tedbirlerin alınması olarak tanımlanan “yönetim” olgusu da bu temelde, yönetsel karar verme sürecine endeksli olarak yürütülmektedir.

Laroche’a (1995: 64) göre de “yönetim” olgusu; örgütsel amaçlara ve hedeflere uygun olarak, örgüt kaynaklarının etkili ve verimli bir şekilde kullanılmasını sağlayacak faktörlerin bir araya getirilmesini, koordine edilmesini ve kullanılmasını içermektedir. Bu süreçteki en önemli öge yönetsel karar verme sürecidir. Zira yöneticilerin etkin kararlar vermelerinin olası olamadığı örgütlerde, örgüt kaynaklarının da gereği gibi kullanılması söz konusu olamamakta ve örgüt amaç ve hedeflerine ulaşamamaktadır.

Bu belirlemeler doğrultusunda görülmektedir ki, yönetsel karar verme süreci yönetim olgusunun en önemli bileşeni olarak değerlendirilmektedir. Zira yönetsel karar verme süreci sayesinde yöneticiler, örgüt çalışanlarının önceden belirlenmiş olan amaçlara yönelik hareket etmelerini sağlayabilmekte ya da bu amaçtan uzaklaşmalarına neden olabilmektedirler (Mintzberg & Westley, 2001: 90). Yönetsel kararlar ne denli örgüt amaçlarına uygun verilirse de, örgütün o denli başarılı olması sağlanabilmektedir.

Cosgrove’e (1996: 28) göre de yönetsel karar verme süreci, tüm yöneticilerin en önemli görevleri arasında yer almaktadır. Bu bağlamda da yönetsel karar verme davranışı, yöneticilerin yönetsel yeteneklerinin bir özeti olarak görülmeli ve yöneticilerin diğer örgüt çalışanlarından ayrılımlarını sağlayan en önemli farklılık olarak değerlendirilmelidir.

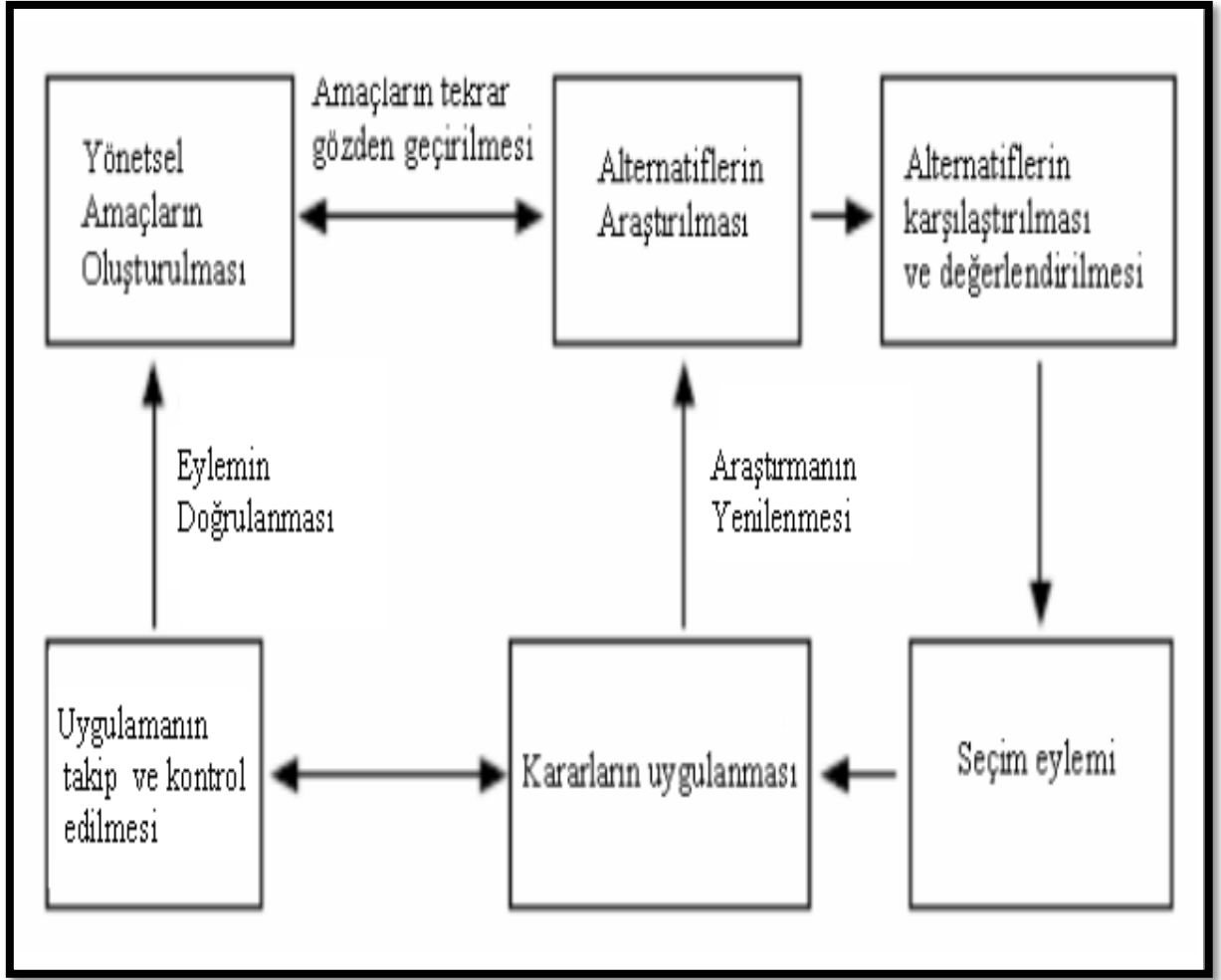
Yönetim faaliyeti, tamamıyla bir karar verme faaliyeti olarak da tanımlanabilmektedir. İlgili literatürde de birçok yazar tarafından karar verme rolü yöneticilerin en önemli rolleri arasında değerlendirilmiş ve başarılı işletmelerin, ancak doğru kararlar verebilen yöneticiler ile bu başarıyı elde edebildikleri belirtilmiştir (Laroche, 1995: 65; McLaughlin, 1995: 443; Cosgrove, 1996: 28; Mintzberg & Westley, 2001: 90).

Rausch (2003: 979) tarafından da yönetsel karar verme; tüm yönetsel sorumlulukların temelinde yer alan ve yönetme ve liderlik edebilme yetenekleri temelinde gerçekleştirilen bir süreci ifade etmektedir. Zira yöneticiler ancak aldıkları kararlar doğrultusunda eylemde bulunabilmekte ve örgütü yönetebilmektedirler.

Yöneticilerin doğru kararlar verebilmeleri ve karar verme sürecinde başarı elde edebilmeleri için, örgüt değerleri ile uyumlu kararlar vermeye özen göstermesi gerekmektedir. Eğer yönetici tarafından verilen kararlar örgüt değerlerini doğru bir şekilde yansıtmamaktaysa, bu durum örgüt çalışanları arasında uyumsuzluk yaşanmasına neden olacak ve dolayısıyla da örgütün başarılı olması sağlanamayacaktır (Briggs & Little, 2008: 18).

Karar verme eylemi, örgüt içerisinde hâkim olan kültürel yapıdan etkilenmekte ve yöneticiler tarafından verilen doğru kararlar bu yapıyı daha da sağlamlaştırmaktadır. Bu temelde karar verme eylemi yöneticinin bir anlık bir faaliyeti olarak görülse de, özde uzun ve zorlu bir sürecin neticesi olarak ortaya çıkmaktadır. Bu zorlu süreç sayesinde ya problemler çözümlenebilmekte ya da bu problemlere yenileri eklenebilmektedir (Akaytay, 2004: 6).

Harrison & Pelletier (2000) tarafından da “Yönetsel Karar Verme Süreci” Şekil 2’de yer aldığı gibi ifade edilmektedir.



**Şekil 2. Yönetmel Karar Verme Süreci**  
**(Kaynak: Harrison & Pelletier, 2000: 463)**

Şekil 2’de verildiği doğrultuda Harrison & Pelletier (2000: 463) tarafından “Yönetmel Karar Verme Süreci”; “Yönetmel Amaçların Oluşturulması”, “Amaçların Tekrar Gözden Geçirilmesi ve Alternatiflerin Araştırılması”, “Alternatiflerin Karşılaştırılması ve Değerlendirilmesi”, “Alternatiflerden Birinin Seçilmesi”, “Kararların Uygulanması” ve “Uygulamaların Takip ve Kontrol Edilmesi” aşamalarından oluşmaktadır.

Mintzberg & Westley (2001: 89) tarafından da yönetmel karar verme sürecinin aşamaları; “Tanımlama Aşaması”, “Teşhis Koyma Aşaması”, “Dizayn Etme Aşaması” ve “Karar Verme Aşaması” bağlamında değerlendirilmektedir. Bu temelde de

Mintzberg & Westley (2001: 89), söz konusu edilen bu aşamalara ayrılan zamanın problemin karmaşıklığına göre değişebildiğini belirtmektedirler.

Sonuç olarak yönetsel karar verme süreci, yöneticilerin bir kez karar vermeleri ve bu kararları uygulamaya koymaları ile neticelendirilen bir süreç olarak değerlendirilmemektedir. Çünkü örgütün gereksinimlerine ve yapısına göre bu kararların değiştirilebilmesi gerekebilmekte ve örgütün örgütsel yapısı doğrultusunda yöneticiler sürekli farklı kararlar vermek durumunda kalabilmektedirler.

Örgütsel faktörlerin yönetsel karar alma sürecine etkisi ile ilgili belirlemeler aşağıda verildiği gibi özetlenebilmektedir;

### **1. Örgüt Yapısı ve Büyüklüğü**

Örgüt yapısı ve büyüklüğü, örgütün organizasyon ve iş akış şemasını etkilemesi bağlamında; örgüt çalışanlarının davranışlarını, yetki ve sorumluluk dağılımlarını, sorumluluk düzeylerini ve dolayısıyla da örgütsel kararları etkilemektedir (Spicer & Sadler – Smith, 2005: 139). Bu çerçevede örgüt çalışanlarına karar verme sürecinde inisiyatif tanınan örgütlerde alınan kararlar ile bu yönde bir olanak tanınmayan örgütlerde alınan kararların mutlaka ki birbirinden farklılık göstermesi söz konusu olmaktadır.

### **2. Örgüt Kültürü**

Her örgütün farklı kültürel yapılanmaya sahip olması; örgütsel iş ve işleyişlerin farklı normlar, farklı görev tanımları ve ölçütler doğrultusunda gerçekleştirilmesine neden olmaktadır (Eren, 2012: 135). Bu temelde örgütler; birbirlerinden farklı inanç ve değerler sistemi tesis etmekte ve bu sistemde neticesinde örgütte benimsenen etik ilkelerden düşünce şekillerine dek geniş bir alanı etkileyerek örgütsel karar alma sürecini belirlemektedir.

### **3. Örgüt İklimi**

Örgüt iklimi; örgütlerde “İnsan Kaynakları Yönetimi (İKY)” bağlamında söz konusu edilen ücret ve terfi gibi uygulamalardan, örgütün sahip olduğu fiziksel

koşullara ve olanaklara dek uzanan geniş bir alanı kapsamaktadır. Bu temelde örgüt iklimi; çalışanların örgüte yönelik algılarını, motivasyon ve iş tatmini düzeylerini, örgütsel bağlılık ve örgütsel sadakat çerçevesinde genel olarak tüm örgütsel davranışlarını etkilemektedir (Saaty, 2008: 84).

Bu süreçte ise örgüt iklimi; çalışanların karar verme sürecine katılmalarının sağlanması ya da karar verme sürecine katılmaya özendirilmesi ve çalışanların karar verme sürecinde yer almaya istek duymaları şeklinde örgütsel karar verme sürecinde önem taşımaktadır (Bağırkan,1983: 63). Zira çalışanların karar verme sürecine dâhil edilmesini öngörmeyen örgüt ikliminin hâkim olduğu örgütlerde alınan örgütsel kararlar, çalışanları temsil etmekten uzak olabilmektedir.

Aynı şekilde, çalışanların karar alma sürecinde yer almalarını öngören bir örgüt iklimi hakim olsa da, eğer çalışanlar yüksek birmotivasyona da iş tatmini düzeyine sahip olmadıkları için bu süreçte yer alma isteği duymuyorsa yine alınan örgütsel kararların etkin olması olası olamayacaktır.

#### **4. Yönetim Felsefesi İle Otorite ve Güç Kullanım Anlayışı**

Bir örgütün yönetim felsefesi; genel anlamda örgütü yansıtan en önemli değerler arasında yer almakta ve örgüt bünyesinde hâkim olan örgüt kültürünü ve örgüt iklimini yansıtmaktadır (Saaty, 2008: 84). Bu yönüyle de yönetim felsefesi; örgütte söz konusu edilen otorite ve güç kullanımını anlayışını temsil etmek bağlamında, örgüt çalışanlarının karar alma sürecine dâhil edilmelerini ya da edilmemelerini direkt olarak belirlemektedir. Örneğin; demokratik yapılanmanın hâkim olduğu örgütlerde çalışanların örgütsel karar alma sürecine dâhil edilmeleri önemsenmekteyken, otokratik ya da baskıcı bir yapılanmasının görüldüğü örgütlerde aynı anlayış söz konusu edilmemektedir.

### **3. KARAR VERME MODELLERİ**

Karar verme modelleri; bireylerin günlük yaşam içerisinde karşılaşmaları muhtemel problemleri ya da durumları modelleyerek, bu problemlerle ya da durumlarla karşılaşılması halinde nasıl kararlar verilmesi ya da nasıl hareket edilmesi gerektiğine



yönelik öngörüde bulunulabilmesini amaçlamaktadır. Bu bağlamda karar verme modelleri, tercih yapmak durumunda kalındığında alternatiflerin neler olabileceğinin görülmesini ya da bir durumla gerçek yaşamda karşılaşmadan gerçekten karşılaşmış gibi kararlar alınabilmesini sağlamaktadır.

Bununla birlikte karar verme modellerinin başarısı, geçerlilik ve güvenilirlik derecesine göre değişmektedir. Koçel'e (2010: 102) göre, bir karar verme modeli gerçek yaşamda temsil ettiği karşılığını ne derece iyi karşılamaktaysa o derece başarılı kararlar alınmasını sağlayacaktır. Bu temelde de karar verme modellerinin; analitik düşünmeye olanak sağlama, değerlendirmede bulunma görüşü kazandırma ve etkileşimleri görebilme bağlamında bireyleri desteklemeleri önem taşımaktadır.

Çalışmanın bu aşamasında; "Rasyonel Ekonomik Model", "Sınırlı Rasyonel Model", "Zihinsel Kestirmeler" ve "Çöp Tenekesi Modeli" bağlamında karar verme modellerine ilişkin ayrıntılı belirlemelerde ve değerlendirmelerde bulunulacaktır.

### **3.1. Rasyonel Ekonomik Model**

"Rasyonel Ekonomik Model" ya da "Geleneksel Yaklaşım"; karar verme sürecinde muhakeme etmenin önemli olduğunu vurgulamakta ve verilecek karara yönelik tüm bilgilerin değerlendirilmemesi ya da göz önünde bulundurulmaması durumunda doğru karar vermenin olanaklı olamayacağını savunmaktadır. Bu temelde Rasyonel Ekonomik Model, en doğru kararların tüm alternatiflerin gözetilmesi ile verilebileceğini belirtmekte ve her alternatifin karar verme sürecini olumlu yönde etkileyeceğini ifade etmektedir (Ergeneli ve Mert,2003: 640).

Rasyonel Ekonomik Model, karar verme sürecinin belirli dinamikleri olduğu anlayışına dayanmakta ve bu dinamiklerin karar alma sürecinin tüm aşamalarında gözetilmesine yönelik normlar belirlemektedir. Rasyonel Ekonomik Modeli kapsamında söz konusu edilen bu belirlemeler aşağıda verildiği gibi ifade edilmektedir (Wagner – III, 1994: 314);

1. Karar verme süreci, öncelikli olarak problemin tespit edilmesi ile başlatılmalıdır.

2. Karar verme süreci, problemin belirlenmesinin ardından alınacak kararlar ile ulaşılması amaçlanan hedeflerin tespit edilmesini izlemelidir.
3. Karar verme süreci, problemin çözümüne yönelik alternatif tüm yolların belirlenmesini ve değerlendirilmesini içermelidir.
4. Karar verme süreci, belirlemeye ve değerlendirmeye tabi tutulan alternatif çözüm yollarının karar alma sürecinin etkinliği açısından incelenmesini içermelidir.
5. Karar verme süreci, maksimum faydayı sağlayacağına kanaat getirilen alternatifin ya da seçeneğin tercih edilmesini ve uygulamaya konulmasını içermelidir.

Rasyonel Ekonomik Model; söz konusu edilen bu aşamalar doğrultusunda karar verme sürecinin başarıya ulaşabilmesinde, karar vericilerin konuya ya da duruma ilişkin bilgi düzeylerinin önemli olduğunu belirtmektedir. Zira karar vericiler, üzerinde karar verilmesi gereken konu ya da durum hakkında ne denli bilgi sahibi olurlarsa, verilecek kararların da o denli etkin olması sağlanabilmektedir. Aynı şekilde karar vericilerin muhakeme etme ve organizasyon becerisine sahip olmaları da, en uygun faydanın tespit edilebilmesinde önem taşımaktadır (Lam, Chen & Schaubroeck, 2002: 907).

Bununla birlikte Rasyonel Ekonomik Model;

1. İnsan zihninin sınırlı yapısı dolayısıyla karar vericilerin tüm alternatifleri ya da seçenekleri göz önünde bulundurma olasılıklarının her zaman için bulunmaması;
2. Mevcut problemlerin her zaman için doğru tanımlanmasının olanaklı olmaması;
3. Tercih edilecek seçeneğin gerçekte ne tür sonuçlar doğurabileceğinin her zaman için tahmin edilememesi gibi nedenler dolayısıyla eleştirilmiş bir modeldir (Yıldız ve İşcan, 2013: 23).

### 3.2. Sınırlı Rasyonel Model

“Sınırlı Rasyonel Model”; “Rasyonel Ekonomik Model” temelinde geliştirilmiş bir model olmakla birlikte, karar vericilerin en rasyonel kararı verebilmeleri için gerekli olan bilgi, beceri ve yetenek düzeyine hiçbir zaman tam olarak erişemeyeceklerini savunmaktadır. Zira Sınırlı Rasyonel Model’e göre; hem bireysel anlamda hem de örgütsel anlamda kaynakların sınırlı olması, insanların belirtilen yetkinlik düzeyine erişmelerini engelleyecektir. Bu nedenle de asıl olan karar verme sürecinde optimum düzeyin yakalanmasını sağlamak değil, ikna etmeye en yakın noktaya yaklaşılmasını olanaklı kılmak olmalıdır (Hensman & Sadler – Smith, 2011: 54).

Sınırlı Rasyonel Modeli, aşağıda verilen kavramlar kapsamında temellendirilmiştir;

- **Sınırlı Rasyonellik**

Sınırlı rasyonellik, bireylerin her zaman rasyonel tercihlerde bulunmadıklarını ve çoğu zaman rasyonel olmayan tercihler temelinde kararlar alabildiklerini ifade etmektedir (Yılmaz, 2011: 43). Bu bağlamda sınırlı rasyonellik, maksimum faydanın her zaman görülebilmesinin ve gözetilebilmesinin olanaklı olmadığı ve kimi zaman da ideal kararlar yerine, o an için en uygun görülen kararların alınabileceği anlayışına dayanmaktadır.

