

**T.C.
ÇANKAYA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**RUHSAL ZEKA İLE KARAR VERME STİLLERİ İLİŞKİSİ:
YÖNETİCİLER ÜZERİNDE BİR UYGULAMA**

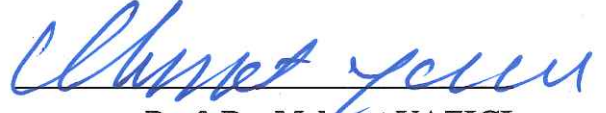
ESRA YURTTAŞ

HAZİRAN 2018

**Tez Başlığı: Ruhsal Zeka ile Karar Verme Stilleri İlişkisi: Yöneticiler Üzerinde
Bir Uygulama**

Tezi Hazırlayan: **Esra YURTTAŞ**

Sosyal Bilimler Enstitüsü Onayı



Prof. Dr. Mehmet YAZICI

Enstitü Müdürü

Bu tezin yüksek lisans derecesi elde etmek için gerekli koşulları sağladığımı onaylarım.



Doç. Dr. Ayşegül TAŞ

İşletme Ana Bilim Dalı Başkanı

Bu tez, tarafımdan incelenmiş olup yüksek lisans tezi olarak uygun bulunmuştur.



Doç. Dr. İrge ŞENER

Tez Danışmanı

Tez Jüri Tarihi: 26. 06. 2018

Tez Jüri Üyeleri:

Prof. Dr. Alaeddin TİLEYLİOĞLU (Çankaya Üniversitesi)

Prof. Dr. Belgin AYDINTAN (Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi)

Doç. Dr. İrge ŞENER (Çankaya Üniversitesi)



**ÇANKAYA ÜNİVERSİTESİ SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
MÜDÜRLÜĞÜ'NE**

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, tez çalışmamda bana ait olmayan tüm veri, düşünce ve sonuçları bilimsel etik kurallar gözeterek ifade ettiğimi ve kaynağını gösterdiğimi ayrıca beyan ederim.

Adı Soyadı: Esra YURTTAŞ

İmza: 

Tarih: 26.06.2018

ÖZET

RUHSAL ZEKA İLE KARAR VERME STİLLERİ İLİŞKİSİ: YÖNETİCİLER ÜZERİNDE BİR UYGULAMA

YURTTAŞ, Esra

İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans

Tez Yöneticisi: Doç. Dr. İrge ŞENER

Haziran 2018, 84 sayfa

Tarihte ve günümüzde zekayı etkili kullanma ile ilgili, insanların değişik stratejiler denediği yapılan bir çok araştırma ile ortaya konmuştur. 2000’li yılların başından itibaren zeka ile ilgili hız kazanan araştırmaların bir çoğunda ise yöneticilerin, karar verme sürecinde çok farklı yöntemler kullandığı ve bu süreçte farklı zeka türlerinin etkili olduğu görülmektedir. Genel hayat sürecinin içerisinde insanların çoğu, zekalarının tüm boyutlarını değil sadece bilişsel veya duygusal zekalarını kullanmaya alışkındırlar. Bir çok çalışmada ise, ancak üç zekanın Duygusal Zeka (EQ), Bilişsel Zeka (IQ) ve Ruhsal Zeka (SQ) bir arada kullanıldığında, olumlu verilere ve sonuçlara ulaşıldığı tespit edilmiştir. Bu çalışmada, ruhsal zekanın daha fazla anlaşılması için, yöneticilerin Ruhsal Zekanın seviyelerinin Karar Verme Stilleri ile ilişki incelenmektedir. Araştırmanın evreni, Ankara, Ostim Organize Sanayi bölgesinde bulunan Savunma, Havacılık, Metal ve Medikal sektörlerinde faaliyet gösteren 452 işletmenin kurucu üst düzey yöneticisi olarak belirlenmiş, araştırmanın örneklemini, 232 üst düzey yönetici oluşturmuştur. Araştırma sonucunda elde edilen bulgulara göre yöneticilerin ruhsal zeka seviyeleri arasında cinsiyete ve eğitim seviyesine göre anlamlı bir farklılık bulunmadığı, ancak yöneticilerin ruhsal zeka seviyeleri arasında, yaşa ve çalışma sürelerine göre anlamlı farklılıklar olduğu tespit edilmiştir. Ruhsal zeka ile karar verme stilleri arasındaki

ilişki araştırıldığında; kaçınmacı karar verme stili hariç; rasyonel, sezgisel, bağımlı ve ani karar verme stilleri ile ruhsal zeka arasında olumlu ilişki olduğu tespit edilmiştir. Ruhsal zekanın alt boyutlarının karar verme stilleri üzerindeki etkisi değerlendirildiğinde, ruhsal zekanın öz-benlik ile amaç ve değerler boyutlarının rasyonel karar verme stilini olumlu yönde etkilediği ve ruhsal zekanın kabullenme boyutunun rasyonel karar verme stili hariç, diğer tüm karar verme stilleri üzerinde olumlu etkisinin olduğu ortaya çıkmıştır.

Anahtar Kelimeler: Ruhsal Zeka, Karar Verme Stilleri, Üst-düzey yöneticiler



ABSTRACT

THE RELATIONSHIP BETWEEN SPIRITUAL INTELLIGENCE AND DECISION-MAKING STYLES: AN APPLICATION ON MANAGERS

YURTTAŞ, Esra

M.Sc. Department of Business Administration

Supervisor: Assoc. Prof. Dr. İrge ŞENER

June 2018, 84 pages

In the past and present, it was put forth with many research that people had used different strategies for effective use of intelligence. Till the beginning of 2000s, it was mentioned in many of rapidly developed research about intelligence that, managers use many different methods in decision making and different intelligence types are effective in this process. In their daily life, most people do not use full aspect of their intelligence and they get used to only apply their cognitive and mental intelligence. In many studies it was founded that positive data and results are obtained when three intelligence types, emotional intelligence (EQ), cognitive intelligence (IQ) and spiritual intelligence (SQ) are used together. In this study, in order to further understand the spiritual intelligence, the relation between Decision Making Styles of managers and their Spiritual Intelligence is examined. Research population was determined as 452 founder managers of companies that operate in defense, aerospace, metal and medicine industries which are located in Ostim Organized Industrial Zone in Ankara; and 232 managers compose the research sample. According to the obtained results of research, there is no significant difference in the level of spiritual intelligence according to gender and education of managers, however, it was found that the spiritual intelligences of the managers were significantly different according to their ages and working times. When the relation

between spiritual intelligence and decision making styles were examined, it was founded that there exists a positive relation between spiritual intelligence and four of the decision making styles that are rational, intuitive, dependent, spontaneous; except avoidant decision making style. When the effect of dimensions of spiritual intelligence on decision making styles are evaluated, it was founded that self-identity and purpose and values dimensions of spiritual intelligence has a positive effect on rational decision making style; and the acceptance dimension of spiritual intelligence has a positive effect on all other decision making styles except on rational decision making style.

Keywords: Spiritual Intelligence, Decision-Making Styles, Top Managers



TEŞEKKÜR

Yüksek lisans eğitimimi başarıyla tamamlamamda, bilgi ve tecrübeleriyle bana destek olan, tez yazım aşamasında ve tamamlanmasında katkısını eksik etmeyen ve mütevazılığı ile hep yanımda hissettiğim kıymetli hocam Sayın Doç. Dr. İrge ŞENER hocama teşekkür ederim.

Anket uygulamamı; Ankara'nın en zor iş alanlarından bir tanesi olan sanayi bölgesinde yapmama izin veren, yoğun ve zor şartlarda işlerini yönetmek için en iyiyi çabalayan tüm yöneticilere yardım ve desteklerinden ötürü teşekkür eder, saygılarımı sunarım.

Hayatımın en önemli anlarında ve tüm eğitim hayatım boyunca; gücü, maneviyatı, seversen başarısın duygusunu öğreten, ilk önce insan ol, sonra eğitiminle büyü diyerek büyüten, *Babam Turan Yurttaş'a ve Annem Fatma Yurttaş'a* ellerini her daim hep sırtımda hissettirdikleri için minnettarım. Kaç yaşında olursan ol başarısın diyerek ümit veren, heyecanlandıran, ayakta tutan entelektüel birikimiyle destekçim, örnek aldığım *Abim Teoman Yurttaş'a*, seninle gurur duyuyorum diyerek gece gündüz her şeyime koşturan, motive eden güzel yürekli *Abim Timur Yurttaş'a* başarı borçluyum. Bu özel araştırmayı titizlikle ve özenle başaracağına inanıyorum, sen çocuklarıma örneksin diyen *Nurdan Yurttaş'a* ve halacığım yazdığın ne işe yarayacak diyerek ne yaptığımı sevgi dolu, gerçekçi bir gözle bana fark ettiren yeğenlerim, *Teoman Kaan YURTTAŞ* ve adımı taşımasından gurur duyduğum *Esra YURTTAŞ'a* hayatımın en değerli zamanlarında bana her konuda sabırla yardımcı olan ve her daim yanımda olduklarını bildiğim büyük yürekli aileme teşekkürlerimi ve saygılarımı sunuyorum.

Bu tezi; bana insan olmayı öğreten, **“Kültür, okumak, anlamak, görebilmek, görebildiğinden anlam çıkarmak, ders almak, düşünmek ve zekayı geliştirmektir.”** sözüyle ailesini Atatürk'ün izinde yetiştiren;

Saygıdeğer Annem Fatma YURTTAŞ'a ve Babam Turan YURTTAŞ'a ithaf ediyorum...

Esra YURTTAŞ / Haziran 2018

İÇİNDEKİLER

ÖZET.....	iv
ABSTRACT.....	vi
TEŞEKKÜR.....	viii
İÇİNDEKİLER	ix
TABLOLAR LİSTESİ.....	xii
ŞEKİLLER LİSTESİ	xiv
GİRİŞ.....	1

BİRİNCİ BÖLÜM

RUHSAL ZEKA

1.1. Zeka Kavramı ve Tanımı.....	4
1.2. Zeka ile İlgili Kuramlar	7
1.3. Ruhsal Zeka Tanımı ve Tarihsel Gelişimi.....	13
1.4. Ruhsal Zekayı Kanıtlayan Bilimsel Deliller	16
1.5. Ruhsal Zekanın Boyutları.....	17
1.6. Ruhsal Zekanın Özellikleri.....	18
1.6.1. Kendiliğindenlik	19
1.6.2. Öz Farkındalık	20
1.6.3. Temel Sorular Sorma veya Kökten Sorgulama Eğilimi	21
1.6.4. Bütüncüllük.....	21
1.6.5. Zorlukların Yapıcı Kullanımı	22
1.6.6. Alçakgönüllülük.....	23
1.6.7. Şefkat	23
1.6.8. Vizyon ve Değer İle Yönlendirme.....	24

1.6.9. Farklılıkları Kutlama.....	25
1.6.10. Alan Bağımsızlığı	25
1.6.11. Yeniden Çerçeveleme Yeteneği.....	26
1.6.12. Meslek Anlayışı	26
1.7. Ruhsal Zeka İle İlgili Yapılan Çalışmalar	27

İKİNCİ BÖLÜM

KARAR VERME VE KARAR VERME STİLLERİ

2.1. Karar ve Karar Verme Kavramı	30
2.2. Karar Verme Süreci	31
2.2.1. Bireysel Karar Verme Süreci.....	31
2.3. Yöneticiler ve Karar Verme Süreci	33
2.4. Karar Verme Stilleri	35
2.5. Karar Verme ile İlgili Yapılan Çalışmalar	40

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

3.1. Araştırmanın Amacı ve Yöntemi.....	42
3.2. Araştırmanın Hipotezleri	43
3.3. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi	44
3.4. Veri Toplama Araçları.....	45
3.4.1. Ruhsal Zeka Ölçeği.....	45
3.4.2. Karar Verme Stilleri Ölçeği	47
3.5. Ölçeklerin Doğrulayıcı Faktör Analizi	47
3.5.1. Karar Verme Stilleri Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi.....	48
3.5.2. Ruhsal Zeka Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi	49
3.6. Güvenirlik Analizi	51

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

ARAŞTIRMANIN BULGULARI

4.1. Tanımlayıcı İstatistikler.....	53
4.2. Farklılık Testleri.....	55
4.3. İlişki Testi.....	62
4.4. Etki Testleri.....	63

BEŞİNCİ BÖLÜM

SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

KAYNAKÇA.....	70
EKLER.....	80
Ek-1. Anket Formu.....	80
ÖZGEÇMİŞ.....	84

TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo 1: Zeka Kavramının Tanımları ve Eski ve Yeni Anlayışların Karşılaştırılması	4
Tablo 2: Zekâ Kuramları	13
Tablo 3: Araştırmanın Evreni.....	44
Tablo 4: Araştırmanın Örneklemi	45
Tablo 5: Karar Verme Stilleri Uyum İndeksleri	48
Tablo 6: Karar Verme Stili İçin Yapılan DFA Analizine Göre Çıkan Soruların Bulunduğu Boyut	48
Tablo 7: Ruhsal Zeka Uyum İndeksleri	50
Tablo 8: Karar Verme Stillерinin Güvenilirlik Analiz Sonuçları.....	51
Tablo 9: Ruhsal Zeka ve Alt Boyutları İçin Güvenilirlik Analizi Sonuçları	51
Tablo 10: Kişisel Bilgiler	53
Tablo 11: Betimsel İstatistikler	54
Tablo 12: Karar Verme Stilleri, Ruhsal Zeka ve Alt Boyutlarının Cinsiyet Açısından İncelenmesi	55
Tablo 13: Karar Verme Stilleri, Ruhsal Zeka ve Alt Boyutlarının Yaş Açısından İncelenmesi	56
Tablo 14: Karar Verme Stilleri, Ruhsal Zeka ve Alt Boyutlarının Eğitim Seviyesi Açısından İncelenmesi.....	58
Tablo 15: Karar Verme Stilleri, Ruhsal Zeka ve Alt Boyutlarının Mevcut İşletmedeki Çalışma Süresi Açısından İncelenmesi	59
Tablo 16: Karar Verme Stilleri, Ruhsal Zeka ve Alt Boyutlarının Toplam Çalışma Süresinin İncelenmesi	61
Tablo 17: Karar Verme Stilleri ile Ruhsal Zeka ve Alt Boyutları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi	62

Tablo 18: Ruhsal Zeka Alt Boyutlarının Rasyonel Karar Verme Stiline Etkisi	63
Tablo 19: Ruhsal Zeka Alt Boyutlarının Sezgisel Karar Verme Stiline Etkisi	63
Tablo 20: Ruhsal Zeka Alt Boyutlarının Bağımlı Karar Verme Stiline Etkisi	64
Tablo 21: Ruhsal Zeka Alt Boyutlarının Kaçınmacı Karar Verme Stiline Etkisi	64
Tablo 22: Ruhsal Zeka Alt Boyutlarının Ani Karar Verme Stiline Etkisi	64
Tablo 23: Araştırma Hipotezlerinin Sonuçları	68
Tablo 24: Regresyon Analizi; Ruhsal Zeka Boyutlarının Karar Verme Stillerine Etkisi	68



ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1: Ruhsal Zekanın Boyutları.....	17
Şekil 2: Altı Aşamalı Karar Verme Süreci	32
Şekil 3: Genel Karar Verme Stilleri.....	37
Şekil 4: Analizde Oluşturulan Yol Haritası	49
Şekil 5: Analizde Oluşturulan Yol Haritası	50
Şekil 6: SQ, IQ ve EQ	65

GİRİŞ

Zeka bireylerde mevcut bir soruna birden fazla etkin çözüm getirebilme yeteneği olarak tanımlanırken, çözüm sağladığı sistem içerisinde yaşamayı, uyum sağlamayı, değişerek öğrenme ve ilerleme amacıyla yapar (Stalinski, 2004: 55-67; Aktaran: Aydınlan, 2009) Çağımızdaki yaşam şekline göre davranan kişilerin, aynı fikirleri farklı görüşlerle ortaya koymaları; değişik fikirler, karar verme ve öğrenme yöntemlerini geliştirmiştir. Harvard Üniversitesi profesörlerinden Howard Gardner (1983); bu fikirleri “Multiple Intelligence” (çoklu zeka) olarak tanımlamış ve “Çoklu Zeka Kuramı” ile açıklamıştır. Bu kurama göre bireylerin tek değil birden fazla zekası mevcuttur. Ancak, bireyler, tüm zeka çeşitlerini taşımayabilir (Aydınlan, 2009).

Zeka yapılan tanım ve araştırmalara göre değişebilen bir kavramdır. Gardner (1983), insanın ruhsal, duygusal, zihinsel ve fiziksel bir bütün olarak düşünülen anlayışlara ve çözümlere ihtiyaç duyduğu düşüncesini benimsemiştir. Yapılan çalışmalarda, zeka kavramının zihinsel değil aynı zamanda duygusal ve sosyal öğeleri de taşıdığı görülmüştür (Mandell ve Pherwani, 2003: 387-388, Bass, 1990: 99; Aktaran: Aydınlan, 2009). Zohar’a (2000) göre, zeka çeşitleri ne kadar artarsa artsın temelde zeka türleri, bilişsel zeka (IQ), duygusal zeka (EQ) ve sosyal zeka (SQ) olmak üzere, beyindeki üç temel sinir sisteminden biriyle bağlantılıdır. Önemli ve işe yarar olanı; bu üç zekanın birlikte ve birbirlerini destekleyerek çalışmalarıdır ve insan beyni bunu yapabilmektedir (Zohar ve Marshall, 2004: 16-17).

Damasio’nun (1994), klinik araştırmalar sonucunda elde ettiği analizlere göre ruhsal yeteneklerin bir zeka olarak tanımlanıp kabul edilmesinin, fizyolojik ve anatomik ölçütleri karşıladığı, görülmüştür. Maxwell’e (1998) göre, ruhsal zekanın oluşumunda, insan varlığının da özünü oluşturan dört ana kavram bulunmaktadır; bunlar, beden, akıl, kalp ve ruh’tur; bireylerin verimliliği için bu dört unsurun bir

araya getirilmesi gerekmektedir. Bu unsurların kendi aralarında “işbirliği ve uyumu olmazsa, insan diğer zeka yeteneklerini yeterince kullanamaz” (Maxwell, 1998).

Ruhsal zeka; bilişsel zeka (IQ) ve duygusal zekanın (EQ) ruhsal korelasyonunu anlatmak için kullanılan bir kavramdır. Duygusal zeka (EQ) gibi, ruhsal katsayı (SQ) kullanımı bilimsel araştırma ve tartışma alanında bilinir hale gelmektedir. Covey’e (2005) göre ruhsal zeka, merkez ve tüm zekaların en temelidir çünkü diğer zeka türleri için yol gösterici olmaktadır (Covey, 2005; Aktaran: Akpınar, 2013).

Ruhsal zeka, kişinin yeni fikirlere ve bilgiye açıklığı ile kendi değer ve tecrübelerinin bir birleşimidir. Bu açıdan ruhsal zeka, hem bilişsel zekanın hem de duygusal zekanın etkin biçimde işlev görmesi için temel sağlar. Ruhsal zekaya sahip kişilerde, doğruluk, dürüstlük, sorumluluk, şefkat, cesaret ve saygı gibi değerlerin mevcut olduğu görülmüştür. Ruhsal zekası yüksek olan yöneticiler, karar verme sürecinde kendi davranışlarını ve örgütün çıkarlarını etkileyecek örgütsel vizyon ve değerleri belirleyebilme kaynaklarına sahiptirler (Cook, Macaulay ve Coldicott, 2004: 73-75; Aktaran: Aydın, 2009). Bu açıdan, bu çalışma, bilişsel ve duygusal zeka türleri dışında bu zekaları kapsayan ruhsal zekanın yöneticilerin karar verme stilleri ile ilişkisinin araştırılması gerekliliğine dayanmaktadır.

Değişimin hızlı ve yoğun olduğu iş dünyasında yöneticiler, önceden planlanmış hedeflere doğru ilerlerken çok sayıda problemle karşılaşmaktadırlar. Bu değişen problemler yöneticileri, gelişen ve üreten iş hayatına uyum sağlamak için çözüm bulmaya, başka bir ifadeyle karar vermeye sevk etmektedir. Bu bağlamda örgütün tüm kademelerindeki yöneticilerin yapması gereken en önemli işin, karar vermek olduğu ifade edilmektedir (Koçel, 2010). Ruhsal zeka, bireyde üretebilme, kuralları gerektiğinde değiştirebilme, özellikle bireysel ahlak duygusunun aktifleştirilmesi, katı kuralları anlayışla ve merhametle esnetebilme, anlayış ve merhametin sınırlarını tespit edebilme, olayları farklı perspektiften değerlendirebilme yeteneğini geliştirmektedir (Zohar ve Marshall, 2004: 18). Zohar ve Marshall (2004) tarafından bu şekilde tanımlanan ruhsal zeka özellikleri ile yöneticilerde bulunması gereken niteliklerin bir arada olduğu görülmektedir. Sonuç olarak, yöneticilerin karar

verme sürecindeki harekete geçme, deęerlendirme ve sonuca ulařmada, ruhsal zekası kuvvetli bireyler olduęu dūřunılmektedir.

Bu kapsamda, bu çalıřmada yōneticilerin ruhsal zeka seviyelerinin karar verme stilleri ile iliřkisinin tespit edilmesi amaçlanmıřtır. Bununla birlikte, ruhsal zekanın karar verme stilleri üzerindeki etkileri de belirlenmiřtir. Yōneticilerin ruhsal zeka seviyelerinin karar verme stilleri ile iliřkisini, ruhsal zekanın alt boyutları ile inceleyen bu çalıřma beř bōlūmden oluřmaktadır. Çalıřma ile ilgili birinci bōlūmda, zeka kavramı, tanımı ve ilgili kuramları, ruhsal zeka kavramı, alt boyutları, tarihsel geliřimi, ۆzellikleri, bilimsel delilleri ve ruhsal zeka ile ilgili yapılan arařtırmalar ile ilgili literatūr incelenmektedir. İkinci bōlūmda, karar ve karar verme kavramının sūreci, stratejileri, modelleri, yapısal ۆzellikleri ve yōneticiler üzerindeki etkilerine dair çalıřmalara deęinilmiřtir. Őüncü bōlūmda ise; arařtırmanın amacı, arařtırma yöntemi, arařtırmanın hipotezleri, arařtırmanın evreni ve ۆrneklemi, veri toplama araçları; dōrdüncü bōlūmda verilerin analizleri ile ilgili bilgiler, istatistiksel analizler sonucu elde edilen bulgular; beřinci bōlūmda çalıřmanın sonuçları ile ilgili deęerlendirme, yorum ve ۆneriler belirtilmiřtir.

BİRİNCİ BÖLÜM

RUHSAL ZEKA

1.1. Zeka Kavramı ve Tanımı

Türk Dil Kurumu'na göre zeka; “insanın düşünme, tarafsız gerçekleri algılama, akıl yürütme, yargılama ve sonuç çıkarma yeteneklerinin tamamı, anlık, dirayet, zeyreklik, yani çabuk kavrama (algılama), uyanıklık, zekilik, feraset” (www.tdk.gov.tr) olarak tanımlanmaktadır. Zeka kavramı, farklı ilmi disiplinlerin ilgi alanına girmiş olup, matematik, biyoloji, psikoloji, fizik gibi alanlarda psikologların ve bilim insanlarının görüşü doğrultusunda belli kalıplar içerisinde tanımlanamayacağı, savunulmuştur (Giddens, 2013: 772).

Zeka ile ilgili farklı görüşler bulunmaktadır, bu görüşlerin eski ve yeni anlayışlar arasındaki farkları ve günümüze kadar gelen zeka tanımları Tablo-1 de gösterilmektedir.

Tablo 1: Zeka Kavramının Tanımları ve Eski ve Yeni Anlayışların Karşılaştırılması

Zekâ doğuştan gelen bir yetenektir, sabittir ve bu nedenle asla değiştirilemez.	Bireyin genetiksel olarak kalıtımla birlikte getirdiği zekâ gücü büyüyebilir ve değiştirilebilir.
Zekâ, niceldir, ölçülebilir ve tek bir sayı olarak tanımlanabilir.	Zeka problem çözme aşamasında sayısal olarak ölçülemez
Zekâ çoğul değildir, tekdir.	Zekâ, birden fazla biçimdedir, değişik şekillerde sergilenebilir.
Zekâ rasyonel olarak düşünülmeden, zeka testleri ile ölçülebilir.	Zekâ, hayatın içerisindeki gerçeklerden ayırt edilemez ve saf dışı bırakılamaz.
Zekâ, bireylerin değişik özelliklerine göre ayırt ederek ölçüldüğünde başarılı olduğu söylenebilir.	Zekâ, bireylerin özelliklerine göre doğal yapıları içerisinde kullanılır.

Kaynak: Şaban (2001)

Zeka ile ilgili bir çok tanım yapılmıştır; bu tanımlarda, yetenek ve farklı kavramlar ile zeka kavramının bazen tanımlarının benzetildiği bazen de farklı anlamlar yüklenildiği görülmüştür. Bu anlayışın ve farklılıkların sebebi zaman ve

dönem farklılıklarının yanı sıra beyin işleyişlerinin değişikliğidir (Altıntaş, 2009: 7). İlk defa Hippokrates, MÖ IV. yüzyılda, düşüncelerin ve zekanın beyinde yer aldığı görüşünü savunmuştur (Sunay, 2008: 14). Descartes ise farklı bir savunu ile zekayı “doğru karar verme ve doğruyu yanlıştan ayırt etme yetisi” (Delice ve Günbeyi, 2013: 210) olarak tanımlamıştır. XVIII. yüzyılda John Locke yeni doğmuş bir bebeğin zihninin boş bir levha olduğunu kabul etmiştir, fakat sonraki çalışmalarda insan zihninin doğuştan var olan bir sinir sistemiyle oluştuğunu kanıtlamıştır (Üstten, 2008: 44). Ancak, zeka kavramı XX. yüzyılda anlamlı hale gelebilmiş; XX. yüzyılın başlarında, Stanford’lu psikolog Lewis Terman ve Fransız psikolog Alfred Binet ile psikiyatr Theodor Simon’un çalışmaları sonucunda, bilişsel zekayı ölçen IQ testleri ile ölçülmeye başlanmıştır. En sıklıkla kullanılan testler olan Stanford-Binet ve WAIS-R testlerinde zeka ölçümü için Binet’in geliştirdiği yöntem kullanılmıştır (Aslan, 2009:7).

Tarihte zekanın tanımı farklı bilim insanları tarafından değişik anlamlarla ifade edilmiştir. Lewis Terman ve ekibine göre zeka; soyut düşünebilme yeteneğidir (Delice ve Günbeyi, 2013: 210). 1905 yılında Alfred Binet zekayı; akıl yürütme, eleştirebilme ve karar verme kapasitesi olarak tanımlanırken, Thorndike’e (1920) göre zeka; iyi tepki verebilme yeteneğidir (Aktaran: Aslan, 2009: 5). Sternberg, (1996) ise zekayı; çevreyi seçme, şekillendirme ve ona uyum sağlama için gereken zihinsel yetenekler olarak tanımlamıştır. Bu tanıma göre, özellikle pratik ve yaratıcı zekaya sahip birçok kişi, kendileri ve çevresindekiler üzerinde kalıcı etkiler yapabilen, çevresindekileri değiştirebilen bireylerdir. Picasso, Churchill, Mozart, Einstein gibi kişiler dikkate alındığında, bu kişilerin etkilerinin sadece tarih kitaplarında olmadığı; aileleri, arkadaşları ve çevrelerindeki diğer bireyler üzerinde de etkilerinin olduğu görülmektedir (Acar, 2001: 13).

Wechsler’e (1974) göre zeka; “dünyayı anlayabilme, düşünebilme ve zorluklarla karşılaştığında kaynakları etkin bir şekilde kullanabilme becerisidir ve bu becerilerin etkinliği bireyin çevresine gösterdiği uyuma bağlı olacaktır” (Altıntaş, 2009: 8). Bu tanımın en önemli özelliği, zekayı soyut düşünme yeteneği olarak sınırlayan önceki tanımlardan daha geniş kapsamlı olarak, ruhsal zeka özelliklerini içerecek şekilde ele almasıdır. Zekanın gelişiminde toplumsal etki vurgulanmış ve zeka, çevreye uyum sağlama yeteneği olarak değerlendirilmiştir (Aslan, 2009: 6).

Yale Üniversitesi profesörlerinden Sternberg (1996), IQ'nun eksiksiz başarı tanımını yaparken, sadece zekanın yeterli olamayacağı ya da sadece akademik başarıyla ilgili olmadığını, kişinin kendi çabasıyla hedef koyduğu kariyerindeki ve yaşamındaki gereken işleri yerine getirmedeki başarıyla ilgili olmadığını savunmuştur. Gardner (1993) da bu fikre katılarak “Çoklu Zeka” modelindeki kişiler arası iletişimin diğerlerinin duygularını anlayabilme ve yönetme ile ilgili olduğunu; kişisel yani içe yönelik zekanın ise kişinin kendi duygularını anlayıp yönetebilmesi ile ilgili olduğunu savunmuştur (Bekiş, 2006: 31). Gardner’a (1983) göre zeka, “birbirlerinden göreceli olarak bağımsız, farklı yeteneklerden oluşan çoklu bir zekadır” (Aktaran: Altıntaş, 2009: 23). Bir diğer tanımında ise zeka, “kültürel değerleri kavrayabilme, yeni şeyler üretebilme ya da problem çözme şeklindeki insan yeteneğidir” (Abacı ve Baran, 2007: 2). Gardner (1994) tanımında “zeka” kelimesini kasıtlı olarak kullandığını ifade ederek bunun nedenini şu şekilde açıklamıştır (Aktaran: Altıntaş, 2009: 23):

Eğer bu ulaşılan seviyelere zeka değil de yetenek deseydim kuramın adı Çoklu Yetenek Kuramı olsaydı insanlar bunu hemen kabul ederlerdi. Oysa ben onları farklı şekillerde şaşırtmak ve düşündürmek istiyorum. Bu kapasitelere zeka denilebilir, ancak birden fazla zeka yapısı olduğunu düşünmeyenler büyük bir yanılsama içerisindedir. Zekanın bazılarında yetenek bazılarında zeka deyip hata yapmayalım. Örneğin, Mozart’a çok yetenekli ama zeki değil demek imkansızdır. Yüksek zeka düzeyine sahip bazı insanların, zeka düzeyleri ile ters orantılı akıl dışı işler yapmaları buna örnek gösterilebilir; Atatürk bu konuda dünyaca kendisini ispat etmiş bir örnektir.