- **İkna Edici Kararlar**

İkna edici kararlar; en uygun kararın verildiğine kanaat getirilmemiş olursa dahi, o aşamada en kabul edilebilir kararın verildiğinin düşünülmesini içermektedir (Mann ve diğerleri, 1997: 4). Bu bağlamda ikna edici kararlar, daha iyi bir karar verilene dek mevcut gereksinimleri karşıladığı kabul edilen kararlardır.

- **Pratik Kararlar**

Pratik kararlar, bireylerin karmaşık belirlemelere gereksinim duymadan ve problemleri analiz etme sürecinde direkt olarak kullandıkları yolları ifade etmektedir

(Eldeleklioğlu, 1996: 122). Bu yönüyle de pratik kararlar, sonuca ulaşmayı kolaylaştıran kararlar olarak değerlendirilmektedir.

- **Değerlerle Sınırlandırılmış Kararlar**

Değerlerle sınırlandırılmış kararlar, sınırsız seçeneklerin sınırlandırılabilmesine yönelik olarak, tercihlerin karar vericilerin ahlaki ve sosyal değerleri kapsamında verilmesini içermektedir (Deniz, 2002: 101). Bu bağlamda değerlerle sınırlandırılmış kararlar, verilen kararların gerekçelendirilmesini sağlamak açısından daha kabul edilebilir olmalarını da olanaklı kılmaktadır.

- **Süreç Rasyonelliği**

Süreç rasyonelliği; karar vericilerin karar verme sürecindeki sınırlılıklarının farkında olmalarını ve bu doğrultuda mevcut yöntem ve süreçlerden en etkin şekilde yararlanmak adına hareket etmelerini içermektedir (Yılmaz, 2011: 43). Bu yönüyle süreç rasyonelliği, mevcut sınırlılıklara karşın eldeki kaynakların verimli kullanılabilmesine yönelik alternatiflerin ya da seçeneklerin belirlenmesini ifade etmektedir.

### **3.3. Zihinsel Kestirmeler**

“Zihinsel kestirme (heuristics)” kavramı, problemlerin çözümlenmesine yönelik karar verme sürecinde karmaşık belirlemelerin dışında yer alınmasını ve karmaşık olmayan stratejilerin benimsenmesini ifade etmektedir (Manimala, 1992: 478). Bu temelde karar verme sürecinde zihinsel kestirmeleri kullanan karar vericiler, hem problemlerin hem de çözüm yollarının daha basit önermelerle ifade edilebilmesi adına hareket etmektedirler.

Karar vericilerin karar verme sürecinde kullandıkları zihinsel kestirmeler, özellikle karar verme sürecinde zaman kısıtının söz konusu olduğu durumlarda tercih edilmektedir. Hem bireysel hem de örgütsel karar alma sürecinde yer verilen zihinsel kestirmeler aşağıda yer aldığı şekilde özetlenebilmektedir;

- **Kolay Ulaşılan Zihinsel Kestirme (The Availability Heuristic)**

“Kolay Ulaşılan Zihinsel Kestirme (The Availability Heuristic)”, karar vericilerin karar verme sürecinde en kolay ulaşılabildikleri zihinsel kestirmeler anlamında deneyimleri ifade etmektedir (Fox, 2006: 87). Kolay ulaşılabilir zihinsel kestirmeleri kullanan karar vericiler, deneyimlerinden hareketle daha önce aynı yönde verdikleri kararların sonuçlarını değerlendirmekte ve kararlarını bu değerlendirmelerine göre vermektedirler.

- **Temsil Edici Zihinsel Kestirme (The Representativeness Heuristic)**

“Temsil Edici Zihinsel Kestirme (The Representativeness Heuristic)”, karar vericilerin karar verme sürecinde, içerisinde yer alınan duruma benzer örnekleri değerlendirmelerini ve kararlarını bu doğrultuda vermelerini ifade etmektedir (Schiller, 2013: 64). Bu temelde Kolay ulaşılabilir zihinsel kestirmelerde bireyin kendi deneyimlerini kullanması söz konusu iken, temsil edici zihinsel kestirmelerde diğer bireylerin deneyimlerinden yararlanılmaktadır.

- **Demirleme ya da Hüküm Zihinsel Kestirmesi (The Anchoring or Judgement Heuristic)**

“Demirleme ya da Hüküm Zihinsel Kestirmesi (The Anchoring or Judgement Heuristic)”, karar vericilerin karar verme sürecinde belirli düşünceleri temel kabul ederek, sahip oldukları alternatifleri ya da seçenekleri sınırlandırmalarını ifade etmektedir (Epley & Gilovich, 2001: 392). Bu bağlamda demirleme zihinsel kestirmesi; deneyimlerin, deneyimlerin yorumlamasını ve bu doğrultuda üzerinde düşünülecek konu sayısının azaltılmasını içermektedir.

### **3.4. Çöp Tenekesi Modeli**

“Çöp Tenekesi Modeli (The Garbage Can Model)”, Rasyonel Ekonomik Model’in uygulanmasına yönelik söz konusu zorlukların eleştirilmesi bağlamında geliştirilmiş bir modeldir. Karar vericilerin karar verme sürecinde karşı karşıya kaldıkları belirsizlikler durumunda kullanılması öngörülen Çöp Tenekesi Modeli,

çözümlemesi gereken problemlerin ve alternatif çözüm yollarının bir çöp tenekesi içerisinde yer aldığı kabul edilmesine dayanmaktadır (Kocakula, 2012: 43).

Karar verme sürecine temel olacak tüm hususların bir çöp tenekesi içerisinde yer aldığı düşünülmesinin nedeni, sürece ilişkin bir karmaşanın olması ya da bir düzenin olmayışıdır. Bu nedenle de Çöp Tenekesi Modeli'nde, Rasyonel Ekonomik Model'de olduğu gibi karar verme sürecinin belirli bir düzen içerisinde ifade edilmesi söz konusu değildir (Cohen & March, Olsen, 1972: 3).

#### **4. KARAR VERME STRATEJİLERİ**

Karar verme stratejileri, bireylerin karar verme sürecinde hangi seçenekleri uygulayacağına yönelik tercihte bulunması olarak tanımlanabilmektedir. Bu bağlamda karar verme stratejileri, bireylerin karar verme sürecine yönelik kişisel tarzlarını içeren karar verme stillerinden farklı bir anlam ifade etmektedir (Alver, 2004: 187). Bacanlı'ya (2012: 18) göre de karar verme stratejisi; karar verme sürecinde, mevcut seçenekler arasında tercihte bulunurken nasıl hareket edileceğine yönelik kullanılan genel kabulleri ifade etmektedir.

Karar verme stratejileri, aşağıda verildiği şekilde üç grupta incelenebilmektedir;

##### **1. Yardımlı Analitik Strateji**

“Yardımlı Analitik Strateji”, karar verme sürecinde gereksinim duyulan tüm hususların, karar vericinin desteklenmesine yönelik hazır bulundurulmasını ifade etmektedir (Kozak ve Coşar, 2014: 342).

##### **2. Yardımsız Analitik Strateji**

“Yardımsız Analitik Strateji”, karar vericilerin dışında hiçbir şekilde etkilenmemeleri, sadece kendi belirlemeleri doğrultusunda karar vermelerini ifade etmektedir (Punj & Stewart, 1983: 183).

### **3. Analitik Olmayan Karar Verme Stratejisi**

“Analitik Olmayan Karar Verme Stratejisi”, karar verme sürecinde alternatifleri herhangi bir analize tabi tutmadan tercih edilmesini ifade etmektedir (Kozak ve Coşar, 2014: 342).

Bir başka belirleme doğrultusunda da karar verme stratejileri aşağıda verildiği şekilde gruplandırılabilir (Solem, 1992: 402 – 403);

- **Ekleme Dengeleme Stratejisi**

“Ekleme Dengeleme Stratejisi”, karar verme sürecinde tüm alternatiflerin birbirinden bağımsız olarak değerlendirilmesini ifade etmektedir.

- **Ekleme Farklılık Stratejisi**

“Ekleme Farklılık Stratejisi”, karar verme sürecinde alternatiflerin ikili gruplar halinde değerlendirilmesini ve son aşamaya kalan seçeneğin uygulamaya konulmasını ifade etmektedir.

- **Özelliklere Göre Eleme Stratejisi**

“Özelliklere Göre Eleme Stratejisi”, karar verme sürecinde en önemli görülen özelliğin temel alınması doğrultusunda belirlemede bulunulmasını ifade etmektedir.

Sonuç olarak karar verme stratejileri; genel olarak karar vericilerin tercihleri doğrultusunda belirlenmekte ve verilmesi gereken kararın niteliğine, hangi zamanda karar alınması gerektiğine, karar vericinin bilgi, beceri ve yetenek düzeyine ve deneyimlerine bağlı olarak farklılık gösterebilmektedir. Bununla birlikte bazı durumlarda karar vericiler herhangi bir strateji kullanmadan anlık kararlar verebildikleri görülmektedir.

## 5. KARAR VERME STİLLERİ

Karar verme stili kavramı; bir karar vermek durumunda kalan bireyin, genel anlamda tüm yaklaşımlarının, tepkilerinin ve davranışlarının ifade edilmesine yönelik kullanılmaktadır. Bu bağlamda karar verme stilleri, bireylerin karar verirken problemlere nasıl yaklaşacaklarını belirlemelerini sağlamakta ve bireylerin kişisel tercihleri doğrultusunda şekillendirilmektedir.

Karar verme stilleri, iç ve dış etmenlerden etkilenilerek belirlenmektedir. Bu süreçte bireylerin geçmiş deneyimleri ve yaşantıları ile birlikte, içerisinde yer alınan sosyal ve fiziksel koşullarda belirleyici olabilmektedir. Bu temelde “öğrenilen alışkanlıklar” olarak da adlandırılabilen karar verme stilleri, bireyden bireye farklılık gösterebilmektedir (Scott & Bruce, 1995: 818).

Connor & Becker'e (2003: 159) göre karar verme stilleri; bireylerin seçimlerini hangi alternatif yönünde kullandıklarının belirlenmesinden daha çok, bu seçimlerini etkileyen iç ve dış etmenlerin belirlenmesini içermektedir. Bu temelde de Connor & Becker (2003: 159), bireylerin karar verme stillerinin bilişsel süreçlerin bir parçası olarak ortaya çıktığını savunmaktadırlar.

Karar verme stilleri, farklı değişkenlere bağlı olarak değişiklik gösterebilmektedir. Örneğin; kişisel özellikleri doğrultusunda bazı bireyler mantıklı ve planlı karar verme stilini kendilerine daha uygun bulurken, bazı bireyler de sezgisel ve kaderci karar verme stilini benimseyebilmektedirler. Aynı şekilde bireyler; içsel kendilik kontrol düzeyleri yüksek olması durumunda kendi kararlarının sorumluluğunu üstlenebilecekleri bir karar verme stilini tercih etme eğilimi göstermekteyken, dışsal kendilik kontrol düzeylerinin yüksek olması halinde ise kararların sorumluluğunu başkalarına yükleyebilecekleri karar verme stillerini tercih edebilmektedirler (Çoban ve Hamamcı, 2006: 393).

Bireylerin motivasyon düzeyleri de hangi karar verme stilini benimseyeceklerini etkileyebilmektedir. Bu bağlamda motivasyon düzeyi düşük olan ve yüksek risk alma eğiliminde olmayan bireyler daha uzun süre düşünmelerine olanak sağlayan karar verme



stillerini benimsemekteyken, yüksek motivasyona sahip olan ve yüksek risk alma eğiliminde olan bireyler daha hızlı kararlar almalarına olanak sağlayan karar verme stillerini benimseyebilmektedirler (Balkış, 2014: 47).

Karar verme stillerini tanımlamak üzere yapılmış birçok çalışma bulunmaktadır. Bu çalışmalarda birçok ortak unsur bulunduğu için tek tek hepsine yer vermeye gerek görülmemiştir. Her modelin tanımladığı farklı stiller bir araya getirilerek aşağıdaki liste oluşturulmuştur. (Çoban ve Hamamcı 2006: 401, Sproles & Kendall 1986: 269, Mann ve diğerleri 1997: 7, Balkış 2014: 53 – 54, Scott & Bruce 1995: 818 vd.)

### **1. Rastgele – İçsel Bilgi Toplama Stili (Spontaneous – Internal)**

“Rastgele – İçsel Bilgi Toplama Stili (Spontaneous – Internal)”; uzun vadeli hedefler belirlemeyi ve bu hedefler doğrultusunda ulaşılabilecek amaçları araştırmayı tercih etmeyen ve daha mevcut seçenekleri kişisel özellikleri doğrultusunda değerlendirerek seçim yapan bireylerin karar verme stilini ifade etmektedir.

### **2. Rastgele – Dışsal Bilgi Toplama Stili (Spontaneous – External)**

“Rastgele – Dışsal Bilgi Toplama Stili (Spontaneous – External)”; uzun vadeli hedefler belirlemeyi ve bu hedefler doğrultusunda ulaşılabilecek amaçları araştırmayı tercih etmeyen ve daha mevcut seçenekleri dışsal etmenler doğrultusunda değerlendirerek seçim yapan bireylerin karar verme stilini ifade etmektedir.

### **3. Duyum (Sensing) Temelli Karar Verme Stili**

“Duyum (Sensing) Temelli Karar Verme Stili”; daha çok dışsal etmenlerden etkilenilerek karar verilmesini ifade etmektedir ve bu karar verme stilini sahip bireyler, düşünme ve mantıksal çıkarımlar temelinde karar verme eğilimi göstermektedirler.

### **4. Sezgi (Intuition) Temelli Karar Verme Stili**

“Sezgi (Intuition) Temelli Karar Verme Stili”; bilinçaltının dış dünyadan aldıklarına yüklediği anlama göre karar verilmesini ifade etmektedir ve bu karar verme

stilini sahip bireyler, duygusal çıkarımlar temelinde karar verme eğilimi göstermektedirler.

Son aşamaya dek hangi yönde karar vereceğine yönelik bir netlik taşımayan ve dolayısıyla da kararının ne olacağı çevresi tarafından çok fazla kestirilemeyen bireylerin karar verme stili olarak değerlendirilmektedir

### **1. Uzun Vadeli Düşünmeye Yer Vermeyen Karar Verme Stili**

“Uzun Vadeli Düşünmeye Yer Vermeyen Karar Verme Stili”; karar verilecek konu ile ilgili ya çok az ve kısa vadeli düşünmeyi tercih eden ya da düşünmeye neden olabilecek geçerli bir neden olmadığını kabul eden bireylerin karar verme stili olarak değerlendirilmektedir.

### **2. İtaatkâr Karar Verme Stili**

“İtaatkâr Karar Verme Stili”, pasif kalmayı tercih eden ve başkalarının kendisi ile ilgili beklentilerine boyun eğme eğilimi gösteren bireylerin karar verme stili olarak değerlendirilmektedir.

### **3. Duygusal Karar Verme Stili**

“Duygusal Karar Verme Stili”; duyguları temelinde karar veren ve alternatifleri değerlendirmek adına hareket etse de, ne düşündüğünün değil ne hissettiğinin önemli olduğuna kanaat getirmek bakımından bu yönde tercihte bulunan bireylerin karar verme stili olarak değerlendirilmektedir.

### **4. Kararlı Stil (The Decisive Style)**

“Kararlı Stil (The Decisive Style)”; karar vericilerin tutarlılığı, hızı ve verimi önemsemeleri dolayısıyla, kısa süre içerisinde karar vermelerinin beklendiği karar verme stilini ifade etmektedir. Bununla birlikte bu karar verme stilini sahip olan bireyler, kararlarını vermelerinin ardından diğer alternatifleri de tekrar gözden geçirebilmekte ve verdikleri kararın ne denli doğru olduğunu bu şekilde teyit etmek isteyebilmektedirler.

## **5. Esnek Stil (The Flexible Style)**

“Esnek Stil (The Flexible Style)”, karar vericilerin uyumu önemsedikleri ve uyum yeteneğine sahip oldukları karar verme stilini ifade etmektedir. Bu karar verme stilini benimsemiş olan bireyler de, kararlı stili benimsemiş olan bireyler gibi kararlarını vermelerinin ardından diğer alternatifleri de tekrar gözden geçirebilmekte ve verdikleri kararın ne denli doğru olduğunu bu şekilde teyit etmek isteyebilmektedirler.

## **6. Hiyerarşik Stil (The Hierarchic Style)**

“Hiyerarşik Stil (The Hierarchic Style)”, birçok problemi bir arada değerlendirme eğilimine sahip karar vericilerin kullandığı karar verme stili olarak değerlendirilmektedir. Bu bağlamda hiyerarşik karar verme stiline göre karar veren bireyler, problemlerin net olarak ortaya konulabilmesi için detaylı ve özel planlamalar yapmakta ve problemi çözüme ulaştıracak en iyi seçimi yaptıklarına kanaat getirmelerinin ardından tercihte bulunmaktadır.

## **7. Bütünleştirici Stil (The Integrative Style)**

“Bütünleştirici Stil (The Integrative Style)”, problemin çözümlenebilmesine yönelik olarak birkaç hareket tarzının bir arada kullanıldığı ve amaca göre hareket tarzlarının değiştirilebildiği karar verme stilini ifade etmektedir. Bu karar verme stilini benimsemiş olan bireyler de, verimliliği ve kaliteyi önemseyen bireyler olarak değerlendirilmektedir.

## **8. Bağımlı Karar Verme Stili (Dependent Decision Making Style)**

“Bağımlı Karar Verme Stili (Dependent Decision Making Style)”, karar verme sürecinde diğer bireylerin yönlendirmelerine önem veren ve onların tavsiyelerine uyan kararlar almayı önemseyen bireylerin kullandıkları karar verme stili olarak ifade edilmektedir.

## 9. Kaçınmacı Karar Verme Stili (Avoidant Decision Making Style)

“Kaçınmacı Karar Verme Stili (Avoidant Decision Making Style)”,sıklıkla karar değiştirmekten kaçınan ve son ana kadar karar vermek istemeyen bireylerin kullandıkları karar verme stili olarak ifade edilmektedir.

## 6. DUYGUSAL ZEKÂ DÜZEYİNİN KARAR VERME STİLLERİNE ETKİSİ

Bireylerin karar verme sürecinde kullandıkları yaklaşımları içermesi bağlamında karar verme stilleri, birçok farklı etmeden etkilenilerek belirlenebilmektedir. Bu etmenlerin bireyleri farklı etkilemesi temelinde de, her bireyin karar verme stili bir diğeri ile aynı olmamakta ve tercih edilen karar verme stili verilen kararının niteliğini direkt olarak etkilemektedir.

Karar verme stillerinin belirlenmesinde “zekâ” kavramı ile birlikte “duygu” kavramının da önemli olduğunun düşünölmeye başlanması, “duygusal zekâ” anlamında karar verme sürecini etkileyen önemli bir etmenin incelenmesine yönelik araştırmaların artırılmasını beraberinde getirmiştir. Bu bağlamda konu ile ilgili araştırmalar doğrultusunda da; temelde içgüdülerden kaynaklandığı kabul edilen duyguların, bireyler için önemli enerji ve bilgi kaynakları olmak bakımından karar verme sürecini ve tercih edilen karar verme stilini etkilediğı kabul edilmektedir (Sternberg, 1997: 1031; Mayer, Caruso & Salovey, 1999: 269; Brackett, Mayer, Warner, 2004: 1389;Petrides, Frederickson &Furnham, 2004: 279).

Duygusal zekâ; bireyler tarafından verilen kararların iyi ya da kötü, ahlaki ya da ahlakdışı akıllıca ya da akıldışı, doğru ya da yanlış olarak değerlendirilmesini sağlamaktadır. Bu temelde bireyler, verdikleri kararları duygusal zekâları ile değerlendirerek ya kararlarını uygulamaya koymakta ya da yeni bir karar vermeleri gerektiğine kanaat getirebilmektedirler. Bireylerin kendilerini duygularından soyutlayarak yaşamlarına devam edebilmeleri olası olamadığı için de, her karar da az ya da çok duyguların etkisinden söz edilebilmektedir (Trinidad ve diğeri, 2004: 947).

Duygular bireylerin sahip oldukları en güçlü karar verme kaynaklarıdır. Bu nedenle de karar verme sürecinde duygular; bireylerin kendilerine, diğer bireylere, fiziksel ve sosyal çevrelerine yönelik kararların temelinde yer almaktadır. Aynı şekilde duygular; kişisel değerlerin, isteklerin, motivasyon sağlayan gereksinimlerin ve bireysel kontrol sağlanmasının temelinde yer almak bakımından karar verme stillerini belirleyebilmektedir (Pfeiffer, 2001: 139).

Caruso &Salovey (2007: 31) de “Yönetimde Duygusal Zekâ” adlı kitaplarında; iyi bir yönetici olmanın ve doğru kararlar verebilmenin temel koşulunun duygusal zekâyâ sahip olunması ve mantık ile duygusal zekânın birlikte kullanılması olduğunu belirtmişlerdir. Bununla birlikte Caruso &Salovey (2007: 31); karar verme sürecinde yöneticilerin, sadece mantıksal ya da sadece duygusal kararlar almalarının doğru olmayacağını belirtmektedirler.

İyi bir yönetici, duygularını kontrol edebilmelidir. Duygularını kontrol edemeyen ve vereceği duygusal kararların örgüt çalışanlarını ne yönde etkileyebileceğini önceden kestiremeyen yöneticiler ikna edici de olamamaktadırlar. Bu doğrultuda mutsuz bir ruh haline sahip olmak yöneticilerin daha sistemli kararlar alınmasına neden olurken, kendilerini mutlu hisseden yöneticiler de daha çok yaratıcılık içeren kararlar almaktadırlar (Goleman, 2011: 15).

İş yaşamında duygular temelinde kararlar verilmesi; örgüt çalışanlarının iş tatmini ve memnuniyeti düzeylerini artıracak kararlar alınmasını, örgütsel işleyişleri destekleyecek yaratıcı ve sorun çözmeye yönelik belirlemelerde bulunulmasını sağlamaktadır. Duyguların yaratıcılığın artırılmasına yönelik etkisinden faydalanabilen, duygularını doğru tanımlayabilen ve mantıksal belirlemeler haricinde duygusal zekâsını da kullanabilen yöneticiler, doğru karar verebilen uygun adımlar atabilen yöneticiler olabilmektedirler (Caruso &Salovey, 2007: 39).

Sonuç olarak günümüz itibarıyla, Goleman (2011: 15) tarafından da belirtildiği üzere duygusal zekâ becerilerinin desteklenmesi bir yönetim felsefesi olarak benimsenmektedir. Bu amaca yönelik olarak yönetici eğitim programları düzenlenmekte ve yöneticilerinin duygusal zekâlarının ön plana çıkarılmasını sağlayan örgütler, diğer örgütlerden daha doğru kararlar alabilmektedirler.

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### DUYGUSAL ZEKÂNIN KARAR VERME STİLLERİNE ETKİSİNE İLİŞKİN AMPİRİK ARAŞTIRMA

Literatür çalışması kapsamında incelenen duygusal zekâ ve karar verme hakkındaki tanımlamaların ardından bu bölümde, yöneticilerin duygusal zekâ seviyelerinin karar verme stillerine etkisi araştırılacaktır. Uygulama da sırayla araştırmanın amacı, önemi kapsamı, modeli söz konusu gruba ait demografik özellikleri ve bu gruptan elde edilen verilerin analizi incelenecek ve araştırma sonuçları değerlendirilecektir.

#### 1. ARAŞTIRMANIN AMACI

Bu çalışma ile bireylerin hem sosyal hem de iş yaşantılarında duygularının etkin rol oynadığı ve duyguların yönetilmesinin öneminin ortaya çıkarılması amaçlanmıştır. Beklenmedik olaylar karşısında duygusal zekâ kullanımının, karar verme stillerine etkisinin belirlenmesi araştırmanın temel amacını oluşturmaktadır.

Duygusal zekânın iyimserlik, duygulardan faydanlanma ve duyguların ifadesi olarak tanımlanan alt boyutları ile karar verme stillerinin alt boyutları olan rasyonel karar verme, sezgisel karar verme, bağımlı karar verme, kaçınmacı karar verme ve ani karar verme arasında ilişki olup olmadığını incelemek hedeflenmiştir.

#### 2. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ

Araştırmanın, yöneticilerin duygusal zekâ seviyelerinin karar verme stillerine etkisinin belirli boyutları ile ortaya konulması ve örnekleme yer alan katılımcı yöneticilerin duygusal zekâ düzeylerinin karar verme stillerine etkisinin farklı değişkenler bağlamında incelenmesi ile yapılacak diğer çalışmalara katkı sağlanması ve kaynak oluşturması bakımından önemli olacağı düşünülmektedir.

### **3. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI**

Araştırma, Ankara ilinde kolayda örnekleme yöntemiyle seçilen kamu ve özel sektör alanında görev yapan yöneticiler üzerinde gerçekleştirilmiştir. Anket soruları 302 yönetici tarafından cevaplanmıştır. Bu araştırma, çeşitli sektörlerde çalışmakta olan, 302 üst ve orta düzey yöneticinin ölçme araçlarına kendilerini değerlendirme ile ilgili verdikleri cevaplarla sınırlıdır. Ayrıca araştırmada incelenen duygusal zeka düzeyi, Türkçe'ye uyarlaması yapılan Duygusal Zeka Ölçeği ile, karar verme stilleri ise yine Türkçe'ye uyarlaması yapılan Karar Verme Stilleri Ölçeği'nin ölçtüğü niteliklerle sınırlıdır.

### **4. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ**

Araştırma verileri anket tekniği kullanılarak elde edilmiştir. Yapılan literatür çalışması sonucunda elde edilen iki farklı ölçüğe dayanarak anket formu hazırlanmıştır. Kolayda örnekleme yöntemiyle ulaşılan yöneticilere uygulanan anket çalışması 3 bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde katılımcıların cinsiyetleri, yaşları, eğitim durumları ve mesleki kıdemlerinden oluşan demografik özelliklere yer verilmiştir. İkinci bölümde ankete katılan yöneticilerin duygusal zekâ düzeylerini belirlemeye yönelik görüşleri yer almaktadır. Son bölümde ise katılımcıların karar verme stillerini ölçmeye yönelik sorulara yer verilmiştir. Toplam 69 sorudan oluşan anket formunda yer alan ilk 4 soru katılımcıların demografik bilgilerine ulaşmaya yönelik olup diğer 65 madde ise “kesinlikle katılmıyorum (1), katılmıyorum (2), kararsızım (3), katılıyorum (4), kesinlikle katılıyorum (5)” şeklinde beşli likert ölçeği kullanılarak hazırlanmıştır. Veri toplama aracı olarak kullanılan anket formunu oluşturan, “duygusal Zekâ Ölçeği” ve “Karar Verme Stilleri Ölçeği” ile ilgili bilgiler aşağıda açıklanmıştır.

#### **4.1. Duygusal Zekâ Ölçeği**

1998 yılında Schutte ve arkadaşları tarafından geliştirilen ve duygusal zekâ araştırmalarında sıkça kullanılan Duygusal Zekâ Ölçeğinin (Emotional Intelligence Scale) kuramsal temeli Salovey ve Mayer'in duygusal zekâ modeline dayanmaktadır (Schutte ve ark., 1998, s. 169).

2004 yılında Austin ve arkadaşları tarafından revize edilen Duygusal Zekâ Ölçeği, 20'si olumlu, 21'i olumsuz olmak üzere toplam 41 maddeden oluşmaktadır. Austin ve arkadaşları tarafından revize edilen bu ölçek, olumsuz ifadelerle daha fazla yer vermek amacıyla Schutte Duygusal Zekâ Ölçeği'nin bazı maddelerinin olumludan olumsuzla çevrilmesi ve güvenilirliği diğer boyutlara göre daha düşük olan "Duygulardan Faydalanma" boyutunu temel alan yeni maddeler eklenmesiyle oluşmuştur. Ölçek yeniden düzenlenmiş haliyle, "İyimserlik/Ruh Halini Düzenleme (Optimism/Mood Regulation)", "Duyguların İfadesi (Appraisal and Expression of Emotions)" ve "Duygulardan Faydalanma (Utilisation of Emotions)" olmak üzere 3 boyutu kapsamaktadır. (Austin ve ark., 2004, s.560)

Orijinali Schutte ve arkadaşları tarafından geliştirilen, Austin ve arkadaşları tarafından modifiye edilen ölçek, 2006 yılında Emine Göçet tarafından Türkçe'ye uyarlanmıştır.

Araştırmada, duygusal zekâ ölçeği olarak; orijinali Schutte ve arkadaşları tarafından geliştirilmiş, Austin ve arkadaşları tarafından modifiye edilmiş "Modifies Schutte EI Scale" in Türkçe'ye çevirisi Emine Göçet tarafından yapılmış olan, 3 boyut ve toplam 41 ifadeden oluşan versiyonu kullanılacaktır.

#### **4.2. Karar Verme Stilleri Ölçeği**

Karar Verme Stilleri Ölçeği, 1995 yılında Scott ve Bruce tarafından bireylerin karar verme ihtiyacını doğuran olaylar karşısında yöneldikleri karar verme stillerindeki bireysel farklılıkları ölçmek amacıyla geliştirilmiştir. Ölçek, Rasyonel Karar Verme Stili, Sezgisel Karar Verme Stili, Bağımlı Karar Verme Stili, Kaçınmacı Karar Verme Stili, Kendiliğinden/Ani Karar Verme Stili olmak üzere 5 boyuttan oluşmaktadır. (Scott ve Bruce, 1995, s.818).97

Ölçeğin, Türkçe'ye çevrilmesi 2002 yılında Arzu Taşdelen tarafından yapılmıştır. Uygulamada, karar verme stilleri ölçeği olarak; orijinali Scott ve Bruce tarafından geliştirilmiş, Türkçe'ye uyarlanması 2002 yılında Arzu Taşdelen tarafından gerçekleştirilen, 5 boyut ve toplam 24 maddeden oluşan versiyonu kullanılacaktır.



### 4.3.Araştırmanın Modeli

Yöneticilerin duygusal zeka düzeylerinin, karar verme stillerine etkisini belirlemeye yönelik olan bu betimsel çalışma tarama modeline uygundur. Betimsel çalışmalar belirli bir grubun tipik özelliklerini tanımlamaya, belirli bir grupta yer alan insanların belirli durumlar karşısında nasıl davranışlar ortaya koyacaklarını oransal olarak kestirmeyi ve bu konuda çıkarımlar yapmayı hedeflemektedir. Tarama modeli ise çok sayılı elemandan oluşan bir ana kütle hakkında genel bir yargıya varmak amacıyla, ana kütlelerin tamamı ya da örneklem üzerinde yapılan tarama düzenlemeleri şeklinde tanımlanmaktadır. (Özdamar, 2004, s.97)

Araştırmada yöneticilerin duygusal zeka düzeyleri, cinsiyet, yaş, eğitim durumu, yöneticilik düzeyi, mesleki kıdem, konu ile ilgili eğitim alıp almaması ve kitap okuyup okumaması; karar verme stilleri ise cinsiyet, yaş, eğitim durumu, yöneticilik düzeyi ve mesleki kıdem açısından incelenecek ve yöneticilerin duygusal zeka düzeylerinin karar verme stillerine etkisi araştırılacaktır.

### 4.4.Araştırmanın Hipotezleri

Çalışmanın amacı doğrultusunda belirlenen hipotezler aşağıda verildiği şekildedir. Duygusal zekâ düzeylerinin karar verme stilleri alt boyutlarının birbirleri ile ilişkilerinin incelenmesi için;

*H<sub>1</sub>: Yöneticilerin duygusal zekâ düzeyleri ile karar verme stilleri alt boyutları arasında ilişki vardır*

Duygusal zekâ düzeylerinin karar verme stilleri üzerindeki etkisinin belirlenmesi için;

*H<sub>1</sub>: Yöneticilerin duygusal zekâ düzeylerinin rasyonel karar verme stili üzerinde etkisi vardır.*

*H<sub>1</sub>: Yöneticilerin duygusal zekâ düzeylerinin sezgisel karar verme stili üzerinde etkisi vardır.*

*H<sub>1</sub>: Yöneticilerin duygusal zekâ düzeylerinin bağımlı karar verme stili üzerinde etkisi vardır.*

H<sub>1</sub>: *Yöneticilerin duygusal zekâ düzeylerinin kaçınan karar verme stili üzerinde etkisi vardır.*

H<sub>1</sub>: *Yöneticilerin duygusal zekâ düzeylerinin ani karar verme stili üzerinde etkisi vardır.*

Cinsiyet, yaş, eğitim düzeyi ve kıdem parametreleri için duygusal zekâ düzeyleri ve karar verme stillerinin değişimi için;

H<sub>1</sub>: *Duygusal zekâ düzeyleri ve karar verme stilleri cinsiyet bakımından farklılaşmaktadır.*

H<sub>1</sub>: *Duygusal zekâ düzeyleri ve karar verme stilleri yaş bakımından farklılaşmaktadır.*

H<sub>1</sub>: *Duygusal zekâ düzeyleri ve karar verme stilleri eğitim durumu bakımından farklılaşmaktadır.*

H<sub>1</sub>: *Duygusal zekâ düzeyleri ve karar verme stilleri kıdem durumu bakımından farklılaşmaktadır.*

## 5. ARAŞTIRMANIN ANALİZİ

Çalışmada soru formu ile duygusal zekâ ve karar verme stilleri ölçekleri ile elde edilen cevaplardan ölçek alt boyutlarına ilişkin skorlar geçerlilik çalışmalarında ortaya çıkan faktör yapılarına sadık kalınarak hesaplanmıştır. Söz konusu ölçeklerin alt boyutları ve ölçeklerin geneli için güvenilirlik düzeylerinin belirlenmesi adına güvenilirlik analizi yapılmış ve cronbach alfa katsayısı elde edilmiştir. Tablo-5’de

**Tablo 5.** Ölçekler ve alt boyutlarının güvenilirlik analizi sonuçları

	Madde Sayısı	Cronbach's Alpha
Duygusal zekâ	41	0,60
<i>İyimserlik</i>	17	0,76
<i>Duygulardan faydalanma</i>	6	0,81
<i>Duyguların ifadesi</i>	18	0,55
Karar verme stilleri	24	0,71
<i>Rasyonel karar verme stili</i>	5	0,85
<i>Sezgisel karar verme stili</i>	5	0,57
<i>Bağımlı karar verme stili</i>	4	0,81

<i>Kaçınmacı karar verme stili</i>	5	0,78
<i>Ani karar verme stili</i>	5	0,83

Ölçeklere ilişkin güvenilirlik katsayıları değerlendirildiğinde güvenilirlik düzeyi en düşük ölçek “duyguların ifadesi” alt ölçeği olup güvenilirlik düzeyi %55’tir. En yüksek güvenilirlik düzeyine sahip alt ölçek ise %85 ile rasyonel karar verme stili alt ölçeğidir.

Veri setinin analizi aşamasından önce parametrik ya da non parametrik testlerin hangisinin kullanılacağına tespiti için verilerin normal dağılımdan farklılık gösterip göstermediği kolmogrov-smirnov ve shapiro wilks testi ile incelenmiş ve veri setinin normal dağılım gösterdiği görülmüştür. Veriler normal dağılım gösterdiği için parametrik testler kullanılmıştır.

Oluşturulan alt boyutlara ilişkin, ortalama, standart sapma, maksimum, minimum gibi tanımlayıcı istatistikler hesaplanmıştır. Ölçekler arasındaki ilişkilerin tespit edilmesi amacıyla korelasyon analizi yapılmış ve pearson korelasyon katsayıları elde edilerek ölçekler arası ilişkiler tespit edilmiştir.

Duygusal zekâ düzeylerinin karar verme stilleri üzerindeki etkilerini belirlemek amacıyla, karar verme stilleri alt boyutlarının her birinin sırayla bağımlı değişken, duygusal zekâ düzeylerinin bağımsız değişken olarak alındığı 5 adet regresyon modeli oluşturulmuş ve bu modellerin anlamlılığı incelenmiştir. Anlamlı olan modeller için model içerisinde bulunan parametrelerin anlamlılığı değerlendirilmiş ve anlamlı bulunan parametrelerin katsayıları yorumlanmıştır. Bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkeni açıklama oranları da verilmiştir.

Yapılan bütün işlemler SPSS 20.0 yazılımı ile %95 güven seviyesinde yapılmıştır.

## **5.1. Araştırmanın Bulguları**

Elde edilen bulgular öncelikle demografik özellikler tarafından analiz edilmiştir. Daha sonra ise ölçeklere ilişkin veriler yorumlanmıştır.

### **a. Katılımcıların Demografik Bilgilerinin Dağılımı**

Katılımcıların demografik bilgilerinin dağılımlarının belirlenmesi amacıyla frekans analizi yapılmış ve sonuçları Tablo 6’da verilmiştir.

**Tablo 6.**Demografi bilgilerin dağılımı

		n	%
Cinsiyet	Kadın	90	29,8
	Erkek	212	70,2
	Toplam	302	100,0
Yaş	20-30	80	26,5
	31-40	131	43,4
	41-50	60	19,9
	51 ve üzeri	31	10,3
	Toplam	302	100,0
Eğitim	Lise	52	17,3
	Yüksek okul	50	16,7
	Lisans	145	48,3
	Lisansüstü	53	17,7
	Toplam	300	100,0
Kıdem	1-5 Yıl	126	41,7
	6-10 Yıl	78	25,8
	11-20 yıl	58	19,2
	21-30 Yıl	29	9,6
	31 yıl ve üzeri	11	3,6
	Toplam	302	100,0

Katılımcıların cinsiyete göre dağılımları incelendiğinde; katılımcıların %29,8'inin kadın, %70,2'sinin ise erkek olduğu görülmektedir.

Katılımcıların yaş gruplarına göre dağılımları incelendiğinde, 20-30 yaş grubunda olanların oranı %26,5; 31-40 yaş grubunda olanların oranı %43,4 iken 41-50 yaş grubunda olanların oranı %19,9; 51 ve üzeri yaş grubunda olanların oranı ise %10,3'tür.