Goleman’a (2006) göre yüksek bilişsel zekalı olarak nitelendirilen bazı insanlar dahi, tutkularının ve söz geçiremedikleri dürtülerinin esiri olarak ve hayatlarını akıl dışı bir şekilde kötü yaşamışlardır (Aktaran: Tuna, 2008: 1). Öyleyse zeka, aklın kullanılması için bir kapasite olup, insanın ne yapmak istediğine (niyetine) göre şekillenir. “İnsan zekası, insan ruhunun çatısı altında hafıza, şuur, akıl, sezgi, vicdan ve his gibi tek tek her biriyle birlikte çalışmaktadır” (Gönüllü, 1998). Bir başka ifadeyle, zeka hem zihinsel hem de duygusal ve sosyal öğeleri de içerisinde taşıyan bir kavramdır (Aydıntan, 2009: 258).

Gardner (1993), belirli alanlarda olağandışı başarılar elde etmiş insanların yeteneklerini inceleyerek yedi farklı zeka alanı tespit etmiştir. *Dilsel Zeka*, bir dilin kullanımında ve o dilde eserler yaratmada kullanılır. *Müziksel Zeka*, bireyin müzik alanlarındaki gösterdiği yeteneklerin oluşumudur. *Mantık-Matematik Zekası*, sayısal

ve bilişsel düşünmedeki pratik çözümleri aynı anda oluşturabilmektir. *Bedensel (Kinestetik) Zeka*, tüm bedeni aynı anda farklı bir şey yaparken kullanabilme yeteneğidir. Bir problemin çözümünde, bir üretim veya anlatım sırasında kullanılabilir. Hitap etme, dans etme, atletizm, aktörlük gibi becerilerdir. *Uzamsal-Konum Zekası*, görsel ve mantık çerçevesinde mimarların, ressamların, heykeltıraşların veya uzay-konum durumlarının anlaşılması gibi, yapılan işlerin algılamadaki becerisi olarak görülmektedir. *İçe Yönelik Zeka*, bir kişinin iç dünyasında yaşadığı tüm duygu ve düşüncelerini anlayabilmesi ve çözüme kavuşturabilmesidir. *Rasyonel Zeka*, bilişsel zekanın (IQ) yaşadığımız an itibarıyla günlük hayattaki pratik görevleri düzenlemek ve yürütmek için gerekli yeterlilikleri sağlayabildiği ve sonuçlarının etkilerinin neden olduğunu anlayabildiğimiz zeka yapısıdır.

Gardner'ın (1995) yedi özgün zekâya eklediği sekizinci zekâ türü olan *Doğa Zekâsının* bireylerin, çevredeki bitki ve hayvanların türlerini fark ettiklerinde ve alt türleri sınıflandırabildiklerinde ortaya çıktığı belirtilmektedir. Sekiz farklı zeka birbirinden bağımsız olmasına rağmen, yapılan herhangi bir aktivite ile bu zeka alanlarından bir kaçının aynı anda kullanılmasıyla harekete geçmekte olduğu savunulmuştur (Bellenka, 1997; Aktaran: Kılıç, 2002).

1.2. Zeka ile İlgili Kuramlar

Zeka kavramını farklı şekilde kanıtlamaya çalışan anlayışlar vardır. Bunların arasındaki en geleneksel olanı “psikometrik” görüştür. Bu yaklaşıma göre tek ve genel kabul edilen bir zeka vardır; bireyler değiştirilmesi zor olan tek bir zeka seviyesinde ve anlama potansiyelinde doğmuştur (Gürel ve Tat, 2010). Bu zekanın ölçümlenmesinde IQ testleri kullanılmaktadır; ancak bu IQ testleri gelenekseldir, bundan dolayı araştırmacılar zekanın bireye katkı sağlayan ve yeteneklerini ortaya çıkartan alternatif kuramlarını geliştirmişlerdir (Gardner, 2004: 1; Aktaran: Altan, 1999). Zekanın tek ve genel olduğu kuramının aksine, değiştirilebilir, çok yönlü ve geliştirilebilir olduğu ifade edilmiştir (Sariolghalam ve diğerleri, 2010; Aktaran: Abul, 2015).

Zeka kuramları arasında yer alan *tek etmen kuramı*, zekanın genel olduğunu ve temelden gelen bir yetenek olduğunu savunmaktadır. Bu kurama göre tek bir alanda başarıyı sağlayan birey bütün alanlarda başarılı olur, ancak birey zeki değil ise hiçbir alanda başarı sağlayamaz (Talu, 1999: 164-172). *Çift etmen kuramı* ise, bireyin somut değil soyut düşünme ve problemleri çözme gibi zihinsel işlemleri yapma yeteneği olarak ifade edilir (Altan, 1999). Problem çözme yeteneği, düşünme yeteneği ve yeni hayat koşullarına uyum sağlayabilme gücü olan zeka; soyut düşünme yeteneği olarak tanımlanmaktadır. Tüm bunlardan yola çıkılarak ortak bir tanım yapıldığında zeka bireyin çevresi ile uyumunu sağlayan soyut ve genel bir yetenek olarak savunulmaktadır (Baymur, 2004: 246). Robert Sterbverg (1985) ise, üç yönlü diğer bir ismiyle *triarşik zeka kuramını* geliştirmiştir. Sternberg zekayı; *yaratıcı, pratik ve analitik*, olarak üç kategoride incelemiştir. *Yaratıcı zekayı* daha önce bilmediği durumlarla mücadele etme, sorunları değişik biçimde ve çabuk şekilde çözme olarak, *pratik zekayı* ise bireyin etrafındakilere (çevreye) uyumlu olma yeteneği olarak tanımlamıştır. *Analitik zekayı* ise problem çözme ve yeni bilgileri edinme yeteneği olarak ifade etmiştir (Selçuk, 2004).

Çok etmen kuramının öncülerü arasında yer alan Edward Thorndike (1927) zekayı somut, soyut ve sosyal zeka olarak üçe ayırmıştır. Farklı bir görüşe göre ise zeka fikirselsel yeteneklerin bir araya gelmesinden oluşmaktadır (Thurstone, 1938; Aktaran: Karabey, Yürümezoğlu, 2015). Bu yetenekler; sözel akıcılık, sözel anlayış, algısal hız, mekanik hafıza, mantıksal düşünme, sayısal beceri, uzamsal/geometrik beceri olarak yedi bağımsız zeka yapısını oluşmaktadır (Baymur, 2004: 248). Bireyin zihinsel gelişimini etkileyen faktörler bulunmaktadır; bunlar, yaşantı zenginliği, olgunluk düzeyi, zihinsel kapasite ve zihnin kendini dengeleme durumu olarak tespit edilmiştir. Birey bilgi ve davranışlarını, çevresindeki kişilerle olan iletişimiyle sağlar, bu nedenle çok etmen kuramının etkileşim yoluyla inşa edildiği savunulur (Li ve Schmiedek, 2001: 7639; Aktaran: Bacanlı, 2002). Zeka ile ilgili bir diğer kuramda Piaget (1976) zekayı insanın çevreyle uyumunu sağlayan bir süreç olarak tanımlamaktadır. Bu kurama göre, kişinin zekası içinde bulunduğu çevreye ne kadar çabuk uyum sağladığı ile ilişkilidir (Aktaran: Ayaydın, 2010).

Gardner (1983), zeka kuramının temelinde, kalıtsal ve kültürel özelliklerin yer aldığını savunmaktadır (Aktaran: Başaran, 2004). Gardner (1993), birey

üzerindeki öğrenmenin etkisini; farklı şekilde beynin değişik bölgelerinde gerçekleştiğini düşünmektedir. Biyolojik etkenlere ek olarak zeka gelişiminin kültür ile bağlantılı olduğunu, kültürlerin önemseydiği zeka türlerinin daha çok ilerlediği savunulmuştur (Aktaran: Talu, 1999). Gardner'in (1993) modeli, zekanın ne olduğu sorusuna daha geniş bir anlam kazandırmıştır. Bir özelliğin zeka olabilmesi için dört etken belirlenmiştir. Bunlar, sembollerin olması, kültüre değer vermesi, ürün ya da hizmet üretmeye aracı olması ve problem çözebilmesidir (Bellenka, 1997; Aktaran: Kılıç, 2002). Gardner (1993) zekanın, birbirinden bağımsız olarak işleyen, sekiz özelliği olduğunu savunmaktadır ve bunların aynı anda çalıştığı zaman işe yaradığını savunmuştur. Gardner (1993), tarafından Çoklu Zeka Kuramında belirlenen sekiz zeka türü aşağıda detaylı açıklanmaktadır (Altan, 1999).

Mantık/Matematiksel Zeka (Logical/Mathematical Intelligence):

Mantık/matematiksel zeka, akıl yürütme ve sayıların daha kolay algılandığı bir zeka türü olarak belirtilmektedir. Bilimsel neden sonuç ilişkisini kavrayabilme, hipotezi ayırıştırma, öncelik verme, öngörü ve algılamayı içermektedir. Bu zeka türünde ileri seviyedeki insanların, akıl yürütme becerilerinde çok güçlü oldukları bilinmektedir. Sayısal yetenek gerektiren ve bunları hayatın içinde birleştirip kullanabilen kişilerin zeka yapısında, yabancı dili kolay öğrenebilme becerisi sözel konularda ve birçok alanda sözcükleri ifade edebilme, okuma, yeniden bir şeyi oluşturma ve müzik notalarını hızlı öğrenme biçiminde uygulamaya yansıdığı ileri sürülmektedir. Bu zeka; tümdengelim ve tümevarımı kullanarak problem çözmeyi ve iletişimi daha çabuk gerçekleştiren zeka yapısıdır (Bellenka, 1997; Aktaran: Kutluca ve diğerleri, 2009).

Görsel / Uzamsal Zeka (Visual/ Spatial Intelligence): Görsel yapılabilen işlerde; resimler ve imgelerle algılanan zeka olarak ifade edilir. Görsel dünyayı doğru algılama ve kişinin kendi görsel yapısını ifade kapasitesi olduğu belirtilmektedir. Şekilleri algıladığı biçimde doğru yansıtabilme yeteneği olarak tanımlanır. İnsan beyninin ilk olarak kendisini görsel olarak doğru ifade ettiği söylenir. Zekanın, algının keskinleşmesi ile başladığı düşünülmektedir. Renkleri, biçim ve şekilleri boyutları ve derinliklerin farklılıklarını yansıtabilir. Görsel zekanın diğer özelliği ise beynimizin, gözümüzü, elimizi ve hayal gücümüzü bu yeteneğimize göre kullanmasıdır. Mimarlar, grafik tasarımcılar ve ressam gibi meslekleri yapan

kişiler bu zekalarını kullanarak yeni şeyler yaratabilmektedirler. Hiç olamayan bir tasarımı yapabilme gücü ve uygulamaya dökebilme sanatı bu zekanın özelliklerinden en önemlisi olduğu belirtilir. Bir nesnenin çok boyutlu halini düşünebilme, nerede nasıl olacağını tespit edebilme özelliği uzamsal zekayı temsil etmektedir (Bellenka, 1997; Bumen, 2004; Aktaran: Selçuk ve diğerleri, 2002).

Sözel/Dil Zekası (Verbal/Linguistic Intelligence): Bu zeka türü, kelimeleri ya da dili rahatça kullanabilme yeteneğidir. Bu zekanın en önemli özellikleri yazmayı, okumayı, konuşmayı ve dinlemeyi doğru kullanabilme olarak görülmektedir. Sözel ve dil zekasının kullanımı, neyi anladığını bir önceki bilgi ile yeni edindiği bilgi arasında bağlantı kurma ve nasıl olduğunu anlatmaktadır. Sözel zeka, dil kullanımının farklı biçimlerde üretilmesine ve geliştirilmesine yardımcı olmaktadır. Kavramsal örüntüler, ton, duygu, yapı ve içerik oluşturma ile sözcük dağarcığı ile birey, kendini ifade ederken, sembol ve gramer gibi dil teknikleri ve soyut akıl yürütme, özel örüntülerde duyum ve ses kullanabilme yeteneğinin gelişmesi ile dil gelişiminin en yüksek seviyesine ulaşmaktadır (Başaran, 2004). Günümüzdeki zeka araştırmacılarına göre insan konuşabilme yeteneği ile doğar. Etrafındaki tüm ses ve iletişim gerektiren her şeyin farkındadır. Karşısındaki insanlarla konuşabilme, anlayabilme, ne söyleyeceğini doğru mesajla iletebilme ve yeni bir şeyi kolay ifade edebilme yeteneği gelişmiştir. Topluluk önünde kendisini ifade edebilme yeteneği, bu zeka yapısına sahip insanlarda vardır (Morgan, 1996: 263-270; Aktaran: Altan, 1998).

Bedensel / Kinestetik Zeka (Body/ Kinesthetic Intelligence): Bu zekanın beden ve zihin arasında bir iletişim sağladığı ve hareketlerin kontrolünü yorumlamayı, fiziksel olarak sağladığı belirtilmektedir. Doğuştan gelen kinetik potansiyeller, yüz ifadeleri, duruş ve konuşma, mimikler ve ellerin kullanım biçimleri diğer bir deyişle 'beden dili' ile ifade edilebilen incelikler, bu zekanın özellikleri olarak belirtilmiştir. Bir cerrahın açık kalp ameliyatı yapması, bir pilotun uçağın göstergelerinin ince ayarını yaparken gösterdiği yetenek, bu zekanın gelişmiş olduğunun gösterir (Bellenka, 1997; Bumen, 2004; Aktaran; Selçuk, 2004).

Müzik / Ritim Zekası (Musical/ Rhythmic Intelligence): Bu zekası yüksek olanların öncelikli yetenekleri arasında doğru sesi duyabilme, dinleme, enstrüman

çalma, şarkı söyleyebilme ve beste yapma olduğu belirtilmiştir (Carlisle, 2001: 81). Bu zekası yüksek olan bireylerin ayırt edilen özellikleri arasında ritim, ton ve tınıyı daha iyi algılamaları bulunmaktadır. Bu zeka yapısındaki bireylerin müziği algılamaları, müziği doğru duyup, doğru yansıtmaları daha kolaydır ve genellikle meslek olarak solistlik, müzisyenlik ve orkestra şefliğini tercih ederler (Armstrong, 2009: 7; Aktaran: Ozan ve diğerleri, 2013). Müzik zekasına sahip bireyler, çevresinden gelen sesleri farkındalıkla hemen duyar ve analiz ederler. Bu zeka, nörolojik bakış açısından müzik/ritim zekasının, zeka türleri arasında en hızlı ilerleyeni olarak tespit edilmiştir. Bu tür zekaya sahip kişilerin ruh halinin değişmesi, ulusal sevinçleri fark ettirme, manevi duyguların harekete geçirilmesi, başkalarına olan üzüntü, sevgi ya da acıları gösterebilmeleri, bu zeka yapısının uygulamadaki göstergeleridir. Bu zekaya sahip bireyler aynı anda hem müzik dinleyip hem de farklı işleri rahatlıkla yapabilirler (Becerren, 2012; Gürel ve Tat, 2010).

Özedönük Zeka (Intrapersonal Intelligence): Özedönük zeka, aynı zamanda içe dönük zeka olarak da tanımlanmaktadır. Kendiliğinden kendini bilme ve karakterini, bilgisini tanıma zekasıdır. Öze dönük zekaya sahip kişiler kendi sorumluluklarının farkında olan kişilerdir. Üzüntü ve sevinçlerini belli bir seviyede kendi sınırları çerçevesinde yaşarlar. Nerede ve nasıl davranacaklarını bilirler, aşırı duygu patlaması yaşamazlar (Başaran, 2004). Gardner (1993), bu zekada, zevk duygusunu, acı veren duygulardan ayırmanın farkını anlama ve bu durumda kendisini kontrol edebilme duygusunun oluştuğunu belirtmektedir. Bu zeka türünde, bireylerin öğrenme kavramında, kendi hayatlarındaki öğrenme sorumluluğunu daha fazla alabildikleri görülmüştür. Sorumluluk alabilme özelliği, düşünce ve duygularının ve yaptıklarının farkında olan tek canlı insanoğlu olduğuna göre kendi yaptıklarının ve öğrenme yeteneğini geliştirme özelliği de bu zeka yapısında görülebilir (Bellenka, 1997; Aktaran: Başaran, 2004).

Sosyal Zeka (Interpersonal Intelligence): Farklı çevreleri algılayıp iletişim kurabilme olarak belirtilmektedir. Bu zeka yapısına sahip bireylerin, etrafındaki olayları çabuk algılayıp, hızlı iletişime geçip, espri yeteneklerinin ve insanların yapılarını ayırttığı ileri sürülmektedir. Bu zeka özelliğinin diğer bir farkı ise çevrelerindeki kişilerin ruhsal durumlarına özen gösterilmesi ve değişik ruhsal durumlara duyarlı bireylerde görülmesidir. Sözel ve sözel olmayan iletişim, ekip ile

birlikte çalışabilme, çatışma yönetimi, uzlaşma becerileri ile güven, saygınlık, liderlik ve diğerlerini yönetebilme yeteneği ile ilgili olduğu belirlenmiştir (Bar-On, 2006: 14; Aktaran: Abul, 2015). Sosyal zekası güçlü olanların, diğerlerinin duygularına, kişilik özelliklerine, korkularına, eksiklerine ve inançlarına empati ile yaklaşma, yargılamadan dinleme ve diğerlerinin yetenek ve ayrıcalıklı özelliklerini göstermede önderlik ettikleri ileri sürülmektedir. Sosyal zekanın ilgi alanı, insan ilişkileri, başka kişilerle ortak ve uyumlu çalışma, diğer insanları tanıma ve onlardan bir şeyler öğrenme çabası konularını kapsamaktadır Zamanın çoğu insanlarla bir arada çalışarak ve iletişim kurarak geçirildiği düşünülürse, bu zeka özellikleri açısından, türlerinin içinde en anlaşılabilir olanı olarak gösterilmektedir (Bellenka, 1997; Aktaran: Başaran, 2004).

Doğa Zekası (Naturalist Intelligence): Gardner (1994) çoklu zeka kuramına sekizinci zeka türü olarak doğa zekasını eklemiştir. Gardner (1994) doğa zekasının, farklı bölgelerdeki hayvan, bitki ve doğanın farklılıklarını ayırt edebilen ve bunların sonuçlarını öngören zeka yapısı olarak tanımlamıştır. Bu zeka yapısı, doğanın kendisini ve üzerindeki canlıları gözlemleyebilme, anlama ve inceleme yeteneği, aynı zamanda da ilgisinin ve dikkatinin doğa üzerinde duyarlı olma becerisidir. Doğa zekası yüksek olanlar, hayvanlara karşı hassas ve meraklıdırlar. Bu zeka türünün önemli özelliği; bu zekası yüksek olan kişilerin, bitki, hayvan ve canlılar ile iletişim kurmakta zorlanmamalarıdır. Farklı hayvan, çiçek ve objeleri birbirinden ayırıp aynı zamanda ortak kategoriye yerleştiren çocukların ilerideki doğa bilimcileri adayları olduğu belirlenmiştir. Bu bilime yakın mesleklerle uğraşan kişiler, zooloji ve botanik, organik kimya, böcekbilim, fotoğrafçılık, tıp gibi mesleklerde başarılı olsalar da, diğer birçok alanda çalışan kişilerin de, bu özelliklerini geliştirmeleri gerektiği belirtilmektedir (Bellenka, 1997; Aktaran: Bekiş, 2016).

Zeka ile ilgili bu temel kuramların yanı sıra, tarihsel süreç içerisinde zeka ile ilgili birçok bakış açısı ve kuram geliştirilmiştir. Bunlar, Tablo-2'de özetlenmektedir.

Tablo 2: Zekâ Kuramları

İnsan Nefs-i Ameli ve Kuramsal Akıl Görüşü (İbn-i Sina, 980,1037)	Zekâyı duyuvarın bir parçası olarak savunmuştur.
Kalıtısal Zekâ Yaklaşımı (Galton, 1869)	Bireyin kalıtısal olarak gelen bedensel, devinimsel davranışları, zekânın ölçüsü olarak tanımlamıştır.
Binet/Simon Zeka Testi (Binet, 1904)	Doğru karar verme, mantık yürütebilme ve kavrayabilmenin zeka tarafından zorunlu yapılan davranışsal sonuçları olarak nitelendirmiştir.
Pşşkometrik Yaklaşım (Spearman, 1927)	Bilişsel faktörleri ölçerek zekanın da ölçülebilir olduğunu savunmuş, belirli zihinsel yetenekleri de <i>g</i> ve <i>s</i> faktörü olarak tanımlamıştır.
Mekanik, Soyut ve Sosyal Zeka Yaklaşımı (Thorndike, 1930)	Zekâyı mekanik, soyut ve sosyal zekâ olarak üç temel zihin gücü olarak tanımlamıştır.
Zihnin Vektörleri Yaklaşımı (Thurstone, 1938)	Sosyal zekanın IQ'nun devam eden bir bileşeni olarak sosyal zekâyı savunmuştur.
Akıcı Zeka ve Kriztalize Zeka Yaklaşımı (Cattell, 1963)	'Zihnin algılama boyutunda; iki zeka boyutu olarak tanımlanır; Akıcı zekâ, kavram oluşturma ve benzerlikleri tanımlarken kullanılır. Kriztalize zeka ise kelime hazinesinin çok kullanıldığı ve sosyal ortamlarda ortaya çıkabilen çevre ile ömür boyu gelişebilen zeka olarak savunulmuştur.
Aklın Yapısı Yaklaşımı (Guilford, 1967)	Zekâyı üç boyutta incelemiş; içerik boyutu figürleri ve sembolleri kapsar ayrıca anlam ve davranışa dönüştürmedir, Ürün boyutu; gruplandırma ve ilişki kurabilme, farklı durumlarda çözüm üretme yeteneğinden, İşlem boyutu; bellekle bağlantıda, bilerek hareket etme farkında olarak ayırt edbilme ve bütün olarak kavrama sonuca ulaşma olarak savunur.
Bilişsel Gelişim Kuramı (Piaget, 1970)	Zekânın, kendini yenilemek ve değişim gücü olduğunu savunmuştur.
Duygusal Zeka Kuramı (Salovey ve Mayer, 1983)	Duygusal zekâyı ilk kez duygusal yetenek olarak değerlendirmiştir. Duygusal zekâyı; duyguları algılamak, anlamak, yönetmek ve kullanmak, olarak tanımlamışlardır.
Çoklu Zekâ Kuramı (Gardner, 1983)	Tekli zekâ modelinin antitezidir. Farklı zekâ türlerinin olduğunu savunarak, her insanın kendine özgü bir zekâsı olduğunu savunmaktadır.
Triarşik Zekâ Kuramı (Sternberg, 1985)	Zekânın birbiriyle etkileşerek çalışan bağlamsal, bileşimsel ve deneyimsel üç kavramdan oluştuğunu savunur.
Biyo Ekolojik Yaklaşım (Ceci, 1990)	Zekâyı biyolojik temele sahip bilişsel bir kavram olarak tanımlar.
Duygusal Yetenek Çerçevesi (Goleman, 1998)	IQ testinde sözel ve sayısal yeteneklerin birey üzerindeki katkısının gelecekte yeterli olmayacağını ve duygusal düzenleme ve uyumun da önemini savunmuştur.

Kaynak: Gürel ve Tat, 2010: 342-343

1.3. Ruhsal Zeka Tanımı ve Tarihsel Gelişimi

Gardner'ın (1993) çoklu zeka kuramından yola çıkılarak bir zeka türü olarak, ruhsal zekanın tanımına ulaşılmıştır (Koenig, 2009: 283-291; Aktaran: Çat, 2014).

“Ruhsallıkla anlatılmak istenen bilginin özümsemesi, içselleştirilmesi, bütün yönleriyle anlamlandırılmasıdır” (Çat, 2014: 17). Ruhsal zeka, Gardner’ın (1993) sıraladığı ve araştırmalarından elde ettiği zeka kuramında yer alan sekiz zeka türünden biri değildir. Gardner (2004) varoluşçu zeka ya da ahlaki zekanın var olabileceğini savunmuştur. Araştırmacılar daha sonra ruhsal zekanın, Gardner’ın (1993) ölçülebilir ve açıklanabilir zeka alanları ile karşılığı olabileceğini ileri sürmüşlerdir (Emmons, 2000, Vaughan, 2002; King, 2008; King ve De Cicco, 2009; Aktaran: Çat, 2014).

Ruhsal zeka kavramını ilk olarak, Danah Zohar ve Ian Marshall ortaya çıkarmıştır. Zohar ve Marshall (2004), ruhsal zekanın insanlık tarihi kadar eski bir yetenek ve geçerli bir bilim olduğunu fakat objektif olarak ölçülemeyen durumlar için gelişmesinin tam olmadığını belirtmişlerdir. Oysaki insan zekası üzerinde yapılan en son nörolojik, psikolojik ve antropolojik incelemeler de insanın düşünce ve dilsel işlemleriyle ilgili çalışmalarda, bu zeka türü ile ilgili çok fazla bilimsel kanıt mevcuttur. Beynin duygusal, bilişsel ve ruhsal olarak üç değişik şekilde var olduğunu görerek bunları kapsayan ruhsal zekanın tam olarak neleri yansıttığı araştırılmaya çalışılmıştır (Zohar ve Marshall, 2004: 25-27).

Bilişsel zeka ve duygusal zeka, tek başlarına ya da birlikte olarak kişinin ruhunun, hayal dünyasının büyüklüğünü ve karışıklığını anlamlandırmada yeterli değildir. Ruhsal zeka, insana sonsuza kadar bir görev verir ve bunun gerçekleşmesine destek sağlar. Aynı zamanda ruhsal zeka kişiye olayları ayırt etme yeteneği, anlayış, ahlaki duyarlılık ve şefkat kurallarını esnetme becerisi; diğer insanların da bu özelliklerin sınırlarını fark etmelerini sağlamaktadır. Ruhsal zeka bireye mantık ve akılla çözülemeyen problemlerle başa çıkma ve tasvir etmekte, amaçlarının ne olduğunu anlamada ve ulaşmada, hayal kurmakta, yardımcı olarak bireyin üretken olmasına, kuralları değiştirmesine ve zorlukları aşmasına yol açan bir zeka türüdür (Bozdağ, 2010: 18).

Ruhsal zekanın tanımı yapılırken içerisinde barındırdığı kelimeye dini anlam yüklenmesi, ruhsal zekanın ruhsallık kavramıyla eş anlamlı olduğunun düşünülmesine sebep olmaktadır. Ancak, ruhsal zekanın diğer zeka tanımlamalarında olduğu gibi bilimsel bir gerçekliğinin olduğu literatürde mevcuttur, ruhsal zeka

nöroloji, psikoloji, dilbilim, felsefe, bilgisayar, biyoloji, fizik, biliminin de verilerini kapsamaktadır. Zohar ve Marshall'a (2004) göre ruhsal zeka (SQ, spiritual intelligence) tek hücre yaşamındaki ilk bilinci, insan beyni gibi özel yapı ile birlikte birleştirilmiş anlamlı bütüne bağlayan, yüksek frekanslı salınım aktivitesidir. Farklı bir ifadeyle bütüncül düşündür. Bundan ötürü ruhsal zekanın bireylerin değer ve problemlerine çözüm getirdiği; bireylerin hareketlerini ve yaşamın anlamını daha mantıklı hale dönüştürdüğü düşünülmektedir. Ruhsal zeka, bir oluşumun gidişinin veya yaşam yolunun daha anlamlı olabileceğinin değerlendirildiği, aradaki farklılıkları görebilen temel zeka olarak nitelendirilmektedir (Zaleski ve Gediman, 1999: 48; Aktaran: Çat, 2014).

Ruhsal zeka insanın tüm evrenle bağlantılı olduğunu bilmesini ve bu evren içinde kendinin de farkında olmasını sağlayan bir zeka türü olarak tanımlanmaktadır. İnsanın belli bir vizyona ve değerler toplamına sahip olması, zorluklarla yüzleşip onlardan ders çıkarması, dünyaya karşı sorumluluğunun farkında olması da ruhsal zekanın özellikleri arasında yer aldığı ifade edilmektedir (Zohar ve Marshall 2004). Deacon'a (1997) göre, ruhsal zeka insani potansiyelimizin daha da ileriye doğru gelişmesini sağlar. Ruhsal zeka ile ilgili yapılan tanımlamalardan farklı olarak, Robert (2000) tarafından yapılan tanımda, ruhsal zekaya sahip olan kişilerin değişik özellikleri olduğu savunulur. Bu kişiler her şeyin üzerinde düşünen yüksek bir bilince sahiptir, günlük yaşamlarında inanarak yaşarlar, problemleri pratik bir şekilde çözmek için ruhsal kaynaklarını kullanırlar; şefkat, sevgi, bağışlayıcılık, alçakgönüllülük, minnettarlık ve bilgelik gibi erdemli davranışlar gösterirler. Simpkins (2004), ruhsal zekayı tanımlayıcı kriterlerin, dürüstlük, merhamet, cömertlik, olumlu empati, evrenle uyumlu olma arayışı, bilincin tüm seviyelerine saygı, kendini geniş bir bütünün içinde görme duyarlılığı, yalnız olmadan tek başına olmayı başarabilme özellikleri olduğunu savunmuştur.