Katılımcıların eğitim durumuna göre dağılımları incelendiğinde; lise mezunu olanların oranı %17,3; yüksek okul mezunu olanların oranı %16,7; lisans mezunu olanların oranı ise %48,3'tür. Lisansüstü mezunu olanların oranı ise %17,7'dir.

Katılımcıların kıdemlerine göre dağılımları incelendiğinde; 1-5 yıl arası kıdeme sahip olanların oranı %41,7, 6-10 yıl arası kıdeme sahip olanların oranı %25,8; 11-20 yıl kıdeme sahip olanların oranı ise %19,2'dir. 21-30 yıl arası kıdeme sahip olanların oranı %9,6 iken 31 yıl ve üzeri kıdeme sahip olanların oranı %3,6'dır

#### b. Alt Ölçeklere Ait Tanımlayıcı İstatistikler

Duygusal zekâ ölçeği ve karar verme stilleri ölçeği maddelerine verilen 1 (kesinlikle katılmıyorum) – 5 (kesinlikle katılıyorum) puanlama ortalamaları alınarak alt ölçekler için skorlar hesaplanmıştır. Bu alt ölçekler için elde edilen tanımlayıcı istatistikler Tablo 7'te verilmiştir.

**Tablo 7.** Ölçek alt boyutlarının tanımlayıcı istatistikleri

	n	Minimum	Maksimum	Ortalama	Standart Sapma
<b>Duygusal Zekâ Ölçeği</b>					
<i>İyimserlik</i>	302	2,24	4,18	3,20	0,31
<i>Duygulardan Faydalanma</i>	302	1,83	4,67	3,30	0,44
<i>Duyguların İfadesi</i>	302	1,22	4,22	3,11	0,33
<b>Karar Verme Stilleri Ölçeği</b>					
<i>Rasyonel Karar Verme Stili</i>	302	1,00	5,00	4,07	0,67
<i>Sezgisel Karar Verme Stili</i>	302	1,00	5,00	3,53	0,76
<i>Bağımlı Karar Verme Stili</i>	302	1,00	5,00	3,52	0,85
<i>Kaçınmacı Karar Verme Stili</i>	302	1,00	5,00	2,66	0,82
<i>Ani Karar Verme Stili</i>	302	1,00	5,00	2,36	0,87

Duygusal zekâ ölçeğine ilişkin alt ölçekler ortalama 3,11 ile 3,30 arasında değişmektedir. Karar verme stilleri ölçeği alt boyutları ortalamaları ise 2,36 ile 4,07 arasında değişmektedir.

#### 5.2. Yöneticilerin Duygusal Zekâ Düzeylerinin Karar Verme Stilleri Üzerindeki Etkisi

Yöneticilerin duygusal zekâ düzeylerinin karar verme stilleri üzerindeki etkisinin incelenmesi amacıyla öncelikle ölçek alt boyutları arasında korelasyon analizi

yapılmış ve alt boyutların birbirleriyle ilişkileri incelenmiştir. Korelasyon analizi sonrasında karar verme stilleri alt ölçeğinin her bir boyutu sırasıyla bağımlı değişken alınarak, duygusal zekâ ölçeği alt boyutlarının bağımsız değişken olduğu 5 adet regresyon modeli oluşturulmuştur. Yapılan korelasyon analizi sonuçları Tablo 8.' te verilmiştir.

**Tablo 8.** Ölçek alt boyutlarının ilişkileri için yapılan korelasyon analizi sonuçları

		İyimserlik	Duygulardan Faydalanma	Duyguların İfadesi	Rasyonel Karar Verme Stili	Sezgisel Karar Verme Stili	Bağımlı Karar Verme Stili	Kaçınmacı Karar Verme Stili	Ani Karar Verme Stili
İyimserlik	R	1							
	P								
Duyguların Faydalanma	R	,185**	1						
	P	,001							
Duyguların İfadesi	R	,354**	,331**	1					
	P	,000	,000						
Rasyonel Karar Verme Stili	R	,254**	,213**	,236**	1				
	P	,000	,000	,000					
Sezgisel Karar Verme Stili	R	,232**	,108	,295**	,223**	1			
	P	,000	,062	,000	,000				
Bağımlı Karar Verme Stili	R	,161**	,074	,247**	,166**	,164**	1		
	P	,005	,201	,000	,004	,004			
Kaçınmacı Karar Verme Stili	R	,097	-,064	,192**	-,214**	,045	,173**	1	
	P	,094	,268	,001	,000	,438	,003		
Ani Karar Verme Stili	R	,057	,134*	,158**	-,355**	,087	,044	,296*	1
	P	,320	,020	,006	,000	,134	,444	,000	

Duygusal zekâ ölçeğinin iyimserlik alt boyutu;

- Duygulardan faydalanma alt boyutu ile %18,5 seviyesinde pozitif yönlü,
- Duyguların ifadesi alt boyutu ile %35,4 ile pozitif yönlü,
- Rasyonel karar verme ile %25,4 düzeyinde pozitif yönlü,
- Sezgisel karar verme stili ile %23,2 düzeyinde pozitif yönlü,
- Bağımlı karar verme düzeyi ile %16,1 düzeyinde pozitif yönlü anlamlı düzeyde ilişkisi bulunmaktadır ( $p<0,05$ ).

Duygusal zekâ ölçeği duygulardan faydalanma alt boyutunun;

- Duyguların ifadesi alt boyutu ile %33,1 düzeyinde pozitif yönlü,
- Rasyonel karar verme alt boyutu ile %21,3 düzeyinde pozitif yönlü,
- Ani karar verme stili ile %13,4 düzeyinde pozitif yönlü anlamlı ilişkisi bulunurken ( $p<0,05$ ), diğer alt boyutlarla anlamlı düzeyde ilişkisi bulunmamaktadır ( $p>0,05$ ).

Duygusal zekâ ölçeği duyguların ifadesi alt boyutunun;

- Rasyonel karar verme stili ile %23,6 düzeyinde,
- Sezgisel karar verme stili ile %29,5 düzeyinde,
- Bağımlı karar verme stili ile %24,7 düzeyinde,
- Kaçınmacı karar verme stili ile %19,2 düzeyinde,
- Ani karar verme stili ile %15,8 düzeyinde anlamlı ilişkisi bulunmaktadır.

Karar verme stilleri ölçeğinin rasyonel karar verme stili alt boyutu;

- Sezgisel karar verme stili ile %22,3 düzeyinde pozitif;
- Bağımlı karar verme stili ile %16,6 düzeyinde pozitif,
- Kaçınmacı karar verme stili ile %21,4 düzeyinde negatif,
- Ani karar verme stili ile %35,5 düzeyinde negatif yönlü anlamlı ilişkisi bulunmaktadır ( $p<0,05$ ). Buradan da anlaşılacağı üzere duygusal zekâsı yüksek olan bireyler sorunlardan kaçmak ya da detaylı düşünmeden önlerine ilk gelen çözüme sarılmak yerine daha sistematik karar verme stillerine yönelmektedir.

Bu ise birçok durumda verilen kararların kalitesini arttıracak bir unsur olarak karşımıza çıkmaktadır.

Karar verme stilleri ölçeğinin sezgisel karar verme stili alt boyutunun, bağımlı karar verme stili ile %16,4 düzeyinde pozitif yönlü anlamlı ilişkisi bulunmaktadır ( $p<0,05$ ).

Karar verme stilleri ölçeğinin alt boyutlarından bağımlı karar verme stili alt boyutunun, kaçınmacı karar verme stili ile %17,3 düzeyinde pozitif yönlü anlamlı seviyede bir ilişkisi bulunmaktadır. ( $p<0,05$ ).

Karar verme stilleri ölçeğinin alt boyutlarından kaçınmacı karar verme stili alt boyutunun %29,6 düzeyinde pozitif yönlü anlamlı bir ilişkisi bulunmaktadır ( $p<0,05$ ).

Rasyonel karar verme stili alt boyutunun bağımlı değişken, iyimserlik, duygulardan faydalanma ve duyguların ifadesi alt boyutlarının bağımsız değişken olarak değerlendirilen regresyon modeli sonuçları Tablo 9’da verilmiştir.

**Tablo 9.**Duygusal zekâ alt boyutlarının rasyonel karar verme stiline etkisi

		Standart olmayan katsayılar		Standartlaştırılmış katsayılar	T	P
		B	Std. Hata	Beta		
Rasyonel Karar Verme Stili $R^2=0,706$ $p=0,000$	Sabit	1,31	0,47	-	2,79	0,01
	<b>İyimserlik</b>	0,41	0,13	0,18	3,14	0,00
	<b>Duygulardan Faydalanma</b>	0,21	0,09	0,14	2,36	0,02
	<b>Duyguların İfadesi</b>	0,25	0,12	0,13	2,04	0,04

Tablo 5’te verilen regresyon modeli sonuçlarına göre modelin anlamlılık düzeyi  $<0,05$  olduğundan dolayı modelin anlamlı olduğunu sonucuna ulaşılır. Modelin anlamlılığı belirlendikten sonra model içerisinde bulunan parametrelerin anlamlılık durumu incelenmektedir. Buna göre model içerisinde bulunan parametrelerin hepsinin anlamlı olduğu görülmektedir. Parametrelerin katsayıları incelendiğinde rasyonel karar verme stili üzerinde en fazla etkisi olan değişkenin iyimserlik olduğu görülürken en az etkisi



olan değişkenin duyguların ifadesi olduğu görölmektedir. Bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkenleri açıklama oranı **%70,6**'dır.

Sezgisel karar verme stili alt boyutunun bağımlı değişken, iyimserlik, duygulardan faydalanma ve duyguların ifadesi alt boyutlarının bağımsız değişken olarak değerlendirilen regresyon modeli sonuçları Tablo 10' da verilmiştir.

**Tablo 10.**Duygusal zekâ alt boyutlarının sezgisel karar verme stiline etkisi

		Standart olmayan katsayılar		Standartlaştırılmış katsayılar	t	P
		B	Std. Hata	Beta		
Sezgisel Karar Verme Stili $R^2=0,746$ ; $p=0,003$	Sabit	0,66	0,53		1,25	0,21
	<b>İyimserlik</b>	0,36	0,15	0,15	2,47	0,01
	Duygulardan Faydalanma	0,00	0,10	0,00	0,00	1,00
	<b>Duyguların İfadesi</b>	0,55	0,14	0,24	3,99	0,00

Tablo 10'da verilen regresyon modeli sonuçlarına göre modelin anlamlılık düzeyi  $<0,05$  olduğundan dolayı modelin anlamlı olduğu sonucuna ulaşılır. Modelin anlamlılığı belirlendikten sonra model içerisinde bulunan parametrelerin anlamlılık durumu incelenmektedir. Buna göre model içerisinde bulunan parametrelerden iyimserlik ve duyguların ifadesi değişkenleri anlamlı iken ( $p<0,05$ ), duygulardan faydalanma alt boyutu model içerisinde anlamlı bulunmamıştır ( $p>0,05$ ). Anlamlı bulunan parametrelerden duyguların ifadesinin sezgisel karar verme stili üzerindeki etkisi iyimserlik değişkeninin sezgisel verme stili üzerindeki etkisinden daha fazladır. Bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkenleri açıklama oranı **%74,6**'dır.

Bağımlı karar verme stili alt boyutunun bağımlı değişken, iyimserlik, duygulardan faydalanma ve duyguların ifadesi alt boyutlarının bağımsız değişken olarak değerlendirilen regresyon modeli sonuçları Tablo 11' de verilmiştir.

**Tablo 11.**Duygusal zekâ alt boyutlarının bağımlı karar verme stiline etkisi

		Standart olmayan katsayılar		Standartlaştırılmış katsayılar	t	P
		B	Std. Hata	Beta		
Bağımlı Karar Verme Stili $R^2=0,778$ ; $p=0,000$	Sabit	1,12	0,60		1,85	0,07
	İyimserlik	0,24	0,17	0,09	1,42	0,16
	Duygulardan Faydalanma	-0,03	0,11	-0,02	-0,26	0,79
	<b>Duyguların İfadesi</b>	0,56	0,16	0,22	3,56	0,00

Tablo 11’de verilen regresyon modeli sonuçlarına göre modelin anlamlılık düzeyi  $<0,05$  olduğundan dolayı modelin anlamlı olduğunu sonucuna ulaşılır. Modelin anlamlılığı belirlendikten sonra model içerisinde bulunan parametrelerin anlamlılık durumu incelenmektedir. Buna göre model içerisinde bulunan parametrelerden duyguların ifadesi değişkenleri anlamlı iken ( $p<0,05$ ), iyimserlik ve duygulardan faydalanma alt boyutu ve sabit terim model içerisinde anlamlı bulunmamıştır ( $p>0,05$ ). Bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkenleri açıklama oranı **%77,8**’dir. Modelden de anlaşılacağı üzere, iyimserlik düzeyi yüksek ve duygularının farkında olan bireylerin, karar verirken başkalarına olan bağımlılıklarının azaldığı ve bireysel değerlendirmeler yaparak karar almayı tercih ettikleri görülmektedir.

Kaçınmacı karar verme stili alt boyutunun bağımlı değişken, iyimserlik, duygulardan faydalanma ve duyguların ifadesi alt boyutlarının bağımsız değişken olarak değerlendirilen regresyon modeli sonuçları Tablo 12’ de verilmiştir.

**Tablo 12.**Duygusal zekâ alt boyutlarının kaçınmacı karar verme stiline etkisi

Model	Standart olmayan katsayılar		Standartlaştırılmış katsayılar	T	P
	B	Std. Hata	Beta		

Kaçınmacı Karar Verme Stili $R^2=0,712$ ; $p=0,001$	Sabit	1,467	0,589	-	2,489	0,013
	İyimserlik	0,118	0,162	0,044	0,730	0,466
	<b>Duygulardan Faydalanma</b>	-0,273	0,111	-0,147	-2,452	0,015
	<b>Duyguların İfadesi</b>	0,552	0,154	0,225	3,577	0,000

Tablo 12’de verilen regresyon modeli sonuçlarına göre modelin anlamlılık düzeyi  $<0,05$  olduğundan dolayı modelin anlamlı olduğunu sonucuna ulaşılır. Modelin anlamlılığı belirlendikten sonra model içerisinde bulunan parametrelerin anlamlılık durumu incelenmektedir. Buna göre model içerisinde bulunan parametrelerden sabit terim ve duygulardan faydalanma ve duyguların ifadesi değişkenleri anlamlı iken ( $p<0,05$ ), iyimserlik alt boyutu model içerisinde anlamlı bulunmamıştır ( $p>0,05$ ). Bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkenleri açıklama oranı **%71,2**’dir.

Ani karar verme stili alt boyutunun bağımlı değişken, iyimserlik, duygulardan faydalanma ve duyguların ifadesi alt boyutlarının bağımsız değişken olarak değerlendirilen regresyon modeli sonuçları Tablo 13’ de verilmiştir.

**Tablo 13.**Duygusal zekâ alt boyutlarının ani karar verme stiline etkisi

		Standart olmayan katsayılar		Standartlaştırılmış katsayılar	t	P
		B	Std. Hata	Beta		
Ani Karar Verme Stili $R^2=0,423$ ; $p=0,020$	Sabit	0,76	0,64		1,19	0,23
	İyimserlik	-0,02	0,17	-0,01	-0,09	0,93
	Duygulardan Faydalanma	0,18	0,12	0,09	1,51	0,13
	<b>Duyguların İfadesi</b>	0,34	0,17	0,13	2,03	0,04

Tablo 13’de verilen regresyon modeli sonuçlarına göre modelin anlamlılık düzeyi  $<0,05$  olduğundan dolayı modelin anlamlı olduğunu sonucuna ulaşılır. Modelin anlamlılığı belirlendikten sonra model içerisinde bulunan parametrelerin anlamlılık durumu incelenmektedir. Buna göre model içerisinde bulunan parametrelerden

duyguların ifadesi değişkeni anlamlı iken ( $p < 0,05$ ), sabit terim, iyimserlik, duygulardan faydalanma ve duyguların ifadesi alt boyutu model içerisinde anlamlı bulunmamıştır ( $p > 0,05$ ). Bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkenleri açıklama oranı **%42,3**'tür.

### **Cinsiyete Göre Duygusal Zekâ Ölçeği ve Karar Verme Stillerinin Değişimi**

Duygusal zekâ ölçeği alt boyutları ve karar verme stilleri ölçeği alt boyutlarının cinsiyete göre ortalamaları ve bu ortalamalar arasındaki farkın anlamlı olup olmadığının tespiti için yapılan bağımsız grupta t testi sonuçları Tablo 14'de verilmiştir.

**Tablo 14.**Cinsiyete göre duygusal zekâ ölçeği ve karar verme stillerinin karşılaştırılması

Cinsiyet		N	Ortalama	Std. Sapma	T	P
<b>Duygusal Zekâ</b>						
<i>İyimserlik</i>	Kadın	90	3,19	0,33	-0,285	0,776
	Erkek	212	3,20	0,30		
<i>Duygulardan Faydalanma</i>	Kadın	90	3,28	0,44	-0,322	0,748
	Erkek	212	3,30	0,44		
<i>Duyguların İfadesi</i>	Kadın	90	3,10	0,31	-0,362	0,717
	Erkek	212	3,12	0,34		
<b>Karar verme stilleri</b>						
<i>Rasyonel Karar Verme Stili</i>	Kadın	90	4,16	0,55	1,452	0,148
	Erkek	212	4,04	0,71		
<i>Sezgisel Karar Verme Stili</i>	Kadın	90	3,59	0,77	1,636	0,103
	Erkek	212	3,50	0,75		
<i>Bağımlı Karar Verme Stili</i>	Kadın	90	3,54	0,89	0,459	0,647
	Erkek	212	3,52	0,83		
<i>Kaçınmacı Karar Verme Stili</i>	Kadın	90	2,56	0,80	-1,466	0,144
	Erkek	212	2,71	0,83		
<i>Ani Karar Verme Stili</i>	Kadın	90	2,23	0,84	-1,738	0,083
	Erkek	212	2,42	0,88		

Tablo 14'te verilen bağımsız grupta t testi sonuçlarına göre, duygusal zekâ ölçeği alt boyutları ve karar verme stilleri ölçeği alt boyutlarının hiç birisi cinsiyete göre anlamlı düzeyde farklılık göstermemektedir ( $p > 0,05$ ).

## Yaş Grubuna Göre Duygusal Zekâ Ölçeği ve Karar Verme Stillерinin Değişimi

Duygusal zekâ ölçeği alt boyutları ve karar verme stilleri ölçeği alt boyutlarının yaş gruplarına göre ortalamaları ve bu ortalamalar arasındaki farkın anlamlı olup olmadığının tespiti için yapılan tek yönlü varyans analizi sonuçları Tablo 15’de verilmiştir.

**Tablo 15.** Yaşa göre duygusal zekâ ölçeği ve karar verme stillerinin karşılaştırılması

		N	Ortalama	Std. Sapma	F	P
<b>Duygusal Zekâ</b>						
<i>İyimserlik</i>	20-30	80	3,16	0,31	1,220	0,303
	31-40	131	3,20	0,30		
	41-50	60	3,20	0,30		
	51 ve üzeri	31	3,28	0,32		
	Toplam	302	3,20	0,31		
<i>Duygulardan Faydalanma</i>	20-30	80	3,27	0,43	1,616	0,186
	31-40	131	3,27	0,47		
	41-50	60	3,30	0,42		
	51 ve üzeri	31	3,46	0,34		
	Toplam	302	3,30	0,44		
<i>Duyguların İfadesi</i>	20-30	80	3,06	0,35	2,348	0,073
	31-40	131	3,11	0,34		
	41-50	60	3,12	0,31		
	51 ve üzeri	31	3,24	0,31		
	Toplam	302	3,11	0,33		
<b>Karar verme stilleri</b>						
<i>Rasyonel Karar Verme Stili</i>	20-30	80	3,91	0,71	2,971	<b>0,032*</b>
	31-40	131	4,08	0,69		
	<b>41-50</b>	<b>60</b>	<b>4,18</b>	<b>0,65</b>		
	<b>51 ve üzeri</b>	<b>31</b>	<b>4,26</b>	<b>0,42</b>		
	Toplam	302	4,07	0,67		
<i>Sezgisel Karar Verme Stili</i>	20-30	80	3,64	0,74	1,412	0,239
	31-40	131	3,44	0,81		
	41-50	60	3,52	0,70		
	51 ve üzeri	31	3,65	0,66		

	Toplam	302	3,53	0,76		
<i>Bağımlı Karar Verme Stili</i>	20-30	80	3,53	0,86	0,463	0,709
	31-40	131	3,57	0,85		
	41-50	60	3,42	0,85		
	51 ve üzeri	31	3,52	0,82		
	Toplam	302	3,52	0,85		
<i>Kaçınmacı Karar Verme Stili</i>	20-30	80	2,70	0,82	0,841	0,472
	31-40	131	2,67	0,79		
	41-50	60	2,71	0,89		
	51 ve üzeri	31	2,45	0,80		
	Toplam	302	2,66	0,82		
<i>Ani Karar Verme Stili</i>	<b>20-30</b>	<b>80</b>	<b>2,67</b>	<b>0,84</b>	4,731	<b>0,003*</b>
	31-40	131	2,27	0,80		
	41-50	60	2,26	1,03		
	51 ve üzeri	31	2,15	0,78		
	Toplam	302	2,36	0,87		

\*p<0,05

Tablo 15’de verilen tek yönlü varyans analizi sonuçlarına göre; rasyonel karar verme stili ile ani karar verme stili yaş gruplarına göre anlamlı düzeyde farklılık gösterirken (p<0,05), diğer alt boyutlar yaş gruplarına göre anlamlı farklılık göstermemektedir (p>0,05).

Anlamlı farklılık gösteren alt boyutlar için farklılığın hangi gruptan kaynaklandığının tespiti için yapılan TUKEY testi sonuçlarına göre;

Rasyonel karar verme stili için, 41-50 yaş ile 51 ve üzeri kişilerin rasyonel karar verme stili düzeyi diğer yaş gruplarından anlamlı derecede daha fazladır. Bireyler yıllar geçtikçe, deneyim kazanmakta ve bu birikimlerini karar alma süreçlerine etkin olarak aktarmaktadır. Bu açıdan bakıldığında duygusal zekânın yaş ile birlikte olgunlaştığı ve bireye karar verme sürecinde ciddi bir birikim sağladığı ifade edilebilmektedir.

Ani karar verme stili için, 20-30 yaş grubu kişilerin ani karar verme stili düzeyi diğer yaş gruplarında anlamlı derecede yüksek olup (p<0,05), diğer yaş grupları arasında anlamlı düzeyde farklılık bulunmamaktadır (p>0,05). 20-30 yaş grubunun genç yöneticiler olarak kabul edildiği düşünüldüğünde, henüz ciddi bir yönetim deneyimi yaşamadıkları ve ayrıca gençliğin verdiği kendini ispat etme ihtiyacı ile ani kararlar verme eğiliminde olmaları doğal bir sonuç olarak karşımıza çıkmaktadır.

## Eğitim Düzeyine Göre Duygusal Zekâ Ölçeği ve Karar Verme Stillерinin Değişimi

Duygusal zekâ ölçeği alt boyutları ve karar verme stilleri ölçeği alt boyutlarının eğitim düzeyine göre ortalamaları ve bu ortalamalar arasındaki farkın anlamlı olup olmadığının tespiti için yapılan tek yönlü varyans analizi sonuçları Tablo 16’da verilmiştir.

**Tablo 16.**Eğitim göre duygusal zekâ ölçeği ve karar verme stillerinin karşılaştırılması

		N	Ortalama	Std. Sapma	F	P
<b>Duygusal Zekâ</b>						
<i>İyimserlik</i>	Lise	52	3,22	0,32	0,556	0,644
	Yüksek okul	50	3,15	0,36		
	Lisans	145	3,20	0,29		
	Lisansüstü	53	3,20	0,27		
	Toplam	300	3,20	0,31		
<i>Duygular dan Faydalanma</i>	Lise	52	3,40	0,49	1,434	0,233
	Yüksek okul	50	3,23	0,48		
	Lisans	145	3,29	0,45		
	Lisansüstü	53	3,26	0,31		
	Toplam	300	3,30	0,44		
<i>Duygular ın İfadesi</i>	Lise	52	3,16	0,38	0,663	0,576
	Yüksek okul	50	3,13	0,33		
	Lisans	145	3,10	0,33		
	Lisansüstü	53	3,09	0,30		
	Toplam	300	3,11	0,33		
<b>Karar verme stilleri</b>						
<i>Rasyonel Karar Verme Stili</i>	Lise	52	3,95	0,73	3,254	<b>0,022*</b>
	Yüksek okul	50	3,94	0,80		
	<b>Lisans</b>	<b>145</b>	<b>4,08</b>	<b>0,67</b>		
	<b>Lisansüstü</b>	<b>53</b>	<b>4,30</b>	<b>0,38</b>		
	Toplam	300	4,07	0,67		
<i>Sezgisel Karar Verme Stili</i>	Lise	52	3,57	0,71	1,904	0,129
	Yüksek okul	50	3,69	0,60		
	Lisans	145	3,42	0,85		
	Lisansüstü	53	3,61	0,65		
	Toplam	300	3,53	0,76		
<i>Bağımlı Karar Verme Stili</i>	Lise	52	3,48	0,99	1,056	0,368
	Yüksek okul	50	3,51	0,85		

	Lisans	145	3,48	0,82		
	Lisansüstü	53	3,71	0,75		
	Toplam	300	3,53	0,84		
<i>Kaçınmacı Karar Verme Stili</i>	Lise	52	2,79	0,73	0,650	0,584
	Yüksek okul	50	2,64	0,87		
	Lisans	145	2,61	0,81		
	Lisansüstü	53	2,66	0,84		
	Toplam	300	2,65	0,81		
<i>Ani Karar Verme Stili</i>	<b>Lise</b>	<b>52</b>	<b>2,58</b>	<b>0,95</b>	3,456	<b>0,017*</b>
	Yüksek okul	50	2,50	1,03		
	Lisans	145	2,35	0,83		
	Lisansüstü	53	2,08	0,66		
	Toplam	300	2,37	0,87		

\*p<0,05

Tablo 16’da verilen tek yönlü varyans analizi sonuçlarına göre; rasyonel karar verme stili ile ani karar verme stili eğitim düzeyine göre anlamlı düzeyde farklılık gösterirken (p<0,05), diğer alt boyutlar eğitim düzeyine göre anlamlı farklılık göstermemektedir (p>0,05).

Anlamlı farklılık gösteren alt boyutlar için farklılığın hangi gruptan kaynaklandığının tespiti için yapılan TUKEY testi sonuçlarına göre; rasyonel karar verme stili için, lisans ve lisansüstü mezunlarının rasyonel karar verme stili düzeyi diğer mezuniyet gruplarının rasyonel karar verme düzeyinden anlamlı derecede daha yüksek olduğu belirlenmiştir (p<0,05). Bireyler eğitim düzeylerinin artması ile birlikte; bireyler karar alırken literatürde belirtilen süreçleri izlemeye başlamakta ve konuya ilişkin en doğru kararı belirlemeye çalışmaktadır. Ani karar verme stili için, lise mezunları ile lisans mezunları arasındaki ani karar verme stilleri düzeyi arasındaki fark anlamlı iken diğer mezuniyet gruplarının ani karar verme stilleri arasındaki fark anlamsızdır (p>0,05).

### **Kıdeme Göre Duygusal Zekâ Ölçeği ve Karar Verme Stillerinin Değişimi**

Duygusal zekâ ölçeği alt boyutları ve karar verme stilleri ölçeği alt boyutlarının kıdem gruplarına göre ortalamaları ve bu ortalamalar arasındaki farkın anlamlı olup olmadığının tespiti için yapılan tek yönlü varyans analizi sonuçları Tablo 17’de verilmiştir.



**Tablo 17.**Kıdem durumuna göre duygusal zekâ ölçeği ve karar verme stillerinin karşılaştırılması

		N	Ortalama	Std. Sapma	F	P
<b>Duygusal Zekâ</b>						
<i>İyimserlik</i>	1-5 Yıl	126	3,18	0,30	0,282	0,889
	6-10 Yıl	78	3,21	0,29		
	11-20 yıl	58	3,20	0,29		
	21-30 Yıl	29	3,18	0,36		
	31 yıl ve üzeri	11	3,27	0,35		
	Toplam	302	3,20	0,31		
<i>Duygulardan Faydalanma</i>	1-5 Yıl	126	3,30	0,45	1,183	0,318
	6-10 Yıl	78	3,24	0,44		
	11-20 yıl	58	3,32	0,43		
	21-30 Yıl	29	3,31	0,41		
	31 yıl ve üzeri	11	3,53	0,45		
	Toplam	302	3,30	0,44		
<i>Duyguların İfadesi</i>	1-5 Yıl	126	3,10	0,34	1,472	0,211
	6-10 Yıl	78	3,11	0,30		
	11-20 yıl	58	3,14	0,27		
	21-30 Yıl	29	3,03	0,46		
	31 yıl ve üzeri	11	3,30	0,41		
	Toplam	302	3,11	0,33		
<b>Karar verme stilleri</b>						
<i>Rasyonel Karar Verme Stili</i>	1-5 Yıl	126	4,07	0,67	0,832	0,506
	6-10 Yıl	78	4,00	0,64		
	11-20 yıl	58	4,16	0,57		
	21-30 Yıl	29	4,01	0,95		
	31 yıl ve üzeri	11	4,29	0,38		
	Toplam	302	4,07	0,67		
<i>Sezgisel Karar Verme Stili</i>	1-5 Yıl	126	3,50	0,76	0,382	0,821
	6-10 Yıl	78	3,52	0,81		
	11-20 yıl	58	3,50	0,71		
	21-30 Yıl	29	3,62	0,70		
	31 yıl ve üzeri	11	3,75	0,83		
	Toplam	302	3,53	0,76		
<i>Bağımlı Karar Verme Stili</i>	1-5 Yıl	126	3,63	0,89	1,282	0,277
	6-10 Yıl	78	3,46	0,77		
	11-20 yıl	58	3,50	0,84		
	21-30 Yıl	29	3,43	0,72		

	31 yıl ve üzeri	11	3,14	1,14		
	Toplam	302	3,52	0,85		
<i>Kaçınmacı Karar Verme Stili</i>	1-5 Yıl	126	2,70	0,86	2,040	0,089
	6-10 Yıl	78	2,81	0,77		
	11-20 yıl	58	2,48	0,73		
	21-30 Yıl	29	2,43	0,84		
	31 yıl ve üzeri	11	2,71	0,93		
	Toplam	302	2,66	0,82		
<i>Ani Karar Verme Stili</i>	1-5 Yıl	126	2,36	0,86	0,629	0,642
	6-10 Yıl	78	2,48	0,92		
	11-20 yıl	58	2,26	0,83		
	21-30 Yıl	29	2,28	0,87		
	31 yıl ve üzeri	11	2,33	0,91		
	Toplam	302	2,36	0,87		

Tablo 17’ de verilen tek yönlü varyans analizi sonuçlarına göre; duygusal zekâ ölçeği alt boyutları ve karar verme stilleri ölçeği alt boyutlarının hiç birisi kıdem gruplarına göre anlamlı düzeyde farklılık göstermemektedir ( $p>0,05$ ). Diğer bir ifade ile bütün kıdem gruplarının duygusal zekâ ölçeği alt boyutları ve karar verme stilleri ölçeği alt boyutları eşit düzeydedir denilebilir.

**Tablo 18.**Hipotez Sonuçları

<b>HİPOTEZLER</b>	<b>ANALİZ VE TEST</b>	<b>SONUÇ</b>
H1: Yöneticilerin duygusal zekâ düzeyleri ile karar verme stilleri alt boyutları arasında ilişki vardır	Korelasyon	<b>KABUL</b>
H1: Yöneticilerin duygusal zekâ düzeylerinin rasyonel karar verme stili üzerinde etkisi vardır.	Regresyon	<b>KABUL</b>
H1: Yöneticilerin duygusal zekâ düzeylerinin sezgisel karar verme stili üzerinde etkisi vardır.	Regresyon	<b>KABUL</b>
H <sub>1</sub> : Yöneticilerin duygusal zekâ düzeylerinin bağımlı karar verme stili üzerinde etkisi vardır	Regresyon	<b>KABUL</b>
H <sub>1</sub> : Yöneticilerin duygusal zekâ düzeylerinin kaçınmacı karar verme stili üzerinde etkisi vardır	Regresyon	<b>KABUL</b>
H1: Yöneticilerin duygusal zekâ düzeylerinin ani karar verme stili üzerinde etkisi vardır.	Regresyon	<b>KABUL</b>
H1: Duygusal zekâ düzeyleri ve karar verme stilleri cinsiyet bakımından farklılaşmaktadır.	Bağımsız t testi	<b>RET</b>
H1: Duygusal zekâ düzeyleri ve karar verme stilleri yaş bakımından farklılaşmaktadır.	Tek Yönlü Varyans (ANOVA)	<b>KABUL</b>
H1:Duygusal zekâ düzeyleri ve karar verme stilleri eğitim durumu bakımından farklılaşmaktadır.	Tek Yönlü Varyans (ANOVA)	<b>KABUL</b>
H1:Duygusal zekâ düzeyleri ve karar verme stilleri kıdem durumu bakımından farklılaşmaktadır.	Tek Yönlü Varyans (ANOVA)	<b>RET</b>

## 6. SONUÇ VE ÖNERİLER

Son yıllarda sıkça duyulan duygusal zekâ kavramı hem iş hem de özel yaşamda bireylerin yararlanmak istediği bir güç haline gelmiştir. Profesyonel ve özel hayatın getirdiği olumsuzluklarla mücadele edebilmenin duygusal zekâ kullanımı ile gerçekleşeceği inancına olan ilgi ve yönelimin her alan da arttığı ve araştırmaya katılan herkes tarafından kabul edildiği gözlemlenmektedir.

Bu anlamda bireylerin, hedeflere ulaşmak, yaşamdan tat almak, ilişkilerini yürütebilmek, problem çözmek, sağlıklı kararlar alabilmek, enerjisini pozitif ve yapıcı bir biçimde kullanabilmek adına yararlanılabilecek bir zekâ türü olarak duygusal zekâ kavramını tercih ettikleri görülmektedir.

Duygusal zekâ, duyguların farkında olma, duyguları tanıma ve tanımlayabilme, olaylar karşısında sakinliğini koruyabilme, herşeyden önemlisi duyguları yönetebilme becerisi olarak tanımlanmaktadır. Problem karşısında paniklemek yerine düşünebilme, neden o durum içerisinde olduğunu anlayışla karşılama ve o durumu değerlendirip yönetebilme duygusal zekâ gerektiren bir süreç olarak ifade edilmektedir.

Duygusal zekâ, geliştirilebilir bir kavramdır. Değişen durumlara uyum sağlama, karşılaşılan sorunların üstesinden gelme becerisi kazandıran duygusal zekâ eğitiminin, her yaş döneminde her alanda etkili olduğu görülmektedir. Duygusal zekaya sahip insanların iş ve özel yaşamlarında daha aktif daha pozitif bir tutum sergiledikleri ve bunun sonucunda başarılı ve daha mutlu bireyler oldukları görülmektedir.

Tüm bu sebeplerden dolayıdır ki duygusal zekâ konusunun yeniden değerlendirilmesi başarı sağlayan bir özellik olarak farklı bir bakış açısı ile yorumlanmaktadır. Duyguları dikkate alma, anlama, çözümlenme hem sosyal ilişkiler de hem de iş performansında bu duygularından yararlanmayı gündeme getirmektedir.

Duygusal zekânın iş hayatındaki öneminin anlaşılması doğrultusunda; günümüz işe alım süreçlerinde performans yönetimi ve değerlendirilmesi, kariyer gelişimi, ücret

yönetimi gibi birçok İnsan Kaynakları Yönetimi (İKY) uygulamalarında bireylerin duygusal zekâ düzeylerinin önemli bir ölçüt olarak dikkate alındığı görülmektedir. Bu anlamda işletmeler; duygusal zekâlarını kullanabilen ve o temelde duygularını tanıyabilen ve yönetebilen ve diğer bireylerin duygu, istek ve beklentilerine önem verebilen işgörenleri istihdam etme çabası içinde oldukları görülmektedir.

Duygusal zekâsı gelişmiş bireylerin, işletme amaç ve hedeflerini daha iyi analiz edebildikleri düşüncesi bu bireylerin işletme başarısına diğer çalışanlardan daha fazla katkı sağlamaları beklentisini oluşturmaktadır. Bu bağlamda duygusal zekâsı gelişmiş çalışanlar; işletmeye rekabet üstünlüğü sağlayacak, işletmede yeni iletişim stratejilerinin uygulanmasını olanaklı kılacak ve işletmenin, aynı sektörde yer alan diğer işletmelere göre farklılık göstermesine katkıda bulunacaktır.

Yönetim faaliyeti, aynı zamanda bir karar verme faaliyeti olarak da tanımlanmaktadır.İlgili literatürde de birçok yazar tarafından karar verme rolü yöneticilerin en önemli rolleri arasında değerlendirilmekte işletmelerin, ancak doğru kararlar verebilen yöneticiler ile başarı elde edebildikleri belirtilmektedir.

Karar verme eylemi, örgüt içerisinde hâkim olan kültürel yapıdan etkilenmekte ve yöneticiler tarafından verilen doğru kararlar bu yapıyı daha da sağlamlaştırmaktadır. Bu temelde karar verme eylemi yöneticinin bir anlık bir faaliyeti olarak görülse de, özde uzun ve zorlu bir sürecin neticesi olarak ortaya çıkmaktadır. Bu zorlu süreç sayesinde ya problemler çözümlenebilmekte ya da bu problemlere yenileri eklenebilmektedir.

Karar verme stillerinin belirlenmesinde “zekâ” kavramı ile birlikte “duygu” kavramının da önemli olduğunun düşünölmeye başlanması, “duygusal zekâ” anlamında karar verme sürecini etkileyen önemli bir etmenin incelenmesine yönelik araştırmaların artırılmasını beraberinde getirmiştir. Bu bağlamda konu ile ilgili araştırmalar doğrultusunda da; temelde içgüdülerden kaynaklandığı kabul edilen duyguların, bireyler için önemli enerji ve bilgi kaynakları olmak bakımından karar verme sürecini ve tercih edilen karar verme stilini etkilediği kabul edilmektedir.