Ruhsal zeka, bireyin yaşadığı anın anlamlarının farkına varmasıdır. Günlük hayatımızın içerisinde işimizi yaparken bizim için ne anlama geldiğini ve değer yargılarımızla nasıl eşleştiğini sorgulatan ruhsal zekamızdır ve bu soruları birçok kişi çalışma hayatında bir çok kez kendisine sormuştur. Bu sorgulama aslında yaşadığımız hayat ile yaptıklarımız arasındaki uyum ve tutarlılık karşılaştırmasıdır. Bireyin kendisini huzurlu hissetmesini ve doğru olanı yaptığını inanmasını sağlar

(Üstten, 2008: 76). Ruhsal zeka, duygusal, bilişsel ve meta-fizik konularla ilişkilidir, insanlar sadece bedensel olarak hayata bağlı varlıklar değildir, dolayısıyla ruhsal ihtiyaçları, umutları, beklentileri ve ileriye dönük hayalleri vardır. Bundan dolayı ruhsal zeka insanların yaşanılan önemli ve ciddi yansıtılan temel, anlam bulma cevap arama ihtiyacından kaynaklanmaktadır (Aydıntan, 2009: 260).

Ruhsal zekayı doğru anlayıp çözümleyebilmek için bu kavramın eksikliğinde neler yaşandığını anlayabilmek gerekir. Aile ve arkadaş çevresinde olumsuz ilişkiler, depresyon, kötü alışkanlıkların bağımlılığı, genel hayat içerisinde işte başarılı olamama, aile ilişkilerinde sürekli olumsuzluk gibi problemlerle karşılaşıldığına dair kesin bilgiler elde edilmiştir (Tarhan, 2013: 21). Batı toplumlarında zayıflayan kavramları tekrar kazanabilmek, için duygusal zekanın, bilişsel zekanın kapsadığı ve psikolojinin yardımları ile ruhsal zekanın ne işe yaradığına ulaşılmaya çalışılmaktadır. “Asi, sinirli, düşünceli, dürtüsel, saldırgan tavırların azalıp; nazik, şefkatli tutumların artması akıl ve kalbin bir arada eğitilmesini gerektirir” (Tarhan, 2013: 22).

1.4. Ruhsal Zekayı Kanıtlayan Bilimsel Deliller

Bilişsel zeka (IQ) ve duygusal zekanın (EQ) ötesinde ruhsal zeka (SQ), iki sebepten dolayı “temel zeka” olarak tanımlanmaktadır. Birincisi ‘neden’ sorusunu sorar, ikincisi diğer zeka çeşitleri için bir bağlantı, köprü olarak kabul edilmektedir (Zohar, 2000: 55). Araştırmalarda ruhsal zekanın tüm zekaları bir arada kullanabilen tek zeka türü olduğu anlaşılmıştır (Zohar ve Marshall, 2004: 18).

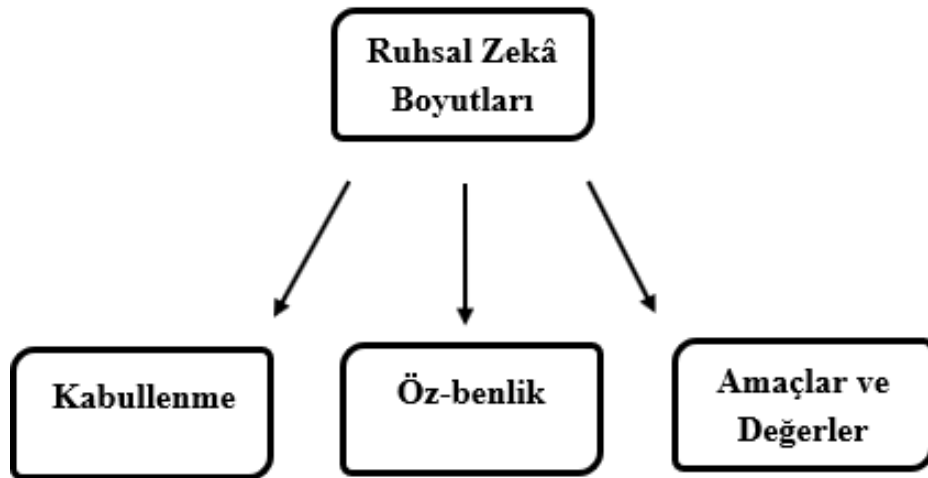
1990’lı yılların başlarında nöropsikolog Michael Persinger’in ve 1997’de nörolog Ramachandran ve California Üniversitesi’ndeki ekibi insan beynindeki “tanrı noktası” denilen noktayı belirleyen araştırmalar yapmışlardır. Yapılan araştırmalara göre doğuştan insanda mevcut olan bu ruhsal merkezin beynin şakak loblarındaki sinir bağlantıları arasında yer aldığı belirtilmiştir. Bu noktaya göre beyin, nihai sorularını soracak, geniş bir anlam çerçevesinde bu değere yönelik duyarlılığa sahip olacak ve var olan duyarlılığı kullanabilecektir (Zohar, 2000: 56).

Singer (1990) beynin tümü boyunca işlem gören birleştirici, eşzamanlı sinir salınımlarını sonradan ortaya çıkarmıştır. Bu sinir alanları beynin kuralları takip etmesine, mantıklı ve akılcı biçimde düzenli olarak düşünmesine izin vermektedir. İkincisi ise sinir ağları, duygusal zekanın (EQ), yani bireylerin duygularla dürtülen, alışkanlık oluşturan zekasının temelidir. Fakat bu zeka türlerinden hiçbiri “niçin” sorusunu sormazlar. Singer’in (1990) birleştirici sinir salınımları ile ilgili yaptığı araştırma birleştirici düşünceye etki eden niçin sorularına yanıt verebilecek “ruhsal zekaya” dair ipucu vermektedir (Aktaran: Çat, 2014)

Deacon’a (1997) göre, ruhsal zeka merkezi, beyindeki şekillerin, sembolik hayal gücünün temelini oluşturmaktadır. Deacon’un (1997) çalışması insan lisanının başka benzeri olamayacak biçimde insani, sembolik anlamı merkez alan ve beynin ön loblarının gelişmesiyle birlikte ilerleyebilen bir aktivite olduğunu açıklamaktadır. Ruhsal zeka, şu anda olduğumuz insanlar olabilmemiz için “temel oluşturmuştur” ve insani potansiyelimizin daha da ileriye doğru gelişmesi için “yeni bağlantıları oluşturma” potansiyeli de vermektedir, bundan ötürüdür ki insanoğlu ruhsal zekayı beyinlerini geliştirmek için kullanmıştır (Deacon, 1997; Aktaran: Üstten, 2008).

1.5. Ruhsal Zekanın Boyutları

Ruhsal zeka; kabullenme, öz-benlik, amaç ve değerler (Şekil-1) olarak üç boyuttan oluşmaktadır (Cook, Macaulay ve Coldicott, 2004: 90).



Şekil 1: Ruhsal Zekanın Boyutları

Kaynak: Cook, Macaulay ve Coldicott, 2004: 90

- **Kabullenme;** başka insanların davranışlarına ve söylediklerine rağmen onları sevebilmek, saygı duyabilmek, affedebilmek; eksikliklerine veya yanlışlarına rağmen kişinin kendini sevebilmesi; farklılıklara açık olabilmesi ve değer verebilmesidir (Cook, Macaulay ve Coldicott, 2004: 88).
- **Öz-benlik;** kişinin hayatın sürecinde kim olduğunu ve ne için yaşadığını anlayarak güçlü ve zayıf yönlerini bilerek yaşaması ve kabullenmesi; kendisi olmaya çalışması ve kendisine güvenmesidir (Cook, Macaulay ve Coldicott, 2004: 89).
- **Amaçlar ve değerler;** kişinin amaçları, değerleri ve dünyaya katkıları hakkında bir görüşe, ve hayatının anlamını, amacını görebilme yeteneğine sahip olması, sahip olduğu değerlerle gösterdiği davranışların birbiri ile uyumlu olması, korkularıyla yüzleşebilmesi ve cesaretli olmasıdır (Cook, Macaulay ve Coldicott, 2004: 88-90; Aktaran: Aydın, 2009).

1.6. Ruhsal Zekanın Özellikleri

Ruhsal zeka bireyin kendi duygularını nasıl hissettiğini ve başkalarına nasıl davrandığı konusunda çatışmalar yaşadığı ikilemleri dengelemesini sağlayan bir zeka türüdür. Ruhsal zekaya sahip kişiler kendi hislerini ve karşısındaki insanları daha net anlamaktadırlar. Dolayısıyla ruhsal zeka, sorumluluk ve disiplin gerektiren davranışları onaylayarak yaşamdan anlam ve amaç bulma yeteneği ile ilişkilidir. Bu yönüyle bireyin iş yaşam kalitesine yansıyan belirli değerler ve amaçlar yönünde hareket etmesinde ruhsal zekanın önemli bir etkisi bulunmaktadır (Bozdağ, 2010). Ruhsal zeka özelliklerini taşıyan kişilerin, sorumluluk, dürüstlük, şefkat, saygı ve öz güven gibi özelliklere sahip olduğu görülmüştür. Ruhsal zeka, kişinin yaşadığı süreç içerisindeki olayları, sezgileri ile anlamasına ve en doğru olanı seçip sonuca ulaşmasına katkıda bulunur (Aydın, 2009).

Ruhsal zeka seviyeleri yüksek olan kişiler, zorlukları kolay aşarak, kararlılık ve dürüstlük sergilemeyi başarılar. Bundan dolayı bireyin egosunu ön plana çıkarmadan, sadece kendisini düşünen ve tutkularının üstesinden gelmesini, kendisini anlamayı kolaylaştırması, yapacağı tüm girişimlere daha kuvvetli, kararlılık ve cesaretle yaklaşmasını sağlar (Cook, Macaulay ve Coldicott, 2004: 73-75; Vaughan, 2002: 16-20). Ruhsal zeka, tüm zeka yeteneklerini ve çeşitlerini kullanarak, kişiyi,

ruhsal, duygusal ve zihinsel bir bireye dönüştürür (Zohar ve Marshall, 2000: 18). Ruhsal zeka, bireyin anlam ve değerlerinin sorunlarını çözmeye kullanılan zekadır. Ruhsal Zeka hem IQ ve hem de EQ'nun harekete geçmesini, işlev görebilmesini sağlar (Zohar ve Marshall, 2000: 16).

Muhammed Bozdağ (2010) yaptığı araştırmada ruhsal zekanın özelliklerini 7 ayrı başlıkta incelemiştir, bunlar aşağıda belirtilmiştir.

- *Ruhsal Etkileşim Gücü:* İnsanların birbirlerini anlamada ruhsal gücün etkisi, birbirleri ile iletişim kurmaktan daha etkili ve güçlüdür.
- *Israr Gücü:* Başarıya gitme yolunda yapılan davranışların sırrı ısrarcı olmakta gizlidir.
- *İnanma Gücü:* İnanmanın ruhsal zekanın en önemli görünen özelliklerinden olduğu çünkü ruhsal evrenin inanç ile insanın doğasına girdiği ifade edilmiştir.
- *Gerekçe Gücü:* Gerekçe gücü, insanın bir işi neden, hangi sebep ile yaptığını anlamasıdır.
- *Kanaat Gücü:* İnsanın memnun olduğu işi iyi yapabildiği, bu memnuniyetin ise kanaat sayesinde mümkün olabileceği ifade edilmiştir.
- *İlahi İrade Gücü:* Evreni yöneten bir ilahi güç olduğuna ve bu güce güvenmenin insanın başarılı olmasında en önemli etken olduğu belirtilmiştir.

İç dünyamızı zenginleştirmede aktif rol oynayan ruhsal zeka, Zohar tarafından 12 özellik ile ifade edilmektedir. Bu özellikler aşağıda açıklanmaktadır (Zohar, 2004).

1.6.1. Kendiliğindenlik (Spontanlık)

Kendiliğindenlik (spontaneity), içinde bulunulan anı yaşamayı ve bu anın neyi anlattığını anlayabilmekle ilgilidir (Zohar, 2004). Bunu için ise önyargılardan uzak düşünme ve uygulayabilme yeteneği gerekir. Zohar'a (2004) göre insanlar yapmak istedikleri şeyle zorunlu olması gerektiğini sandıkları şey arasında sıkışıp

kalmışlardır. Bundan ötürü hissettiklerinden şüphe eden, öz disiplini olmayan, kendine güvenmeyen, suçluluk duyan bir durumdadırlar.

Kendiliğindenlik, geçici heves ya da anlamsızca davranışların sergilenmesi olarak tanımlanamaz. Söylenmeden, içimizden bildiğimiz bir şeye ve kendi içimizdeki pusulamıza verilen bir yanıttır ki bu yanıtlama yeteneğini veren ruhsal zekadır (Zohar ve Marshall, 2004: 261-262). Ruhsal zeka kendiliğindenliğin derin bir biçimidir. İnsan içtenlikle ve kendiliğinden olduğunda karakteri ile diğerleriyle, doğayla ve evren ile bütünüyle bağlantı kurarak doğal hareket etmektedir (Akgemci ve Bekiş, 2013: 289). Dökmen'e (2003: 314-317) göre spontanlık, değişik disiplinlere ait bir kavram olduğu için farklı tanımlamalar yapılmıştır fakat irade kavramına benzemektedir.

1.6.2. Öz Farkındalık

Öz Farkındalık “Kendini farkındalık”, “öz bilinç” (self-awareness) ya da “kendini bilme” biçiminde değişik kavramlarla ifade edilmektedir (Aslan, 2009: 87). John Mayer'e (1993) göre öz farkındalık ruh halinin ve aynı zamanda bu ruh halinden kaynaklanan düşünce durumunun farkında olarak bilinçli yaşamaktır. Bu ruh halinin farkında olan bireyler duygularını ve içerisinde bulunduğu psikolojik hali bilerek yaşarlar ve bu bakış açısı olumlu bir şekilde kişiliklerine ve olaylara yansır. Bu kişilik yapısında olanlar, olumsuz bir olayla karşı karşıya geldiğinde bu olayın üzerinde fazla yoğunlaşmadan, takıntı haline getirmeden bu ruh halinden duygularını yöneterek başarılı bir biçimde kurtulurlar (İsmen, 2001).

Öz farkındalık; ruhsal zeka ile duygusal zekanın ortak yönünü oluşturur, bireyin kendi zihinsel sürecini anlayabilme ve kendini tanıma yeteneğidir (Akgemci ve Bekiş, 2013: 289). Öz farkındalık; neye inandığımızı ve değerini, kişiliğimizi en çok neyin pozitif etkilediğini, bizi ve çevremizi nasıl etkilediğini bilmektir (Zohar, 2004). Başka bir ifade ile iç dünyamızı tanımak ve düşünmektir (Zohar ve Marshall, 2004: 351). Goleman'a göre kişinin iç dünyasında var olanların farkında olmasıdır (Goleman, 2006: 77).

Öz farkındalığı geliştirmek ve anlayabilmek için bireyin kendi hakkında neyi bilip bilmediğinin farkında olması, daha sonra ise kendisini tanıyabilmek için adım atması gerekir (Zohar ve Marshall, 2004: 352). Öz farkındalık yeteneğine sahip olan birey zayıf ve güçlü yönlerinin farkında olur ve yapmaması gereken davranışlarını anlar, dolayısıyla başkalarının düşüncelerine de önem verir. Kişi kendi kapasitesini, amaç ve hedeflerini bilirse kendisini tanıyor ve değer veriyor demektir. Sonuç olarak kendisini önemseyen, tanıyan birisi başkalarına da değer verir ve saygı gösterir (Akgemci ve Bekiş, 2013: 289).

Zohar ve Marshall'a (2004) göre, kişisel veya iş ilişkilerinin ya da faaliyetlerinin eşiği, zorluklarla karşılaşılan yerdir; kendini dönüştürülen yer, geliştirebilen noktadır. Ruhsal bakımdan geliştirilmemiş kültürümüz bizi kendi kişisel eşiğimizle yüzleşmeye zorlamamaktadır, onun yerine bize hazır eğlenceler ve kolay seçenekler sunar. Toplumsal değer ve kültürün eksik olduğu yerde ruhsal zeka zayıflamaktadır. Fakat Türk kültürünün gelenek ve göreneklerine bağlı toplumsal değer yargılarına saygılı ve unutmayan toplum yapısının batı toplumlarına göre ruhsal açıdan yüksek olduğu söylenebilir (Cook ve diğerleri, 2004: 1).

1.6.3. Temel Sorular Sorma veya Kökten Sorgulama Eğilimi

Temel soruları sorma eğilimi (a tendency to ask fundamental questions); her şeyin özünü anlama, farklılığını, iç işleyişini ve bunların altındaki sebeplerini anlama isteğidir. Bunları anlama, merak etme arzusu hem olabilecekleri ve önyargıları zayıflatır hem de gerçeklerin ortaya çıkmasına sebep olur (Zohar, 2004). Bozdağ'a (2010) göre insan ruhu en çok "niçin" sorusunu merak ederek hayata devam eder. Çünkü "niçin" sorusu hedefin duygusal anlamını ve ruhsal değerini sorgulamaktadır (Bozdağ, 2010: 20-65).

1.6.4. Bütüncüllük

Bütüncüllük (holism), büyük ve geniş bir bütünü görebilme yeteneği aynı zamanda ilişkileri ve bağlantıları görme şeklidir. Sorunlara değişik açılardan bakabilme yeteneği insana güçlü bir duygu katmaktadır, farklılıkları aynı anda görüp hakikati algılayabilmektir (Zohar, 2004). Bütüncüllük, sistemin duyarlılığını taşıma

yani daha geniş örnekleri, ilişkileri ve bağlantıları görme yeteneği olarak tanımlanmaktadır.

Ayrıca, bütüncülük farklılıkları göstererek, gerçeğin algılanmasını sağlayan bir özelliktir (Zohar, 2004: 40-45). Ruhsal zekada önemli olan düşünce, detaylarda anlam aramak yerine öncelikli olarak hayatı daha farklı açılardan keşfetmeye çalışmaktır. Ne yapıldığından daha önemli olan yapılan şeyin altında yatan ana fikirdir. Yaşanan tüm durumlarda büyük resmi görmeye çalışmak detayların arkasındaki bütünü görebilmek, tüm hayatımıza farklı ve daha gerçek bir anlam kazandırır (Zohar, 2004: 45). Bütünlük “tamamlanmışlık, birleşmişlik” hali olarak da tanımlanabilir. 1.300 büyük girişimci arasında yapılan bir araştırmaya göre bütünlük bir işin başarısındaki en önemli nitelik olarak gösterilmiştir (Maxwell, 1998: 49-55). Gardner (2004), bütünlük içerisinde yaşama için önemli olanın, bütünü görebilmek ve anlayabilmek olduğunu vurgulamıştır. Ruhsal olarak iç dünyanın anlaşılması, kendinin anlamış olması dolayısıyla sadece kendine dönük bir hayranlık yerine çevrede yaşanan, görülen, duyulan her şeyin bir bütün olarak yaşanması anlamına gelir (Aktaran: Akar, 2010: 17).

1.6.5. Zorlukların Yapıcı Kullanımı

Zorlukların ya da sıkıntıların yapıcı kullanımı (the positive use of adversity), kişinin kendi sorunlarını görerek fırsata çevirmesi olarak tanımlanır. Bozdağ (2010) sorun damlalarını, daha fazla sorun okyanusu haline getirmemek için şunu önermektedir: “Sorun oluştuğunda bir kere yaşa, yapabileceğin bir şey varsa hemen yap ve unut gitsin” (Bozdağ, 2010: 51). İnsanoğlu kendi dünyasındaki sınırlarını tanımak ve onları çözebilmek için çalışır, hatalarını ve başarısızlıkları öğrenerek büyür ve engelleri aşmaya çalışarak olgunlaşır.

Zohar ve Marshall araştırmasında ruhsal zekayı, bireylerin varlıksal olarak yaşadıkları sıkıntı, üzüntü, hastalık gibi çözemedikleri problemlerle başa çıkabilmeleri için güç kaynağı olarak tanımlamıştır (Zohar ve Marshall, 2004: 28). Zohar’a (2004) göre, sıkıntıyı aşmak için pozitif dönüş yetmediğinde insan, kendi kendine acıyan, ortada kalmış hissine kapılan sorunları için her daim bir başkasına suçu yüklemeye hazır durumunda olabilir. Ruhsal zeka, özellikle karşılaşılan büyük

sorun ve sıkıntılar nedeniyle, yaşamının anlamını kaybettiği durumlarda, insana yaşamın anlamını sıfırdan kazandıracak bir davranış ve düşünce yöntemidir (Kurtar, 2009: 17). Bu düşünce yapısına sahip kişiler yaşadıkları sorunlarla başa çıkabilecekleri bir kapasiteye sahip olduklarına inanırlar. Bu tip kişiler yaşadıklarına sorun odaklı bir strateji geliştirebildiklerinden, hem stresle daha hızlı ve etkili bir biçimde baş edebilirler ve sonuçlarını en düşük seviyede yaşamayı başarırlar (Konakay, 2010: 46).

1.6.6. Alçakgönüllülük

Alçakgönüllülük (humility), duygusu, kendi kendini önemsemek ile yaptığı işi ayırt edebilme duygusudur. Alçakgönüllülük tecrübelerden öğrenme imkânı sunmaktadır. Kendini tartma ve sonuca varma gücünü oluşturur (Zohar, 2004). Kendisini tanıyan güçlü insanlar nitelikli ve alçakgönüllüdür. Bu özellik yapısına sahip insanlar kendileri hakkında neyi ne kadar bildiklerini, farkında olduklarını bilirler ve aynı zamanda bilmediklerinin de farkındadırlar. Bu farkındalık bu yapıda güçlü bir öğrenme azmi oluşturur (Aktaran: Bekiş, 2006: 59). Alçakgönüllülük, hayatı içerisinde insanın kendisine katkıda bulunmuş ve yardım etmiş olanlara veya hayatın kendisine karşı derin bir minnettarlık hissi duymasını sağlayan bir kavramdır (Zohar, 2004: 40-45).

1.6.7. Şefkat

Şefkat (compassion), başkalarıyla özellikle bizden farklılıklarını gördüklerimizle birlikte hissetme, kendimizi onların yerine koyabilme yeteneğidir. Bu duygu, aynı toplulukta yaşadığımız insanların görüşleri farklı ve bakış açıları değişik veya tam tersi bile olsa, onlarla aynı insani duyguları hissedebilmektir. Şefkat insanı zayıf hale getiren önemsiz bir acıma duygusu değildir (Zohar, 2004: 40-45). Bundan dolayı bu duyguya sahip olan yöneticiler iş yaşamında karar verirken çalışanların da ihtiyaçlarını da göz önünde bulundurarak katı kurallardan sakınabilirler (Zohar ve Marshall, 2004: 18).

Lucia'ya göre bugünün sürekli değişen dünyasındaki örgütlerde çalışanlar her zamankinden daha çok anlaşılma, duyulma ve yardım görmek istemekte yani

şefkate ihtiyaç duymaktadırlar. Bundan dolayı iş yaşamında kaliteyi eşit sağlayabilmek için yöneticilerin çalışanlarını dinlemeleri ve empati yapmaları gerekmektedir. 1996'da Harvard Üniversitesi'ndeki, Amerikan Psikomatik Tıp Toplantısında yapılan araştırmanın sonucuna göre; 87 öğrenci ile yapılan çalışmada “şefkatli olabilmenin, ruh sağlığına ve beden sağlığına olumlu katkı sağlayan bir duygu” olduğu sonucuna varılmıştır. Şefkat; sevginin koşulsuz olarak duygusal farkındalıkla kendini göstermesidir. Hislerimizi gösterirken beden dilimize yansıtırız ve insanları olduğu gibi kabul etmeyi öğreniriz (Lucia, 1997: 25; Aktaran: Tarhan, 2013: 98).

Şefkat, empati yapıldığında güçlenen bir duygudur (Tarhan, 2013: 99). Empati yapamayan kişilerde duygular ve gösterilen tepkiler kontrol edilemez hale gelir ve bencillik olarak devam eder. Bunun sonucu olarak da başkalarına iyilik yapma, yardım etme, şefkatli olma gibi değerlerin yerine kendi hayatına yönelik düşünme, katı olma gibi değerler kişinin hayatında ön plana çıkmaya başlar (Konakay, 2010: 52). Amerika'daki okullarda bunu önlemek için “rastgele iyilik yapma” projeleri geliştirilmiştir. Özellikle Güney California'da suç oranlarını azaltmak için, okulu bitiren gençlere diplomalarını alabilmeleri için “toplum hizmeti” olarak 40 saat yoksullara yardım etme şartı konulmuştur (Tarhan, 2013: 103-104).

Adler'e (2012) göre, toplumsal birlik duygusu geliştirememiş bir ruh, beynin gelişimini olumlu bir şekilde etkileyemez. Bu nedenle ortak çalışma duygusu olmayan çoğu çocuğun yetenek ve düşünme gücünün yeterli seviyede gelişmediği gelecek hayatında ortaya çıkmaktadır (Adler, 2012: 47). Şefkati bilen ve öğreten insanların herhangi bir konuda karşısındakini kolaylıkla ikna edebileceği belirtilmektedir (Tarhan, 2013: 98).

1.6.8. Vizyon ve Değer İle Yönlendirme

Bireyler, vizyon ve değerler ile (being vision and value led), hayatı ilke ve inançlar doğrultusunda inanarak yaşarlar. Vizyon, yöneticiler açısından da karar sürecinde ilham kaynağı olarak bilgi verir (Zohar, 2004). Yönetici ve örgüt vizyonu olarak incelendiğinde ise, “bütün çalışanların paylaştığı geleceğine ait ortak bir

resim” olarak belirtilmektedir. Vizyon sahibi örgüt veya kişiler geleceğe dair fikir ve düşüncelerini gerçekleri göz ardı etmeden uygulamayı başaranlardır. Tam tersi bir durumda ise Adolf Hitler gibi bir diktatör insani değerlere önem vermeyen bir vizyonist oluşmuş olur (Zohar, 2004).

1.6.9. Farklılıkları Kutlama

Farklılıkları kutlama (celebrating diversity); diğer insanların yaşam biçimlerine, kültürlerine, görünüş ve fikrilerine rağmen düşüncelerinin takdir edilmesi olarak ifade edilmektedir. Ruhsal zekanın bu özelliği farklı bakış açısı kazandıran ve her şeye rağmen farklılıkların pozitif karşılmasını sağlayan bir özelliktir (Zohar, 2004: 40-45). Farklılıkları kabullenebilmek için ilk önce kendi içimizde her şeyi kabullenme vardır. Aslında önemli nokta diğerlerinin yaptığı her şeye saygı duyabilmek, farklı olmalarına karşın sevebilmek, affedebilmek, değer verip insanın kendisini sevmesini sağlamaktır (Aydıntan, 2009: 260).

Farklılıklardan beslenebilmek, yöneticilerin daha kolay ve hızlı sonuca varmaları ve çalışanlarına daha iyi bir iş yaşam kalitesi sunabilmeleri için çok büyük bir avantajdır. Çalışanların demografik özellikleri, farklı fikir önerileri ve yaşam biçimleri ne kadar değişik olursa o kadar zengin ve yararlı bilgilere ulaşabilirler (Acar, 2001: 60). Yönetim bilimci; Peter Drucker’e göre bu stratejiyi benimseyenler gelecekte var olacaklardır. Ona göre, “mesele daha az ya da çok önemli olmak değil, farklı bir şekilde önemli olmaktır; emir vermekten kaçınmak değil ama ne zaman emir verileceğini ve ne zaman birine ortak gibi davranılacağını bilmektir” (Drucker, 2003: 84). Yüksek ruhsal zekaya sahip kişiler, farklı özelliklere sahip kişilerle rahatça bir arada çalışabilirler. Bu farklılıklardan doğan fırsatları ve olumlulukları değerlendirerek örgütün lehine çevirebilirler (Konakay, 2010: 53).

1.6.10. Alan Bağımsızlığı

Alan bağımsızlığı (field independence); kişinin kendi inançlarını bilme, farklılığa rağmen dışlanmaya sebep olsa dahi duruşundan ödün vermeme, ilkelerinden vazgeçmeme, kendine ait zihin paradigmaları, varsayımları veya var olan kalıpların dışında durma yeteneği anlamına gelen psikolojik bir kavramdır

(Zohar, 2004). Yüksek derecede öz farkındalık ve eleştirel düşünce özelliklerine sahip olmayan bireyler, alan bağımsızlığını sadece kendini aldatarak yaşarlar. (Zohar, 2004). Kişi tam tersi özelliklere sahiptir; kritiği yapılmamış inançlara sahipse, saplantılı, fanatik, inatçı, gerçeğe ve diğer bakış açılarına, eleştirilere ve değişime kapalı olabilir. Kişi kendini tanıyorsa ne istediğini bilerek yaşıyorsa ve inandığını savunabiliyorsa bu egoizm değil kendine güven ve cesareten kaynaklanır (Zohar ve Marshall, 2004: 357; Aktaran: Akgemci ve Bekiş, 2013).

1.6.11. Yeniden Çerçeveleme Yeteneği

İnsanlar ruhsal zekalarını yaşadıkları olumsuz duyguları (hastalık, üzüntü) tedavi etmek için ve bedensel problemlerle başa çıkmak için de kullanabilirler (Zohar ve Marshall, 2004: 28). Bu özelliğinden dolayı yöneticiler karar verme aşamasında ruhsal zekayı başarısızlıklardan ders alma ve problemleri fırsata dönüştürme tekniği olarak kullanabilirler (Zohar, 2004: 40-45). Bir durum ya da bir sorundan farklı bir yerden bakabilmek için geri çekilmek büyük resmi görmeyi sağlar. Kişi, düşünme aşamasındayken daha esnek olma yeteneğiyle çerçeveyi yenileyebilir. Yeniden çerçevelemek hem mekansal, hem de zamansal olabilir. Mekansal çerçeveleme, daha geniş bir coğrafi perspektif içinde ya da bir karardan etkilenme olasılığı olan durumların veya insanların daha geniş bir küme içine alınmasıdır. Zamansal çerçevelemede ise, eğer daha uzun bir zaman içinde incelenirse bir stratejinin nasıl farklılaştığı görülebilir (Zohar, 2004).

1.6.12. Meslek Anlayışı

Meslek Anlayışı (a sense of vocation), insanın hayatı içerisinde kendisine yardımda bulunmuş kişilere karşı duyduğu minnettarlık duygusu ve bunu karşı tarafa geri verme arzusudur (Zohar, 2004). Kendinden daha fazla veya daha büyük bir şeye karşı hizmet etme amacını içermektedir. Bu bağlamda kişinin maddi ve manevi şartlarını elinden geldiğince insanlara hizmet etmesi ona bu anlayış çerçevesinde huzur vermektedir (Akgemci ve Bekiş, 2013: 291).

Çok büyük başarılar kazanan ve zamana kendilerini yaptıkları başarılarla ispat eden Leonardo da Vinci'ye, Shakespeare'den Beethoven'dan Einstein'dan,

Mozart'a ve Gandhi'ye, tüm büyük düşünürlerin ruhsal zekalarının gelişmiş olduğu görülmektedir. Ghandi'nin bir sözü tarihe bir kanıt olarak şöyle geçmiştir; “Dünyada görmek istediğiniz değişimin kendisi olmalısınız” derken verdiği mesajda ruhsal zekanın kendiliğindenlik, öz farkındalık, alandan bağımsız olma yeniden çerçeveleme, vizyon, derinlemesine sorgulama ve değer ile yönlendirme yeteneklerini anlatır (Bekiş, 2006: 71). Drucker, onların bu büyük başarılarını kendi kendilerini yönetmiş olmalarına bağlamaktadır. İş dünyasında kişiler zaman ilerledikçe daha fazla, özellikle de bilgi işçilerinin hemen hemen hepsi, kendi kendini yönetmek zorunda kalacaktır (Drucker, 2000: 177-178). Bu da ruhsal zeka yeteneklerinin geliştirilmesi ihtiyacını artırmaktadır. M. Kemal Atatürk: “İnsanlar kendileri için değil, kendisinden sonra gelecekler için çalışırlarsa mutlu olurlar” sözüyle bu anlayışı ifade etmektedir (Aktaran: Bekiş, 2006: 71).

1.7. Ruhsal Zeka İle İlgili Yapılan Çalışmalar

Ulusal literatürde ruhsal zeka kavramı ile ilgili yürütülen çalışmalar sınırlıdır. Bu çalışmalardan bazıları, ruhsal zeka ile liderlik arasındaki ilişkilere odaklanmıştır. Bu çalışmalar arasından, Aydıntan (2009) tarafından yapılan çalışmada ruhsal zekanın, dönüştürücü liderlik boyutları üzerindeki etkileri incelenmiş; çeşitli sektörlerdeki yönetici konumundaki kişilerin ruhsal zeka seviyelerinin, karizma, ilham verme, zihinsel uyarım ve bireysel ilgiden oluşan dönüştürücü liderlik boyutları üzerindeki etkisinin ortaya konması amaçlanmıştır. Çalışma sonucunda ruhsal zekası yüksek kişilerin dönüştürücü liderliğe yatkın oldukları tespit edilmiştir.

Bekiş (2006), günümüz yöneticilerinin ruhsal zeka ile ilgili fikirlere ne kadar katıldıklarını ve çağdaş liderlik yaklaşımlarından olan dönüştürücü liderlik, karizmatik liderlik, vizyoner liderlik, öğrenen liderlik, takım liderliği ile ruhsal zeka özellikleri arasında ilişki olup olmadığını incelemiştir. Araştırmanın sonuçlarına göre ruhsal zeka özellikleri ile karizmatik liderlik arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Ayrıca, ruhsal zeka özellikleri ile dönüştürücü liderlik özellikleri arasında, ruhsal zeka özellikleri ile öğrenen liderlik özellikleri arasında ve ruhsal zeka özellikleri ile takım liderliği arasında da anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir.

Ruhsal zeka ile ilgili daha yeni bir alan araştırmasında Akgemci ve Bekiş (2013), çağımızdaki esneklik, hareketlilik ve hızlı değişimlerin liderlikteki başarısı için bilişsel zekanın (IQ) yetmeyeceğini liderlerin başka yeteneklere sahip olması gerektiği fikrini ortaya koymuştur. Yazarlara göre, önemli yeteneklerden bir tanesi de ruhsal zeka (SQ) dır. Liderlerin ruhsal zeka özellikleri ile ilgili yapılan alan araştırmasından elde edilen bulgulara göre liderler ruhsal zeka ile ilgili yargılara genellikle katılmaktadırlar.

Ruhsal zeka ile farklı liderlik türleri arasındaki ilişkilere yönelik yapılan çalışmaların yanı sıra, ruhsal zeka ile diğer değişkenler arasındaki ilişkilere odaklanılmış olan çalışmalar da mevcuttur. Bu çalışmalardan birinde, Seyfi ve Köse (2016) ruhsal zeka ile çalışma algısı arasındaki ilişkiyi test etmişlerdir. Çalışma sonucunda, ruhsal zeka ile çalışma algısı arasında anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ruhsal zeka seviyesindeki artış, çalışma algısını pozitif yönde etkilemektedir. Ruhsal zeka ile ilgili yapılan bir diğer çalışmada, Çat ve diğerleri (2014) Gümüşhane’de sağlık ve belediyede çalışan 172 kişi ile ruhsal zekanın tükenmişlik üzerindeki etkisini incelemişlerdir. Araştırma sonucunda, ruhsal zekanın tükenmişliği negatif yönde etkilediği tespit edilmiştir.

Savaş, Çobanoğlu (2016) tarafından yapılan başka bir çalışmada ise, öğretmenlerin ruhsal zekâsı ve örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkide, iş memnuniyetinin aracılık rolü araştırılmıştır. Bu araştırma, Malatya ilinde devlet ilkokullarında görevde olan 155 sınıf öğretmeni ile yapılmıştır. Araştırma sonucunda, öğretmenlerin ruhsal zekâlarının, onların iş memnuniyetlerini ve örgütsel bağlılık seviyelerini olumlu yönde etkilediği tespit edilmiş; örgüt ile öğretmen arasında olumlu bir etki ve köprü olan ruhsal zeka seviyelerinin göz önünde bulundurulması gerektiği ortaya çıkmıştır.

Bu çalışmaların yanı sıra, öğrencilerin ruhsal zeka seviyeleri ile ilgili çalışmalar da yürütülmüştür. Uslu Üsten (2008) tarafından yapılan çalışma, Türk Edebiyatı dersinde öğrencilerin ruhsal zeka becerilerinin ne düzeyde olduğunun anlaşılması ve öğrencilerin ruhsal zeka düzeylerinin geliştirilmesi amacı ile yapılmıştır. Öğretmenlerin ders işleme konusundaki öğrenci görüşlerini ortaya çıkarmak için, Ankara merkezindeki ortaokullarından 540 tane 10. sınıf öğrencisi ve

31 Türk Dili ve Edebiyatı öğretmeni araştırmaya katılmıştır. Öğretmenlerin ruhsal zeka hakkındaki fikirleri alınmış ve öğrencilere ruhsal zekayı kullanma becerilerini ölçmek amacıyla görsel ögelere, şiir, hikâye ve tiyatro metinlerine dayalı sorular, beceri ve tekniğe ait anketler kullanılmıştır. Sonuç olarak, öğrencilerin ruhsal zekayı kullanma becerilerine etki eden faktörlerin etkili olduğu ve ruhsal zekanın anlamlı pozitif bir yönde etkisi olduğu anlaşılmıştır.

Öğrenciler özelinde, yurt içinde ruhsal zekâ özelliklerini araştıran geçerli ve güvenilir bir ölçme aracının olmamasından hareketle, Karadeniz ve Aydın (2016) tarafından, ruhsal zeka özellikleri ölçeği geçerlilik ve güvenilirlik çalışması yapılmıştır. Çalışmanın amacı üniversite öğrencilerinin ruhsal zekâ özelliklerini ölçmektir. Ölçeğin geçerlilik ve güvenilirlik çalışmasına toplam 1.277 öğrenci katılmıştır. Açıklayıcı ve doğrulamalı faktör analizi sonucunda ölçeğin, 5 faktörlü bir yapısı olduğu belirlenmiştir.

İKİNCİ BÖLÜM

KARAR VERME VE KARAR VERME STİLLERİ

2.1. Karar ve Karar Verme Kavramı

Türk Dil Kurumu sözlük anlamına göre karar, “bir iş karşısında veya problem oluştuğunda düşünülerek verilen yargı” olarak tanımlanmıştır. Mintzberg’e (1976) göre karar, “kararın uygulanması için gerekli şartların oluşması ve düşüncenin dinamik faktörler ve faaliyetler ile ilerlemesidir” (Frishammar, 2003: 318; Aktaran: Özşahin, 2005). Yöneticinin veya kişinin herhangi bir konuda yaptığı seçim “karar”dır. Buna dayanarak “seçme, tavır koyma, tavır koyma, benimseme” ile “karar verme” kavramları birbirleriyle bağlantılıdır (Koçel, 2010). Birey, almış olduğu kararların sonucu yaşar. Karar vermenin birden fazla yolu vardır ve karar verme, bilgi toplama ve alternatifleri karşılaştırmanın sonucudur (Halis, 2002: 52-57). İşletme yönetiminin önemli bir kavramı olan “karar verme” tüm alternatifleri göz önünde bulundurarak bir sonuca varma, seçimde bulunma olarak tanımlanmaktadır (Connor ve Becker, 2003). “Karar” ve “karar verme” aynı kelimedenden geldiği için birbirleriyle karıştırılmaktadır (Lee ve diğerleri, 1999: 3). Fakat aralarındaki net fark; karar verme davranışının bir süreç olmasıdır (Simon, 1976: 1). Bireysel karar verme sürecini; kişilik özellikleri, ahlaki yapılar, bilişsel ve psikolojik özellikler etkilemektedir. Karar aşamasındaki diğer etmenler ise eğitim, yaş, bilgi düzeyi ve tecrübedir (Yılmaz ve Talas, (2010).

Hayatın içerisinde karşılaşılan engeller için çözüm yolları denenir. Karar verme kuramını araştıranlar, karar vermeyi, kişinin yaşadığı andaki durumu ile hedeflediği durum arasındaki, çelişkiyi fark etmesi olarak tanımlamaktadır. Bu durumunun azaltılması için farklı seçenekleri tanımlanması ve değerlendirilmesi gerekliliği savunulmaktadır. Karar verme; yapılan seçimlerin sonuçlarını değerlendirerek, tecrübelerini kullanabilme davranışı olarak tanımlanmıştır (Korkut,

2004). Farklı bir görüşe göre, karar verme, harekete geçmek için var olan seçeneklerin ve şartların birinin seçilmesi süreci olarak tanımlanmaktadır (Nutt, 1976: 84; Aktaran: Çavuş – Biçer, 2016).

Araştırmacılar, karar vermeyi farklı özellikleri bir araya getirerek, değişik fikir ve bilgilerin bir arada kullanılması olarak ifade etmişlerdir (Demirci ve diğerleri, 2014). Yöneticilerin karar verme aşamasındaki önemli sonuçları incelenirken, başarıları ya da başarısızlıkları bütüncü bir unsur olarak görülmektedir (Buhler, 2001; Aktaran: Bozgeyikli-Dilmaç, 2009).

Karar alınırken, belirsizliği ortadan kaldırmak için bilimsel yollardan yararlanılır. Karar verenler için iyi bir kararın ölçütleri şu şekilde sıralanmıştır (Turanlı, 1988: 2):

- Karar alırken kişi kendi yargılarına göre “iyi” olarak nitelendirilmeli ve asıl amacına ulaşmalıdır.
- Karar üst kademedeki yöneticiler tarafından “iyi” olarak değerlendirilmelidir.
- Kararın sonucu çoğunluk tarafından fazla kabul görmelidir.
- Karar alıcının çevresindeki diğer kişiler de alınan kararı “iyi” bulmalıdır.

Stratejik açıdan bir kararın başarılı olarak değerlendirilmesi için; kararın başarısı, stratejik yapısı ve uygulanmasına ait özellikler ile ölçülmektedir. Kararın başarısında kararın yapısı, mevcut kısıtlamaları ile uyumluluk ve bilgi karar vericiyi etkileyen faktörlerdir. Kararın başarısı, uygulanma aşamasında ise çıkar çatışması, risk kazancı faktörü ve kararda uzlaşma faktörleri ile ölçülmektedir (Harrison, 1995: 62; Aktaran: Nas, 2006).

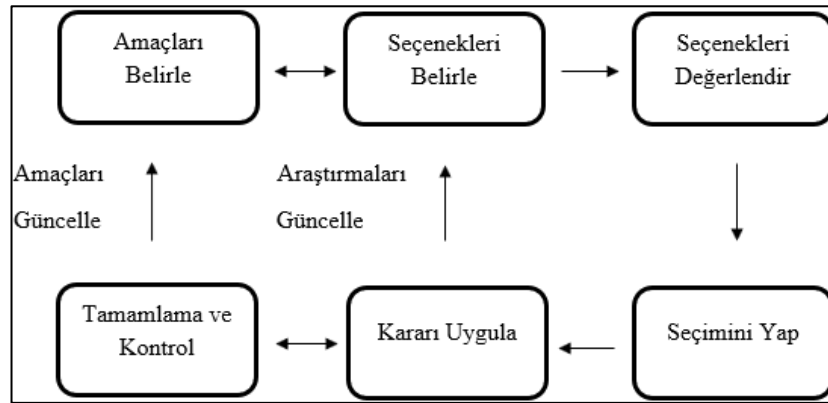
2.2. Karar Verme Süreci

2.2.1. Bireysel Karar Verme Süreci

Karar verme aşamasının bireye bağlı bir oluşum olması, bu süreci etkileyecek en önemli adımlardan birisi olarak değerlendirilmektedir. Birey; karar verme süreci aşamasında, karar verme stillerinden yola çıkarak kararlar alır, bu kararları sürecin

her aşamasında uygular. Bu süreç nicel ve nitel bilgilerin birlikte kullanıldığı bir süreçtir (Mintzberg ve Westley, 2001: 90). Karar verme süreci özellikle yönetim kademesindeki kişilerin gerçekleştirilmesi düşünülen ya da gerçekleşmiş olayın farklı görüşlerin bir araya gelmesinden oluşan sonucu olarak tanımlanmıştır (Koçel, 2010: 113). Karar vermede en önemli aşama bireysel ve örgütsel etkinliklerin sonucudur. Tüm faaliyetler, davranışlar ve eylemler karar verdikten sonra başlar. Karar vermenin en önemli aşaması onun yerine geçecek eylemin ölçülebilmesidir. Yerine geçecek eylem, düşünce ve kalitesine bağlı olarak sonuca ulaşır (Hulderman, 2003: 5; Aktaran: Ehtiyar ve Ehtiyar, 2010).

Karar verme süreci, bazı araştırmacılar tarafından, teşhis koyma, tanımlama, tasarım ve karar verme olmak üzere, 4 aşama da tanımlanmıştır (Mintzberg ve Westley, 2001: 89; Aktaran: Adsız, 2016). Karar verme süreci problemin içeriğindeki karmaşıklığına bağlı olarak değişmektedir (Fahey, 1981: 56). Karar verme, aynı zamanda süreklilik gerektiren bir süreçtir, bu kararın ardından diğer kararlarında aynı şekilde arka, arkaya verilmesi gerekebilir (Rowe, 1989: 34); ve bu kararlar yöneticilerin örgüte olan etkisini önemli derecede etkilemektedir (Kökdemir, 2003). Şekil 2’de gösterildiği gibi “Bireysel Karar Alma Süreci Modelinin” aşağıda açıklanan altı farklı aşaması bulunmaktadır (Harrison, 1995: 39; Aktaran: Nas, 2006: 78).



Şekil 2: Altı Aşamalı Karar Verme Süreci

Kaynak: (Harrison, 1995: 39)

- 1. Problemin Tanımlanması ve Amacın Belirlenmesi Aşaması:** Bireylerin yaşadıkları süreci nasıl algıladıklarını ve sonuca ulaştıklarını gösteren bilişsel süreçler doğrultusunda oluşan problemleri içermektedir. Birey, örgütsel etmenler veya çevresel etkiler altında kararı belirlemek zorunda kalabilmektedir (Thunholm, 2004: 936; Aktaran: Nas, 2006). Amacın belirleme aşaması, bireyin var olan problemin çözümü ile ilgili nereye varmak istediğini ve hedefinin ne olduğunu amaçlayan kararların belirlenmesi ile ilgili teşhislerdir (Noone, 2002: 22; Aktaran: Adsız, 2016).
- 2. Alternatifleri Araştırma ve Değerlendirme Aşaması:** Problemlerin çözümüne yönelik farklı çözüm noktalarının araştırılması ve sonucun başarılı olması için hangilerinin başarılı olacağını belirlenmesidir.
- 3. Strateji Seçimi:** Bireyin olumlu seçenekler doğrultusunda en uygun olanını belirleyerek ulaşmak istediği amaç ve hedefi değerlendirdiği teşhislerdir.
- 4. Bilgi Edinme ve Alternatiflerin Oluşturulması:** Bireyin sahip olduğu alternatifleri karşılaştırdığı aşamadır. Birey, edindiği tecrübelerden ve bilgilerden yararlanarak akılcı bir yoldan elde ettiği fikirlere göre değerlendirme yapmaya çalışır (Harrison ve Pelletier, 2000: 463).
- 5. Stratejinin Uygulanması ve Seçim Aşaması:** Bu aşamada, birey oluşan tüm stratejileri ve fikirlerini belirleyerek önemli ve olumlu olanları hayata geçirir, çözüme en uygun gördüğünü tercih eder.
- 6. Kararın Uygulanması:** Bireyin tüm aşamalardan elde ettiği tecrübe ve bilgileri uyguladığı aşamadır. (Baron ve diğerleri, 1993: 27; Aktaran: Adsız, 2016).

2.3. Yöneticiler ve Karar Verme Süreci

Karar verme eylemi, yöneticinin araştırmasını doğru bilgilerle oluşturup olumsuz sonuçları ve olasılıkları göz önünde bulundurması; sonuç için aralarından en uygun olanı seçme sürecidir. Bu süreç içerisinde dikkat edilmesi gereken noktalara uyum, karar vericiyi olumlu sonuçlara götürecektir. Yöneticinin süreçteki oluşturduğu konu ile ilgili çıkaracağı tüm sonuçlar yol haritası olarak kararını etkileyecektir (Koçel, 2010). Karar verme sürecini yöneten kişiye karar verici denir.

Her karar verici yönetici değildir ve her yönetici de iyi bir karar verici değildir. Ancak, başarılı bir yönetici aynı zamanda iyi bir karar vericidir (Can, 1991: 207-208) Yöneticinin karar verme aşamasında izlediği yol, problemin çözümünü sağlamak içindir veya oluşabilecek yeni bir olayın başlangıcını görebilmek içindir. Çözümlenen problemin bir fırsat haline dönüştürülmesi, yöneticinin iş hayatında daha başarılı olmasını sağlayacaktır (Göksu ve Bilge, 2010).

Özetle, yöneticilerin iş hayatındaki verdiği kararlar ileride oluşabilecek sorunların sorumluluğunu üstlenmesi anlamına gelir. Bu karar sonuçları değiştiremez ama iş yeri içinden ya da dışından gelen sorun veya fırsat için bir sonraki adımı değerlendirmesini sağlayabilir. Kararın olumlu yada olumsuz dönüşü ortak verilmiş kararın değişmesine engel olamamaktadır. İyi bir karar verici olmak yöneticinin iş hayatında daha güçlü ve özgüvenli olmasını çevresinden takdir görmesini sağlayacaktır (Ülgen ve Mirze, 2014: 83). İş yaşamında karar verme özelliği güçlü ve gelişmiş yöneticiler, çalışanları tarafından emirlerinin, yönetim kademesi tarafından ise önerilerinin daha çok dinleneceği bir ortam oluşturur (Yeşil ve Erşahan, 2015).

Karar verme sürecinin yöneticiyi de etkileyen aşağıda belirtilen birçok ortak özelliği vardır (Yaralıoğlu, 2010: 3)

- Karar verme işlevi doğru süreçlerde ilerlese bile mutlaka risk taşır. Çünkü bir sonraki süreçte nelerin olacağı tahmin edilemez, belirsizdir.
- Karar verme işlevi ileriye dönüktür, planlanır.
- Karar verici tarafından mantıklı değerlendirilmeyen kararlar ileride büyük zararlar verebilir.
- Karar vermenin karar vericiye belirli bir sorumluluk yüklemesi normaldir.

Geleceğin hangi sorunlar getireceği tahmin edilemeyebilir ama doğru karar iş hayatı için ve yöneticinin konumu için başarı demektir (Doğan, 1985: 2). Sonucunda verilen karar ne olursa olsun iş yeri adına bir maliyet oluşturur. Karar verebilmek için iyi bir analiz yapmak gerekir; problemin sonucunda alınan karar, ihtiyaca göre değişkenlik gösterir ve maliyet oluşturur. Çünkü karar verme işlevi bir sorunun farklı bir aşamaya geçmesidir. Kısaca, karar vermenin bir plana, programa, belli aşamalara

sahip olması gereklidir ki her aşamada ona göre düzenlenip riski azaltılmaya çalışılsın (Tekeş, 2002: 4).

Karar verme, sistemli bir sürecin sonucunda uygulanması gereken ve özellikle yöneticilerin temel görevi olarak nitelendirilmektedir. Yöneticilerin her şeye rağmen her açıdan düşünerek farklı problemlerin aynı anda ortaya çıkması halinde pratik ve öngörülü kararlar vermesi gerekmektedir (Yarman ve Ünal, 2015: 18). Yöneticinin, karar verme sürecini doğru yönetmesi mantık ve öngörü gücünü gösterir. Yöneticinin kişisel özellikleri ile karar verme süreci birleşmekte ve karar verme yeteneğini oluşturmaktadır. Karar verme becerilerinin ortaya çıkması için farklı yöntemler kullanılmalıdır (Simon, 1960: 1-2; Aktaran: Özşahin, 2005).

Karar verme işlevinin gerçekleşebilmesi için kararın verildiği ortamın önemi çok büyüktür; karar verme, kararın alındığı ortamın iyi analiz edilmesi ile başlar. Doğru analiz edilemeyen ortamlarda mantıklı, faydalı, sağlıklı, isabetli ve rasyonel kararların alınması mümkün değildir (Tekin, 2010: 21). İşletmelerin yönetiminde alınan kararlar farklı kriterlere göre gruplara ayrılabilir. Karar verme modellerinde en önemlileri şunlardır (Koçel, 2010):

- Birey ve ekip kararları,
- Düzenlenen ve programlanamayan kararlar,
- Operasyonel ve stratejik kararlar,
- Ast çalışanlar ile üst kademe kararları,
- Var olan problemler ve belirsizlik şartları altında verilen kararlar

Farklı şartlar ve durumlarda alınan kararlar yukarıdaki gibi sınıflandırmalardan birine ait olabileceği gibi birden fazla seçeneği kapsayabilir. Kararlar; olaylar ve olayların gerçekleşme sebeplerine göre alınır (Yıldırım ve Önder, 2015: 2-3).

2.4. Karar Verme Stilleri

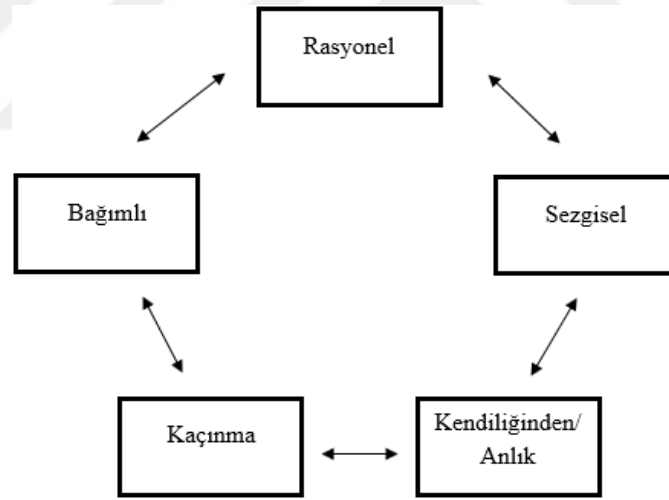
Beach ve Mitchell'e (1978) göre, hepsi farklı sonuçlara sahip olsa da karar verirken farklı stiller elde edilmiştir (Aktaran: Çoban ve Hamamcı, 2006). Karar verme stilleri; kararı veren bireyin, genel düzeydeki yaklaşımlarını, tepkilerini ve

davranışlarını gösterirken kullanılır (Scott ve Bruce, 1995: 818). Karar verme ile ilgili tanımlanan farklı stiller aşağıda yer almaktadır (Mann ve diğerleri 1997: 7; Scott ve Bruce 995: 818; Sproles ve Kendall 1986: 269; Aktaran: Balkış, 2014)

- *Uzun vadeli düşünmeye izin vermeyen karar verme stili*, karar verilecek konu ile ilgili çok az zamanda düşünüp uygulamayı tercih eden ya da düşünmeden karar veren kişilerin tercih ettiği karar verme stili olarak değerlendirilmektedir (Halis, 2002).
- *İtaatkar karar verme stiline* sahip kişiler karar alırken çok fazla fikir beyan etmemeyi tercih eder ve başkalarının kendisi ile ilgili beklentilerini hemen kabul ederler (Sproles ve Kendall, 1986: 269; Aktaran: Nas, 2006)
- *Duygusal karar verme stili*, duyguların ön planda olduğu stildir; bu stile sahip olan bireyler, mantık ve başka görüşleri önemseseye bile ne düşündüğünü değil ne hissettiğini önemseyerek sonuca gider (Balkış 2014, Çoban ve Hamamcı 2006).
- *Kararlı Karar Verme Stiline (The Decisive Style)* sahip karar verici karar verdiği görüşün üzerinde ısrarcı ve sabittir. Hızlı, pratik ve verimli karar vermeyi önemserler. Bu bireyler karar verdikten sonra bile kararın doğru olup olmadığını ve başka alternatifleri kontrol ederler (Mann ve diğerleri 1997; Aktaran: Neçare, 2017).
- *Kaçınmacı Karar Verme Stili (Avoidant Decision Making Style)*, karar verirken çok fazla karar değiştirmekten hoşlanmayan ve son ana kadar karar vermek istemeyen bireylerin kullandıkları karar verme stildir.
- *Hiyerarşik Karar Verme Stili (The Hierarchic Style)*, karar verirken kişilerin birden fazla problemi aynı anda değerlendirme özelliklerine sahip olduğu stildir. Bundan dolayı hiyerarşik karar verme stiline göre karar veren bireyler, problemlerin tüm ayrıntıları ile görmeye çalışırlar, dikkatli planlamalar yaparak problemi çözüme ulaştıracak en iyi seçimi yaptıkları görüşüne sahip olduklarında sonuca evet diyebilirler.
- *Bütünleştirici Karar Verme Stili (The Integrative Style)*, karar vericilerin, problemin çözümü için birden fazla sistemi kullandığı ve amaca göre hareket ettiği stildir. Bu karar verme stilini benimsemiş olan bireyler de sonuca ulaşmak için verimliliği ve kaliteyi önemserler.

- *Bağımlı Karar Verme Stiline (Dependent Decision Making Style)* sahip olanlar karar verme sürecinde başkalarının fikir ve yönlendirmelerine önem veren onların tavsiyelerine uyarak kararlar almayı tercih eden bireylerdir.
- *Esnek Karar Verme Stiline (The Flexible Style)* sahip olan karar vericiler farklı zaman ve şartlarda değişebilecek şekilde kararlar alan uyumlu bireylerdir. Alınan kararları daha sonra teyit etmek isteyebilirler (Çoban ve Hamamcı, 2006: 402).

Karar verme stilleri etkenleri, iç ve dış etmenlerdir. Bireylerin karar verme süreci geçmişteki tecrübeleri ile birlikte, yaşadığı sosyal çevre ve fiziksel koşullar ile belirlenmektedir (Hulderman, 2003:5; Aktaran: Ehtiyar ve Ehtiyar, 2010). Buradan yola çıkarak alınan kararlar alışkanlık haline gelebilir ve bireyden bireye farklılık gösterebilmektedir (Scott ve Bruce, 1995: 818; Aktaran: Adsız, 2016). Bireyler arasında farklılık gösteren bu alınan kararların, Şekil 3’de belirtilen 5 “Genel Karar Verme Stili” doğrultusunda alındığı önerilmiştir.



Şekil 3: Genel Karar Verme Stilleri

Kaynak: Scott ve Bruce, 1995, Genel Karar Verme Stilleri ölçeğinden faydalanarak şekil oluşturulmuştur.