Duygular bireylerin sahip oldukları en güçlü karar verme kaynaklarıdır. Bu nedenle de karar verme sürecinde duygular; bireylerin kendilerine, diğer bireylere,

fiziksel ve sosyal çevrelerine yönelik kararların temelinde yer almaktadır. Aynı şekilde duygular; kişisel değerlerin, isteklerin, motivasyon sağlayan ihtiyaçların ve bireysel kontrol sağlanmasının temelinde yer almak bakımından karar verme stillerini belirleyebilmektedir

İş yaşamında duygular temelinde kararlar verilmesi; çalışanların iş tatmini ve memnuniyet düzeylerini artıracak kararlar almasını destekleyecek, yaratıcı ve sorun çözmeye yönelik belirlemelerde bulunmasını sağlayacaktır. Duyguların yaratıcılığın artırılmasına yönelik etkisinden faydalanabilen, duygularını doğru tanımlayabilen ve mantıksal belirlemeler haricinde duygusal zekâsını da kullanabilen yöneticiler, doğru karar verebilen uygun adımlar atabilen bireyler olarak hem işletmeye hem de hayatlarına katkıda bulunabileceklerdir..

Bu düşüncelerden yola çıkarak çalışmanın uygulama bölümünde yöneticilerin, olumlu birçok kişilik özelliğini oluşturan duygusal zekâ becerilerinin ne düzeyde olduğu, bu becerilerin yöneticilerin karar vermesi gereken durumlarda, kişilik özelliklerine bağlı olarak bireyden bireye farklılık gösteren karar verme stillerini hangi düzeyde etkilediğinin belirlenmesi istenmektedir.

Yöneticilerin duygusal zekâ düzeylerinin karar verme stillerine etkisini belirlemeye yönelik yapılan bu çalışma Ankara da çeşitli kamu ve özel sektör çalışanlarına uygulanmıştır. Araştırma örneklemini oluşturan 302 yöneticiden elde edilen verilerle sınırlıdır.

Araştırmaya, ölçek alt boyutlarının güvenilirliği ile başlanmıştır. Ölçek maddelerinden elde edilen ölçek alt boyutlarının skorlarının hesaplanmasından sonra bu alt boyutlara ilişkin güvenilirliğin belirlenmesi için güvenilirlik analizi yapılmış ve cronbach alfa katsayıları elde edilmiştir. Buna göre güvenilirlik düzeyi en düşük ölçek “duyguların ifadesi” iken en yüksek güvenilirlik düzeyine sahip alt ölçek “rasyonel karar verme” stili alt ölçüğüdür.

Araştırma da öncelikle incelenen katılımcılarda, duygusal zekâ becerilerinin ve karar verme stillerinin bulunup bulunmadığıdır. Araştırmaya katılan yöneticilerin duygusal zekâ düzeylerine ilişkin ortalama değerlere bakıldığında duygusal zekâ

düzeylelerinin ortalamanın üzerinde; grupta duygulardan faydalanma düzeylerinin diğlerlerine oranla yüksek bir seviyede olduğu görölmüştür. Araştırmaya katılan yöneticilerin karar verme stillerine ilişkin ortalama değlere bakıldığında ise, yöneticilerin genel karar verme stillerinin ortalamanın üzerinde olduğu; rasyonel, sezgisel ve bağımlı karar vermenin yüksek bir seviyede, kaçınmacı ve ani karar verme stillerinin ise ortalamanın altında seyrettiği görölmüştür.

Araştırmada yer alan yöneticilerin duygusal zekâ düzeylerinin çeşitli değışkenler açısından farklılık gösterip göstermediğine ilişkin veriler incelendiğinde, yöneticilerin cinsiyetinin duygusal zekâ alt boyutları ile karar verme stilleri alt boyutları düzeylerinde anlamlı bir farklılık yaratmadığı görölmüştür.

Araştırmada yer alan katılımcıların yaşa göre duygusal zekâ ve karar verme stilleri incelendiğinde ise duygusal zekâ alt boyutlarında anlamlı bir farklılık göstermediği, karar verme stillerinde “rasyonel karar verme” ve “ani karar verme stilleri” boyutunda anlamlı bir farklılık yarattığı diğler karar verme stillerinde anlamlı bir farklılık yaratmadığı görölmüştür. Farklılığın hangi gruptan kaynaklandığına bakıldığında ise rasyonel karar verme stili için 41-50 yaş ile 51 ve üzeri kişilerin rasyonel karar verme düzeyinin diğler gruplara göre anlamlı derece daha fazla olduğu görölmüştür.

Bu sonuçlar doğrutusunda duygusal zekânın ileri yaş gruplarında daha etkin kullanıldığı, duyguları yönetebilmenin olgunluğunun rasyonel yani akılcı kararlar alabilmeye sevk ettiği görölmektedir.

Ani karar verme stili için ise 20-30 yaş grubu kişilerin ani karar verme stili düzeyinde, diğler yaş gruplarından anlamlı derece yüksek olduğu tespit edilmiştir.

Rasyonel karar verme stilinde ileri yaş grubunun daha mantıklı daha olgun kararlar verdiği sonucunu destekler nitelikte ani karar verme stili grubunu genç nüfus oluşturmaktadır. Buna göre genç beyinlerin daha heyecanlı ve sabırsız yapılarının olaylar karşısında ani kararlar aldırıldığı görölmektedir.

Katılımcıların eğitim durumlarına göre duygusal zekâ ve karar verme stilleri karşılaştırıldığında ise katılımcıların eğitim düzeyi ile duygusal zekâ alt boyutları arasında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır.

Katılımcıların eğitim düzeyinin, genel karar verme stillerinden rasyonel karar verme ve ani karar verme stilleri ile anlamlı bir farklılık gösterdiği görülmüştür. Bu farklılık rasyonel karar verme stilinde lisans ve lisansüstü gruplarda anlamlı düzeyde iken, ani karar verme stilinde lise mezunları grubunda anlamlı düzeyde görülmüştür.

Yaş faktöründe olduğu gibi eğitim durumunda da rasyonel karar verme ve ani karar verme katılımcıların farklılık gösterdiği grup olmuştur. Analiz sonuçlarına göre lisans ve lisansüstü eğitim alan kişilerin duygularını kontrol ederek olaylar karşısındaki sakinliklerini korudukları ve geniş açılı düşünerek, alternatifleri değerlendirerek en mantıklı sonuçlara ulaşmayı hedefledikleri görülmektedir. Buna karşın lise düzeyi eğitim alan kişilerde görülen karar verme süreci daha hızlı gelişmekte ve akla ilk gelen kararın uygulandığı görülmektedir.

Son olarak katılımcıların kıdem durumuna göre duygusal zekâ ölçeği ve karar verme stilleri ölçeğini karşılaştırdığımızda, duygusal zekâ alt boyutları ile karar verme stilleri alt boyutlarının kıdem ile arasında anlamlı bir farklılık yaratmadığı görülmüştür.

Bu çalışma doğrultusunda, analiz sonucuna göre duygusal zekânın yönetilebilir bir özellik olduğu hem iş hem de sosyal hayatta fark yarattığı görülmektedir. Bu anlamda hayata dair tecrübenin katkısı olduğu gerçeğiyle birlikte, duyguları tanımlayıp, yönetebilme olgunluğuna erişildiğinde, duygusal zekâ kullanımının hayata pozitif anlamda kattığı değerleri görebilme ve daha mutlu bir birey olarak yaşama devam edebilme olanağı sağladığı görülmektedir.

Araştırmamıza katılan yöneticilerin cevapları doğrultusunda duygusal zekanın eğitim ve yaş ile doğru orantılı olduğu sonucu elde edilmiştir. Buradan yola çıkarak bireylerin ileri yaş dönemlerinde sahip oldukları deneyimin, farklı bakış açısı ile olaylara yaklaşımını değiştirdiği ve eskiye nazaran daha ideal kararlar almalarına katkı sağladığını söyleyebiliriz.



Katılımcıların eğitim düzeyi arttıkça rasyonel karar verme düzeylerindeki artışı ise bireylerin eğitim ortamlarındaki farklılık ve öğrenilme kapasiteleri ile açıklayabiliriz.

Olumlu birçok özelliği barındıran duygusal zeka, doğru kararlar alabilmenin temelini oluşturmakta ve hayatın her alanına katkı sağlamaktadır. Bu anlamda duygusal zekanın gelişebilmesi için yaşla orantılı deneyim sahibi olmayı beklemek yerine duygusal zekanın önemini anlayarak geliştirilebilmesi ve etkin kullanılabilmesi için faaliyetlerde bulunulması gerekmektedir.

Katılımcıların cevapları sonucu elde ettiğimiz sonuçlar bize duygusal zekanın yaş ve eğitimle yani deneyimle kazanılan, geliştirilebilen bir yetenek olduğunu göstermektedir. Bununla birlikte her ileri yaş grubunun yada eğitim düzeyi yüksek seviyedeki bireylerin duygusal zekaya sahip olduklarını söyleyemeyiz. Aynı zamanda zeka seviyesi yüksek bir bireyin de her alanda başarılı olma durumu söz konusu olmamaktadır. Çünkü zeka tek bir alan üzerinde yoğunlaşabilirken, duygusal zeka çok yönlü düşünme ve kontrol etme yeteneği ile süreci başarılı şekilde tamamlamaya olanak sağlamaktadır.

Zeka doğuştan varolan bir yetenek iken duygusal zeka sonradan kazanılan ve geliştirilebilen bir yetenek olarak karşımıza çıkmaktadır. Herkes zeki olabilir ama her insan duygusal zekaya sahip olamaz.

Sonuç olarak kurumlarda görev yapan yöneticilerin yüksek duygusal zekaya sahip olması, işletmeyi başarıya taşıyacak önemli bir yetenek olarak görülmektedir. Bu anlamda işveren, duygusal zekanın geliştirilmesi ve yönetilebilmesine önem vermekte ve kurumlarda duygusal zeka gelişimi için faaliyetlerde bulunabilmektedir. Çalışanların eğitimi ve gelişimi için harcanan para bir maliyet olarak değil, geleceğe yatırım olarak görülmektedir.

Duygusal zekânın geliştirilmesi ve yönetilmesi açısından bazı teknikleri uygulamak sonuçlar verebilecektir. Her şeyden önce duygusal zeka bireyin kendisini tanımasını gerektirir. Bunun için bazı sorulara cevap verilmesi gerekebilir. Örneğin;

- Gerçekte ben kimim?
- Beni ne tanımlar?
- Hayatımda hangi rolleri üstleniyorum?
- Gereksinimim nelerdir?
- Ne istiyorum?
- Benim için önemli olan ne?
- Hedeflerim neler?
- Güçlü ve zayıf yönlerim nelerdir?
- Benim davranışlarımı, düşüncelerimi, duygularımı belirleyen ne?

İkinci olarak yapılması gereken en önemli şey ise duyguları kontrol etmeyi öğrenmektir. Duygunun doğal ve insancıl olduğunun bilincinde olarak birey kendi duygu dünyasını tanımalıdır. Bunu gerçekleştirmek için özellikle günlük hayatında kendisini yeni algılara açık tutmalı ve onları değerlendirerek gerçekleştirebilir. Bununla birlikte profesyoneller tarafından verilen “kendini tanıma seminerleri” ne katılmak da kişinin kendi gelişimini sağlamasında yardımcı olabilir.

Duygusal zekânın gelişimi açısından önemli bir diğer unsur ise başkalarının dünyaya bakış açıları ile bireyin kendi bakış açısı arasındaki farkları anlayabilmektir. Duygusal zekâsı yüksek olan bireyler başkalarının duygu ve düşüncelerini kendileri için tehlike olarak görmezler, tam tersine ilgi çekici ve yeni birşeyler öğrenme şansı olarak değerlendirirler.

Duygusal zekâ iletişim kabiliyeti gerektirir. Bu konudaki eksiklik çeşitli seminerler yardımıyla tamamlanabilir. İletişim kitapları okumak, başka insanların öykülerini bilmek, empati kurabilmek, anlamaya çalışmak ve bunu karşı tarafa hissettirmek başarılı bir iletişim kurabilmek için yardımcı olacaktır.

Problemleri giderebilme, her zaman bir çıkış yolu bulabilme becerisi duygusal zekânın önemli getirilerinden biridir. Bu beceriler sistemli bir çalışma ile geliştirilebilir. Çeşitli olaylar ve problemler üzerinde düşünmek ve bunlara çözümler getirmeye çalışmak, problemlerden korkup kaçmak yerine onlara birer şans ve fırsat olarak bakabilmek duygusal zekâ gerektirir.

Duygusal zekâya sahip olmanın bir diğer göstergesi yapıcı eleştiri yapabilmek ve eleştiriye açık olmaktır. Birey eleştiriden rahatsızlık duymadan yapıcı her tür eleştiriye açık olmalı ve bu geribildirimler sayesinde olumlu ve olumsuz yönlerini fark ederek bu duygularını yönetebilmelidir.

Duygusal zekânın gelişimini etkileyen bir diğer unsur ise olumsuz duygularla baş edebilme yeteneğinin kazanılmasıdır. Gelişmiş bir duygusal zekâ, bireyin yapabilirliklerini kısıtlayan belirli duygularla mücadele etmesine yardımcı olacaktır.

Çalışanların duygusal zekalarının gelişimi ve yönetilebilmesi adına kurumlarda yapılabilecek faaliyetler aşağıda verilmiştir;

- Kurum çalışanlarına kimlik eğitimi verilerek kendini tanıma ve duygu farkındalığı bilinci oluşturulmasına katkı sağlanabilir,
- Çalışanlara duygusal zekanın ne olduğu ve öneminin anlatılması için seminerler düzenlenebilir,
- Kişisel gelişim ve önemine dair eğitimler verilebilir,
- Kişisel gelişim için kitap, cd, döküman vs ekipman temin edilebilir,
- Çalışanların duygu dünyalarının yönetimine dair eğitimler düzenlenebilir,
- Etkili iletişim eğitimleri ile çalışanlar arası uyum sağlanabilir,
- Motivasyon ve sosyalleşmek adına kurumsal etkinlikler düzenlenebilir,
- Empati kurularak farklı bakış açılarına sahip olunabilmesi için başkalarının hayat hikayelerine yer veren canlandırmalar gerçekleştirilebilir,

## KAYNAKLAR

Acar,T. Füsün. 2001, **Duygusal Zekâ Yeteneklerinin Göreve Yönelik ve İnsana Yönelik Liderlik Davranışları ile İlişkisi: Banka Şube Müdürleri Üzerine Bir Alan Araştırması**, İstanbul: İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi.

Adler, Alfred. 2015, **İnsan Tabiatını Tanıma**, Çeviren: Yörükân, Ayla, İstanbul: Türkiye İş Bankası Yayınları.

Akaytay, Ali. 2004. **Karar Verme Sürecinde Maliyet Verilerinin Rolü: ABC Makine ve Ticaret Sanayi A.Ş. Uygulaması**, Sakarya. Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi.

Akkoç, Zarife. 2007. **Duygusal Zeka**, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Bitirme Projesi.

Altay, Ülkem. 2011. **Yöneticilerin Duygusal Zekâ Düzeylerinin Karar Verme Stilllerine Etkisi ve Bir Araştırma**, İstanbul: İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.

Alver, Birol. 2003. **Çeşitli Kamu Kurum ve Kuruluşlarında Çalışanların Empatik Becerileri, Karar Stratejileri ve Psikolojik Belirtileri Arasındaki İlişkiler**, Erzurum: Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Doktora Tezi.

Alver, Birol. 2004, **“Psikolojik Danışma ve Rehberlik Eğitimi Alan Öğrencilerin Empatik Beceri ve Karar Verme Stratejilerinin Çeşitli Değişkenlere Göre İncelenmesi”**, Kazım Karabekir Eğitim Fakültesi Dergisi, S. 10, s. 185 – 205

Alver,Birol. 2005, “Psikolojik Danışma ve Rehberlik Eğitimi Alan Öğrencilerin Empatik Beceri ve Karar Verme Stratejilerinin Çeşitli Değişkenlere Göre İncelenmesi”, **Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, S. 14, ss. 19 – 22.

Andersen, J. Aarum. 2000, "Intuition in Managers: Are Intuitive Managers More Effective?", **Journal of Managerial Psychology**, V. 15, N. 1, pp. 46 – 67.

Arroba, Tanya Y. 1978, "Decision – Making Style as a Function of Occupational Group, Decision Content and Perceived Importance", **Journal of Occupational Psychology**, V. 51, pp. 219 – 229.

Austin, Elizabeth J. Saklofske, Donald H. Egan, Vincent. 2004, "Personality, Well – Being and Health Correlates of Trait Emotional Intelligence", **Personality and Individual Differences**, V. 38, pp. 547 – 558.

Austin, Elizabeth J. Saklofske, Donald H. Huang, H. Sandra. McKenney, Deanne. 2004, "Measurement of Trait Emotional Intelligence: Testing And Cross – Validating A Modified Version of Shutte et al.'s (1998) Measure", **Personality and Individual Differences**, V. 36, pp. 555 – 562.

Avşaroğlu, Selahattin. 2007, **Üniversite Öğrencilerinin Karar Vermede Özsaygı, Karar Verme ve Stresle Başa Çıkma Stillerinin Benlik Saygısı ve Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi**, Konya: Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi.

Aydın, Mehmet Devrim. 2001, **Liderlik ve Liderlik Zekâsı: Uygulamalı Bir Çalışma**, Ankara: Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Fakültesi, Doktora Tezi.

Bacanlı, Feride. 2012, "An Examination of the Relationship amongst Decision – Making Strategies and Ego Identity Statuses", **Eğitim ve Bilim Dergisi**, C. 37, S. 163, s. 17 – 28. Bağırkan, Şemsettin. 1983, **Karar Verme**, İstanbul: Der Yayınları.

Bağırkan, Şemsettin. 1983, **Karar Verme**, İstanbul: Der Yayınları.

Bakan, İsmail. Büyükbeşe, Tuba. 2008, "Katılımcı Karar Verme: Kararlara Katılım Konusunda Çalışanların Düşüncelerin Yönelik Bir Alan Çalışması: Participative Decision Making", **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi**, C. 13, ss. 29 – 56.

Balkıs, Murat. 2006, **Öğretmen Adaylarının Davranışlarındaki Erteleme Eğiliminin, Düşünme ve Karar Verme Tarzları İle İlişkisi**, İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Doktora Tezi.

Balkıs– Baymur, Feriha. 2014, **Genel Psikoloji**, İstanbul: İnkılâp Kitabevi.

Baltaş,Zuhal. Baltaş, Acar. 2015, **Bedenin Dili**, İstanbul: Remzi Kitabevi.

Bar – On, Reuven. 2003, “How Important is it to Educate People to be Emotionally an Socially Intelligent, and Can it be Done?”, **Perspectives in Education**, V. 21, N. 4, pp. 3 – 13.

Bar – On, Reuven. 2006, “The Bar – On Model of Emotional – Social Intelligence (ESI)”, **Psicothema**, V. 18, pp. 13 – 25.

Baron, Jonathan. Granato, Laura. Spranca, Mark. Teubal, Eva. 1993, “Decision – Making Biases in Children and Early Adolescent: Exploratory Studies”, **Merrill – Palmer Quarterly**, V. 39, pp. 22 – 46.

Brackett, Marc. Mayer, John. Warner, Rebecca. 2004, “Emotional Intelligence and its Relation to Everyday Behaviour”, **Personality and Individual Differences**, V. 36, pp. 1387 – 1402.