Scott ve Bruce (1995) karar verme stilleri için yapılan literatür araştırması tanımlarında benzerlik taşıyan anlamlar çoğunlukta olmasına rağmen ayrıntılar incelendiğinde farklı karar verme stillerine ulaşılmıştır. Karar verme stili bireyin karar verme anı ile düşünüldüğünde tepkisel olarak karşılık verdiği alışkanlıkları, öğrendikleri davranışlar olarak ortaya çıkar (Scott ve Bruce, 1995: 820). Karar verme

stili bu süreçte etkilenen bireyin karakter özelliklerinin bir yansıması olarak tanımlanır (Hulderman, 2003: 4; Aktaran: Balkış, 2014)

Scott ve Bruce (1995), tüm tanımlamalara ve çalışmalara bakarak karar vermeyi “kişinin karar verme durumuyla karşı karşıya kaldığında gösterdiği öğrenilmiş ve alışılmış yanıt” olarak tanımlayan çalışmaları birleştirmek için çalışmışlardır. Ayrıca, karar verme stilleri ile ilgili o güne dek oluşturulan kavramsal iskeletin açık ve net olmadığını, karar verme boyutları ile ilgili bütün çalışmaların faydalı araçların ve incelenmiş verilerin yeterince oluşmamış bilgiler olduğunu savunmuşlardır (Thunholm, 2004; Aktaran: Yıldız, 2012) Scott ve Bruce bu tespitlerin ardından kendi oluşturdukları yaklaşımlarını ortaya çıkarmışlardır. Bu stil “Genel Karar Verme Stilidir (“General Decision Making Style” – GDMS). Scott ve Bruce (1995) karar verme görevinden ve çevrenin etkisinden daha çok, karar verme davranışındaki sabit farkları incelemişlerdir. Bu mantıkla, aşağıda belirtilen beş farklı karar verme stili tanımlamışlardır (Scott ve Bruce, 1995: 820; Aktaran: Akaytay, 2004: 6):

- **Rasyonel Karar Verme Stili (Rational):** Rasyonel karar verici, değişik fikirler konusunda alternatifli bilgi toplayarak olumlu ya da olumsuz değerlerine göre karar alır. Karar verirken mantıksal ve yapısal bir biçimde inceler ve sonuca ulaşmaya çalışır.
- **Sezgisel Karar Verme Stili (Intuitive):** Karar verirken duygular, sezgiler ve somut olmayan faktörlerle sonuca varılır. Sezgisel karar verici önsezilerini kullanarak karar verdiği için diğerlerine göre daha kısa sürede karar verir. Sezgilerini kullanan karar verici kararının sonuçlarının sorumluluğunu kendisi üstlenir.
- **Bağımlı Karar Verme Stili (Dependent):** Karar verirken başka kişilerin fikirlerini, desteğini alarak ve onların yönlendirmeleri ile sonuca varılan bir durumdur. Dolayısıyla başkalarının yönlendirmesiyle karar veren kişi, kararın oluşturduğu her şartı diğerlerine yansıtır.
- **Kaçınmacı Karar Verme Stili (Avoidant):** Karar verirken karar verme aşamasını erteleyen ve bu davranışı sürekli yapan kişilerin oluşturduğu bir davranış sergilerler. Kaçınma eğilimindeki karar vericiler, yapılacak işi planlanan tarihten daha ileri tarihlere iterek sonucu uzatırlar.

- **Kendiliğinden-Anlık Stil (Spontaneous):** Kararın üzerinde çok fazla düşünmeden anlık davranışların baskın olduğu durumlardır. Anlık karar veren kişilik yapıları bilgi toplamadan düşünmeden değerlendirmeden karar verirler.

Karar verme stilleri, farklı değişkenlere göre değişiklik gösterebilmektedir. Örneğin; kişisel özellikleri farklı olan bazı bireyler mantıklı ve planlı karar verme stilini uygularken, bazı bireyler ise sezgisel ve kaderci karar verme stilini benimseyebilmektedirler (Philips, Paziienza ve Ferrin, 1984). Bu örnekte olduğu gibi bireyler; kendi sezgilerini kontrol edebilme yeteneği güçlü ise kararların sorumluluğunu üstlenebilme stili tercih etmeye yönelirler, dışsal kontrol düzeyi yüksek bireyler ise kararların sorumluluğunu başkalarına yüklemeye eğilimindedirler (Aktaran: Çoban ve Hamamcı, 2006).

Karar verme stratejileri, bireylerin karar verme sürecinde ne yapacağını belirlediği andır. Bu bağlamda karar verme stratejileri, bireylerin karar verme sürecine yönelik bireysel fikirlerini kapsayan bir aşamadır ve karar verme stillerinden farklı bir anlam ifade etmektedir (Alver, 2004: 187). Bacanlı'ya (2012: 18) göre karar verme stratejisi; karar verme sürecinde var olan alternatifler arasında hangi yöntemle ve nasıl hareket edileceğinin bilinmesidir. Karar verme stratejileri; genel olarak karar veren yöneticilerin tercihleri doğrultusunda belirlenmektedir. Verilmesi gereken kararın niteliğine, hangi zaman diliminde karar alınması gerektiğine, karar vericinin bilgi, beceri ve yetenek düzeyine ve tecrübelerine göre farklılık göstermektedir. Bununla birlikte ani gelişen önemli durumlarda karar vericiler herhangi bir strateji kullanmadan o ana uygun anlık kararlar verebildikleri görülmektedir (Aktaran: Adsız, 2016).

Karar verme stratejileri, yardımcı-analitik, yardımcı-analitik ve analitik-olmayan karar verme stratejisi olmak üzere, üç grupta incelenmektedir. Karar verme sürecinde; yardımcı-analitik stratejisi, ihtiyaç duyulan tüm beklentilerin desteklenmesi olarak ifade edilmektedir. Karar vericilerin yardımcı-analitik stratejisi, dışarıdan gelecek fikir, tepki ve şartlardan herhangi bir şekilde etkilenmeden, sadece kendi düşünceleri doğrultusunda karar verdikleri stratejidir. Karar verme aşamasında; analitik-olmayan karar verme stratejisi, oluşmuş seçenekler

arasından farklı değerlendirmeler yapmadan tercih yapılmasıdır (Punj ve Stewart, 1983: 183; Aktaran: Kozak ve Coşar, 2014: 343).

Diğer taraftan Solem'in (1992: 402-403) değerlendirdiği, karar verme stratejileri ise, eklemeli-dengeleme, eklemeli-farklılık ve özelliklere göre eleme olmak üzere, farklı başlıklarla incelenmiştir. "Eklemeli dengeleme stratejisi", karar verirken bütün seçeneklerin ayrı ayrı bağımsız olarak değerlendirilmesi görüşündedir. "Eklemeli farklılık stratejisi", karar verme sürecinde alternatiflerin ikili fikir şeklinde değerlendirilmesini ve en son aşamada mantıklı ve en uygun olan seçeneğin uygulanmasıdır. "Özelliklere göre eleme stratejisi" kapsamında, karar verme aşamasının temelinde önemli görülen fayda sağlayacak özellikler temel alınarak sonuca ulaşılır (Aktaran: Altay, 2011).

2.5. Karar Verme ile İlgili Yapılan Çalışmalar

Taşdelen (2002) doktora tezinde karar verme stillerini öğretmenlerin psiko-sosyal değişkenlerine göre araştırmıştır. Ölçek olarak ta Karar verme stilleri ölçeğini kullanmıştır.

Dilmaç ve Bozgeyikli (2009) Öğretmen adaylarının öznel iyi olma ve karar verme stillerinin incelenmesi başlıklı makalelerinde; öğretmen adaylarının öznel iyi olma ve karar verme stilleri arasındaki ilişkiyi ortaya çıkararak öznel iyi oluş ve karar verme stillerinin farklı değişkenlerini incelemiştir. İki başlık arasında anlamlı bir ilişki olduğu belirlenmiştir.

Diğer taraftan, duygusal zeka ve karar verme ile ilgili yürütölen araştırmalar da mevcuttur. Bu araştırmalar arasında, Adsız (2016) anket yoluyla yaptığı araştırmasında katılımcıların karar verme ve duygusal zekâ alt boyutlarının yaşa göre anlamlı bir farklılığı olmadığını tespit etmiştir. Bu sonuçlara bakılarak duygusal zekânın ileri yaş gruplarında daha etkin ve başarılı kullanıldığı, duyguları yönetebilmenin rasyonel kararlarla mümkün olduğu tespit edilmiştir.

Böyükaslan ve diğerleri (2016) çalışmalarında kültürel değerlerin yöneticilerin karar verme stiline etkisi araştırılmıştır. Bu çalışmada karar verme stilleri Scott ve Bruce (1995) yaklaşımı temel alınarak incelenmiştir. Araştırma

Türkiye'nin farklı bölgelerinde faaliyette olan 103 işletmenin sahipleri ve üst düzey yöneticileri katılmış, anket yoluyla elde edilen verilerin analiz sonuçları kültürel değerlerin yöneticilerin karar verme stilleri üzerinde rasyonel ve sezgisel olarak olumlu bir etkiye sahip olduğu ortaya çıkmıştır.

Neçare ve Şehitoğlu (2018) ise, duygusal zekâ ve etik karar verme ilişkisi ile ilgili insan kaynakları alanında bir araştırma yapmış ve duygusal zekâsı yüksek olan bireylerin olduğu örgütlerde, etik karar vermenin arttığı görülmüştür. Sonuç olarak da oluşan adaletli örgüt iklimi, çalışanların iş tatmini, performansı ve sadakatinin arttığı göstermiştir.

Altınok (2010), öğretmen adaylarının duygusal zekâ düzeylerinin, özsaygı ve karar verme stillerini yordama gücü üzerine bir araştırma yapmıştır. Duygusal zeka ölçeğinin tüm alt boyutları (kişisel beceriler, kişilerarası beceriler, uyumluluk, stresle başa çıkma, genel ruh durumu) incelendiğinde, öğretmen adaylarının özsaygılı, dikkatli, kaçınan, erteleyici ve kaçınan karar verme stilleri üzerinde anlamlı verilere ulaşılmıştır.

Deniz ve Avşaroğlu (2014), Üniversite öğrencilerinin duygusal zekâ yeteneklerinin karar vermede özsaygı ve karar verme stillerini açıklama düzeyini incelemiştir. Çalışmada, öğretmen adaylarının duygusal zekâ yetenekleri ile karar vermede özsaygı ve karar verme stilleri arasındaki ilişki araştırılmıştır. Araştırma sonucunda duygusal zekâ yetenekleri ile karar vermede özsaygı ve dikkatli karar verme stili arasında pozitif yönlü ilişki; kaçınan, erteleyici ve panik karar verme stili arasında negatif yönlü ilişki tespit edilmiştir. Sonuç olarak duygusal zeka yeteneklerinin karar verme stilleri üzerinde önemli etkileri olduğu anlaşılmıştır.

Literatürde yapılan araştırmalar incelendiğinde, ruhsal zeka ile karar verme arasındaki ilişki ile ilgili bir araştırmanın olmadığı tespit edilmiştir. Bu çerçevede, bu araştırmada bu değişkenler arasındaki ilişkiye odaklanılmıştır.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

3.1. Araştırmanın Amacı ve Yöntemi

Bu çalışmada üst düzey yöneticilerin stratejik önemi olan durumlar karşısında ruhsal zeka kullanımının, karar verme stillerine etkisinin belirlenmesi araştırmanın amacını oluşturmaktadır. Ruhsal zekanın alt boyutları; kabullenme, öz benlik, amaç ve değerler ile karar vermenin; rasyonel, sezgisel, bağımlı, kaçınmacı ve kendiliğinden stilleri arasında ilişki olup olmadığının incelenmesi hedeflenmiştir. Bununla birlikte, yöneticilerin ruhsal zeka seviyelerinin bazı demografik (cinsiyet, yaş, eğitim) ve mesleki (çalışma süresi) değişkenlere göre farklılıklarının tespit edilmesi de çalışmanın bir diğer amacıdır.

Tarama modeline göre uygulanan betimsel araştırma, farklı kademedeki üst düzey yöneticilerin ruhsal zeka düzeylerinin, karar verme stillerine etkisini belirlemek için yapılmıştır. Bu biçimde yapılan taramalarda ve betimsel çalışmalarda, belirli bir grubun farklı özelliklerini tanımlamaya ve belirli bir grupta yer alan insanların değişik durumlar karşısında nasıl davrandıklarına bakılarak ortalama sonuç bulunur. Tarama modelini kısaca açıklamak gerekirse; bu model sayılı kişilerden oluşan bir ana kütle hakkında genel bir yargıya varmak ve ana kütlelerin tamamının ya da örneklem üzerinde yapılan düzenlemelerin sonucu olarak tanımlamaktadır (Özdamar, 2001: 97).

Verilerin analizi; SPSS 22 programı ile yapılmış ve %95 güven düzeyi ile çalışılmıştır. Maddeler içi ölçeklerden elde edilen basıklık ve çarpıklık değerlerinin +3 ile -3 arasında olması normal dağılım için yeterli görülmektedir (Groeneveld ve Meeden, 1984; Moors, 1986; Hopkins ve Weeks, 1990; De Carlo, 1997). Karar verme stilleri, ruhsal zeka ve alt boyut puanlarının basıklık ve çarpıklık değerleri +3

ile -3 arasında olduğundan demografik değişkenlere göre farklılık gösterme durumu Bağımsız Gruplar T Testi ve ANOVA Testi ile analiz edilmiştir. Ölçek ve alt boyut puanları arasındaki ilişki parametrik test tekniklerinden Pearson, korelasyon testi ile analiz edilmiştir. Ruhsal zekanın, karar verme stillerine etkisini incelemek amacıyla regresyon testi uygulanmıştır.

Araştırma kapsamında uygulanan testler ile ilgili bilgiler aşağıda yer almaktadır (Özdamar, 2001):

- **Bağımsız T-Testi:** Bağımsız iki grubun nicel değişken ile karşılaştırılmasında kullanılan test tekniğidir. İki grubun nicel değişken ortalamaları arasında %95 güven düzeyinde fark olup olmadığının incelenmesi için kullanılır.
- **One-Way ANOVA:** Bağımsız k grubun ($k > 2$) nicel bir değişken ile karşılaştırılmasında kullanılan test tekniğidir. Üç ve daha fazla grubun nicel değişken ortalamaları arasında %95 güven düzeyinde fark olup olmadığının incelenmesi için kullanılır.
- **Pearson Korelasyon Testi:** İki nicel değişken arasındaki ilişkinin yönünü ve kuvvetini inceleyen test tekniğidir.
- **Regresyon Testi:** Bağımlı nicel bir değişkenin nicel bir ya da daha fazla bağımsız değişken tarafından etkilenmesi durumunu inceleyen tekniktir.

3.2. Araştırmanın Hipotezleri

Bu araştırmada; yöneticilerin ruhsal zeka düzeylerinin demografik (cinsiyet, yaş, eğitim) ve mesleki (toplam ve şirkette çalışma süresi) değişkenlere göre farklılıklarının incelenmesi ve ruhsal zeka seviyesinin yöneticilerin karar verme stilleri ile ilişkisinin belirlenmesi amacıyla aşağıda belirlenen hipotezler geliştirilmiştir. Yöneticilerin genel olarak rasyonel davrandıkları düşünüldüğü için ruhsal zeka seviyesinin rasyonel karar verme stili ile ilişkili olduğu varsayılmıştır.

H1 = Ruhsal zeka seviyesi, cinsiyete göre farklılık gösterir.

H2 = Ruhsal zeka seviyesi, yaşa göre farklılık gösterir.

H3 = Ruhsal zeka seviyesi, çalışma süresine göre farklılık gösterir.

H4 = Ruhsal zeka seviyesi, eğitime göre farklılık gösterir.

H5 = Ruhsal zeka, rasyonel karar verme stili ile ilişkilidir.

H5a = Ruhsal zekanın kabullenme boyutu rasyonel karar verme stili ile ilişkilidir.

H5b = Ruhsal zekanın öz-benlik boyutu rasyonel karar verme stili ile ilişkilidir.

H5c = Ruhsal zekanın amaç ve değerler boyutu rasyonel karar verme stili ile ilişkilidir.

3.3. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Araştırma Ankara'da ulusal ve uluslararası ticaret ile uğraşan ve işletmeleri belirli bir rekabet gücüne ulaşmış üst düzey yöneticiler ile yapılmıştır. Anket uygulaması, kayıt dışı istihdam ile birlikte, Türkiye ekonomisinin önemli ticaret güçlerinden biri olan ve insan kaynakları gücü olarak yaklaşık 120 bin kişilik bir istihdam sağlandığı tahmin edilen, Ankara'daki Ostim Organize Sanayi Bölgesinde (Ostim OSB) yürütülmüştür. Ankara Ostim Organize Sanayi Yönetimi Müdürlüğü Bilgi İşlem kayıtlarına göre, Ostim Organize Sanayi Bölgesinde 2018 yılında ticareti geliştiren ve istihdam sağlayan 8 bin işletme tespit edilmiştir.

01.05.2018 tarihi itibarıyla, Ankara Ostim OSB'de faaliyet gösteren işletmelerin temsil ettiği 16 farklı sektörde 4 ayrı kolun iş dallarını kapsayan kümelenmelerde faaliyet gösteren 452 şirketin kurucusu olan üst düzey yöneticileri çalışmanın evrenini olarak belirlenmiştir (Tablo-3).

Tablo 3: Araştırmanın Evreni

Sektör	İşletme Sayısı
Enerji Sektörü	65
Medikal Sektörü	77
Makine Sektörü	136
Savunma Sektörü	175
Toplam	452

452 evren büyüklüğü için %5 kabul edilebilir hata oranı ve %95 güvenirlilik seviyesi için basit tesadüfi örnekleme yönteminden çıkan örneklem büyüklüğü 208 olarak belirlenmiştir. Bu örneklem büyüklüğüne ulaşmak için Mayıs 2018 döneminde 260 firmanın üst düzey yöneticilerine anket çalışması yapılmış, ancak bu

anketler arasından 18 adedi, verilerin eksik olması nedeniyle analize dahil edilmemiştir. Buna göre, araştırmanın örneklemini 232 işletme sahibi üst düzey yönetici oluşturmuştur. Bu yöneticilerin firmalarının faaliyet gösterdiği sektörlerle ait bilgiler Tablo-4 de yer almaktadır. Buna göre örnekleme yer alan yöneticilerin sayısı her bir kümelene ve toplam yöneticilerinin %50 den fazlasını temsil etmektedir.

Tablo 4: Araştırmanın Örneklemi

Sektör	İşletme Sayısı	Temsil Oranı
Enerji Sektörü	33	50,7
Medikal Sektörü	40	51,9
Makine Sektörü	69	50,7
Savunma Sektörü	90	51,4
Toplam	232	51,3

3.4. Veri Toplama Araçları

Bu çalışmada, nicel araştırma yöntemi kullanılmıştır. Araştırma verileri, yöneticilere uygulanan 3 bölümden oluşan anket çalışması (Ek-1) ile elde edilmiştir. Anketin ilk bölümde katılımcıların yaşları, cinsiyetleri, eğitim ve mesleki durumları ile ilgili demografik sorulara yer verilmiştir. İkinci bölümde, üst düzey yöneticilerin ruhsal zeka ile ilgili seviyelerini belirlemek için kendi görüşlerine yönelik sorular yer almaktadır. Üçüncü bölümde ise katılımcıların karar verme stillerinin ölçülmesi hedeflenmiştir. Toplam olarak 64 sorudan oluşan anket formunda ilk 10 soru katılımcıların demografik bilgilerini kapsamaktadır. Diğer 54 madde için ise kesinlikle katılmıyorum (1), katılmıyorum (2), kararsızım (3), katılıyorum (4), kesinlikle katılıyorum (5) şeklinde beşli likert ölçeği kullanılmıştır. Veri toplama aracı olarak kullanılan anket formunun içeriğindeki, “Ruhsal Zeka Ölçeği” ve “Karar Verme Stilleri Ölçeği” ile ilgili bilgiler aşağıda açıklanmıştır.

3.4.1. Ruhsal Zeka Ölçeği

Ruhsal zekanın tanımının zor olması ruhani deneyimden, kaynaklandığı için ölçülmesi ampirik olarak mümkün müdür sorusunun açıklanması karmaşık bir uğraştır. 1995 ve 1999 yılları arasında; Mac Donald, Friedman, Holland, LeClair, Alter ve Kuentzel farklı araçlar kullanarak daha önce yapılan tüm bilgileri

güncellemiş ve ruhsal ve ötesi yapıların ölçümlerini içeren ayrıntılı bir araştırma yayınlamışlardır ve konuyla ilgili 20 testten 19'unu bulmuşlardır (Aydıntan, 2009). Orijinal adıyla bu testler şunlardır: Spirituality Assessment Scale, Mystical Experiences Scale, Index of Core Spiritual Experience Spiritual Orientation Inventory, Death Transcendence Scale, Peak Experiences Scale, Intrinsic Religious Motivation Scale, Self Expansiveness Level Form, Ego Grasping Orientation, East-West Questionnaire, Paranormal Beliefs Scale, Assessment Schedule for Altered States of Consciousness, Transpersonal Orientation To Learning, Integration Inventory, Boundary Questionnaire, Personal Philosophy Inventory, Holistic Living Inventory, The Spiritual Well-Being Scale Temperament Character Inventory, Phenomenology of Consciousness (MacDonald ve diğerleri, 1999: 138; Aktaran: Bekiş, 2006).

David B. King önerdiği dört faktörlü ruhsal zeka modeli için "Spiritual Intelligence Self-Report Inventory (SISRI) – Ruhsal Zeka Öz-Rapor Envanteri" geliştirmiştir. Varoluşsal düşünme, kişisel anlam üretimi, aşkın farkındalık ve bilinçli durum genişlemesi olarak gösterilen dört faktör için destekleyici kanıtlar incelenmiştir. Zeka kriterleri ve mevcut psikometrik standartların her ikisine göre bulgular, önerilen ruhsal zeka modeli ve ölçümünü doğrulamaktadır (King, 2008: 2). Ölçeğin son sürümü olan 24 soruluk SISRI-24 ölçeğinin; Cronbach's Alpha değeri 0,95 olup önerilen ruhsal zekanın dört faktörlü modeli için uyumlu bir iç güvenilirlik ve iyi bir uyum göstermektedir (Aydıntan, 2009).

Cook, Macaulay ve Coldicott (2004) tarafından geliştirilmiş olan üç faktörlü ruhsal zeka ölçeğinde; öz-benlik, değerler, kabullenme ve amaçlar başlıkları ruhsal zekanın boyutları olarak kabul edilmiştir. Ruhsal zeka faktörlerinde Cronbach's Alpha değerleri 0,74 ve 0,83 olduğu görülmüştür (Aydıntan, 2009: 266-268). Bu da anket sorularının güvenilirliğinin iyi olduğunu kanıtlamaktadır.

Bu çalışmada ruhsal zekanın ölçümünde, kabullenme, öz-benlik, amaçlar ve değerler boyutlarından oluşan ruhsal zeka ölçeği kullanılmıştır. Bu ölçekte toplam 30 madde bulunmaktadır. Bu 30 madde içerisinde yer alan, 10 madde de kabullenme, 10 madde de öz-benlik ve son 10 maddede amaç ve değerler ile ilgili sorular yer almaktadır. Ölçekte bulunan üç bölüm için verilen değerler tek tek toplanır ve her

farklı bölüm için ayrı sonuç elde edilmektedir. Her bölümün puanlarınının 35 ile 50 arasında olması kişinin yüksek bir ruhsal zekaya sahip olduğu sonucunu göstermektedir (Aydıntan, 2009).

3.4.2. Karar Verme Stilleri Ölçeği

Karar Verme Stilleri Ölçeği, 1995 yılında Scott ve Bruce tarafından bireylerin karar verme ihtiyacını karşılayan bireysel farklılıkları ve olaylar karşısındaki tepkilerini ölçmek amacıyla geliştirilmiştir. Ölçeğe ait geliştirilen stiller; Rasyonel Karar Verme Stili, Sezgisel Karar Verme Stili, Bağımlı Karar Verme Stili, Kaçınmacı Karar Verme Stili, Kendiliğinden/Ani Karar Verme Stili olmak üzere 5 stilden oluşmaktadır. Bu çalışmada karar verme stilleri ölçeği olarak; Scott ve Bruce tarafından geliştirilen, Türkçe'ye uyarlaması 2002 yılında Taşdelen tarafından gerçekleştirilen ölçek kullanılmıştır. Bu ölçeğe ait maddelerin dağılımı ise şöyledir; ölçek, 5 madde rasyonel, 5 madde sezgisel, 5 madde ani karar verme, 5 madde kaçınmacı, 4 madde ise bağımlı karar verme olarak toplam 24 maddeyi içermektedir (Taşdelen, 2002).

3.5. Ölçeklerin Doğrulayıcı Faktör Analizi

Doğrulayıcı faktör analizi (DFA), kuramsal bir temelden destek alarak birden fazla değişkenden oluşan faktörlerin (gizli değişkenlerin) gerçek verilerle karşılaştırılarak ne derece uyumlu olduğunu değerlendirmeye yönelik bir analizdir. Başka bir ifadeyle DFA, önceden belirlenerek planlı ve programlı bir şekilde yapılan kurgunun, toplanan verilerle ne derece doğru olduğunu incelemeyi amaçlar. Açımlayıcı faktör analizinde, herhangi bir ön beklenti ya da deneme olmaksızın faktör bilgileri temelinde verinin faktör yapısı belirlenir. DFA ise belirli değişkenlerin bir kuram temelinde ilerleyerek önceden belirlenmiş faktörler üzerinde ağırlıklı olarak yer alacağı bir öngörünün sınanmasına dayanır (Sümer, 2000). DFA'da sınanan modelin yeterliğinin netleşmesi için çok sayıda uyum indeksi kullanılmaktadır. Uyum indekslerinin kuramsal model ile gerçek veriler arasındaki uyumu değerlendirirken birbirlerine göre güçlü ve zayıf yönleri kontrol edilir. Bundan dolayı modelin uyumunun ortaya konulması için birçok uyum indeksi değeri

kullanılması önerilir. Bunlardan en sık kullanılanları (Cole, 1987; Aktaran: Sümer, 2000), Düzeltilmiş İyilik Uyum İndeksi (AGFI), Karşılaştırmalı Uyum İndeksi (CFI), İyilik Uyum İndeksi (GFI), Norm Ortalama Hataların Karekökü (RMR veya RMS) ve Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü 'dür (Büyüköztürk, Akgün, Özkahveci, Demirel, 2004). Çalışmada AMOS 21.0 programı ile DFA analizi sonuçlarına ulaşılmıştır.

3.5.1. Karar Verme Stilleri Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi

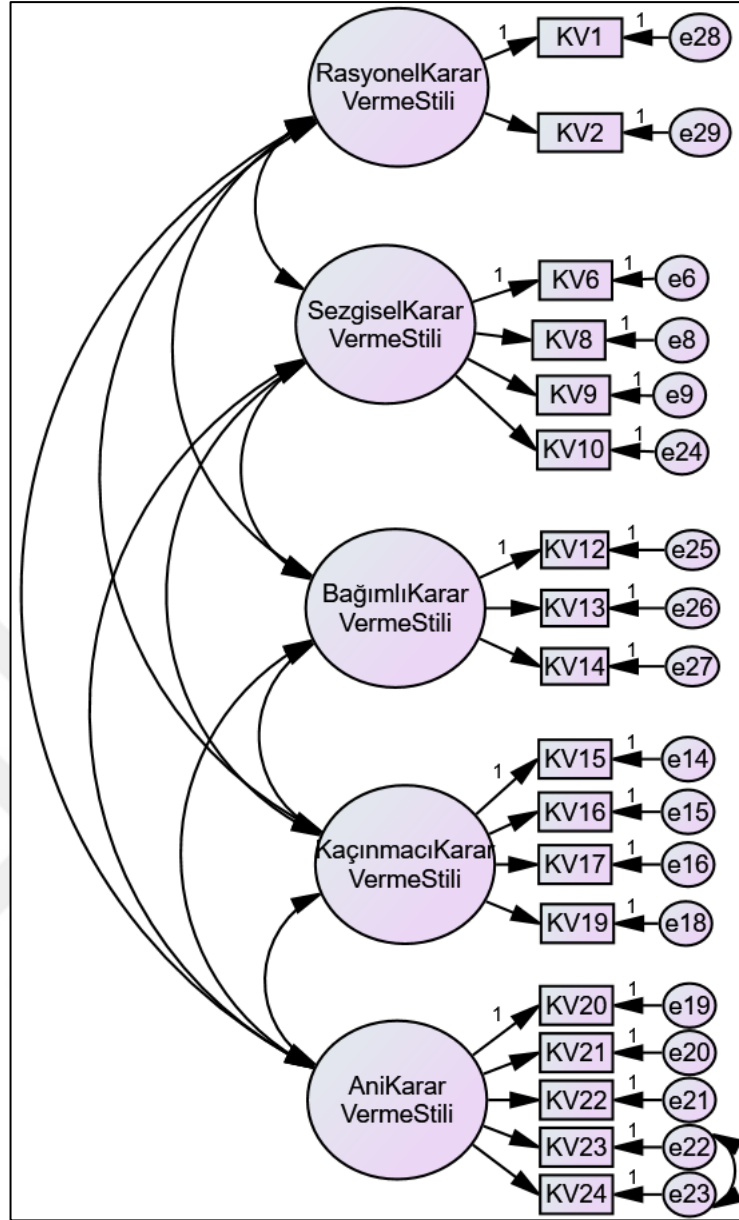
Karar verme stilleri ölçeği doğrulayıcı faktör analizinin tüm uyum indekslerini sağladığı belirlenmiştir. Analizde oluşturulan yol haritası (Şekil-4) aşağıda verilmiştir. Bu analizde χ^2/sd , RMSEA ve RMR değerleri kabul edilir uyum indekslerini sağlarken GFI, AGFI ve CFI indekslerinin kabul edilebilir uyum indeksleri ile yakın olduğu görülmektedir (Tablo-5). Estimate değerlerinin düşük olması sebebiyle 3, 4, 5, 7, 11 ve 18. sorular analizden çıkarılmıştır (Tablo-6). Karar verme stilleri için DFA ile oluşturulan yol haritası Şekil-5'de yer almaktadır.

Tablo 5: Karar Verme Stilleri Uyum İndeksleri

Kabul Edilebilir Uyum İndeksleri	Hesaplanan Uyum İndeksleri
$\chi^2/sd < 5$	2,258
GFI > 0.90	0,882
AGFI > 0.90	0,837
CFI > 0.90	0,870
RMSEA < 0.08	0,074
RMR < 0.08	0,080

Tablo 6: Karar Verme Stili İçin Yapılan DFA Analizine Göre Çıkan Soruların Bulunduğu Boyut

Soru	Bulunduğu Boyut
Soru 3	Rasyonel Karar Verme Stili Boyutu
Soru 4	Rasyonel Karar Verme Stili Boyutu
Soru 5	Rasyonel Karar Verme Stili Boyutu
Soru 7	Sezgisel Karar Verme Stili Boyutu
Soru 11	Bağımlı Karar Verme Stili Boyutu
Soru 18	Kaçınmacı Karar Verme Stili Boyutu



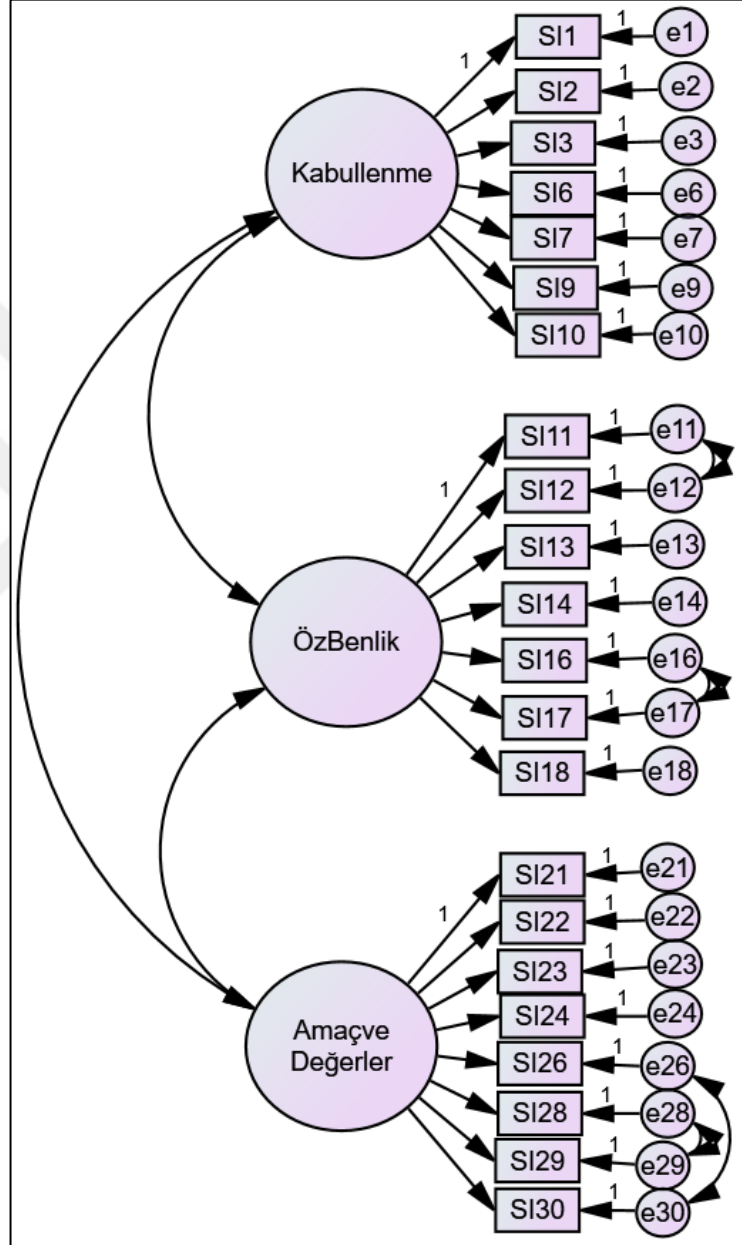
Şekil 4. Analizde Oluşturulan Yol Haritası (Karar Verme Stilleri)

3.5.2. Ruhsal Zeka Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi

Ruhsal zeka ölçeği doğrulayıcı faktör analizinin tüm uyum indekslerini sağladığı belirlenmiştir (Tablo-7). Sonuç olarak çıkan analizde χ^2/sd , RMSEA ve RMR değerleri kabul edilebilir uyum indekslerini sağlamış GFI, AGFI ve CFI indekslerinin kabul edilebilir uyum indekslerine yakın olduğu belirlenmiştir (Tablo-7). Estimate değerlerinin düşük olması sebebiyle 4, 5, 8, 15, 19, 20, 25 ve 27. sorular analizden çıkarılmıştır. Ruhsal zeka için DFA ile oluşturulan yol haritası Şekil-5'de yer almaktadır.

Tablo 7: Ruhsal Zeka Uyum İndeksleri

Kabul Edilebilir Uyum İndeksleri	Hesaplanan Uyum İndeksleri
$\chi^2/sd < 5$	2,036
GFI > 0.90	0,869
AGFI > 0.90	0,836
CFI > 0.90	0,766
RMSEA < 0.08	0,067
RMR < 0.08	0,050



Şekil 5: Analizde Oluşturulan Yol Haritası (Ruhsal Zeka)

3.6. Güvenirlik Analizi

Güvenirlik analizi sonucunda, Cronbach's alfa katsayısının 0-1 arasında değiştiği görölmüştür (Tablo-8).

Tablo 8: Karar Verme Stillerinin Güvenilirlik Analiz Sonuçları

Boyut	Cronbach's Alpha	N of Items
Rasyonel Karar Verme Stili	,560	5
Sezgisel Karar Verme Stili	,587	5
Bağımlı Karar Verme Stili	,711	4
Kaçınmacı Karar Verme Stili	,667	5
Ani Karar Verme Stili	,741	5

Değerlendirme kriterlerine göre “0.00 < 0.40 ise ölçek güvenilir değildir, 0.40 < 0.60 ise ölçek düşük güvenilirlikte, 0.60 < 0.80 ise ölçek oldukça güvenilirdir ve 0.80 < 1.00 ise ölçek yüksek derecede güvenilir bir ölçek” olarak değerlendirilmiştir (Tavşancıl, 2005). Bu değerlendirmeye göre, ölçek boyutlarının güvenilirliği ile ilgili değerlendirmeler aşağıda belirtilmiştir.

- Rasyonel Karar Verme Stili boyutunun güvenilirlik katsayısı 0,560'tır. Boyutun güvenilirliği düşüktür.
- Sezgisel Karar Verme Stili boyutunun güvenilirlik katsayısı 0,587'dir. Boyutun güvenilirliği düşüktür.
- Bağımlı Karar Verme Stili boyutunun güvenilirlik katsayısı 0,711'dir. Boyut oldukça güvenilirdir.
- Kaçınmacı Karar Verme Stili boyutunun güvenilirlik katsayısı 0,667'dir. Boyut oldukça güvenilirdir.
- Ani Karar Verme Stili boyutunun güvenilirlik katsayısı 0,741'dir. Boyut oldukça güvenilirdir.

Ruhsal zeka ölçeği için yapılan güvenilirlik analizi sonuçları Tablo-9 da yer almaktadır.

Tablo 9: Ruhsal Zeka ve Alt Boyutları İçin Güvenilirlik Analizi Sonuçları

Boyut	Cronbach's Alpha	N of Items
Kabullenme	,662	10
Öz-Benlik	,629	10
Amaç ve Değerler	,703	10
Ruhsal Zeka	,739	30

Ruhsal zeka ölçeği ve boyutlarının güvenilirliği ile ilgili değerlendirmeler aşağıda belirtilmiştir.

- Ruhsal Zeka ölçeğinin güvenilirlik katsayısı 0,739'dur. Ölçek oldukça güvenilirlidir.
- Kabullenme boyutunun güvenilirlik katsayısı 0,662'dir. Boyut oldukça güvenilirlidir.
- Öz-Benlik boyutunun güvenilirlik katsayısı 0,629'dur. Boyut oldukça güvenilirlidir.
- Amaç ve Değerler boyutunun güvenilirlik katsayısı 0,703'tür. Boyut oldukça güvenilirlidir.



DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

ARAŞTIRMANIN BULGULARI

4.1. Tanımlayıcı İstatistikler

Tablo-10’de belirtildiği üzere, ankete cevap veren katılımcıların çoğunluğu erkek (%60,8); 36-40 yaş aralığında (%25,); evli (%81,0); üniversite mezunu (%57,3); mevcut işyerinde 6-10 yıldır çalışmakta (%31,0); toplam 16-20 yıldır çalışmaktadır (%28,9). Araştırmaya katılan yöneticilerin tamamı, işletmelerin stratejik kararlarında yetkisi olan üst-düzey yöneticilerden (İşletme Sahibi, Genel Müdür, Yönetim Kurulu Başkanı, Genel Müdür Yardımcısı) oluşmaktadır.

Tablo 10: Kişisel Bilgiler

		n	%
Cinsiyet	Kadın	91	39,2
	Erkek	141	60,8
Yaş	35 yaş ve altı	33	14,2
	36-40 yaş	58	25,0
	41-45 yaş	51	22,0
	46-50 yaş	48	20,7
	51 yaş ve üstü	42	18,1
Medeni Durum	Bekar	44	19,0
	Evli	188	81,0
Eğitim Seviyesi	İlköğretim	3	1,3
	Lise	33	14,2
	Yüksekokul	44	19,0
	Üniversite	133	57,3
	Yüksek Lisans ve Doktora	19	8,2
Toplam Çalışma Süresi	10 yıl ve altı	30	12,9
	11- 15 yıl	49	21,1
	16- 20 yıl	67	28,9
	21- 25 yıl	35	15,1
	26 yıl ve üstü	51	22,0
Mevcut İşletmede Çalışma Süresi	5 yıl ve altı	46	19,8
	6- 10 yıl	72	31,0
	11-15 yıl	55	23,7
	16-20 yıl	23	9,9
	21 yıl ve üzeri	36	15,5

Ankete cevap veren yöneticilerin; Rasyonel Karar Verme Stili puanları ortalaması 21,44±2,17; çarpıklık katsayısı -0,579, basıklık katsayısı 0,848; Sezgisel Karar Verme Stili puanları ortalaması 17,22±3,07; çarpıklık katsayısı -0,269, basıklık katsayısı -0,493'dür. Bağımlı Karar Verme Stili puanları ortalaması 15,60±2,79; çarpıklık katsayısı -0,654, basıklık katsayısı 0,148, Kaçınmacı Karar Verme Stili puanları ortalaması ise 14,59±3,53 dür. Çarpıklık katsayısı -0,476, basıklık katsayısı 0,435; Ani Karar Verme Stili puanları ortalaması 11,34±3,73 ve çarpıklık katsayısı 1,123, basıklık katsayısı 1,522'dir. Düzey puanları incelendiğinde çıkan analiz sonuçlarına göre yöneticilerin en çok Rasyonel Karar Verme Stili kullandıkları, en az Ani Karar Verme Stili kullandıkları tespit edilmiştir (Tablo-11).

Diğer taraftan yöneticilerin, Ruhsal Zeka puanları ortalaması 119,52±8,33; çarpıklık katsayısı -0,019, basıklık katsayısı -0,116; Kabullenme puanları ortalaması 39,03±4,26; çarpıklık katsayısı -0,495, basıklık katsayısı 1,268; Öz-Benlik puanları ortalaması 39,45±3,76; çarpıklık katsayısı -0,021, basıklık katsayısı -0,725; Amaç ve Değerler puanları ortalaması 41,04±4,18; çarpıklık katsayısı -0,318, basıklık katsayısı 0,628'dir. Bu sonuçlara göre yöneticilerin ruhsal zeka seviyeleri yüksektir (Tablo 11).

Ruhsal Zeka Boyutlarından en fazla katılım düzeyi Amaç ve Değerler boyutu iken, en az Kabullenme boyutu olmuştur. Yöneticilerin, amaç ve değerler boyutuna verdikleri cevaplardan çıkan sonuç, en anlamlı buldukları görüşün insani değerleri olduğunu; hayatın anlamını özümseyerek yaşadıkları ve yaptıkları davranışların tutarlı olduğu; kişisel korkuları ile karşı karşıya gelebildikleri göstermiştir (Tablo 11).

Tablo 11: Betimsel İstatistikler

	n	Minimum	Maximum	Ortalama	Ss	Düzey	Çarpıklık	Basıklık
Rasyonel Karar Verme Stili	232	14,00	25,00	21,44	2,17	84,00	-,579	,848
Sezgisel Karar Verme Stili	232	10,00	24,00	17,22	3,07	68,88	-,269	-,493
Bağımlı Karar Verme Stili	232	8,00	20,00	15,60	2,79	78,00	-,654	,148
Kaçınmacı Karar Verme Stili	232	5,00	23,00	14,59	3,53	58,36	-,476	,435
Ani Karar Verme Stili	232	5,00	25,00	11,34	3,73	45,36	1,123	1,522
Kabullenme	232	20,00	50,00	39,03	4,26	78,06	-,495	1,268
Öz-Benlik	232	31,00	48,00	39,45	3,76	78,90	-,021	-,725
Amaç ve Değerler	232	25,00	50,00	41,04	4,18	82,08	-,318	,628
Ruhsal Zeka	232	96,00	143,00	119,52	8,33	79,68	-,019	-,116

4.2. Farklılık Testleri

Kadın ile erkekler arasında cinsiyet olarak; Kabullenme, Öz-Benlik, Amaç ve Değerler ile Ruhsal Zeka açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunamamıştır ($p>0,05$). Bununla birlikte, kadın ile erkekler arasında; Bağımlı Karar Verme Stili, Rasyonel Karar Verme Stili, Sezgisel Karar Verme Stili, Kaçınmacı Karar Verme Stili ve Ani Karar Verme Stili arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunamamıştır ($p>0,05$).

Tablo-12 de özetlenen bu bulgular doğrultusunda, H_1 = Ruhsal zeka seviyesi cinsiyete göre farklılık gösterir hipotezi reddedilmiştir.

Tablo 12: Karar Verme Stilleri, Ruhsal Zeka ve Alt Boyutlarının Cinsiyet Açısından İncelenmesi

Cinsiyet		n	Ortalama	Ss	T	P
Rasyonel Karar Verme Stili	Kadın	91	21,59	2,19	,890	,374
	Erkek	141	21,33	2,16		
Sezgisel Karar Verme Stili	Kadın	91	17,47	3,14	,991	,323
	Erkek	141	17,06	3,02		
Bağımlı Karar Verme Stili	Kadın	91	15,75	2,80	,629	,530
	Erkek	141	15,51	2,80		
Kaçınmacı Karar Verme Stili	Kadın	91	14,68	3,65	,314	,754
	Erkek	141	14,53	3,47		
Ani Karar Verme Stili	Kadın	91	11,46	3,49	,382	,703
	Erkek	141	11,27	3,89		
Kabullenme	Kadın	91	39,04	4,36	,027	,978
	Erkek	141	39,03	4,21		
Öz-Benlik	Kadın	91	39,45	3,89	,007	,994
	Erkek	141	39,45	3,68		
Amaç ve Değerler	Kadın	91	41,47	4,46	1,272	,205
	Erkek	141	40,76	3,98		
Ruhsal Zeka	Kadın	91	119,97	8,74	,653	,514
	Erkek	141	119,23	8,08		

$p^*<0,05$ =fark vardır

Farklı yaşlar arasında kabullenme açısından istatistiksel açıdan anlamlı farklılık bulunmaktadır ($p<0,05$). Ortalama puanlar incelendiğinde 46-50 yaş arası yöneticilerde Kabullenme en fazla iken 41-45 yaş arası olanlarda en azdır. Farklı yaşlarda incelenen Öz-Benlik boyutunda istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmaktadır ($p<0,05$). Ortalama puanlar incelendiğinde 46-50 yaş arası olanlarda Öz-Benlik en fazla iken 41-45 yaş arası olanlarda en azdır. Farklı yaş grupları arasında Amaç ve Değerler boyutunda istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmuştur ($p<0,05$). Ortalama puanlar incelendiğinde 51 yaş ve üstü olanlarda

Amaç ve Değerler en fazla iken 35 yaş ve altı olanlarda en azdır. Farklı yaş grupları arasında Ruhsal Zeka açısından analiz sonucunda anlamlı farklılık bulunmuştur. ($p<0,05$). Ortalama puanlar incelendiğinde 46-50 yaş arası olanlarda Ruhsal Zeka en fazla iken 35 yaş ve altı olanlarda en azdır. Tablo-13 de yer alan bu bulgular doğrultusunda, $H_2 =$ Ruhsal Zeka seviyesi yaşa göre farklılık gösterir hipotezi kabul edilmiştir.

Diğer taraftan, değişik yaş grupları arasında Sezgisel Karar Verme Stili ile ilgili istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmaktadır ($p<0,05$). Ortalama puanlara bakıldığında 46-50 yaşlarda olan yöneticilerde Sezgisel Karar Verme oranı en fazla iken 35 yaş ve altı olanlarda en azdır. Buna ek olarak, farklı yaş grupları arasında Kaçınmacı Karar Verme Stili Rasyonel Karar Verme Stili, Bağımlı Karar Verme Stili ve Ani Karar Verme Stili açısından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır.

Tablo 13: Karar Verme Stilleri, Ruhsal Zeka ve Alt Boyutlarının Yaş Açısından İncelenmesi

Yaş	n	Ortalama	Ss	F	P	
Kabullenme	35 yaş ve altı	33	38,15	3,80	3,229	,013*
	36-40 yaş	58	39,21	4,11		
	41-45 yaş	51	38,00	4,24		
	46-50 yaş	48	40,75	3,41		
	51 yaş ve üstü	42	38,79	5,18		
Öz-Benlik	35 yaş ve altı	33	38,67	4,56	5,716	,000*
	36-40 yaş	58	38,52	3,63		
	41-45 yaş	51	38,51	3,56		
	46-50 yaş	48	41,00	3,25		
	51 yaş ve üstü	42	40,71	3,19		
Amaç ve Değerler	35 yaş ve altı	33	39,88	4,64	3,009	,019*
	36-40 yaş	58	40,72	3,66		
	41-45 yaş	51	40,53	4,26		
	46-50 yaş	48	41,17	4,38		
	51 yaş ve üstü	42	42,86	3,73		
Ruhsal Zeka	35 yaş ve altı	33	116,70	9,17	6,005	,000*
	36-40 yaş	58	118,45	8,26		
	41-45 yaş	51	117,04	7,38		
	46-50 yaş	48	122,92	7,18		
	51 yaş ve üstü	42	122,36	8,24		
Rasyonel Karar Verme Stili	35 yaş ve altı	33	20,85	2,81	1,791	,131
	36-40 yaş	58	21,47	2,00		
	41-45 yaş	51	21,18	2,24		
	46-50 yaş	48	21,50	1,98		
	51 yaş ve üstü	42	22,10	1,85		

Tablo 13 (Devamıdır): Karar Verme Stilleri, Ruhsal Zeka ve Alt Boyutlarının Yaş Açısından İncelenmesi

Yaş	n	Ortalama	Ss	F	P	
Sezgisel Karar Verme Stili	35 yaş ve altı	33	16,24	3,13	2,550	,040*
	36-40 yaş	58	17,45	3,06		
	41-45 yaş	51	17,02	2,92		
	46-50 yaş	48	18,23	2,68		
	51 yaş ve üstü	42	16,79	3,38		
Bağımlı Karar Verme Stili	35 yaş ve altı	33	15,15	2,53	0,895	,467
	36-40 yaş	58	15,93	2,80		
	41-45 yaş	51	15,57	2,59		
	46-50 yaş	48	15,96	2,92		
	51 yaş ve üstü	42	15,14	3,07		
Kaçınmacı Karar Verme Stili	35 yaş ve altı	33	13,42	3,82	1,557	,187
	36-40 yaş	58	15,07	3,24		
	41-45 yaş	51	14,76	3,02		
	46-50 yaş	48	15,02	3,90		
	51 yaş ve üstü	42	14,14	3,72		
Ani Karar Verme Stili	35 yaş ve altı	33	11,88	3,75	0,917	,455
	36-40 yaş	58	11,81	3,59		
	41-45 yaş	51	10,84	4,03		
	46-50 yaş	48	11,48	4,11		
	51 yaş ve üstü	42	10,74	3,03		

p* $<$ 0,05=fark vardır

Eğitim seviyesi farklı olan gruplar arasında Ruhsal Zeka ve Rasyonel Karar Verme Stili, Kaçınmacı Karar Verme Stili, Bağımlı Karar Verme Stili, Kabullenme, Öz-Benlik ile Amaçlar ve Değerler açısından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. Tablo-14’de belirtilen bu bulgular doğrultusunda, H_4 = Ruhsal Zeka seviyesi eğitime göre farklılık gösterir hipotezi reddedilmiştir.

Ayrıca, eğitim seviyesi farklı olan yöneticiler arasında Sezgisel Karar Verme Stili açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmaktadır ($p<0,05$). Ortalama puanlara bakıldığında yüksekokul mezunu kişilerde Sezgisel Karar Verme en fazla iken ilköğretim/lise mezunu olanlarda en azdır. Eğitim seviyesi farklı olan gruplar arasında Ani Karar Verme Stili incelendiğinde istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmaktadır ($p<0,05$). Ortalama puanlar incelendiğinde üniversite mezunu yöneticilerde Ani Karar Verme en fazla iken yüksek lisans/doktora mezunu olanlarda en azdır.

Tablo 14: Karar Verme Stilleri, Ruhsal Zeka ve Alt Boyutlarının Eğitim Seviyesi Açısından İncelenmesi

Eğitim Seviyesi		n	Ortalama	Ss	F	P
Kabullenme	İlköğretim/Lise	36	38,61	2,58	0,368	,776
	Yüksekokul	44	39,32	4,46		
	Üniversite	133	39,15	4,50		
	Yüksek	19	38,37	4,81		
	Lisans/Doktora					
Öz-Benlik	İlköğretim/Lise	36	39,36	3,47	0,581	,628
	Yüksekokul	44	38,98	4,03		
	Üniversite	133	39,71	3,70		
	Yüksek	19	38,89	4,16		
	Lisans/Doktora					
Amaç ve Değerler	İlköğretim/Lise	36	42,06	2,99	2,222	,086
	Yüksekokul	44	41,61	3,89		
	Üniversite	133	40,44	4,47		
	Yüksek	19	41,95	4,22		
	Lisans/Doktora					
Ruhsal Zeka	İlköğretim/Lise	36	120,03	6,36	0,115	,952
	Yüksekokul	44	119,91	8,77		
	Üniversite	133	119,30	8,41		
	Yüksek	19	119,21	10,46		
	Lisans/Doktora					
Rasyonel Karar Verme Stili	İlköğretim/Lise	36	21,86	1,87	1,408	,241
	Yüksekokul	44	21,20	2,25		
	Üniversite	133	21,30	2,23		
	Yüksek	19	22,11	2,05		
	Lisans/Doktora					
Sezgisel Karar Verme Stili	İlköğretim/Lise	36	15,83	2,77	4,724	,003*
	Yüksekokul	44	18,05	3,15		
	Üniversite	133	17,47	3,02		
	Yüksek	19	16,21	2,82		
	Lisans/Doktora					
Bağımlı Karar Verme Stili	İlköğretim/Lise	36	15,64	2,37	0,988	,399
	Yüksekokul	44	16,16	2,89		
	Üniversite	133	15,50	2,84		
	Yüksek	19	14,95	2,95		
	Lisans/Doktora					
Kaçınmacı Karar Verme Stili	İlköğretim/Lise	36	13,78	2,71	2,470	,063
	Yüksekokul	44	14,70	3,41		
	Üniversite	133	14,99	3,64		
	Yüksek	19	13,05	4,03		
	Lisans/Doktora					
Ani Karar Verme Stili	İlköğretim/Lise	36	10,22	2,43	3,494	,016*
	Yüksekokul	44	11,61	3,65		
	Üniversite	133	11,82	4,09		
	Yüksek	19	9,53	2,20		
	Lisans/Doktora					

p* < 0,05 = fark vardır

Yöneticilerin mevcut işletmesindeki çalışma süresi farklı olanlar arasında Öz-Benlik açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmaktadır ($p < 0,05$). Ortalama puanlar incelendiğinde mevcut işletmesinde 5 yıl ve daha az süredir çalışanlarda Öz-Benlik en fazla iken 6-10 yıldır çalışanlarda en azdır. Mevcut

işletmesindeki çalışma zamanı farklı olan gruplar arasında Amaç ve Değerler açısından istatistiksel düzeyde anlamlı farklılık bulunmaktadır ($p<0,05$). Ortalama puanlar incelendiğinde mevcut işletmesinde 21 yıl ve daha fazla süredir çalışanlarda Amaç ve Değerler en fazla iken 5 ve daha az süredir çalışanlarda en azdır. Mevcut işletmesindeki çalışma süresi farklı olan gruplar arasında Ruhsal Zeka açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmaktadır ($p<0,05$). Ortalama puanlar incelendiğinde mevcut işletmesinde 21 yıl ve daha fazla süredir çalışanlarda Ruhsal Zeka en fazla iken 6-10 yıldır çalışanlarda en azdır.

Tablo-15’de yer alan bu bulgular doğrultusunda, $H_3 =$ Ruhsal Zeka seviyesi çalışma süresine göre farklılık gösterir hipotezi kabul edilmiştir. Buna ek olarak, mevcut işletmesindeki çalışma süresi farklı olan gruplar arasında Sezgisel Karar Verme Stili, Rasyonel Karar Verme Stili, Bağımlı Karar Verme Stili, Kaçınmacı Karar Verme Stili ve Kabullenme boyutunda istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmamaktadır.

Ancak, mevcut işletmesindeki çalışma süresi farklı yapıda olan gruplar arasında Ani Karar Verme Stili açısından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmuştur ($p<0,05$). Ortalama puanlar incelendiğinde mevcut işletmesinde 5 yıl ve daha az süredir çalışanlarda Ani Karar Verme en fazla iken 11-15 yıldır çalışanlarda en azdır.

Tablo 15: Karar Verme Stilleri, Ruhsal Zeka ve Alt Boyutlarının Mevcut İşletmedeki Çalışma Süresi Açısından İncelenmesi

Mevcut İşletmede Çalışma Süresi	n	Ortalama	Ss	F	p	
Kabullenme	5 yıl ve altı	46	39,20	4,26	,485	,747
	6 - 10 yıl	72	38,60	4,14		
	11- 15 yıl	55	39,56	4,21		
	16-20 yıl	23	39,30	3,46		
	21 yıl ve üzeri	36	38,72	5,09		
Öz-Benlik	5 yıl ve altı	46	40,46	4,13	2,872	,024*
	6-10 yıl	72	38,38	3,86		
	11-15 yıl	55	39,38	3,66		
	16-20 yıl	23	39,61	3,19		
	21 yıl ve üzeri	36	40,31	3,07		
Amaç ve Değerler	5 yıl ve altı	46	39,57	5,25	5,502	,000*
	6-10 yıl	72	40,29	3,45		
	11-15 yıl	55	41,51	3,94		
	16-20 yıl	23	41,52	4,08		
	21 yıl ve üzeri	36	43,39	3,32		

Tablo 15 (Devamıdır): Karar Verme Stilleri, Ruhsal Zeka ve Alt Boyutlarının Mevcut İşletmedeki Çalışma Süresi Açısından İncelenmesi

Mevcut İşletmede Çalışma Süresi	n	Ortalama	Ss	F	p	
Ruhsal Zeka	5 yıl ve altı	46	119,22	9,72	2,744	,029*
	6-10 yıl	72	117,26	8,36		
	11-15 yıl	55	120,45	6,86		
	16-20 yıl	23	120,43	7,84		
	21 yıl ve üzeri	36	122,42	7,92		
Rasyonel Karar Verme Stili	5 yıl ve altı	46	21,33	2,61	,703	,591
	6-10 yıl	72	21,25	2,37		
	11-15 yıl	55	21,36	1,77		
	16-20 yıl	23	21,61	1,83		
	21 yıl ve üzeri	36	21,94	1,93		
Sezgisel Karar Verme Stili	5 yıl ve altı	46	17,83	2,79	1,102	,356
	6-10 yıl	72	16,72	2,86		
	11-15 yıl	55	17,24	3,44		
	16-20 yıl	23	17,74	2,51		
	21 yıl ve üzeri	36	17,11	3,48		
Bağımlı Karar Verme Stili	5 yıl ve altı	46	14,89	3,15	1,617	,171
	6-10 yıl	72	16,10	2,27		
	11-15 yıl	55	15,35	3,01		
	16-20 yıl	23	16,09	2,68		
	21 yıl ve üzeri	36	15,61	2,90		
Kaçınmacı Karar Verme Stili	5 yıl ve altı	46	14,15	4,34	,453	,770
	6-10 yıl	72	14,88	3,41		
	11-15 yıl	55	14,55	3,54		
	16-20 yıl	23	15,09	3,00		
	21 yıl ve üzeri	36	14,33	2,99		
Ani Karar Verme Stili	5 yıl ve altı	46	13,02	4,23	3,251	,013*
	6-10 yıl	72	11,22	3,51		
	11-15 yıl	55	10,58	3,70		
	16-20 yıl	23	10,87	3,63		
	21 yıl ve üzeri	36	10,92	3,06		

p* < 0,05 = fark vardır

Toplam çalışma süresi değişik olan gruplar arasında Öz-Benlik açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmaktadır (p < 0,05). Ortalama puanlar incelendiğinde toplamda 21-25 yıldır çalışanlarda Öz-Benlik boyutu fazla çıkmış, 11-15 yıldır çalışanlarda ise en az olarak bulunmuştur. Toplam çalışma süresi farklı olan yöneticiler arasında Amaç ve Değerler açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmaktadır (p < 0,05). Amaç ve Değerler; 26 yıl ve daha fazla çalışanlarda ortalama puanlar incelendiğinde toplamda daha fazla süredir, 10 yıl ve daha az süredir çalışanlarda en azdır. Ruhsal Zeka; toplam çalışma süresi farklı olan gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmaktadır (p < 0,05). Ortalama puanlar incelendiğinde toplamda 26 yıl ve daha fazla süredir çalışanlarda Ruhsal Zeka en fazla iken 10 yıl ve daha az süredir çalışanlarda en azdır. Tablo-16'da yer alan bu bulgular doğrultusunda, H₃ = Ruhsal Zeka seviyesi çalışma süresine göre farklılık gösterir hipotezi kabul edilmiştir.