Bridge, Berna. 2003, **Duyguların Eğitimi**, İstanbul: Beyaz Yayınları.

Briggs,Clark. Little, Patrick. 2008, “Impacts of Organizational Culture and Personality Traits on Decision – Making in Technical Organizations”, **System Engineering**, V. 11, N. 1, pp. 15 – 26.

Brightman, Harvey J. 1978, “Concepts, Theories and Techniques Differences in Ill – Structured Problem Solving Along the Organizational Hierarchy”, **Decision Sciences**, V. 9, pp. 1 – 17.

Can, Halil. Tuncer, Doğan. Ayhan, Doğan Yaşar. 2003, **Genel İşletmecilik Bilgileri**, Ankara: Siyasal Kitabevi.

Canabal, Maria E. 2002, "Decision Making Styles of Young South Indian Consumers: An Exploratory Study", **College Student Journal**, March, V. 36, N. 1, pp. 1 – 10.

Canbulat, Serkan. 2007, **Duygusal Zekânın Çalışanların İş Doyumları Üzerindeki Etkisinin Araştırılması**, Ankara: Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.

Caruso, R. David. Mayer, John D. Salovey, Peter. 2002, "Relation of an Ability Measure of Emotional Intelligence to Personality", **Journal of Personality Assessment**, V. 79, N. 2, pp. 306 – 320.

Caruso, R. David. Salovey, Peter. 2007, **Yönetimde Duygusal Zekâ (Dört Duygusal Becerinin Liderlikte Kullanılması ve Geliştirilmesi)**, İstanbul: Crea Yayıncılık.

Cecil, Earl A. Lundgren, Earl F. 1978, "A Laboratory Study of Individual Search Patterns in a Decision – Making Situation", **Decision Sciences**, V. 9, pp. 429 – 435.

Cevizci, Ahmet. 2013, **Felsefe Sözlüğü**, İstanbul: Paradigma Yayınları.

Cohen, Michael D. March, James G. Olsen, Johan P. 1972, "A Garbage Can Model of Organizational Choice", **Source: Administrative Science Quarterly**, V. 17, N. 1 March, pp. 1 – 25.

Connor, Patrick E. Becker, Boris W. 2003, "Personel Value Systems and Decision – Making Styles of Public Managers", **Public Personnel Management**, V. 32, N. 1, pp. 155 – 180.

Cooper, Robert K. Sawaf, Ayman. 2010, **Liderlikte Duygusal Zekâ**, İstanbul: Sistem Yayıncılık.

Cosgrove, John. 1996, "Decision Making in Emergencies", **Disaster Prevention and Management**, V. 5, N. 4, pp. 28 – 35.

Cüceloğlu,Doğan. 2015, **İçimizdeki Biz**, İstanbul: Remzi Kitabevi.

Çakar, Ulaş. Arbak, Yasemin. 2004, “Modern Yaklaşımlar Işığında Değişen Duygu – Zekâ İlişkisi ve Duygusal Zekâ”, **Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, C. 6, S. 3, ss. 23 – 48.

Çetinkaya, Özlem. Alparslan, Ali Murat. 2011, “Duygusal Zekânın İletişim Becerileri Üzerine Etkisi: Üniversite Öğrencileri Üzerinde Bir Araştırma”, **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, C. 16, S. 1, ss. 363 – 377.

Çoban, Aysel Esen. Hamamcı, Zeynep. 2006, “Kontrol Odakları Farklı Ergenlerin Karar Stratejileri Açısından İncelenmesi”, **Kastamonu Eğitim Dergisi**, Ekim, C. 14, N. 2, ss. 394 – 395.

Çuhadaroğlu – Oğuz Ebru. 2008, **İlköğretimokulu Yöneticilerinin Liderlik Stilleri İle Karar Verme Stilleri Arasındaki İlişki**, Ankara: Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Yönetimi ve Politikası Anabilim Dalı, Doktora Tezi. **Ankara**, s.56-57

Dean Jr. , James W. Sharfman, Mark P. 1993, “Procedural Rationality in Strategic Decision Making Process”, **Journal of Management Studies**, V. 30, N. 4, pp. 587.

Delbecq, Andre L. 1967. “The Management of Decision – Making Within the Firm: Three Strategies for Three Types of Decision – Making”, **Academy of Management Journal**, December, V. 10, N. 4, pp. 329 – 339.

Demir, Mahmut. 2010, “Örgütsel Çatışma Yönetiminde Duygusal Zekânın Etkisi: Konaklama İşletmelerinde İşgörenlerin Algılamaları Üzerine Bir Araştırma”, **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, C. 11, N. 2, ss. 199 – 211.

Demirsöz – Selçioğlu, Ebru. 2010, **Yaratıcı Dramanın Öğretmen Adaylarının Demokratik Tutumları, Bilişüstü Farkındalıkları ve Duygusal Zekâ**



**Yeterliliklerine Etkisi**, İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Doktora Tezi.

Deniz, M. Engin. 2002, **Üniversite Öğrencilerinin Karar Verme Stratejileri ve Sosyal Beceri Düzeylerinin TA – Baskın Ben Durumları ve Bazı Özlük Niteliklerine Göre Karşılaştırmalı Olarak İncelenmesi**, Isparta: Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi.

Deniz, M. Engin. 2004, “Investigation of the Relation Between Decision Making Self – Esteem, Decision Making Style and Problem Solving Skills of University Students”, **Eurasian Journal of Educational Research**, V. 15, pp. 23 – 35.

Deniz, M. Engin. Yılmaz, Ercan. 2006, “Üniversite Öğrencilerinde Duygusal Zekâ ve Stresle Başa Çıkma Stilleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi” ,**Türk Psikolojik Danışma ve Rehberlik (PDR) Dergisi**, S. 25, ss. 17 – 26.

Diñer, Ömer. Fidan, Yahya. 2011, **İşletme Yönetimine Giriş**, İstanbul: Alfa Yayıncılık.

Doğan, Selen. Şahin, Faruk. 2007, “Duygusal Zeka: Tarihsel Gelişimi ve Örgütler İçin Öneme Kavramsal Bir Bakış” Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt 16, Sayı 1, s.231-252

Doğan, Selen. Demiral, Özge. 2007, “Kurumların Başarısında Duygusal Zekanın Rolü ve Önemi” Yönetim ve ekonomi Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. MANİSA, Cilt:14 Sayı:1

Dökmen,Üstün. 2015, **İletişim Çatışmaları ve Empati**, İstanbul: Remzi Kitabevi.

Druskat, Vanessa Urch. Wolff, Steven B. 2001, “Building the Emotional Intelligence of Groups”, **Harvard Business Review**, V. 79, N. 3, pp. 1 – 2.

Dutoğlu, Gülseren. Tuncel, Meriç. 2008, “Aday Öğretmenlerin Eleştirel Düşünme Eğilimleri ile Duygusal Zekâ Düzeyleri Arasındaki İlişki”, **Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**, C. 8, N. 1, ss. 11 – 32.

Ehtiyar, Rüya V. Tekin, Akgün Ömer. 2010, “Yönetimde Karar Verme: Batı Antalya Bölgesindeki Beş Yıldızlı Otellerde Çalışan Farklı Departman Yöneticilerinin Karar Verme Stilleri Üzerine Bir Araştırma”, **Yaşar Üniversitesi Dergisi**, C. 20, S. 5, ss. 3394 – 3414.

Eldeleklioğlu, Jale. 1996, **Karar Stratejileri İle Ana – Baba Tutumları Arasındaki İlişki**, Ankara: Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi.

Epley, Nicholas. Gilovich, Thomas. 2001, “Putting Adjustment Back in the Anchoring and Adjustment Heuristic: Differential Processing of Self – Generated and Experimenter – Provided Anchors”, **Psychological Science**, V: 12, N. 5, September, pp. 391 – 396.

Eren, Erol. 2012, **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, İstanbul: Beta Yayınevi.

Ergeneli, Azize. Mert, İbrahim Sani. 2003, “Düşünme Stilleri ve Etik Algı Arasındaki İlişki: Üniversite Öğrencileri Üzerine Bir Uygulama”, **Uluslararası İş ve Meslek Ahlâkı Kongresi Bildiriler Kitabı**, Ankara: Hacettepe Üniversitesi Yayınları.

Erginsoy, Devrim. 2002, **Duygusal Zekâ ve Kişilerarası İlişki Tarzları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi**, Erzurum: Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.

Fox, Craig R. 2006, “The Availability Heuristic in the Classroom: How Soliciting More Criticism can Boost Your Course Ratings”, **Judgment and Decision Making**, V. 1, N. 1, July, pp. 86 – 90.

Gardner, Howard. 1995, “Reflections on Multiple Intelligences: Myths and Messages”, **Phi Delta Kappan**, V. 77, pp. 200 – 209.

Goleman, Daniel. 1998, "What Makes A Leader?", **Harward Business Review**, January, N. 8156, pp. 1 – 9.

Goleman, Daniel. 2010, **Duygusal Zekâ Neden IQ'dan Daha Önemlidir**, İstanbul: Varlık Yayınları.

Goleman, Daniel. 2011, **İşbaşında Duygusal Zekâ**, İstanbul: Varlık Yayınları.

Goleman, Daniel. Boyatzis, Richard. McKee, Annie. 2002, **Yeni Lider**, İstanbul: Varlık Yayınları.

Gowda, M. V. Rajeev. 1999, "Heuristics, Biases, and the Regulation of Risk", **Policy Sciences**, V. 32, N. 1, pp. 59 – 78.

Göçet, Emine. 2006, **Üniversite Öğrencilerinin Duygusal Zekâ Düzeyleri İle Stresle Başa Çıkma Tutumları Arasındaki İlişki**, Sakarya: Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi.

Güler, Ayşe. 2006, **İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Duygusal Zekâ Düzeyleri ile Problem Çözme Becerileri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi**, İstanbul: Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.

Gürbüz, Sait. Yüksel, Murad. 2008, "Çalışma Ortamında Duygusal Zekâ: İş Performansı, İş Tatmini, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Bazı Demografik Özelliklerle İlişkisi", **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, C. 9, S. 2, ss. 174 – 190.

Harrison, E. Frank. 1993, "Interdisciplinary Models of Decision Making", **Management Decision**, V. 31, N. 8, pp. 27 – 33.

Harrison, E. Frank. Pelletier, A. Monique. 2000, "The Essence of Management Decision", **Management Decision**, V. 38, N. 7, pp. 462 – 469.

Hensman, Ann. Sadler – Smith, Eugene. 2011, "Intuitive Decision Making in Banking and Finance", **European Management Journal**, V. 29, N. 1, pp. 51 – 66.

Heppner, Paul P. 1978, “A Review of the Problem Solving Literature and it is Relationship to the Counselling Process”, **Journal of Counselling Psychology**, V. 25, N. 5, pp. 366 – 375.

İşmen, Esra A. 2001, “Duygusal Zekâ ve Problem Çözme”, **Marmara Üniversitesi Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi**, S. 13, ss. 111 – 124.

Janczak, Sergio. 2005, “The Strategic Decision – Making Process in Organizations”, **Problems & Perspectives in Management**, V. 3, pp. 58 – 70.

Johnson, Richard H. 1978, “Individual Styles of Decision Making: A Theoretical Model for Counseling”, **Personnel and Guidance Journal**, May, pp. 530 – 536.

Kocakula, Özge. 2012, **Narsistik ve Obsesif Kompulsif Kişilik Bozukluklarının Karar Süreçlerine Etkisi**, Aydın: Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi.

Koçel, Tamer. 2010, **İşletme Yöneticiliği**, İstanbul: Beta Yayınevi.

Konakay, Gönül. 2010, **Duygusal Zekânın Akademisyenlerde Tükenmişlik ile İlişisinin İncelenmesi**, Kocaeli: Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi.

Konrad, Stefan. Hendl, Claudia. 2001, **Duygularla Güçlenmek**, Çeviren: Taştan, Meral, İstanbul: Hayat Yayınları.

Kozak, Metin. Coşar, Yeşim. 2014, “Karar Verme Stratejilerinin Öğrencilerin İşletme Seçimi Üzerindeki Etkisi”, **Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi**, S. 23, s. 341 – 349.

Köksal – Konik, Ayça. 2007, **Üstün Zekâlı Çocuklarda Duygusal Zekâyı Geliştirmeye Dönük Program Geliştirme Çalışması**, İstanbul: İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi.

Kurt, Ümit. 2003, **Karar Verme Sürecinde Yöneticilerin Kişilik Yapılarının Etkileri**, Ankara: Başkent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.

Lam, Laura Thi. Kibry, Susan L. 2002, “Is Emotional Intelligence an Advantage? An Exploration of the Impact of Emotional and General Intelligence on Individual Performance”, **Journal of Social Psychology**, V. 142, pp. 133 – 143.

Lam, Simon S. K. Chen, Xiao – Ping. Schaubroeck, John. 2002, “Participative Decision Making and Employee Performance in Different Cultures: The Moderating Effect of Allocentrism and Efficacy”, **Academy of Management Journal**, V. 45, N. 5, pp. 905 – 914.

Lang, James R. Dittrich, John E. White, Sam E. 1978, “Management Problem – Solving Models: A Review and Proposals”, **Academy of Management Review**, V. 3, N. 4, pp. 854 – 865.

Laroche, Herve. 1995, “From Decision to Action in Organizations: Decision Making as a Social Representation”, **Organization Science**, V. 6, N. 1, pp. 62 – 75.

Leblebici, Doğan Nadi. 2008, “Örgüt Kuramının Temelleri”, **Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, C. 9, S. 1, ss. 111 – 129.

Loo, Robert. 2000, “A Psychometric Evaluation of The General Decision – Making Style Inventory”, **Personality and Individual Differences**, V. 29, pp. 895 – 905.

Manimala, Mathew J. 1992, “Entrepreneurial Heuristics: A Comparison Between High PI (Pioneering – Innovative) and Low PI Ventures”, **Journal of Business Venturing**, V. 7, pp. 477 – 504.

Mann, Leon. Burnett, Paul. Radford, Mark. Ford, Steve. 1997, “The Melbourne Decision Making Questionnaire: An Instrument for Measuring Patterns for Coping with Decisional Conflict”, **Journal of Behavioral Decision Making**, V. 10, pp. 1 – 19.

Mayer, John D. Caruso, R. David. Salovey, Peter. 1999, “Emotional Intelligence Meets Traditional Standards for an Intelligence”, **Intelligence**, V. 27, pp. 267 – 298.

Mayer, John D. DiPaolo, Maria T. Salovey, Peter. 1990. “Perceiving Affective Content in Ambiguous Visual Stimuli: A Component of Emotional Intelligence”. **Journal of Personality Assessment**, V. 54, N. 3 – 4, pp. 772 – 781.

Mayer, John D. Salovey, Peter. 1993, “The Intelligence of Emotional Intelligence”, **Intelligence**, V. 17, N. 4, pp. 433 – 442.

Mayer, John D. Salovey, Peter. Caruso, R. David. 2000, “Emotional Intelligence Meets Traditional Standards for an Intelligence”, **Intelligence**, V. 27, N. 4, pp. 267 – 298.

Mayer, John D. Salovey, Peter. Caruso, R. David. 2004, “Emotional Intelligence: Theory, Findings and Implications”, **Psychological Inquiry**, V. 15, N. 3, pp. 197 – 215.

McLaughlin, J. David. 1995, “Strengthening Executive Decision Making”, **Human Resource Management**, V. 34, N. 3, pp. 443 – 461.

McPhail, Ken. 2004, “An Emotional Response to the State of Accounting Education: Developing Accounting Students’ Emotional Intelligence”, **Critical Perspectives on Accounting**, V. 15, pp. 629 – 648.

Mintzberg, Henry. Westley, Frances. 2001, “Decision Making: It’s Not What You Think”, **MIT Sloan Management Review**, V. 42, N. 3, Spring, pp. 89 – 93.

Mintzberg, Henry. Raisinghani, Duru. Theoret Andre. 1976, “The Structure of Unstructured Decision Processes”, **Administrative Science Quarterly**, V. 21, N. 2, pp. 246 – 275.

Moyer, Don. 2007, “Satisficing”, **Harvard Business Review**, V. 85, N. 4, pp. 144.

Nas,Selçuk. 2006, **Gemi Operasyonlarının Yönetiminde Kaptanın Bireysel Karar Verme Süreci Analizi ve Bütünleşik Bir Model Uygulaması**, İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Doktora Tezi.

Nettelbeck, Ted. Wilson, Carlene. 2005, “Intelligence and IQ: What Teachers Should Know”, **Educational Psychology**, V. 25, N. 6, pp. 609 – 630.

Newsome, Shaun. Day, Arla L. Catano, Victor M. 2000, “Assessing The Predictive Validity of Emotional Intelligence”, **Personality and Individual Differences**, V. 29. pp. 1005 – 1016.

Noone, Joanne. 2002, “Concept Analysis of Decision Making”, **Nusing Forum**, V. 37, N. 3, pp. 21 – 32.

Nutt, Paul C. 1990, “Strategic Decision Made by Top Executives and Middle Managers with Data and Process Dominant Style”, **Journal of Management Studies**, V. 27, N. 2 March, pp. 173 – 194.

Oginska– Bulik, Nina. 2005, “Emotional Intelligence in the Workplace: Exploring Its Effects on Occupational Stress and Health Outcomes in Human Service Workers”, **International Journal of Occupational Medicine and Environmental Health**, V. 18, N. 2, pp. 167 – 175.

Özdamar, K (2004), **Paket programlarla istatistiksel veri analizi**. Kaan kitabevi, Eskişehir’den aktaran Akbulut, Y., Sosyal Bilimlerde SPSS Uygulamaları, İdeal yayınları, İstanbul 2010, s. 632-633.

Özmen – Kılıç, Zehra. 2009, **İlköğretim Öğretmenlerinin Duygusal Zekâ Düzeyleriyle Öğrencilerin İstenmeyen Davranışlarını Algılamaları ve Başa Çıkma Yöntemleri Arasındaki İlişki**, İstanbul: Marmara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Doktora Tezi.

Palmer, Benjamin. Walls, Melissa. Burgess, Zena. Stough, Con. 2001, “Emotional Intelligence and Effective Leadership”, **Leadership and Organization Development Journal**, V. 22, N. 1, pp. 24 – 29.

Parker, James D. A. Summerfeldt, Laura J. Hogan, J. Marjorie. Majeski, Sarah A. 2004, “Emotional Intelligence and Academic Success: Examining The Transition From High School to University”, **Personality and Individual Differences**, V. 36, N. 1, pp. 163 – 172.

Petrides, Konstantine V. Frederickson, Norah. Furnham, Adrian. 2004, “The Role of Trait Emotional Intelligence in Academic Performance and Deviant Behaviour at Scholl”.**Personality and Individual Differences**, V. 36, N. 2, pp. 277 – 293.

Petrides, Konstantine V. Furnham, Adrian. 2000. “On the Dimensional Structure of Emotional Intelligence”, **Personality and Individual Differences**, V. 29, pp. 313 – 320.

Pfeiffer, Steven. 2001, “Emotional Intelligence: Popular But Elusive Construct”, **Roeper Rewiev**, V. 23, N. 3, pp. 138 – 143.

Phillips, Susan D. Paziienza, Nicholas J. Ferin, Howard H. 1984, “Decision Making Styles and Problem Solving Appraisal”, **Journal of Conseling Psychology**, V. 31, N. 4, pp. 497 – 502.

Punj, Girish. Stewart, David. 1983, “An Interaction Framework of Consumer Decision Making”, **Journal of Consumer Research**, V. 10, N. 2, pp. 181 – 196.

Ramos,Natalia S. Fernandez – Berrocal, Pablo. Extremera, Natalio. 2007, “Perceived Emotional Intelligence Facilities Cognitive – Emotional Processes of Adaptation to an Acute Stressor”, **Cognition and Emotion**, V. 21, N. 4, pp. 758 – 772.

Rausch, Erwin. 2003, “Guidelines for Management and Leadership Decision”, **Management Decision**,V. 41, N. 10, pp. 979 – 988.

Reiff, Henry B. Hatzes, Nanette M. Bramel, Michael H. Gibbon, Thomas. 2001, “The Relation of LD And Gender With Emotional Intelligence in College Students”, **Journal of Learning Disabilities**, V. 34, N. 1, pp. 66 – 78.



Russ, Frederick A. McNeilly, Kevin M. Comer, James M. 1996, “Leadership, Decision Making and Performance of Sales Managers: A Multi – Level Approach”, **Journal of Personal Selling and Sales Management**, V. 16, N. 3, pp. 1 – 15.

Saaty, Thomas L. 2008, “Decision Making with the Analytic Hierarchy Process”, **International Journal of Services Sciences**, V. 1, N. 1, pp. 83 – 98.

Schein, Edgar H. 1993, “Legitimizing Clinical Research in the Study of Organizational Culture”, **Journal of Counseling and Development**, V. 71, N. 6, pp. 40 – 48.

Schiller, Stefan, 2013, “Heuristics or Experience – Based Techniques for Making Accounting Judgments and Learning”, **Problems and Perspectives in Management**, V. 11, N. 3, pp. 63 – 75.

Schutte, Nicole S. Malouff, John M. Hall, Lena E. Haggerty, Donald J. Cooper, Charles J. Golden, Dornheim Liane. 1998, “Development and Validation of a Measure of Emotional Intelligence”, **Personality and Individual Differences**, V. 25, pp. 167 – 177.

Scott, Susanne G. Bruce, R. A. 1995, “Decision – Making Style: The Development and Assessment of a New Measure”, **Educational and Psychological Measurement**, V. 55, pp. 818 – 831.

Simon, Herbert A. 1987, “Decision Making and Problem Solving”, **Interface**, V. 17, N. 5, September – October, pp. 11 – 31.

Simon, Herbert A. 1991, “Organizations and Markets”, **Journal of Economic Perspectives**, V. 5, N. 2, p. 23 – 30.

Sinclair, Marta. Ashkanasy, Neal M. 2005, “Intuitive Decision – Making Amongst Leaders: More Than Just Shooting From The Hip”, **Mt Eliza Business Review**, V. 5, N. 2, pp. 32 – 40.

Solem, R. Allen. 1992, "Some Applications of Problem Solving Versus Decision Making to Management", **Journal of Business and Psychology**, V. 6, N. 3, pp. 402 – 406.

Spicer, P. David. Sadler – Smith, S. Eugene. 2005, "An Examination of the General Decision Making Style Wuesttionnaire in two UK Samples", **Journal of Managerial Psychology**, V. 20, N. 2, pp. 137 – 149.

Sproles, George B. Kendall, Elizabeth L. 1986, "A Methodology for Profiling Consumer Decision – Making Styles", **Journal of Consumer Affairs**, Winter, V. 20, N. 2, pp. 267 – 279.

Sternberg, Robert J. 1997, "The Concept of Intelligence and its Role in Lifelong Learning and Success", **American Psychologist**, V. 52, N. 10, pp. 1030 – 1037.

Stock, Byron (2006), "Emotional Intelligence", <http://www.byronstock.com/whatis/ei1234.html> (25.11.2006).

Tambe, Anuradha. Krishnan, Venkat R. 2000, "Leadership in Decision – Making", **Indian Management**, V. 39, N. 5, pp. 69 – 79.

Tarter, C. John. Hoy, Wayne. K. 1998, "Toward A Contingency Theory of Desicion Making", **Journal of Educational Administration**, V. 36, N. 3, pp. 212 – 228.

Taşdelen, Arzu. 2001, Öğretmen Adaylarının Farklı Psiko – Sosyal Değişkenlere Göre Karar Verme Stilleri, İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Doktora Tezi.

Tekin, Mahmut. 1999, **Kantitatif Karar Verme Teknikleri**, Konya: Eğitim Kitabevi.

Thunholm, Peter. 2004, "Decision – Making Style: Habit, Style or Both?", **Personality and Individual Differences**, V. 36, pp. 931 – 944.

Tıkır, Nida. 2005, İlköğretim Okulu Müdürlerinin Öğretimsel Liderlik Davranışlarıyla Duygusal Zekâları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi (Gaziantep İli Örneği), Gaziantep: Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü **Yüksek Lisans Tezi**.

Titrek, Osman. 2004, Eğitim Fakültesi Öğretim Üyelerinin Duygusal Zekâ Yeterliliklerini İş Yaşamında Kullanma ve Akademik Başarı Düzeylerine İlişkin Karşılaştırmalı Bir Araştırma, Ankara: **Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Doktora Tezi**.

Top, Seyfi. Öner, Akın. 2008, “İşletme Perspektifinden Sosyal Sorumluluk Teorisinin İncelenmesi”, **Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, C. 4, S. 7, ss. 97 – 110.

Tosun, Kemal. 2000, **İşletme Yönetimi – Genel Esaslar**, Ankara: Savaş Kitabevi.

Trinidad, Dennis R. Unger, Jennifer B. Chou, Chih – Ping. Anderson – Johnson, Carl. 2004, “The Protective Association of Emotional Intelligence with Psychosocial Smoking Risk Factors for Adolescents”, **Personality and Individual Differences**, V. 36, pp. 945 – 954.

Tuğrul, Ceylan. 1999, “Duygusal Zekâ”, **Klinik Psikiyatri**, C. 1, ss. 12 – 20.

Tutar, Hasan. Altınöz, Mehmet. Çakıroğlu, Demet. 2009, “İşgörenlerin Kendilik Algılarının Bireysel Özellikler Bakımından Değerlendirilmesi”, **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, S. 21, ss. 489 – 496.

Ural, Ayhan. 2001, “Yöneticilerde Duygusal Zekânın Üç Boyutu”, **Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, C. 3, S. 2, ss. 209 – 217.

Uzunoğlu, Ebru. Misçi – Kip, Sema. 2007, “Müşteri Sadakatinde Başarının Anahtarı: Duygusal Zekâ Örnek Olay İncelemesi – Garanti Bankası”, **Uluslararası Duygusal Zekâ ve İletişim Sempozyumu Bildiriler Kitabı**, İzmir: Ege Üniversitesi Yayınları.

Ülgen, Hayri. Mirze, Kadri. 2014, **İşletmelerde Stratejik Yönetim**, İstanbul: Beta Yayınevi.

Varoğlu, A. Kadir. 2000, **Problem Çözme ve Karar Verme**, Kara Harp Okulu (KHO) Askeri Yönetim Kursu Ders Notları, Ankara: KHO Yayınları.

Vroom, Victor H. 1973, “A New Look At Managerial Decision Making”, **Organisational Dynamics**, V. 6, pp. 66 – 79.

Wagner – III, John A. 1994, “Participation’s Effects on Performance and Satisfaction: A Reconsideration of the Research Evidence”, **Academy of Management Review**, V. 19, pp. 312 – 330.

Westcot, Ann. 1991, “The Assessment of Career Decision – Making”, **Guidance & Counseling**, V. 6, N. 4, pp. 28 – 35.

Yelkikalan, Nazan. 2006, “21. Yüzyılda Girişimcinin Yeni Özelliği: Duygusal Zekâ”, **Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi**, C. 1, S. 2, s. 39 – 51.

Yıldız, İbrahim. İşcan, Ömer Faruk. 2013, “Bilgi Teknolojilerinin Kullanımı ve Yönetmel Karar Verme Tarzları İlişkisi: TOBB Genç Girişimciler Kurulu (Doğu Anadolu Bölgesi) Üyeleri Üzerinde Bir Uygulama”, **Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, C. 27, S. 3, s. 21 – 39.

Yılmaz, Ahmet Selçuk. 2011. **Üniversite Öğrencilerinin Karar Vermede Özsaygı ve Karar Verme Stilllerinin Benlik Saygısı ve Utangaçlık Açısından İncelenmesi**, Konya: Selçuk Üniversitesi Eğitim Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Psikolojik Rehberlik ve Danışmanlık Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi.

Yousef, Darwish A. 1998, “Predictors of Decision – Making Styles in A Non – Western Country”, **Leadership & Organization Development Journal**, V. 19, N. 7, pp. 366 – 373.

**EKLER**  
**EK-1 ANKET FORMU**

**Değerli katılımcı;**

Bu anket “Yöneticilerin Duygusal Zekâ Düzeylerinin Karar Verme Stillere Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma olup, konu ile ilgili görüşlerinizin belirlenmesi amacıyla yapılmaktadır. Ankette doğru ya da yanlış cevapların yer alması söz konusu değildir. Çalışma sonuçları, sadece akademik çalışma için kullanılacak olup, araştırma için sizden ad, soyad, adres ya da telefon bilgileri istenmeyecek ve anket verileri kişilik haklarına zarar verecek şekilde üçüncü kişilerle paylaşılmayacaktır.

Katılımınız ve katkılarınız için teşekkür ederiz.

- 
- 1. Cinsiyetiniz:** 1 – 5 Yıl ( )  
Kadın ( ) Erkek ( ) 6 – 10 Yıl ( )
- 2. Yaşınız:** 11 – 20 Yıl ( )  
20 – 30 ( ) 31 – 40 ( ) 21 – 30 Yıl ( )  
41 – 50 ( ) 51 ve Üzeri ( ) 31 Yıl ve Üzeri ( )

**3. Eğitim Durumunuz:**

- Lise  
( )
- Yüksek Okul (2 Yıllık)  
( )
- Lisans (4 Yıllık)  
( )
- Lisansüstü (Yüksek Lisans /  
Doktora) ( )
- Diğer (Lütfen Belirtiniz):  
.....

**4. Yöneticilikteki Kıdeminiz:**

## SCHUTTE DUYGUSAL ZEKÂ ÖLÇEĞİ

<b>YÖNERGE:</b> Her bir ifadeyi inceleyerek, ifadenin size uygunluğunu yandaki seçeneklerden birini işaretleyerek (X) belirtiniz. İfadenin “doğru” ya da “yanlış” yanıtları yoktur, lütfen ifadeyi okuduktan sonraki aklınıza gelen ilk düşüncelyi işaretleyiniz.	<b>Kesinlikle Katılmıyorum</b>	<b>Katılmıyorum</b>	<b>Kararsızım</b>	<b>Katlıyorum</b>	<b>Kesinlikle Katlıyorum</b>
<b><u>I. BOYUT – İYİMSERLİK BOYUTU</u></b>					
1) Başkalarıyla kişisel problemlerim hakkında ne zaman konuşacağımı bilirim.	1	2	3	4	5
2) Engellerle karşılaştığımda, benzer engellerle önceden de karşılaştığımı ve onların üstesinden geldiğimi anımsarım.	1	2	3	4	5
3) Yeni bir şeyler denediğimde genellikle başarısız olacağımı düşünürüm.	1	2	3	4	5
4) Problemleri ele alırken ruh halimin etkisi azdır.	1	2	3	4	5
5) İnsanlar bana kolaylıkla güvenir.	1	2	3	4	5
6) Diğer insanlardan gelen sözel olmayan mesajları anlamakta güçlük çekerim.	1	2	3	4	5
7) Hayatımda bazı önemli büyük olaylar neyin önemli olduğunu, neyin önemli olmadığını tekrar gözden geçirmeme yol açmıştır.	1	2	3	4	5
8) Bazen konuştuğum kişinin espri mi yaptığını, ciddi mi olduğunu çıkartamam.	1	2	3	4	5
9) Ruh halim değiştiğinde yeni olanaklar görürüm / yeni olanakların farkına varırım.	1	2	3	4	5
10) Duyguların hayatımın niteliğinde / hayat tarzımda çok etkisi yoktur.	1	2	3	4	5
11) Yaşadığım duyguların farkındayım.	1	2	3	4	5
12) Genellikle gelecekte iyi şeyler olacağını beklemem.	1	2	3	4	5
13) Hayatımda bir problemi çözmeye çalışırken olabildiğince duygusal olmamayı yararlı görürüm.	1	2	3	4	5
14) Duygularımı gizli tutmayı tercih ederim.	1	2	3	4	5
15) Olumlu bir duygu yaşadığımda bu duyguyu nasıl sürdüreceğimi bilirim.	1	2	3	4	5
16) Olayları başkalarının zevkine göre ayarlarım / düzenlerim.	1	2	3	4	5

17) Sosyal olaylarda ne olup ne bittiğini genellikle yanlış yorumlarım.	1	2	3	4	5
<b>II. BOYUT – DUYGULARDAN FAYDALANMA BOYUTU</b>					
18) Beni mutlu eden aktiviteleri arayıp bulurum.	1	2	3	4	5
19) Başkalarına yolladığım sözel olmayan mesajlarımın farkındayım.	1	2	3	4	5
20) Başkalarının üstünde bıraktığım etkiyle çok fazla ilgilenmem.	1	2	3	4	5
21) Olumlu bir ruh halinde iken problemleri çözmek kolay gelir.	1	2	3	4	5
22) İnsanların yüz ifadelerini yanlış yorumlayabilirim.	1	2	3	4	5
23) Yeni fikirlerle ortaya çıkmamda duygularımın bir yardımı olduğuna inanmam.	1	2	3	4	5
<b>III. BOYUT – DUYGULARIN İFADESİ BOYUTU</b>					
24) Duygularımın neden değiştiğini çoğunlukla anlayamam.	1	2	3	4	5
25) Yeni fikirlerle ortaya çıkmamda olumlu ruh halimin etkili olduğunu düşünmüyorum.	1	2	3	4	5
26) Duygularımı kontrol etmeyi güç buluyorum.	1	2	3	4	5
27) Yaşadığım duyguların kolayca farkında olabilirim.	1	2	3	4	5
28) İnsanların konuşulması güç biri olduğumu söyledikleri olmuştur.	1	2	3	4	5
29) Aldığım görevlerin iyi sonucunu hayal ederek kendimi motive ederim.	1	2	3	4	5
30) İyi bir şey yaptıklarında insanları överim.	1	2	3	4	5
31) Başkalarının gönderdikleri sözel olmayan mesajların farkındayım.	1	2	3	4	5
32) Başka biri kendi hayatındaki önemli bir olayı benimle paylaşırken, neredeyse o olayı kendim yaşamış gibi hissederim.	1	2	3	4	5
33) Duygularımda bir değişiklik hissettiğimde, yeni fikirlerle ortaya çıkmaya eğilimliyimdir.	1	2	3	4	5

34) Problemleri nasıl ele alacağımda duygularım büyük bir rol oynamaz.	1	2	3	4	5
35) Bir mücadeleyle / zorlukla karşı karşıya kaldığımda çabuk pes ederim, çünkü başarısız olacağımı düşünürüm.	1	2	3	4	5
36) Diğer insanların ne hissettiklerini sadece onlara bakmakla anlarım.	1	2	3	4	5
37) Kötü hissettiklerinde insanların kendilerini daha iyi hissetmelerine yardımcı olurum.	1	2	3	4	5
38) Engellerle uğraşmayı sürdürmeme yardım için iyi ruh halimden faydalanırım.	1	2	3	4	5
39) Başkalarının ses tonlarından nasıl hissettiklerini anlamayı güç bulurum.	1	2	3	4	5
40) İnsanların bazı şeyleri neden hissettiklerini anlamakta güçlük çekerim.	1	2	3	4	5
41) Yakın arkadaşlıklar kurmayı zor bulurum.	1	2	3	4	5

### KARAR VERME STİLLERİ ÖLÇEĞİ

<b>YÖNERGE:</b> Her bir ifadeyi inceleyerek, ifadenin size uygunluğunu yandaki seçeneklerden birini işaretleyerek (X) belirtiniz. İfadenin “doğru” ya da “yanlış” yanıtları yoktur, lütfen ifadeyi okuduktan sonraki aklınıza gelen ilk düşünceyi işaretleyiniz.	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
<b>I. BOYUT – RASYONEL KARAR VERME STİLİ BOYUTU</b>					
1) Bir karar vermeden önce, doğru kararı verdiğimden emin olmamı sağlayacak bilgi kaynaklarını yeniden gözden geçiririm.	1	2	3	4	5
2) Karar verirken mantıklı ve sistematik yollar izlerim.	1	2	3	4	5
3) Karar vermem için sorunun üzerinde dikkatle düşünmem gerekir.	1	2	3	4	5
4) Bir karar vereceğim zaman belirli bir amaçla ilgili olarak çeşitli seçenekler üzerinde düşünürüm.	1	2	3	4	5
5) Genellikle akılcı kararlar veririm.	1	2	3	4	5
<b>II. BOYUT – SEZGİSEL KARAR VERME STİLİ BOYUTU</b>					



6) Bir karar vereceğim zaman sezgilerime güvenirim.	1	2	3	4	5
7) Bir karar verirken gerçekçi dayanaklar bulmaktan çok kararın doğru olduğunu hissetmem önemlidir.	1	2	3	4	5
8) Bir karar vereceğim zaman duygularına güvenirim.	1	2	3	4	5
9) Karar verirken içgüdülerime güvenirim.	1	2	3	4	5
10) Genellikle benim için doğru olduğunu hissettiğim kararlar veririm.	1	2	3	4	5
<b>III. BOYUT – BAĞIMLI KARAR VERME STİLİ BOYUTU</b>					
11) Karar verirken diğer insanların tavsiyelerinden yararlanırım.	1	2	3	4	5
12) Önemli bir karar vermem gerektiğinde beni doğru yönlendirecek birine ihtiyaç duyarım.	1	2	3	4	5
13) Önemli bir karar vereceğim zaman diğer insanların yardımına ihtiyaç duyarım.	1	2	3	4	5
14) Eğer diğer insanların desteğini alırsam, önemli kararlar vermek benim için daha kolay olur.	1	2	3	4	5
<b>IV. BOYUT – KAÇINMACI KARAR VERME STİLİ</b>					
15) Kararlar üzerinde düşünmek bana zor geldiğinde karar vermeyi ertelerim.	1	2	3	4	5
16) Son ana kadar önemli kararlar almaktan kaçınırım.	1	2	3	4	5
17) Karar vermeyi mümkün olduğunca ertelerim.	1	2	3	4	5
18) Genellikle önemli kararlar vermeyi ertelerim.	1	2	3	4	5
19) Önemli kararları genellikle son dakikada veririm.	1	2	3	4	5
<b>V. BOYUT – ANİ KARAR VERME STİLİ</b>					
20) Karar verirken düşünmeden, o an içimden gelen ne ise onu yaparım.	1	2	3	4	5
21) Genellikle ani kararlar veririm.	1	2	3	4	5

<b>22) Sonularımı dşnmeden (tepkisel) karar veririm.</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>23) Sıklıkla ani kararlar veririm.</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>24) Kararlarımı abuk veririm.</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>