Toplam çalışma süresi farklı olan yöneticiler arasında Rasyonel Karar Verme Stili boyutundan istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmaktadır ($p<0,05$). Ortalama puanlar incelendiğinde toplamda 26 yıl ve daha fazla süredir çalışanlarda Rasyonel Karar Verme en fazla iken 10 yıl ve daha az süredir çalışanlarda en azdır. Toplam çalışma süresi farklı olan gruplar arasında Kaçınmacı Karar Verme Stili, Sezgisel Karar Verme Stili, Bağımlı Karar Verme Stili, Ani Karar Verme Stili ve Kabullenme açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmamaktadır.

Tablo 16: Karar Verme Stilleri, Ruhsal Zeka ve Alt Boyutlarının Toplam Çalışma Süresinin İncelenmesi

Toplam Çalışma Süresi		n	Ortalama	Ss	F	p
Kabullenme	10 yıl ve altı	30	38,20	4,32	1,344	,254
	11-15 yıl	49	38,47	4,02		
	16-20 yıl	67	38,97	4,19		
	21-25 yıl	35	40,31	3,38		
	26 yıl ve üstü	51	39,27	4,96		
Öz-Benlik	10 yıl ve altı	30	38,43	4,02	6,724	,000*
	11-15 yıl	49	38,08	3,29		
	16-20 yıl	67	38,93	3,90		
	21-25 yıl	35	41,09	3,71		
	26 yıl ve üstü	51	40,92	3,01		
Amaç ve Değerler	10 yıl ve altı	30	39,87	4,70	4,105	,003*
	11-15 yıl	49	41,33	3,82		
	16-20 yıl	67	40,40	4,52		
	21-25 yıl	35	40,17	3,85		
	26 yıl ve üstü	51	42,88	3,37		
Ruhsal Zeka	10 yıl ve altı	30	116,50	9,92	4,998	,001*
	11-15 yıl	49	117,88	8,40		
	16-20 yıl	67	118,30	8,02		
	21-25 yıl	35	121,57	6,24		
	26 yıl ve üstü	51	123,08	7,67		
Rasyonel Karar Verme Stili	10 yıl ve altı	30	20,70	2,58	2,420	,049*
	11-15 yıl	49	21,20	2,22		
	16-20 yıl	67	21,46	2,29		
	21-25 yıl	35	21,31	2,01		
	26 yıl ve üstü	51	22,14	1,64		
Sezgisel Karar Verme Stili	10 yıl ve altı	30	16,17	3,25	2,169	,073
	11-15 yıl	49	17,06	3,13		
	16-20 yıl	67	17,39	2,99		
	21-25 yıl	35	18,31	2,61		
	26 yıl ve üstü	51	17,04	3,14		
Bağımlı Karar Verme Stili	10 yıl ve altı	30	15,27	2,99	1,133	,342
	11-15 yıl	49	16,31	2,38		
	16-20 yıl	67	15,43	2,81		
	21-25 yıl	35	15,20	2,83		
	26 yıl ve üstü	51	15,63	2,97		
Kaçınmacı Karar Verme Stili	10 yıl ve altı	30	13,83	3,86	0,558	,694
	11-15 yıl	49	15,02	2,93		
	16-20 yıl	67	14,72	3,53		
	21-25 yıl	35	14,57	3,81		
	26 yıl ve üstü	51	14,47	3,73		
Ani Karar Verme Stili	10 yıl ve altı	30	11,43	3,77	0,326	,860
	11-15 yıl	49	11,04	2,77		
	16-20 yıl	67	11,54	4,29		
	21-25 yıl	35	11,77	4,56		
	26 yıl ve üstü	51	11,04	3,16		

p* $<0,05$ =fark vardır

4.3. İlişki Testi

Rasyonel Karar Verme Stili ile Kabullenme arasında pozitif yönlü zayıf bir ilişki ($r= 0,177$); *Öz-Benlik* arasında pozitif yönlü orta bir ilişki ($r= 0,350$); *Amaç ve Değerler* arasında pozitif yönlü, orta bir ilişki ($r= 0,457$); *Ruhsal Zeka* arasında pozitif yönlü orta bir ilişki ($r= 0,477$) ortaya çıkmıştır. Tablo-17’de yer alan bu bulgular doğrultusunda, $H_5 =$ Ruhsal zeka, rasyonel karar verme stili ile ilişkilidir hipotezi kabul edilmiştir.

Diğer taraftan, *Sezgisel Karar Verme Stili* ile Kabullenme arasında pozitif yönlü zayıf bir ilişki ($r=0,201$); *Öz-Benlik* arasında pozitif yönlü zayıf bir ilişki ($r=0,254$); *Ruhsal Zeka* arasında pozitif yönlü zayıf bir ilişki ($r=0,263$) bulunmaktadır. *Bağımlı Karar Verme Stili* ile Kabullenme arasında pozitif yönlü zayıf bir ilişki ($r=0,249$); *Amaç ve Değerler* arasında pozitif yönlü zayıf bir ilişki ($r=0,176$); *Ruhsal Zeka* arasında pozitif yönlü zayıf bir ilişki ($r=0,193$) bulunmaktadır. *Kaçınmacı Karar Verme Stili* ile Kabullenme arasında pozitif yönlü zayıf bir ilişki ($r=0,216$) bulunmaktadır. *Ani Karar Verme Stili* ile Kabullenme arasında pozitif yönlü zayıf bir ilişki ($r=0,284$); *Ruhsal Zeka* arasında pozitif yönlü zayıf bir ilişki ($r=0,140$) bulunmaktadır. Araştırma değişkenleri arasındaki korelasyon değerleri Tablo-17 de yer almaktadır.

Tablo 17: Karar Verme Stilleri ile Ruhsal Zeka ve Alt Boyutları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi

		Kabullenme	Öz-Benlik	Amaç ve Değerler	Ruhsal Zeka
Rasyonel Karar Verme Stili	R	,177**	,350**	,457**	,477**
	P	,007	,000	,000	,000
	n	232	232	232	232
Sezgisel Karar Verme Stili	r	,201**	,254**	,091	,263**
	p	,002	,000	,169	,000
	n	232	232	232	232
Bağımlı Karar Verme Stili	r	,249**	-,051	,176**	,193**
	p	,000	,439	,007	,003
	n	232	232	232	232
Kaçınmacı Karar Verme Stili	r	,216**	-,030	-,028	,083
	p	,001	,648	,675	,209
	n	232	232	232	232
Ani Karar Verme Stili	r	,284**	,106	-,106	,140*
	p	,000	,107	,109	,033
	n	232	232	232	232

$p^* < 0,05$; $p^{**} < 0,01$

4.4. Etki Testleri

Ruhsal zeka alt boyutlarının, Rasyonel Karar Verme Stiline etki eden durumun incelenmesi amacıyla yapılan regresyon analizi sonuçları Tablo-18 de verilmiştir. Analiz sonucuna göre kurulan regresyon modeli istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($p<0,05$). Modelde katsayı incelendiğinde, Öz-Benlik ile Amaç ve Değerlerin, Rasyonel Karar Verme Stilini olumlu biçimde etkilediği belirlenmiştir ($B=126$; $B=206$; $p<0,05$). Rasyonel Karar Verme Stilindeki değişimin %27'si Öz-Benlik ile Amaç ve Değerler tarafından açıklanmaktadır.

Tablo 18: Ruhsal Zeka Alt Boyutlarının Rasyonel Karar Verme Stiline Etkisi

Bağımlı değ.	Bağımsız değ.	F	p	Katsayı (B)	t	p	R2
Rasyonel Karar Verme Stili	Kabullenme	28,66	,000 ^b	,046	1,522	,129	,274
	Öz-Benlik	4		,126	3,544	,000	
	Amaç ve Değerler			,206	6,795	,000	

Ruhsal zeka alt boyutlarının, Sezgisel Karar Verme Stilini etkileme durumunun incelenmesi amacıyla yapılan regresyon analizi sonuçları Tablo-19 de verilmiştir. Analiz sonucuna göre kurulan regresyon modeli istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($p<0,05$). Bu modelde katsayı incelendiğinde Kabullenme ve Öz-Benliğin, Sezgisel Karar Verme Stilini olumlu yönde etkilediği belirlenmiştir ($B=097$; $B=164$; $p<0,05$). Sezgisel Karar Verme Stilindeki değişimin %8'i Kabullenme ve Öz-Benlik tarafından açıklanmaktadır.

Tablo 19: Ruhsal Zeka Alt Boyutlarının Sezgisel Karar Verme Stiline Etkisi

Bağımlı değ.	Bağımsız değ.	F	p	Katsayı (B)	t	p	R2
Sezgisel Karar Verme Stili	Kabullenme	6,724	,000 ^b	,097	2,011	,046	,081
	Öz-Benlik			,164	2,904	,004	
	Amaç ve Değerler			,025	,512	,609	

Ruhsal zeka alt boyutlarının, Bağımlı Karar Verme Stilini etkileme durumunun incelenmesi amacıyla yapılan regresyon analizi sonuçları Tablo- 20 de verilmiştir. Analiz sonucuna göre kurulan regresyon modeli istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($p<0,05$). Modelde katsayı incelendiğinde Kabullenmenin Bağımlı Karar Verme Stilini olumlu yönde etkilediği belirlenmiştir ($B=,201$; $p<0,05$). Bağımlı Karar Verme Stilindeki değişimin %13'ü Kabullenme tarafından açıklanmaktadır.

Tablo 20: Ruhsal Zeka Alt Boyutlarının Bağımlı Karar Verme Stiline Etkisi

Bağımlı değ.	Bağımsız değ.	F	p	Katsayı (B)	t	P	R2
Bağımlı Karar Verme Stili	Kabullenme	10,866	,000 ^b	,201	4,680	,000	,125
	Öz-Benlik			,153	3,033	,053	
	Amaç ve Değerler			,145	3,385	,061	

Ruhsal zeka alt boyutlarının, Kaçınmacı Karar Verme Stilini olan durumunun incelenmesi amacıyla regresyon analizi sonuçları Tablo-21 de gösterilmiştir. Analiz sonucuna göre regresyon modeli istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($p < 0,05$). Modelde katsayı incelendiğinde Kabullenmenin, Kaçınmacı Karar Verme Stilini olumlu yönde etkilediği belirlenmiştir ($B = ,208$; $p < 0,05$). Kaçınmacı Karar Verme Stilindeki değişimin %6'sı Kabullenme tarafından açıklanmaktadır.

Tablo 21: Ruhsal Zeka Alt Boyutlarının Kaçınmacı Karar Verme Stiline Etkisi

Bağımlı değ.	Bağımsız değ.	F	P	Katsayı (B)	t	p	R2
Kaçınmacı Karar Verme Stili	Kabullenme	4,651	,00 ^b	,208	3,692	,000	,058
	Öz-Benlik			,102	1,543	,124	
	Amaç ve Değerler			,008	,144	,885	

Ruhsal zeka alt boyutlarının, Ani Karar Verme Stilini etki durumu incelenerek regresyon analizi sonuçlarına ulaşılmıştır (Tablo-22). Analiz sonucuna göre kurulan regresyon modeli istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($p < 0,05$). Bu modelde katsayı incelendiğinde Kabullenmenin Ani Karar Verme Stilini olumlu yönde etkilediği ($B = ,239$; $p < 0,05$) belirlenmiştir. Ani Karar Verme Stilindeki değişimin %10'u Kabullenme tarafından açıklanmaktadır.

Tablo 22: Ruhsal Zeka Alt Boyutlarının Ani Karar Verme Stiline Etkisi

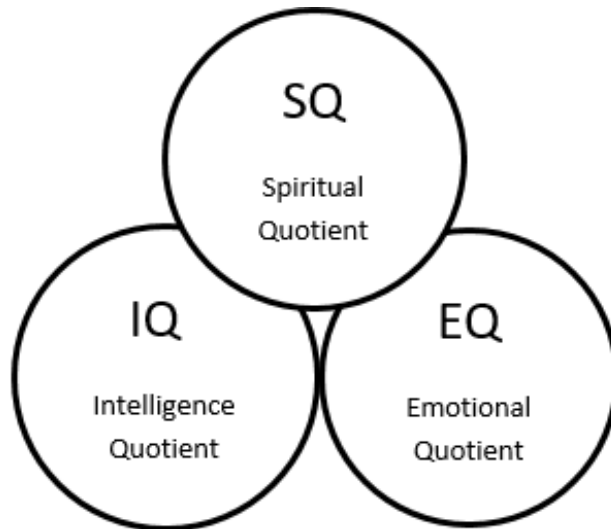
Bağımlı değ.	Bağımsız değ.	F	p	Katsayı (B)	T	p	R2
Ani Karar Verme Stili	Kabullenme	8,114	,000 ^b	,239	4,093	,000	,096
	Öz-Benlik			,051	,747	,456	
	Amaç ve Değerler			,115	1,983	,249	

BEŞİNCİ BÖLÜM

SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Yaklaşık yüz yıl gibi uzun bir zaman diliminde zekâ uzmanları tarafından kabul edilen zekâ tanımındaki özellikler, kişinin amaçları doğrultusunda, mantıklı hareket ederek sonuca ulaşması olarak belirtilmiştir. Ayrıca bireyin iletişim de bulunduğu çevre ile sorunları çözebilecek kapasiteye sahip olmasının bütünsel algılama olduğu savunulmuştur. Bireye uygulanan zekâ testlerinde ölçülenler; bilgi ya da muhakeme yeteneği değildir. Zeka aslında amaca ulaşmak için yapılan bir yöntem ve yetenektir.

Zeka kişinin kendisinde var olan sosyal yetenek, bedensel işlevlerle ile hepsinin bir arada yapabildiğini gösteren bütünsel öğrenme, öğrendiklerini uygulayabilme ve faydalanabilme, uyum sağlama ve çözüm bulabilme yeteneklerinin bir arada olması olarak tanımlanabilir. Ruhsal zeka (SQ), Duygusal Zeka (EQ) ve Bilişsel Zeka (IQ) değerlerinin toplamına eşittir (Şekil-6). Bireyin duygusal zekasının değeri ile bilişsel zekasının değeri ruhsal zekayı oluşturmaktadır.



Şekil 6: SQ, IQ ve EQ

Zeka doğuştan gelen bir yetenektir, fakat ruhsal zekanın sonradan kazanılabilen ve geliştirilebilen bir yetenek olduğu değerlendirilmektedir. Herkes zeki olabilir fakat her insanın ruhsal zeka seviyesi kuvvetli olamaz. Farklı özelliklere sahip ruhsal zekası yüksek yöneticilerin, pozitif ve gerçekçi sonuçlara ulaştıkları görülmüştür. Zekâ; düşünebilme, dünyayı anlayıp analiz edebilme ve bir takım problemlerle karşılaştığında kişisel tecrübelerini ve yeteneklerini etkin bir şekilde kullanabilme becerisidir, tanımıyla karşılaştırıldığında; ruhsal zekanın içeriğinde ayırıştırma ve sınıflandırma değil, birleştirme felsefesi vardır, olumsuzlukların yerine olumlu olan özellikleri bir araya getirme vardır. Farklı zamanlarda gelişen ve büyüyen şartlara göre uyum sağlayan ve değişen ruhsal zeka, hangi kültür ve cinsten olursa olsun kabullenmeyi, amaç ve değerleri birleştirmeyi önemser tanımının ve amaçlarının benzeşmesi dolayısıyla ruhsal zekanın insanlar üzerinde temel bir etkiye sahip olabileceği düşünülmektedir.

Zekanın yönetimi, insan hayatı içerisinde ki yarattığı farklılıklar ve çerçevelerle bilim insanları tarafından yapılan araştırmalar sonucunda belirlenmiştir. Karar verirken, zekanın çeşitleri üzerindeki aktif kullanımı ayırıştırılmıştır. Oysaki günümüzde tüm zeka yapılarının bir arada kullanılması ile olumlu sonuçlara ulaşılmaktadır. Özellikle iş hayatında üst düzey yöneticilerin karar verme süreçlerindeki etkililiği işletme açısından daha faydalı sonuçlara sebep olurken, ruhsal zekası kuvvetli yöneticilerin, kişisel ve yönetim ile ilgili kararlar da daha başarılı olduğu değerlendirilmektedir.

Yöneticilerin zeka yapılarındaki farklılıklarda yaşanan değişiklikler ve alınan kararlarda, ruhsal zekanın önemli olmasının daha pozitif ve geniş bakış açısı sağladığı, karar verme stillerinin de doğru zamanda kullanılmasının sonuçlar ve verimlilik açısından önemli olduğu görülmektedir. Bu noktadan hareketle; ruhsal zeka günümüz iş hayatında hızlı ve doğru karar vermede bilişsel zekânın ve duygusal zekânın etkin biçimde kullanılması için temel sağlar. Yüksek ruhsal zekaya sahip olanlar, belirsizlik içerisinde karar verebilen, esnek, soru sormaktan korkmayan, bilmiyorum demekten çekinmeyen ve en önemli şeyden daha fazlasıyla ilgilenen kişilerdir. Yüksek ruhsal zekalı yöneticilerin, diğer insanlarda da geliştirilebilen belirli davranış şekillerine sahip oldukları belirlenmiştir (Zohar, 2000: 55). Bu kapsamda, bu araştırmada yöneticilere odaklanılmış olup, ruhsal zekanın, karar

verme stilleri ile ilişkisinin tespit edilmesi amacıyla Ankara Ostim OSB de 4 sektörde (Enerji, Savunma, Havacılık, Medikal) faaliyet gösteren 232 işletmenin kurucu üst yöneticisi ile anket çalışması yürütülmüştür.

Araştırma sonucunda üst düzey yöneticilerin, ruhsal zeka seviyelerinin yüksek olduğu tespit edilmiştir. Yöneticilerin hem sosyal hem de iş hayatlarında ruhsal zekâlarını kullanmalarının etkin rol alıp almadığını anlayabilmek için ruhsal zekanın alt boyutlarında elde edilen değerler incelenmiştir. Ruhsal zeka boyutları arasından katılım düzeyi en fazla olan ‘Amaç ve Değerler’ boyutu, en az olan ise ‘Kabullenme’ boyutudur. Yöneticilerin Amaç ve Değerler puanının yüksek olması, yöneticilere sorulan soruların arasında en önemsedikleri ve anlamlı bulduklarının insani değerler olduğunu göstermektedir. Elde edilen bulgular doğrultusunda yöneticilerin insani değerleri önemseydiği, insanların düşünce ve duygularına saygı duyduğu anlaşılmıştır. Yöneticilerin anket sorularına verilen yanıtlardan çıkan diğer bilgilere göre hayatın anlamının farkında olma, sahip olduğu değerlerle gösterdiği davranışların uyumu, korkularıyla yüzleşebilmesi ve özgüvenli olma gibi davranışlarının pozitif yönde ağır bastığı düşünülmektedir. Benzer şekilde, Aydıntan (2009) tarafından yapılan çalışma sonucunda, yöneticiler ve liderlerin amaç ve değerler boyutunda hayatın anlamını farkında olarak yaşadıkları; sahip oldukları değerlerle yaptıkları davranışların birbiriyle tutarlı olduğu ve kişisel korkularıyla yüzleşebildikleri tespit edilmiştir.

Araştırma sonucunda elde edilen bir diğer bulgu ise; ruhsal zekanın cinsiyet ve eğitim seviyesine göre farklılık göstermediğidir. Ancak, farklı yaş grupları arasında ruhsal zeka açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmaktadır, buradan çıkan sonuca göre yaş ve tecrübe ilerledikçe, ruhsal zeka seviyesi yükselmektedir. Aynı işletmede uzun süre yöneticilik yapan kişilerin, ruhsal zekalarını daha etkin kullandıkları, insanları ve olayları değerlendirmede ve karar alırken tecrübelerinden yararlandıkları ortaya çıkmaktadır. Ruhsal zekanın boyutları değerlendirildiğinde, farklı yaş grupları arasında Kabullenme, Öz-Benlik, Amaç ve Değerler açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılıkların olduğu tespit edilmiştir. 51 yaş ve üzeri kişilerde Amaç ve Değerler fazla iken 35 yaş ve altı olanlarda en azdır.

Diğer taraftan, ruhsal zeka ile karar verme stilleri arasındaki ilişki araştırıldığında; kaçınmacı karar verme stili hariç; bağımlı, rasyonel, sezgisel ve ani karar verme stilleri ile ruhsal zeka boyutlarının arasında olumlu ilişki tespit edilmiştir. Ayrıca, ruhsal zekanın tüm boyutları, kabullenme, öz-benlik ile amaç ve değerler ile rasyonel karar verme stili arasında anlamlı olumlu ilişki mevcuttur.

Bu kapsamda, araştırmada önerilen hipotezlerin kabul ve red durumları Tablo-23’de özetlenmektedir.

Tablo 23: Araştırma Hipotezlerinin Sonuçları

Hipotezler	Sonuçlar
H1 = Ruhsal zeka seviyesi, cinsiyete göre farklılık gösterir.	RED
H2 = Ruhsal zeka seviyesi, yaşa göre farklılık gösterir.	KABUL
H3 = Ruhsal zeka seviyesi, çalışma süresine göre farklılık gösterir.	KABUL
H4 = Ruhsal zeka seviyesi, eğitime göre farklılık gösterir.	RED
H5 = Ruhsal zeka rasyonel karar verme stili ile ilişkilidir.	KABUL
H5a = Ruhsal zekanın kabullenme boyutu rasyonel karar verme stili ile ilişkilidir.	KABUL
H5b = Ruhsal zekanın öz-benlik boyutu rasyonel karar verme stili ile ilişkilidir.	KABUL
H5c = Ruhsal zekanın amaç ve değerler boyutu rasyonel karar verme stili ile ilişkilidir.	KABUL

Ruhsal zeka ile rasyonel karar verme arasında tespit edilen anlamlı ilişkinin, ruhsal zekanın boyutları bakımından etkisi değerlendirildiğinde; ruhsal zekanın öz-benlik, amaç ve değerler boyutlarının, rasyonel karar verme stilini olumlu yönde etkilediği, Amaç ve değerler boyutunun etkisinin daha fazla olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca ruhsal zekanın kabullenme boyutunun rasyonel karar verme stili hariç diğer dört karar verme stilleri üzerinde (Sezgisel, Bağımlı, Kaçınmacı ve Ani Karar Verme) olumlu yönde etkisi mevcuttur. Ruhsal zekanın öz-benlik alt boyutu, sezgisel karar verme stilini olumlu yönde etkilemektedir. Ruhsal zekanın alt boyutları ile Karar Verme Stilleri arasındaki regresyon analizi sonuçları Tablo-24’de özetlenmektedir.

Tablo 24: Regresyon Analizi; Ruhsal Zeka Boyutlarının Karar Verme Stillere Etkisi

	Kabullenme	Öz-Benlik	Amaç ve Değerler
Rasyonel Karar Verme Stili	---	Olumlu Etki	Olumlu Etki
Sezgisel Karar Verme Stili	Olumlu Etki	Olumlu Etki	---
Bağımlı Karar Verme Stilini	Olumlu Etki	---	---
Kaçınmacı Karar Verme Stili	Olumlu Etki	---	---
Ani Karar Verme Stilini	Olumlu Etki	---	---

Ruhsal zeka ve karar verme stilleri arasındaki ilişkiyi inceleyen bu çalışma da araştırma kapsamında tespit edilen söz konusu bulguların genel olarak ulusal ve uluslararası çalışmalarla benzerlik gösterdiği söylenebilir. Bununla birlikte, zeka ve karar verme stilleri arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırmaların sınırlı olması nedeniyle çalışmanın literatüre katkı sağladığı düşünülmektedir. Araştırma Ankara'da belirli bir bölgede ve üst düzey yöneticiler ile yapılmıştır. Ruhsal zeka ile yapılacak bundan sonraki çalışmalarda diğer sektörlerde faaliyet gösteren, farklı ölçeklerdeki işletme yöneticilerinin de incelenerek, karşılaştırma yapılmasının da yararlı olacağı önerilmektedir. Bundan sonra yapılacak araştırmalarda, ruhsal zekanın diğer değişkenlerle birlikte incelenmesinin ve yöneticilerin karar verme aşamasında, yararlandığı farklı etkenlerin de araştırılarak işletmelere ve yöneticilere katkı sağlanabileceği düşünülmektedir. Ayrıca, işletmelerin yöneticilerin tecrübelerinden yararlanmaları için, yeni nesil yöneticilere ve çalışanlarına aktarılacak bilgi ve birikimlerin yazıldığı kurum kitapçıkları oluşturulması faydalı olabilir.

Bu araştırmadaki istatistiksel bulgular, ruhsal zekâsı yüksek yöneticilerin zorluklardan ders çıkarıp, acıları fırsatlara dönüştürmenin yollarını bulmaya çalışan kişiler olduğu fikrini desteklemektedir (Zohar ve Marshall, 2004: 355). Araştırma sonucunda elde edilen istatistiksel bulgulara göre ruhsal zekânın kabullenme, öz benlik, amaç ve değerler boyutları ile yöneticilerin özellikleri uyum, hızlı düşünme, doğru ve faydalı karar verme, hak ve hukuku çalışanlara göre eşitlik sağlama çabaları uyumaktadır. Çağımızdaki yöneticilerin anlayışlı, yenilikçi, uyumlu, yaratıcı ve destekleyici olmaları beklenmektedir, bu da yöneticilerin ruhsal zekalarını geliştirmeleri ile mümkündür (Zohar, 2000: 55).

Bu bulguların yanı sıra, yapılan bu çalışma öncelikle anket uygulanan küçük ve ortak ölçekli işletmelerin tepe yöneticilerinin görüşleri ile sınırlıdır. Araştırma da yöneticilerin ruhsal zeka seviyelerinin karar verme stillerine etkisi, ruhsal zeka boyutları ile farklı değişkenler arasındaki ilişkiler anket yoluyla incelenmiştir. Anket yoluyla elde edilen cevapların yöneticilerin kendi hayat görüşleri ve anlayışları ile ilgili olduğu kabul edilmiştir. Araştırmanın bir diğer sınırlılığı ise bazı ölçeklerin güvenilirlik seviyelerinin düşük olmasıdır. Bu sınırlılıklara rağmen, bilindiği kadarıyla ruhsal zeka ile karar verme stilleri ile ilgili daha önceden yapılmış çalışmaların olmaması çalışmaya özgünlük kazandırmıştır.

KAYNAKÇA

- Abacı, R. ve Baran, A. (2007). Üniversite Öğrencilerinin Çoklu Zeka Düzeyleri ile Bazı Değişkenler Arasındaki İlişki. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, 4(1), 156-177.
- Abul, A. (2015). *Sosyal Zekâ Düzeyi Ve Algılanan İş Yaşam Kalitesi Etkileşimine Yönelik Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Acar, F. T. (2001). *Duygusal Zeka Yeteneklerinin Göreve Yönelik ve İnsana Yönelik Liderlik Davranışları ile İlişkisi*. Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Adler, A. (2012). *Yaşamın Anlamı ve Amacı*. (K. Şipal, Çev.) İstanbul: Say Yayınları.
- Adsız, E. (2016). *Yöneticilerin Duygusal Zekâ Düzeylerinin Karar Verme Stilllerine Etkisine Yönelik Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, Hitit Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çorum.
- Akar, A. C. (2010). *Ruhsal Liderlik ve Ruhsal Liderliğin Eğitim Örgütlerinde Uygulanabilirliği Hakkında Teorik Bir Çalışma*. Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Akaytay, A. (2004). *Karar Verme Sürecinde Maliyet Verilerinin Rolü: ABC Makine ve Ticaret Sanayi A.Ş. Uygulaması*. Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- Akpınar, B. (2013). Öğretmen Adaylarının Stres Nedenleri, Fırat Üniversitesi Eğitim Fakültesi. Eğitim Bilimleri Bölümü. *Kalem Eğitim ve İnsan Bilimleri Dergisi*, (2), 147-174 .
- Akgemci, T. ve Bekiş, T. (2013, Ekim). *Liderlikte Ruhsal Zeka Üzerine Bir Alan Araştırması*. Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi, (26), 283-300.
- Aladağ, Z. (2011). *Karar Teorisi*. Kocaeli: Umuttepe Yayınları.
- Altan, M.Z. (1998). *Ülkelerin Eğitim Çıkmazı: Amerika Birleşik Devletleri Örneği*. Milli Eğitim, 140, 29-35.

- Altan, M. Z. (1999). Çoklu Zeka Kuramı. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 17(17), 105-117.
- Altay, Ü. (2011). *Yöneticilerin Duygusal Zeka Düzeylerinin Karar Verme Stilllerine Etkisi Üzerine Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Altıntaş, Ö. C. (2009). *Duygusal Zeka Elemanlarının Liderlik Tarzları ve Örgütsel Sonuçlar Üzerindeki Etkisi: Isparta İli İlköğretim Okullarında Bir Uygulama*. Doktora Tezi, Gebze Teknik Üniversitesi, Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Gebze.
- Alver, B. (2004). Psikolojik Danışma Ve Rehberlik Eğitimi Alan Öğrencilerin Empatik Beceri Ve Karar Verme Stratejilerinin Çeşitli Değişkenlere Göre İncelenmesi. *Kazım Karabekir Eğitim Fakültesi Dergisi*, 10(1), 185-205.
- Armstrong, T. (2009). Sınıf Öğretmenlerinin Çoklu Zekâ Kuramına İlişkin Görüşlerinin Çeşitli Değişkenler Açısından İncelenmesi. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 11 (3), 301-322.
- Aslan, Ş. (2009). *Duygusal Zeka ve Dönüşümcü, Etkileşimci Liderlik*. Ankara: Nobel Basımevi.
- Atsizelti, S., Çavuşoğlu, F., Dindar, F. ve Tatar, A. (2017). Karar Verme Stilllerinin Öğrenilmiş Güçlülük Düzeyinin Belirlenmesine Etkisinin İncelenmesine İlişkin bir Çalışma. *Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 5(48), 191-205.
- Ayaydın, A. (2010). *Çoklu Zeka Tabanlı Görsel Sanatlar Eğitimi*. (2. Baskı) Ankara: Nobel Yayınevi.
- Aydıntan, B. (2009). Ruhsal Zekanın Dönüştürücü Liderlik Üzerine Etkisini Araştıran Uygulamalı Bir Çalışma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 23(2), 257-274.
- Bacanlı, F. (2012). An Examination Of The Relationship Amongst Decision-Makingstrategies And Ego İdentity Statuses. *Eğitim Ve Bilim Dergisi* 163(37), 17-28.
- Baloğlu, N. ve Karadağ, E. (2009). *Ruhsal Liderlik Üzerine Teorik Bir Çözümleme. Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*. 15 (58), 165-190
- Bass, B. M. (1990). *Bass & Stogdill's Handbook of Leadership*, New York: The Free Pres.
- Başaran, B. I. (2004). Etkili Öğrenme ve Çoklu Zekâ Kuramı: Bir İnceleme. *Ege Eğitim Dergisi*, 5(1), 7-15
- Baymur, F. (2004). *Genel Psikoloji*. İstanbul: İnkılap Kitabevi.
- Beceren E, (2012). *Duygusal ve Sosyal Zekamız*. İstanbul: Postiga Yayınları.

- Bekiş, T. (2006). *Liderlikte Ruhsal Zeka Üzerine Bir Çalışma*. Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Bellanca, J. (1997). *Active Learning Handbook for Multiple Intelligence Classrooms*. USA: IRI/Skylight Training and Publishing Inc.
- Bilge, A. ve Göksu, N. (2010). *Tüketici Davranışları*. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Bozdağ, M. (2010). *Ruhsal Zeka (SQ)* Baskı 210. İstanbul: Yakamoz Yayınları.
- Bozgeyikli, D. (2009). *Öğretmen Adaylarının Öznel İyi Olma Ve Karar Verme Stilllerinin İncelenmesi*. A Research On Subjective Well-Being And Decision Making Of Teacher Candidates. *Erzincan Eğitim Fakültesi Dergisi*, 11(1), 171-187
- Bowell, R. A. (2007). *7 Adımda Ruhsal Zeka* (M. Gün, & Y. Aşıkoğlu, Çev.) İstanbul, Hayat Yayıncılık.
- Böyükaslan, D. , Özkara, B., Özdemir, Ş. (2016) Kültürel Değerlerin Yöneticilerin Karar Verme Stiline Etkisi İle İlgili Bir Çalışma, *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 14 (3 - Özel Sayı), 64-84
- Buhler, P. M. (2001). Managing in The New Millenium. *SuperVision*, 62(2), 13-15.
- Bumen, N. T. (2004). *Okullarda Çoklu Zeka Kuramı*. Ankara: Pegem A. Yayıncılık.
- Büyüköztürk, Ş., Akgün, Ö., Özkahveci, Ö. ve Demirel, F. (2004). *Güdülenme ve Öğrenme Stratejileri Ölçeğinin Türkçe Formunun Geçerlik ve Güvenirlilik Çalışması*, Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri / Educational Sciences: Theory & Practice 4 (2), 207-239.
- Can, H. (1991). *Organizasyon ve Yönetim*. Ankara Adım Yayıncılık.
- Carlisle, A. (2001). *Using the Multiple Intelligences Theory to Assess Early Childhood Curricula*. *Young Children*, 56 (6), 77-83.
- Cook, Sarah, Steve Macaulay ve Hilary Coldicott (2004), *Change Management Excellence: Using the Four Intelligences for Successful Organizational Change*, Kogan Page Limited.
- Cole, D.A. (1987). Utility of confirmatory factor analysis in test validation research. *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, 55, 1019-1031.
- Connor, PE ve BW Becker (2003). Kişisel Değer Kamu Yöneticilerinin Sistemleri ve Karar Verme, *Kamu Personeli Yönetimi*, 32 (1), 155-180.
- Chatoupis, C. (2007). “Decision Making in Physical Education: Theoretical Perspectives”, *Studies in Physical Culture and Tourism*, 14(2), 195 – 204.
- Covey, S. R. (2005). *Sekizinci Alışkanlık-Bütünlüğe Doğru* (S. Soner ve Ç. Erendağ, Çev.). İstanbul: Sistem Yayıncılık.

- Çat, S. (2014). *Acil Yardım, Kurtarma ve Müdahale Çalışanlarının Ruhsal Zeka ve Tükenmişlik Düzeylerinin Belirlenmesi Üzerine Bir Çalışma: Gümüşhane İli Örneği*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Gümüşhane Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gümüşhane.
- Çat, S., Cengiz, S. ve Cengiz, E. (2014). The Effect of Spiritual Intelligence on the Dimensions of Burnout Syndrome. *International Journal of Economic Research*, 515: 36-44.
- Çavuş, M. F., ve Biçer, M. (2016). Finans Yöneticilerinin Karar Verme Davranışları Üzerine Karşılaştırmalı Bir Araştırma. *Toros Üniversitesi İİBF Sosyal Bilimler Dergisi*, 3(5), 45-63.
- Çetin, C. (2008). *Yöneticilerin Toplantı Yönetimi Becerileri ve Çalışanların Kararlara Katılma Düzeyleri Arasındaki İlişkinin Değerlendirilmesi*, İstanbul Ticaret Odası Yayınları, İstanbul, 1- 52.
- Çoban, A. E., Hamamcı, Z., (2006). Kontrol Odakları Farklı Ergenlerin Karar Stratejileri Açısından İncelenmesi, *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 14(2), 393-402
- Damasio, A. R. (1999). *Descartes'in yanılgısı*. (Çev. Atlamaz, B.). İstanbul: Varlık Yayınları. (Özgün çalışma, 1994).
- Deacon, T. (1997). *Sembolik Türler: Dilin ve beynin ortaklaşması çalışması*, New York
- Delice, M. ve Günbeyi, M. (2013). Duygusal Zeka ve Liderlik İlişkinin İncelenmesi: Polis Teşkilatı Örneği. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 27(1), 209-239.
- Demirci, M., Develioğlu, K., Özenli, H . (2014). Örgütsel Kültür ve Takım Çalışması Uygulamaları Arasındaki İlişki: Ampirik Bir Çalışma. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7 (2), 1-18
- Deniz, M, Avşaroğlu, S. (2014). Üniversite Öğrencilerinin Duygusal Zekâ Yeteneklerinin Karar Vermede Özsaygı ve Karar Verme Stillerini Açıklama Düzeyinin İncelenmesi. *Erzincan Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 16(1), 121-138.
- Doğan, Muammer (1985). *İşletmelerde Karar Verme Teknikleri*, Bilgehan Basımevi, İzmir.
- Dökmen, Ü. (2003). *Yarına Kim Kalacak? Evrenle Uyumlaşma Sürecinde Var olmak Gelişmek Uzlaşmak*. İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Drucker, P. F. (2000). *21. Yüzyıl İçin Yönetim Tartışmaları*. İ. Bahçivangil ve G. Gorbun, Çev. İstanbul, Epsilon Yayıncılık.
- Drucker, P. F. (2003). *Geleceğin Toplumunda Yönetim* (1. b.), M. Zaman, Çev. İstanbul, Hayat Yayıncılık

- Ehtiyar, Ö, Ehtiyar, V. (2010). *Yönetimde Karar Verme: Batı Antalya Bölgesindeki Beş Yıldızlı Otellerde Çalışan Farklı Departman Yöneticilerinin Karar Verme Stilleri Üzerine Bir Araştırma*. Yaşar Üniversitesi İzmir, 5 (20), 3394-3414.
- Emmons, R. A. (2000). Is Spirituality an Intelligence? Motivation, Cognition, and The Psychology of Ultimate Concern.” *The International Journal for the Psychology of Religion*, 10(1), 3-26.
- Fatt, T. (2002). Emotional Intelligence For Human Resource Managers, *Management Research News*.
- Freedman, J. L., D. O. Sears, J. M. Carlsmith. (2003). *Sosyal Psikoloji*. Çev. Ali Dönmez. İmge Kitabevi, Ankara. 4-318.
- Gardner, H. (1983). *Frames of Mind: The Theory of Multiple Intelligences*. New York: Basic Books.
- Gardner, H. (1993). *Multiple Intelligence: The Theory in Practice*. New York: Basic Books.
- Gardner, H. (1994). *Intelligences in Theory and Practice: A Response to Elliot W. Eisner, Robert J. Sternberg, and Henry K. Levin*. Teachers College Record, 95-4, 576-584.
- Gardner, H. (2004). *A Multiplicity of Intelligences: In Tribute to Professor Luigi Vignolo*. <https://ilk.media.mit.edu/courses/readings/gardner-multipleintelligences.pdf>, Erişim Tarihi: 18.10.2017
- Giddens, A. (2013). *Sosyoloji*. (C. Güzel, Çev.) İstanbul, Kırmızı Yayınları.
- Goleman, D. (2006). *Duygusal Zeka EQ Neden IQ' dan Daha Önemlidir?* (O. Deniztekin, D., B. S. Yüksel, Çev.) İstanbul, Varlık Yayınları.
- Green, W. N., Noble, K. D. (2010). Fostering Spiritual Intelligence: Undergraduates Growth in a Course About Consciousness. *Advanced Development* 12(1), 26-49.
- Gürel, E. ve Tat, M. (2010). Çoklu Zeka Kuramı: Tekli Zeka Anlayışından Çoklu Zeka Yaklaşımına. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 3 (11), 336-356.
- Halis, M. (2002). Karar Verme Eyleminin Davranışsal Temelleri, Görgül Bir Uygulama, *Akademik Araştırmalar Dergisi*, 14, 52-57.
- Harrison, E.F.(1995) *The Managerial Decision Making Process*, Boston, Houghton Mifflin Company, 4, 1-39.
- Harrison, F. E. Pelletier, A. M. (2000). The Essence of Management Decision, *Management Decision*, 38(7), 462-470
- İsmen, E. (2001). Duygusal Zeka ve Problem Çözme, *Marmara Üniversitesi. Atatürk Eğitim Fakültesi Dergisi*, 13, 111-124.

- Karabey, B., Yürümezoğlu, K. (2015). Yaratıcılık Ve Üstün Yetenekliliğin Zeka Kuramları Açısından Değerlendirilmesi, Dokuz Eylül Üniversitesi Buca Eğitim Fakültesi Dergisi, (40), 86-107.
- Kılıç, Ç. (2002). *Çoklu zekâ kuramının Amerikan okullarındaki uygulamaları üzerine ulusal bir çalışma*. SUMIT Projesi, Eğitim Araştırmaları, 8, 165-174.
- King, D. B. (2008). Rethinking Claims of Spiritual Intelligence: A Definition, *Model, and Measure*.
- Koçel, T. (2010). *İşletme Yöneticiliği*, İstanbul: Beta Yayınevi.
- Koenig, H. G. (2009). Research On Religion, Spirituality, and Mental Health: A Review. *Canadian Journal of Psychiatry*, 54(5): 283–291.
- Konakay, G. (2010). *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Duygusal Zekanın Akademisyenlerde Tükenmişlik ile İlişkisinin İncelenmesi*. Kocaeli: Yayınlanmamış Doktora Tezi.
- Korkut, F. (2004). *Okul Temelli Önleyici Rehberlik ve Psikolojik Danışma*. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Kozak, M. ve Coşar, Y. (2014), Karar Verme Stratejilerinin Öğrencilerin İşletme Seçimi Üzerindeki Etkisi, *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 12(23), 343-349.
- Kökdemir, Doğan (2003). *Belirsizlik Durumlarında Karar Verme ve Problem Çözme*. Doktora Tezi. Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Kurtar, Ş. (2009). *Ruhsal Liderlik Ölçeği: Türkçe Dilsel Eşdeğerlik, Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Yeditepe Üniversitesi-Sosyal Bilimleri Enstitüsü. İstanbul
- Kutluca, T., Çatlıoğlu, H., Birgin, O., Aydın, M. ve Butakın, V. (2009). *Çoklu Zekâ Kuramına Göre Geliştirilen Etkinliklere Dayalı Öğretime İlişkin Öğretmen Ve Öğrenci Görüşleri*. Dicle Üniversitesi Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi, 12, 1-16
- Laroche, H. (1995). From Decision To Action In Organizations: Decision-Making As A Social Representation. *Organization Science*, 6(1), 62-75.
- Macdonald, D. A., and Kuentzel, J. G. (1999). A Survey of Measures of Spiritual And Transpersonal Constructs: Part Two-Additional Instruments. *The Journal Of Transpersonal Psychology*, 31(2), 137-154.
- Mandell, Barbara ve Shilpa Pherwani (2003), “Relationship Between Emotional Comparison”, *Journal of Business and Psychology*, 17(3), 387-388.
- Mayer, D. John, Salovey, Peter (1993). “The Intelligence of Emotional Intelligence” *Intelligence*. 17, 433-442.

- Maxwell, John C. (1998). *İçinizdeki Lideri Geliştirmek*, (Çev.: Selim Yeniçeri), Beyaz Yayınları, İstanbul.
- McLaughlin, J. David. (1995), Strengthening Executive Decision Making, *Human Resource Management*, 34(3), 443 – 461.
- Mintzberg, H., ve Westley, F. (2001). It's Not What You Think. *MIT Sloan Management Review*, 42(3), 89-93.
- Morgan, H. (1996). An Analysis of Gardener's Theory of Multiple Intelligence, *Roeper Review*, Jun96, 18(4), 263-270.
- Moss, F. A, ve Hunt, T. (1927). Are You Socially Intellgent? *Scientific American*, 137, 108-110
- Nas, S. (2006). *Gemi Operasyonlarının Yönetiminde Kaptanın Bireysel Karar Verme Süreci Analizi ve Bütünleşik Bir Model Uygulaması*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimleri Enstitüsü, Denizcilik İşletmeleri Yönetimi Anabilim Dalı, Denizcilik İşletmeleri Yönetimi. İzmir.
- Neçare, E., Şehitoğlu, Y. (2018) Duygusal Zekâ ve Etik Karar Verme İlişkisi: İnsan Kaynakları Uzmanları Üzerinde Bir Araştırma, *İş Ahlakı Dergisi*, 11, 21–41
- Nutt, P. C. (1976). Models for Decision Making in Organizations and Some Contextual Variables Which Stipulate Optimal Use. *Academy of Management Review*, April, 84-98.
- Sariolghalam, N. Noruzi, M. R. ve Rahimi, G. R. (2010). The Enigma of Howard Gardner's Multiple Intelligences Theory in the Area of Organizational Effectiveness. *International Journal of Business and Management*, 5(5), 161-168.
- Savaş, A, Çobanoğlu, N. (2016). *Öğretmenlerin Ruhsal Zekâsı ve Örgütsel Bağlılıkları: İş Memnuniyetinin Aracılık Rolü*. Bartın Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 5 (2), 496-511.
- Scott, S. G., ve Bruce, R. A. (1995). Decision-Making Style: The Development and Assessment of a New Measure. *Educational and Psychological Measurement*, 55, 818–831.
- Selçuk, Z.; Kayılı, H. ve Okut, L. (2004), *Çoklu Zeka Uygulamaları*, Ankara: Maya Gen Eğitim Yayınları.
- Seyfi, Ü. Y., ve Sevinç, K. Ö. S. E. Ruhsal Zeka ve Çalışma Algısı Üzerine Bir Analiz. *Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 23(3), 767-787.
- Simon, H. A. (1976). *Administrative Behavior A Study of Decision-Making Processes in Administrative Organization* (Third Edition), The Free Press: New York.

- Solem, A. R. (1992). Some Applications Of Problem-Solving Versus Decision-Making to Management. *Journal of Business and Psychology*, 6(3), 401-411.
- Stalinski, S. (2004), Organizational Intelligence: A System Perspective, *Organization Development Journal*, 22(2), 55-67.
- Sternberg, R. J. (1996) *Successful Intelligence: How Practical and Creative Intelligence Determine Success in Life*, Simon and Schuster, New York
- Sunay, Ç. (2008). *Beynimiz. Bilim ve Teknik Dergisi Eki*, Sayı 5, 14-17. Ankara: *Tubitak Yayınları*.
- Sümer, N. (2000). Yapısal Esitlik Modelleri: Temel Kavramlar Ve Örnek Uygulamalar. *Türk Psikoloji Yazları*, 3(6), 49-74.
- Şaban, A. (2001). *Çoklu Zeka Teorisi ve Eğitim*, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Talu, N. (1999). Çoklu Zeka ve Eğitime Yansımaları, *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 5: 64-72.
- Tarhan, N. (2013). *Duyguların Psikolojisi* (13.b.). İstanbul Timaş Yayınları
- Taşdelen, A. (2002). Öğretmen Adaylarının Farklı Psiko Sosyal Değişkenlere Göre Karar Verme Stilleri. (Doktora Tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İzmir.
- Tavşancıl, E. (2005). *Tutumların Ölçülmesi ve SPSS ile Veri Analizi*. (İkinci Baskı). Ankara: Nobel Yayınları.
- Tekeş, M. (2002). *Çok Ölçütlü Karar Verme Yöntemleri ve Türk Silahlı Kuvvetlerinde Kullanılan Tabancaların Bulanık Uygunluk İndeksli Analitik Hiyerarşi Prosesi ile Karşılaştırılması* Basılmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Tekin, M. (2004). Sayısal Yöntemler, 5. Baskı, Tıp Kitapevi: Konya.
- Thorndike, E.L. (1920). Intelligence and its Use. *Harpers Magazine*, 140, 227-235.
- Thurstone, L. L. (1938). Primary mental abilities. Chicago, IL:University of ChicagoPress.
- Timor, M. (2011). *Analitik Hiyerarşi Prosesi*, Türkmen Kitapevi, İstanbul.
- Tuna, Y. (2008). *Eskişehir Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Örgütsel İletişim Sürecinde Yöneticilerin Duygusal Zeka Yeterlilikleri*. Eskişehir: Yayınlanmamış Doktora Tezi.
- Turanlı, M. (1988). *Pazarlama Yönetiminde Karar Alma*, 2. Baskı, Beta Basım, İstanbul.

Türk Dil Kurumu, Güncel Türkçe Sözlük."zeka".http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_bts&arama=kelime&guid=TDK.G.TS.55b0d3a8314762.91962960, Erişim Tarihi: 15.05.2018

Özdamar, K. (2001). *Paket Programlar İle İstatistiksel Veri Analizi, Çok Değişkenli Analizler* 4.Baskı, Eskişehir, Kaan Yayınları.

Özşahin, M. (2005). Stratejik Karar Verme Hızını Etkileyen Faktörler ve Stratejik Karar Verme Hızı – Firma Performans İlişkisi İle İlgili Bir Çalışma, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Pal, H. R. Pal, A. ve Tourani, P. (2004). Theories of Intelligence. *Everyman's Science*, 39 (3), 181-186.

Punj, G. N., ve Stewart, D. W. (1983). An Interaction Framework of Consumer Decision Making. *Journal Of Consumer Research*, 10(2), 181-196

Ülgen, H., Mirze, K. (2014). *İşletmelerde Stratejik Yönetim*, İstanbul: Beta Yayınevi.

Üstten, U. A. (2008). *Kuantum Biliminin Getirdiği Yenilikler Işığında Ruhsal Zekanın Edebiyat Eğitiminde Kullanılması*. Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara: Yayınlanmamış Doktora Tezi.

Vaughan, F. (2002). What is Spiritual Intelligence? *Journal of Humanistic Psychology*, 42(2): 16-33.

Yaralıoğlu, K. (2010). *Karar Verme Yöntemleri*, Ankara: Detay Yayıncılık.

Yarman, S. B. ve Ünal, A. N. (2015). *Stratejik Karar Verme Boyutunda Bilgi Toplama/İşleme Amaçlı Karar Destek Sistemleri*, Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.

Yeşil, S. ve Erşahan, E. (2015). Konaklama İşletmelerinde Stratejik Karar Alma İle Yöneticilerin Demografik Özellikleri ve İşletmelerin Özellikleri İlişkisi. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 3(2), 317-329.

Yıldırım, B. F. ve Önder, E. (2015). *Operasyonel, Yönetimsel ve Stratejik Problemlerimin Çözümünde, Çok Kriterli Karar Verme Yöntemleri*, Dora Yayıncılık, 2. Baskı, Bursa.

Yıldız, K. (2012) İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Karar Verme Stilleri. *Sakarya Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 24(24), 104-133.

Yılmaz, M., ve Talas, M. (2010). Bilgi Merkezinde Karar Verme Süreci. *Zeitschrift für die Welt der Türken/Journal of World of Turks*, 2(1), 197-216.

Zohar, D. (2004). How The Bush Administration Has Deminished America's Spiritual Capital, *Tikkun*, 19(5), 40-44.

Zohar, D. ve Drake, J. (2000) On The Whole, *People Management*, 6(8), 16-55.

Zohar, D. ve Marshall, I. (2004). *Ruhsal Zekamızla Bağlantı Kurmak* (Çev. Burak Erdemli, Kemal Budak). Meta Yayınları, İstanbul.

Wechsler, D. (1974). *WISC-R Manual for the Wechsler Intelligence Scale for Children-Revised* New York: Psychological Corporation.

İnternet Kaynakları

İnternet: www.spiritualintelligence.com, son erişim tarihi: 04.05.2018

İnternet: <https://clivesimpkins.com> son erişim tarihi: 07.11.2017

İnternet: www.consciouspursuits.com, son erişim tarihi: 18.10.2017

İnternet: www.turje.org, son erişim tarihi, son erişim tarihi: 24.12.2017

İnternet: <http://www.dergipark.gov.tr>, son erişim tarihi: 16.09.2017

İnternet: www.lpalm.viraafrikans.com, son erişim tarihi: 30.08.2017

EKLER

Ek-1. Anket Formu

Cinsiyet	<input type="checkbox"/> Kadın <input type="checkbox"/> Erkek
Doğum Yılı	_____
Medeni Durum	<input type="checkbox"/> Bekar <input type="checkbox"/> Evli
Eğitim Seviyesi (en son tamamlanan derece)	<input type="checkbox"/> İlköğretim <input type="checkbox"/> Lise <input type="checkbox"/> Yüksekokul (2 yıllık) <input type="checkbox"/> Yüksek Lisans <input type="checkbox"/> Üniversite (4 yıllık) <input type="checkbox"/> Doktora
İşletmenizin Faaliyet Alanı	
Mesleğiniz	
İşletmedeki Pozisyon	<input type="checkbox"/> Yönetim Kurulu Başkanı <input type="checkbox"/> Yönetim Kurulu Üyesi <input type="checkbox"/> Üst-Kademe Yönetici (Genel Müdür, Genel Müdür Yardımcısı, Direktör) Diğer _____
Toplam Çalışma Süresi (Kıdem)	_____(Yıl)
Mevcut İşletmede Çalışma Süresi	_____(Yıl)

Aşağıda yer alan soruları cevaplariken lütfen her cümleye ne ölçüde katıldığınızı yada katılmadığınızı belirtiniz, en uygun cevabı işaretleyiniz.

① Hiç Katılmıyorum ② Katılmıyorum ③ Kararsızım ④ Katılıyorum ⑤ Kesinlikle Katılıyorum

	RUHSAL ZEKA	1	2	3	4	5
1	Diğer insanların fikir ve duygularına saygı duyarım.					
2	Diğer insanların farklılıklarını ve çeşitliliklerini kabullenmeye açığım.					
3	Yaptığım faaliyetler ve gösterdiğim davranışlar başkalarının ilerideki rahatlığı ve iyiliği içindir.					
4	İnsanların gösterdikleri her davranışın arkasında iyi niyet olduğuna inanırım.					
5	Başka insanların yaptıkları hataları affedebilirim.					
6	Zamanımı, paramı ya da diğer kaynaklarımı başkalarına yardım için veririm.					
7	Hayatı ve insanları, değiştirmeye çalışmadan olduğu gibi kabul ederim.					
8	Hayatımdaki her olaya şefkatle (ya da merhametle) yaklaşırım.					
9	Diğer insanların görüş açılarını anlayabilmek maksadıyla onları dinlerim.					
10	Noksanlıklarına ya da kusurlarına rağmen kendi hakkımda olumlu duygulara sahibimdir.					
11	Yaptığım hataları kolaylıkla kabullenebilirim.					
12	Ruhumun derinliklerine bakmaktan ve eksikliklerimin neler olduğunu görmekten korkmam					
13	Karşıma çıkan zorlukları, kendimi daha iyi tanıyabilmek için bir fırsat olarak görüyorum (ya da kullanıyorum).					
14	İnandıklarım ya da kanaatlerim konusunda cesaretliyimdir, bunları korkmadan savunabilirim.					
15	Bana başkaları söylemese bile kendi hakkımdaki gerçekleri bilirim.					
16	Kim olduğumun ve ne için yaşadığımın bilincindeyimdir.					
17	En derin güdülerimin neler olduğunu anlamak için çaba sarf ederim.					
18	Güçlü ve zayıf yönlerimin farkındayım.					
19	Kendime ait kişisel konuları başkalarına rahatlıkla anlatabilirim.					
20	Benim için neyin ya da nelerin önemli olduğunu çok iyi bilirim					

21	Nerede olmak ya da bulunmak istediğime dair bir vizyona sahibimdir					
22	Rahatsız ya da huzursuz olduğum zaman bunu sorun haline getirmiyorum.					
23	Hayatımın anlamını ve amacını biliyorum.					
24	Çevremde bulunanlara verebileceğim katkıların neler olduğunu biliyorum.					
25	Çözüm yolunu ya da cevabını bilmediğim belirsizliklerle baş edebilirim ve onlarla yaşayabilirim.					
26	Çevremde gelişen olayların önemini anlayabilmek için onlara geniş bir açıdan bakmayı tercih ederim.					
27	Gerek işimde gerekse ailemde, dürüstlüğüme ters yönde etkileyebilecek kişilere karşı tek başıma direnebilirim.					
28	İyimser bir yaşam tarzım vardır.					
29	Değer yargılarımla, gösterdiğim davranışlar birbiriyle tutarlılık gösterir.					
30	Bu dünyaya ne amaçla geldiğimi ve ne amaçla bulunduğumu biliyorum.					

Aşağıdaki her bir ifadeyi inceleyerek, ifadenin size uygunluğunu işaretleyerek yandaki seçeneklerden (X) şeklinde belirtiniz. Soruların “doğru” ya da “yanlış” yanıtları yoktur, lütfen soruları okuduktan sonraki aklınıza ilk gelen düşünceyi işaretleyiniz.

① Kesinlikle Katılmıyorum ② Katılmıyorum ③ Kararsızım ④Katılıyorum ⑤ Kesinlikle Katılıyorum

KARAR VERME STİLLERİ		1	2	3	4	5
1	Karar vermeden önce, doğru kararı verdiğimden emin olabilmek için bilgi kaynaklarını yeniden gözden geçiririm.					
2	Karar verirken mantıklı ve sistematik yollar izlerim.					
3	Karar vermem için problemin üzerinde dikkatle düşünmem gerekir.					
4	Bir karar vereceğim zaman belirli bir amaçla ilgili olarak değişik seçenekler üzerinde düşünürüm.					
5	Genellikle akılcı kararlar veririm.					
6	Bir karar vereceğim zaman sezgilerime güvenirim.					
7	Bir karar verirken gerçekçi sebeplerden çok kararım doğru olduğunu hissetmem daha önemlidir.					
8	Bir karar vereceğim zaman duygularına güvenirim.					
9	Karar verirken içgüdülerime güvenirim.					

10	Genellikle knedim için doğru olduğunu hissettiğim kararlar veririm.					
11	Karar verirken diğer insanların tavsiyelerinden yararlanırım.					
12	Önemli bir karar verirken, beni doğru yönlendirecek birine ihtiyaç duyarım.					
13	Önemli bir karar vereceğim zaman diğer insanların yardımına ihtiyaç duyarım.					
14	Eğer diğer insanların desteğini gücünü alırsam, önemli kararlar vermek benim için daha kolay olur.					
15	Kararlar üzerinde düşünmek bana zor geliyorsa karar vermeyi ertelerim.					
16	Son ana kadar önemli kararlar almaktan uzaklaşıyorum.					
17	Karar vermeyi elimden geldiğince olduğunca ertelerim.					
18	Genellikle önemli kararlar vermeyi ertelerim.					
19	Önemli kararları genellikle son dakikada veririm.					
20	Karar vereceğim zaman düşünmeden, o an içimden geleni yaparım.					
21	Genellikle ani kararlar veririm.					
22	Sonuçlarını düşünmeden (tepkisel) karar veririm.					
23	Sıklıkla ani kararlar veririm.					
24	Kararlarımı çabuk veririm.					

ÖZGEÇMİŞ

KİŞİSEL BİLGİLER

Ad/Soyad : Esra YURTTAŞ

Uyruğu : T.C.

Doğum Tarihi ve Yeri: 30.08.1979/ Ankara

Telefon Numarası : 0532 387 75 79

E-posta : yurttasesra1@gmail.com

EĞİTİM

Derece	Kurum	Mezuniyet Yılı
Yüksek Lisans (Tezli)	Çankaya Üniversitesi / İKY	2018
Lisans	Erciyes Üniversitesi (Kayseri) Anadolu Üniversitesi (Eskişehir)	2005/ 2016
Lise	Gazi Çiftliği Lisesi (Ankara)	1996

DENEYİMLER

Kurum	Pozisyon	Yıl
DN İnsan Kaynakları	Halkla ilişkiler ve İnsan Kaynakları Sorumlusu	2000-2003
Doğruer Lojistik İthalat	Tasarımcı	2006-2007
T.C Kültür ve Turizm Bakanlığı TÜRKSOY	Uzman	2007-2010
Replik Ajans	Metin Yazarı	2011-2013
Gazi Üniversitesi	Yazı İşleri Müdürü	2013-2015
HR&MC Yönetim Danışmanlığı İnsan Kaynakları	İnsan Kaynakları Uzmanı Eğitim Koordinatörü	2015-2017
Er Makina Dışli San. Tic. A.Ş	İnsan Kaynakları Danışmanı	2017-2018

YABANCI DİL İngilizce (Konuşma, yazma ve okuma orta seviyededir)